UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE
IAE Paris-Sorbonne

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
LAB IAE Paris-Sorbonne - EA 2474

La crise des quartiers d'affaires : Préfiguration d'un nouveau cycle socioterritorial

THESE
Présentée et soutenue publiquement le 7 juillet 2025
en vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Jean-Christophe FROMANTIN

JURY

Direction de recherche :	**Didier CHABAUD** Professeur, IAE-Paris Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
	Carlos MORENO Professeur, IAE-Paris Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Rapporteurs :	**Luc GWIAZDZINSKI** Professeur, ENSA-Toulouse
	David CARASSUS Professeur, IAE Pau, Université de Pau et du Pays de l'Adour
Suffragants :	**Recteur Gérard-François DUMONT** Professeur, Université Paris-Sorbonne
	Christophe MAUREL Professeur, Université d'Angers, GRANEM

L’université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

REMERCIEMENTS

J’aimerais remercier d’abord mes deux directeurs de thèse, les Professeurs Carlos Moreno et Didier Chabaud, pour leur disponibilité, leur patience et la conduite des travaux de recherche que nous avons menés ensemble durant près de quatre années. Je leur dois la réussite d’une immersion soudaine dans l’univers de la recherche et une qualité d’échanges exceptionnelle. J’associe à ces remerciements les rapporteurs, les Professeurs Luc Gwiazdzinski et David Carassus qui ont guidé les dernières évolutions de la thèse et les suffragants, le Recteur Gérard-François Dumont et le Professeur Christophe Maurel pour leur disponibilité.
Merci aussi aux équipes de l’IAE Paris-Sorbonne.

La recherche-intervention que nous avons développée appelait de nombreuses interactions avec plusieurs acteurs publics et privés :

Je remercie les Préfets avec lesquels j’ai pu échanger régulièrement, Marc Guillaume, préfet de la Région Ile-de-France, Laurent Hottiaux, préfet des Hauts-de-Seine (jusque fin 2024) et Alexandre Brugère, actuel préfet des Hauts-de-Seine. J’associe naturellement leurs équipes.
Des remerciements particuliers à Georges Siffredi, Président de l’Établissement public de Paris-La Défense et à son Directeur général, Pierre-Yves Guice, avec lesquels j’ai pu confronter des hypothèses régulièrement et en confiance ; à Valérie Pécresse, Présidente de la Région Ile-de-France, avec laquelle nous envisageons un approfondissement de nos travaux à l’échelle régionale.
Je remercie mes collègues maires, conseillers départementaux et conseillers métropolitains pour leur écoute et nos échanges tout au long de mes travaux.

De nombreuses entreprises et acteurs privés ont fait preuve de disponibilité pour participer aux entretiens. Il est difficile de tous les citer, mais je pense particulièrement à Éric Groven, Président de Sogeprom, à Astrid Weil, Directrice générale de Groupama Immobilier, à Pierre-Edouard Boudot, Directeur des Études de CBRE ou à Katayoune Panahi, ex-Présidente de l’Association des Usagers de La Défense. Merci également à Véronique de Chantérac, Présidente d’Anticipations, pour son soutien et ses conseils, et à ceux qui animent les espaces de débat au sein desquels j’échange régulièrement comme la Fondation Palladio ou le Collège des Bernardins.

Un clin d’œil complice et reconnaissant à Valérie, Léa, Philippe et Karim qui ont accompagné mes travaux et sur lesquels j’ai pu m’appuyer.

Je voudrais enfin remercier mes proches qui ont vécu au quotidien l’exercice exigeant d’un travail doctoral, je pense d’abord à mon épouse Laure qui a toute sa part dans la conduite de ce projet, à mes enfants, Victoire, Hortense, Paul-Henri et Antoine et à mes petits-enfants

À mes parents …

RESUMÉ

La crise des quartiers d'affaires : Préfiguration d'un nouveau cycle socioterritorial

Les crises ont souvent des causes et des conséquences qui dépassent ce que nous observons. Une recherche historique, géographique et en sciences sociales a montré que les espaces transactionnels, comme les places de marché, les bourses de valeurs ou les quartiers d'affaires, étaient cycliquement remis en cause par l'évolution des modèles économiques et par une aspiration à *habiter* au sens polysémique du mot. Nous avons modélisé les cycles de concentration-dispersion, identifié les facteurs centripètes et centrifuges, afin de situer dans le temps et dans l'espace la crise des quartiers d'affaires. Nous avons étendu cette analyse aux métropoles puisqu'ils constituent une composante névralgique des dynamiques urbaines. Nos travaux ont mis en exergue une évolution des systèmes transactionnels dont l'innovation questionne leurs centralités. En parallèle, l'accumulation d'externalités négatives générée par la surpopulation métropolitaine participe d'une nouvelle envie d'habiter. La logique *centre-périphérie* qui structurait nos organisations depuis deux siècles marque le pas. En combinant les mouvements observés, nous sommes arrivés vers des agencements polycentriques et réticulaires en mesure de restaurer la diversité et la prospérité des territoires. Notre approche gestionnaire nous a conduit à proposer de nouvelles perspectives en termes d'organisation et de gouvernance publiques, avec en arrière-plan la nécessité de réconcilier les échelles locales et globales.

Mots-clés : quartiers d'affaires, métropole, territoires, décentralisation, villes, mondialisation, qualité de vie, habitat

ABSTRACT

The crisis in business districts: Prefiguration of a new socio-territorial cycle

Crises often have causes and consequences that go beyond what we observe. Historical, geographical and social science research has shown that transactional spaces, such as marketplaces, stock exchanges or business districts, are cyclically challenged by changing economic models and a desire to live in the polysemous sense of the word. We modeled concentration-dispersion cycles and identified centripetal and centrifugal factors, in order to situate the business district crisis in time and space. We have extended this analysis to metropolises, as they are a key component of urban dynamics. Our work has highlighted the evolution of transactional systems, whose innovation calls into question their centrality. At the same time, the accumulation of negative externalities generated by metropolitan overpopulation is contributing to a new desire to live. The center-periphery logic that has structured our organizations for two centuries is marking time. By combining the movements observed, we have arrived at polycentric and reticular arrangements capable of restoring the diversity and prosperity of territories. Our management approach has led us to propose new perspectives in terms of public organization and governance, with in the background the need to reconcile local and global scales.

Key-words: business districts, metropolis, global-cities, globalization, urban-planning, decentralization, lifestyle, habitat

SOMMAIRE

Résumé/ Abstract p. 5
Sommaire p. 7

INTRODUCTION GÉNÉRALE : INTERET ET ENJEU DE LA THESE **p. 9**

1. Contexte général et enjeux de la thèse p. 12
2. Cadre théorique p. 19
3. Questions et objectifs de la recherche p. 23
4. Structuration de la thèse p. 28

PARTIE I : SAISIR L'EVOLUTION DES QUARTIERS D'AFFAIRES : UNE REVUE DE LITTERATURE POUR CERNER LES DETERMINANTS DE CONCENTRATION-DISPERSION DES CYCLES URBAINS **p. 35**

Chap. 1. Définir les quartiers d'affaires et les insérer dans le contexte métropolitain p. 41
Chap. 2. Des places de marché aux quartiers d'affaires : Vers une modélisation des déterminants qui préfigurent l'évolution des quartiers d'affaires p. 83
Chap. 3. Les composantes d'un axe de tension qui marque la déstabilisation des quartiers d'affaires p. 115

PARTIE II : APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE : L'ACTEUR-CHERCHEUR **p. 161**

1. Le cadre de la recherche et la posture d'acteur-chercheur p. 165
2. Le projet de recherche et l'étude de cas p. 177
3. Le développement des résultats et les actions proposées p. 201

PARTIE III : LES RESULTATS : LA DÉFENSE – EVOLUTION DE LA SITUATION, RESTITUTION DES ENTRETIENS ; TENDANCES ET ÉLÉMENTS DE PREFIGURATION **p. 211**

Chap. 1. Rappel de la méthode, des critères utilisés et résultats consolidés p. 215
Chap. 2. Genèse du développement et photographie de la situation de La Défense à partir des données factuelles et des tendances observées récemment p. 219
Chap. 3. Le constat observé de perte d'attractivité tel qu'il est exprimé par les différents acteurs p. 235
Chap. 4. Les causes et les conséquences exprimées de perte d'attractivité : des tendance structurelles p. 255
Chap. 5. Les options stratégiques de transformation p. 265
Chap. 6. Mise en perspective des résultats p. 281

PARTIE IV : DISCUSSION : L'AXE DE TENSION, LE RETOUR DE L'ENVIE D'HABITER **p. 315**

Chap. 1. Les tensions autour des quartiers d'affaires ont révélé le retour de l'*envie d'habiter* p. 321
Chap. 2. La réconciliation des échelles : vers un nouveau paradigme territorial p. 339
Chap. 3. L'interprétation du polyèdre dans une politique d'aménagement du territoire et de management public p. 365
Chap. 4. Les limites de nos travaux p. 385

CONCLUSION GENERALE p. 391

Bibliographie générale p. 401
Table des matières p. 407
Liste des Figures p. 411
Annexes et publications p. 413

INTRODUCTION GENERALE

INTERET ET ENJEU DE LA THESE : LES QUARTIERS D'AFFAIRES, EPICENTRES D'UNE PROFONDE MUTATION DES DYNAMIQUES URBAINES

Introduction

Les quartiers d'affaires sont au cœur d'une crise d'attractivité sans précédent. A Paris, à Londres ou à New-York, mais aussi en Asie, des centaines de milliers de mètres-carrés de bureaux sont vides, provoquant une chute de la valeur des actifs immobiliers. Cette crise, plutôt inattendue, interpelle l'ensemble des acteurs économiques et politiques, d'autant que les conséquences financières, fiscales et d'organisation qu'elle provoque ont des effets qui dépassent de très loin le seul périmètre des quartiers d'affaires. Elle questionne également la littérature sur le développement des villes globales (Sassen, 1991), sur l'impact de l'innovation sur la géographie (Pumain, 1993) et sur un phénomène d'hypermétropolisation dont l'évolution des organisations et l'accumulation d'externalités négatives semblent entrainer des évolutions comportementales majeures (Rosa, 2021).

Notre construction urbaine et territoriale contemporaine se développe selon un modèle *centre-périphérie* où *« le centre commande »* (Braudel, 1985). C'est à partir de ce modèle que la croissance économique et l'extension géographique des marchés ont cristallisé des phénomènes de polarisation urbaine. En étudiant la crise des quartiers d'affaires, nous nous intéressons à l'évolution de ce qui constitue le centre névralgique des villes globales. La crise questionne à la fois les fondements et les fragilités de ces formes urbaines, mais aussi les conséquences sur les écosystèmes métropolitains et territoriaux.
Aujourd'hui, la durée, la géographie et l'intensité de la crise des quartiers d'affaires portent à croire qu'ils vivent une mutation structurelle qui remet en cause un modèle fordiste tertiaire hérité de la révolution industrielle. Plusieurs facteurs concourent à cette interprétation : sur l'évolution des activités tertiaires, au cœur d'un cycle d'innovation qui bouleverse les modèles économiques et les organisations ; sur les enjeux environnementaux, difficilement compatibles avec l'hyperdensité urbaine et la monofonctionnalité qui caractérisent les quartiers d'affaires ; mais aussi sur les comportements humains qui tendent vers la recherche d'une meilleure qualité de vie dont le télétravail a profondément modifié les rapports entre les bureaux et les lieux de vie.

Dans la mesure où les quartiers d'affaires concentrent ces enjeux, qu'ils incarnent les formes iconiques et sensibles d'un monde globalisé, nous interrogeons les causes et les conséquences de leur perte d'attractivité. Si la crise qu'ils traversent est d'ordre structurelle, leur situation ouvre non seulement un débat sur leur transformation, mais plus généralement sur la fragilité du modèle hypermétropolisé dont ils constituent l'épicentre. Les villes globales (Sassen, 1991) sont une réalité incontestable, mais la crise des quartiers d'affaires témoigne des pathologies socioéconomiques profondes de ce modèle ; il porte en germe des phénomènes de congestion, de dépression et de relégation des territoires périphériques qui méritent d'être approfondies.

En 1978, James. E. Vance, alertait sur la nécessité de ne pas distinguer l'étude des villes de la géographie en général, en ce qu'elles concentrent des phénomènes de transformation qui impacte

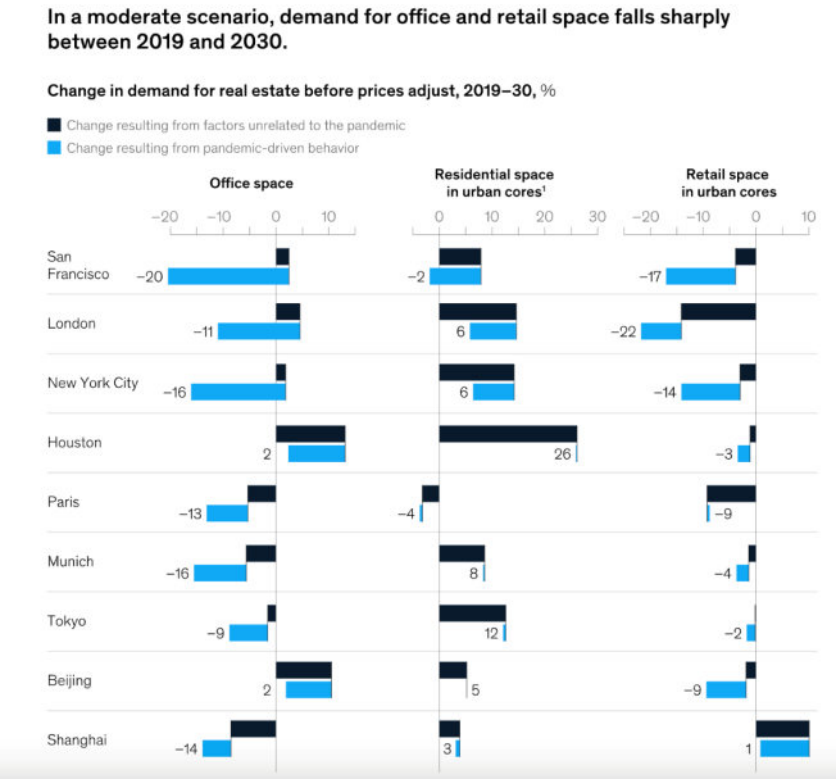
l'ensemble des territoires : « we should begin by stating clearly that urban geography is not simply a special case of regional geography (…) There is a need for a better intellectual base than simple location » (p. 131). C'est dans cette épistémologie ouverte sur l'ensemble des territoires et sur toutes les composantes socioéconomiques que nous situons nos travaux.
A travers cette thèse, nous analysons les facteurs de crises, l'intensité des tensions, les aspirations des acteurs, et nous explorons d'autres modèles en mesure de réconcilier des enjeux locaux et des contingences globales.

1. Contexte général et enjeux de la recherche

Notre recherche s'inscrit dans un contexte de crise mondiale des quartiers d'affaires ; quelques observations empiriques permettent d'en saisir l'ampleur et les enjeux.

Le tableau ci-dessous démontre les changements profonds mis en perspective sur la période 2019-2030 dans les différentes composantes de l'activité immobilière au plan mondial, dont nous voyons que les variations les plus significatives touchent l'évolution de l'immobilier tertiaire. (Source McKinsey, 2023)

Fig.i.1 : Données comparées des évolutions de la demande dans différentes métropoles dans un scenario intermédiaire afin de démontrer l'universalité des tendances (source McKinsey)



La décote de l'immobilier tertiaire dans les grandes villes américaines est estimée entre 500 et 750 milliards (Gupta et al, 2023) ; selon McKinsey (*Empty spaces and hybrid places: The pandemic's lasting impact on real estate, 2023*), considérant différents scenarios, modérés ou sévères, la demande en bureaux et centres commerciaux dans les principales métropoles mondiales, devraient baisser entre 13% et 38% entre 2019 et 2030.

En France, on estime à 9 millions de m2 les bureaux vacants au sein du parc marchand ; et en Ile-de-France, la suroffre structurelle entièrement vide depuis plus de deux ans est de 23% par rapport à l'ensemble de l'offre disponible (Consortium des bureaux en France, 2025)[1] . Au 1er semestre 2024, le Capem[2] (Centre d'Analyses et de Prévisions Immobilières) confirmait la tendance, et comparait la production de bureaux en Ile-de-France sur 2023/2024, passant de 369.105 m2, à 94.301 m2. La décote sur une année est de 23%. Le seuil des 5,5 millions de m2 de bureaux vacants est dépassé en Ile-de-France ; 700 000 m2 de surface de bureaux sont vides à La Défense. La décote potentielle des actifs tertiaires est estimée entre 20 et 30 milliards en région parisienne et pourrait doubler dans les trois années à venir ; la destruction de valeur potentielle (en France) est de 20 à 25 milliards d'EUR et les professionnels n'excluent pas le doublement de cette décote (Yché, 2024). Au cours de son Conseil d'administration du 17 décembre 2024, Paris-La Défense enregistrait une perspective de perte d'exploitation de -30 MEUR liée à un sérieux coup de frein des recettes foncière (Droits à construire).

Les mouvements de population vers les périphéries urbaines et les villes moyennes sont constatés dans la plupart des pays développés (INSEE, 2023) ; le recours au télétravail, dont la part d'actifs qui en bénéficie est passée en France de 20 à 42% entre 2019 et 2022 (source Institut Paris-Région), est la plus forte dans les quartiers d'affaires.

On observe, à travers ce contexte de crise les deux volets de la problématique : celle liée à l'activité économique des quartiers d'affaires et à leur avenir ; celle liée aux comportements des salariés dont le télétravail a transformé l'approche géographique.

Les quartiers d'affaires, témoins sensibles d'un contexte métropolitain en mutation

Les Quartiers d'affaires, ou Central Business District (CBD) (Murphy, 1972) sont avant tout des espaces transactionnels de haute-intensité, dont le périmètre d'influence dépasse les frontières de la ville au sein de laquelle ils sont installés. L'activité transactionnelle étant considérée dans une acception large comprenant différentes fonctions, commerciales, financières, de commerce de proximité et culturelle. Les CBD s'incarnent généralement dans une morphologie de grande hauteur, dense et facilement accessible.

[1] https://www.laplacedelimmobilier.com/publications/conference-simi-2024-le-parc-de-bureaux-en-france/
[2] https://capem.fr/

Nous verrons que la réalité opératoire d'un quartier d'affaires est davantage liée à l'intensité des relations qu'il génère qu'aux mètres-carrés de bureaux qu'il abrite. C'est un point d'attention particulièrement important pour éviter la confusion entre *concentration de surfaces de bureaux*, et *quartiers d'affaires transactionnels*.

Les quartiers d'affaires sont emblématiques d'un contexte métropolitain en mutation, à deux titres :

- Celui de leur contribution réelle à l'intensité transactionnelle. Nous verrons combien, historiquement, l'organisation des places de marché est directement corrélée à la nature des systèmes transactionnels et d'intermédiation (Braudel, 1946). Étudier les quartiers d'affaires revient par conséquent à actualiser l'impact des systèmes transactionnels sur l'organisation des villes.
- Celui des modes de vie dont ils témoignent. Jusqu'à présent, les quartiers d'affaires et les métropoles étaient liés par des relations domicile-travail consubstantielles l'une de l'autre, puisque les lieux de vie sont les extensions des lieux de travail. Seuls 15% des actifs qui travaillent à La Défense habitent sur le périmètre des communes qui la composent (APUR, 2022). Étudier les quartiers d'affaires ouvre par conséquent une recherche sur l'enjeu métropolitain social et sociétal.

Les quartiers d'affaires sont particulièrement sensibles aux phénomènes sous-jacents d'évolution des échanges, de saturation métropolitaine et de dispersion territoriale, en particulier dans les pays occidentaux. Après un cycle de concentration, les métropoles semblent amorcer un cycle de desserrement que l'on pourrait caractériser par une diminution du gradient d'urbanité au bénéfice d'une distribution géographique plus étendue (Ahlfeldt, Wendland, 2003 ; Bridou, 2023). Ce phénomène avait été envisagé, et théorisé, dès l'émergence d'un nouveau système de villes (Bretagnolles et al. 2017), en observant les tensions contradictoires et erratiques d'étalement et de desserrement d'un côté, et de polarisation métropolitaine de l'autre. Ce constat de desserrement est remarqué aujourd'hui empiriquement par France stratégie[3], facilité par l'usage des technologies, corroboré en France par les statistiques de l'INSEE (2024) qui alerte sur un solde migratoire négatif et récurrent (- 0,5)[4]. Cette tendance s'observe également à travers les analyses d'opinion : « l'attractivité des territoires est inversement proportionnelle à leur densité : l'agglomération parisienne fait figure de repoussoir (seuls 11% des Français aimeraient y vivre » (Kantar, 2022[5])).

Ce desserrement s'opère dans la plupart des grandes villes des pays développés avec plusieurs causes très diverses : les nouvelles générations optent pour davantage de liberté dans l'organisation de leur projet de vie en revendiquant la possibilité d'avoir recours au télétravail ; l'aggravation de la pollution dans les villes atteint des seuils d'alerte et les enjeux écologiques appellent des choix de vie

[3] https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2023-na122-exode-urbain-juin.pdf
[4] Sources INSEE 2024
[5] Étude Kantar pour la Fabrique de la Cité

plus orientés vers la nature et le bien-être ; les tensions immobilières et foncières ont fortement impacté l'accès aux logements ; la massification de l'industrie tertiaire a progressivement laissé la place à des modèles d'organisation plus horizontaux, de distribution cognitive du travail, ou à une économie de *pair à pair* de plus en plus désintermédiée ; la consommation de masse, au-delà du fait qu'elle évolue dans sa nature même, n'implique plus nécessairement que les consommateurs se rendent dans des grands centres commerciaux. Le commerce en ligne s'est affranchi de la densité urbaine, tout comme la plupart des services.
Plusieurs chiffres corroborent ces tendances : 28% des journées de travail ont été effectués à distance en 2023 vs 7% en 2019[6] ; les seuils d'alerte de pollution sont dépassés dans toutes les métropoles, elles participent de 78% de la pollution alors qu'elles occupent 2% de la surface de la terre[7] ; la crise du logement est constaté dans toutes les grandes métropoles mondiales[8] ; le taux de pénétration de la consommation en ligne représentera 34% en 2028 pour près de 3 milliards de cyberacheteurs[9].

Ce contexte en mutation fait l'objet de nombreuses analyses de la part des scientifiques.
Selon Dominique Bidou (2023) « le gradient d'urbanité diminue (…) Le télétravail rend possible un desserrement préalablement désiré, une réponse à un besoin d'espace ». Par l'effet des technologies, *intensité transactionnelle* et *densité sociale*, ne sont plus nécessairement corrélées. Le desserrement émerge de cette décorrélation. Ahlfeldt & Wendland (2013) ont mesuré quantitativement la réalité de la diminution de ce gradient. Gottmann (1961) soulignait les mouvements qui émergeraient des nouvelles technologies et modifieraient en profondeur notre géographie.

> Freedom of movement is largely the result of technological progress; this freer movement has overcome distance and other natural barriers; it has permeated many standing political partitions, which are thicker and more numerous than the natural barriers… movement works for change, for more fluidity across the partitioned space. (Gottmann,1961, p. 13)

Dans l'ouvrage collectif Fragiles métropoles (2022), l'urbaniste Laurent Perrin, insiste sur la possible remise en cause du paradigme initial des (grandes) villes : « celui des économies d'échelles et de l'innovation, permises par l'intensification des échanges, la sérendipité et le rapprochement social » (2022, p. 27)

Ces mouvements ont profondément entamé nos modes de vie et de travail : Là où la performance, la réussite, le travail, la standardisation ou l'hyperconsommation (des composantes caractéristiques de quartiers d'affaires) semblaient être les codes de la vie moderne, on découvre que la liberté, la proximité (Moreno, 2024), la nature ou le bien-être entrent dorénavant dans le champ des valeurs

[6] https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2024/10/WFHResearch_updates_October2024.pdf
[7] https://www.un.org/fr/climatechange/climate-solutions/cities-pollution
[8] https://union-habitat-bruxelles.eu/actualites/letat-du-logement-dans-cinq-grandes-metropoles-paris-sao-paulo-tokyo-rabat-et-sydney
[9] https://fr.textmaster.com/blog/statistiques-e-commerce/

définissant les nouveaux modes de vie. La modernité change de paradigme en passant du « monde global » au « monde terrestre » selon la thèse de Bruno Latour (2017). Le sociologue souligne bien cette tension qui est au cœur des phénomènes de concentration et de dispersion.

> Il faudrait être capable de réussir deux mouvements complémentaires que l'épreuve de la modernisation avait rendu contradictoire : s'attacher à un sol d'une part ; se mondialiser de l'autre. Jusqu'ici, il est vrai, une telle opération était tenue pour impossible : entre les deux, dit-on, il fallait choisir. C'est à cette apparente contradiction que l'histoire présente est peut-être en train de mettre fin (Latour, p. 22)

Ces évolutions post-fordistes, qui vont au-delà des seuls processus d'organisation économique, peuvent bouleverser en profondeur l'ensemble des équilibres socioéconomiques que nous pensions être acquis, ancrés et immuables.
Besson (2010) dans un papier sur les caractéristiques des villes post-fordistes marque bien l'évolution de quatre rapports fondamentaux : au temps, à l'espace, à la production et au travail ; en soulignant l'effacement de quatre frontières : entre temps professionnel et temps libre, entre espace de travail et espace personnel, entre temps productif et temps improductif, entre force physique et force cognitive et créative. Nous pourrions ajouter l'effacement des frontières dont l'influence des quartiers d'affaires marquaient jusqu'à présent les limites – système centre-périphérie –, puisque les villes globales sont par nature affranchie de cette organisation.

Sur le plan sociétal, cet effacement des frontières se heurte à la persistance de délimitations qui ne cadrent plus avec les manières de vivre ou de travailler. Beaucoup de tensions ou de frustrations proviennent de ce décalage, perçu comme une assignation à résidence. Hartmut Rosa (2013 ; 2018 ; 2021) va plus loin en parlant d'aliénation. Dans ses différents ouvrages, *Accélération, une critique sociale du temps* (2013), *Remèdes à l'accélération* (2018) et *Résonnances, une sociologie de la relation au monde* (2021) – en saisissant les effets délétères d'une société performative, en décrivant les pathologies qu'elle entraine – Rosa interpelle sur deux points de bascule qui dérèglent les fondamentaux anthropologiques : celui dont « l'augmentation perpétuelle » constituait la promesse de progrès ; celui dont « le projet de vie sert à tenir bon dans le jeu de l'augmentation » (2018, p. 29).
Néanmoins, l'observation empirique semble démontrer qu'une dynamique de transformation est réellement en mouvement. Mais peut-on, pour autant, parler d'un renversement de paradigme ?

La question se pose d'autant plus que la dynamique de métropolisation reste encore l'hypothèse dominante. L'observation de la Banque mondiale sur le développement urbain[10] rappelle que 56% de la population mondiale vit dans les grandes villes – ce qui représente 4,4 milliards d'habitants et 80% du PIB mondial –, mais que cette dynamique génère des tensions environnementales et sociales particulièrement aigües. Les grandes villes représentent près des 2/3 de la consommation mondiale

[10] https://www.banquemondiale.org/fr/topic/urbandevelopment/overview

d'énergie et sont responsables de 70% des émissions de gaz à effets de serre. La COVID a également démontré la fragilité des métropoles dans la propagation très rapide du virus.

La question d'un phénomène métropolitain n'est pas discutable. Pour autant il convient de l'analyser à différents niveaux : selon que les objectifs que l'on prête à la « métropolisation » sont d'odre démographique et/ ou fonctionnel ; selon qu'il s'agisse de pays développés, ou en voie de développement, puisque les dynamiques d'agglomération ne procèdent pas des mêmes temporalités ; à condition d'accepter une vision globale entre les métropoles, les villes et les territoires, dont nous observons de nombreuses asymétries (50% de la production mondiale est concentrée sur 1,5% de la planète (source Banque mondiale)), conséquences d'une concentration erratique et d'une absence de stratégie globale. C'est dans ce sens, d'une vision élargie et holistique, que la Banque mondiale préconise de travailler, rappelant qu'il convient de combiner les atouts des effets d'agglomération *en s'intéressant au tissu territorial dans sa globalité et sa diversité.*

Le contexte révèle-t-il l'amorce d'une bascule ?

La bascule vers un nouveau modèle pourrait relever d'une utopie ; elle semble néanmoins devenir une réalité. A la fois, compte-tenu des observations empiriques, mais aussi par un processus d'innovation qui, en rendant matériellement possible ce desserrement, voire ce décentrement, change radicalement l'organisation spatiale des échanges transactionnels du travail. La fibre optique, le *cloud computing*, les algorithmes ou l'intelligence artificielle revisitent en profondeur les corrélations entre nos postes de travail, nos modes de vie et la localisation des entreprises. La notion d'économie d'échelle n'implique plus nécessairement que l'efficacité soit proportionnelle à la densité spatiale (Pumain, 2010) ; l'intensité des relations bascule vers des systèmes en réseaux qui autorisent des échanges encore plus denses, plus faciles et plus performants.

> On observe une inversion historique du rôle de la technologie : alors que pendant la révolution industrielle, les travailleurs étaient organisés et centralisés autour de la technologie (ou mode de production) de l'époque, désormais la technologie elle-même amène le travail au travailleur où qu'il soit. Une évolution fondamentale apparait ainsi dans la manière de considérer et d'habiter l'organisation, dans un double mouvement de déspatialisation et de décloisonnement du travail. (Leclercq et al, 2023, p. 3)

On ne travaille plus comme avant. Là où il nous semblait évident de travailler physiquement dans l'entreprise, on observe aujourd'hui qu'il y a de moins en moins de relations contraintes entre le lieu de travail et le site de l'entreprise. D'un monde où l'on vivait là où il y avait du travail, on bascule progressivement vers un monde où *l'on travaille là où nous voulons vivre*[11]. Là où la réussite était au cœur d'un projet de vie, le bien-être devient la composante centrale d'un idéal. « Ce n'est plus le

[11] "Travailler là où nous voulons vivre, vers une géographie du progrès », Jean-Christophe Fromantin, Ed. Les Pérégrines 2018 – sélection HEC du livre économique 2019

domicile qui est un prolongement du lieu de travail, c'est le lieu de travail, celui où le télétravailleur se rend périodiquement, qui est le prolongement du domicile » (Dumont, 2019, p. 9).
Ces comportements à dominantes centrifuges interrogent les chercheurs mais aussi l'ensemble des communautés professionnelles et politiques sur la nature conjoncturelle ou structurelle du phénomène : *Est-il la préfiguration d'un nouveau cycle décentralisateur, ou est-ce un effet de traîne du choc sanitaire mondial de 2020 ? Est-il lié aux nouveaux modèles socioéconomiques ou est-ce une correction des effets délétères d'une urbanisation mal maitrisée ?* Ces questions sont déterminantes tant en termes de politiques publiques, de management, que sur les choix des investissements des acteurs publics et privés.

Si la réponse à cette question mérite des travaux approfondis, il n'en demeure pas moins que les signaux de bascule se multiplient : Ils sont démographiques (la baisse de fréquentation des quartiers d'affaires, le desserrement métropolitain), économique (la désintermédiation des activités transactionnelles, la vacance de bureaux, les crises de l'immobilier tertiaire dans les métropoles) ou sociétaux (l'aspiration à de nouveaux modes de vie). Ils prospèrent également dans le débat scientifique où les controverses sont nombreuses entre les tenants d'un modèle métropolitain et ceux qui prônent la dispersion.

Ces signes de fragilité des métropoles sont aussi liés au réchauffement climatique avec des épisodes particulièrement concrets dont l'actualité nous rappelle chaque mois l'acuité. Le Goff et Faytre (2022, p. 104) alertent sur l'impact de la crise climatique qui participe de la fragilité des métropoles : « 3/5ème d'entre elles comptant au moins 300 000 habitants (soit 1,6 milliards d'habitants) sont exposées à un risque élevé pour au moins un type de catastrophe naturelle (séisme, éruption volcanique, cyclone, inondation, glissement de terrain, sécheresse) ». La compagnie d'assurance Swiss-Re fait le même constat et s'inquiète que 616 métropoles représentant 50% du PIB mondial sont particulièrement exposées aux risques naturels. L'assureur expose l'onde de choc potentiel de ces catastrophes sur les villes concernées mais surtout sur des pays entiers[12]. Selon Météo-France, l'accroissement de la vulnérabilité en Ile-de-France augmenterait le coût des sinistres de 40%[13].

C'est dans ce contexte d'instabilité globale des métropoles et de questionnement sur les nouveaux modes de vie et d'organisation transactionnelle que nous positionnons nos travaux. Ce contexte répond d'un enjeu central qui questionne le management public et celui de l'aménagement du territoire dans le but de réconcilier de nouvelles aspirations sociales et sociétales, et les contingences d'un monde global.

[12] Mind the risk: A global ranking of cities under threat from natural disasters, Swiss-Re, 2013
[13] Conséquences du changement climatique sur le cout des catastrophes naturelles en France à l'horizon 2050, Météo-France, 2018

2. Cadre théorique

Pour analyser la nature structurelle ou conjoncturelle de la crise que traversent les quartiers d'affaires, nous travaillons sur la recherche des forces centripètes et centrifuges qui configurent les mouvements de concentration et de dispersion auxquels ils sont soumis.

Notre hypothèse de départ est que les phénomènes de concentration-dispersion ne sont pas erratiques, ni hasardeux, ni linéaires, mais procèdent de cycles réguliers qui régulent les modèles socioéconomiques et sédimentent les formes urbaines. L'observation de la résilience du semis historique des villes et des voies de communication en témoigne (Pinol,1994).
Aussi, pour saisir les déterminants de ces mouvements, et pour les appréhender dans leur globalité, nous nous sommes orientés vers une recherche historique, géographique et en sciences sociales dans le but d'élaborer un modèle théorique pluridisciplinaire ; selon trois corpus :

- Un corpus historique en mesure de situer la temporalité des cycles, de les contextualiser, et d'identifier les éléments de stabilité/ d'instabilité des villes
- Un corpus géographique en mesure de saisir les mouvements centripètes et centrifuges et de fixer les facteurs dynamiques de concentration et de dispersion
- Un corpus en sciences sociales en mesure d'ancrer nos observations dans des réalités anthropologiques afin d'en saisir les déterminants sociaux et sociétaux les plus fondamentaux.

Ce cadre théorique va nous permettre d'établir, à partir d'une base historique, un modèle dynamique de *flux et de reflux* que nous confronterons au contexte actuel des quartiers d'affaires. Cette approche permet ainsi d'identifier les facteurs dynamiques qui impactent les quartiers d'affaires – dans leurs dimensions à la fois transactionnelle, sociale et sociétale – et d'analyser le caractère structurel ou conjoncturel de la crise qu'ils traversent et d'en saisir les interactions avec le reste des territoires.
Nous revenons ci-dessous sur les trois prismes d'analyse :

A. L'approche historique

Elle permet de mettre en perspective les grands cycles de *concentration-dispersion* et d'observer à la fois la temporalité des cycles et leurs déterminants. Cette approche s'opère nécessairement sur un temps long ; elle appelle par conséquent un regard sur les villes à travers l'histoire.
Nous partons d'une approche panoramique des villes qui permette d'en saisir les mouvements au gré des périodes de l'histoire. C'est en ce sens que nous nous sommes appuyés sur l'œuvre singulière de Lewis Mumford (1981). L'historien américain a décrit, de l'Antiquité à nos jours, les relations et les influences réciproques entre les villes et l'organisation de la société. Cette fresque est particulièrement intéressante, par sa densité, mais aussi en ce qu'elle distingue les

phénomènes de concentration urbaines liés à des paramètres économique, technique ou financier, de ceux liés à d'autres critères, religieux, politique, d'hygiène ou de sécurité. Mumford relativise ainsi un présupposé souvent évoqué, que ce sont les économies qui fabriquent les villes. Pour visualiser ces effets dans le même temps long, nous avons complété cette approche avec les travaux cartographiques de l'historien Jean-Luc Pinol (1994) sur son observation de l'armature urbaine en France, depuis la période romaine jusqu'à aujourd'hui. Les travaux de Pinol permettent d'observer la réalité géographique des mouvements d'agglomération et de dispersion et les strates de renforcement de l'armature urbaine en s'appuyant sur l'historique du réseau des villes en France.

Pour autant, ce lien ténu entre l'économie et la ville devait être approfondi. Nous avons repris la partie des travaux de Fernand Braudel qui, à travers la Dynamique du capitalisme (1985), analyse les rapports entre la ville, l'économie et la finance. Ses travaux sont d'autant plus intéressants dans notre recherche que les quartiers d'affaires (dont nous postulons qu'ils sont l'épicentre d'un système territorial à vocation transactionnelle) ont été construits sur l'accélération des activités d'intermédiation financière – banques et assurances, à la fin du XIXe siècle –. Or, dans son observation des cycles d'activité en Méditerranée, Braudel (1946) démontre la corrélation entre l'intermédiation monétaire et la prospérité des territoires. Braudel confère aux *places de marché* la même vocation que celle que nous pouvons attribuer aux *quartiers d'affaires* : des espaces transactionnels financiers et monétaires. En décrivant l'indexation de la prospérité des territoires, des villes ou des ports sur l'activité financière, Braudel postule « d'un rythme de l'histoire du monde, à la cadence des métaux précieux » (1946, p. 22). Aujourd'hui, l'intermédiation financière est questionnée dans l'évolution des flux internationaux, dans la localisation des places qui la caractérise, et même dans sa matérialité avec l'apparition des monnaies virtuelles. Les banques n'ont plus le monopole de la gestion des flux financiers. La tendance à la désintermédiation financière, commerciale et informationnelle bouleverse un système transactionnel dont les quartiers d'affaires étaient l'incarnation.

B. L'approche géographique

Pour saisir les facteurs dynamiques qui concourent aux cycles historiques, nous avons cherché à comprendre la nature des mouvements centripètes et centrifuges. Cette 2ème approche s'intéresse par conséquent aux dynamiques géographiques.

Nous nous intéresserons en particulier aux travaux de Denise Pumain sur l'évolution des villes (1997), sur les systèmes de ville (2021) et sur sa théorisation de la géographie des villes (2010). La géographe (Prix Vautrin-Lud, 2010) a modélisé les dynamiques urbaines en observant différentes interactions liées à l'innovation où à la mondialisation ; elle postule par conséquent d'une approche complexe des dynamiques géographiques et réfute une construction uniquement basée sur des lois d'échelle (grande ville = grande prospérité ; petite ville = petite prospérité) ; elle

développe une dynamique de distribution de l'innovation, ouvrant des constructions en réseau, et par conséquence une vision plus macroscopique des systèmes urbains. Ses travaux sont particulièrement intéressants dans notre recherche sur les quartiers d'affaires au regard des phénomènes d'innovation et de mondialisation et sur les effets redistributeurs de l'innovation et du progrès. Pour élargir la recherche à des travaux orientés sur les métropoles, nous utiliserons également les travaux de Jean Gottmann (1961) qui postule d'une organisation territoriale qui distingue également une part statique « iconographique » et une part dynamique « la circulation ». Cette distinction est essentielle pour saisir la partie évolutive des métropoles, dont nous postulons que les quartiers d'affaires sont aujourd'hui les composantes les plus instables, puisque indexées sur des modèles économiques et transactionnels (Braudel, 1946). Pour renforcer nos travaux sur les mouvements, nous convoquerons les théories de Desmarais (1998) sur les modèles morphodynamiques. Desmarais (1998) distingue dans ses travaux la part « sacrée » des villes et leur sensibilité aux mouvements « diffusant » ou « polarisant » (cycles transactionnels). Son approche est intéressante dans le cas des quartiers d'affaires souvent marqués par une architecture typée. Les travaux de Desmarais permettent de mettre en avant différents schémas d'interactions spatiales qui expliquent les bases des phénomènes d'agglomération et de dispersion. Le géographe poursuit dans la même logique que celle des auteurs précédents ; il postule d'une base stable et sacrée des villes, « le vacuum », à partir duquel s'organisent des mouvements attractifs et répulsifs qui permettent d'interpréter les dynamiques urbaines. Le « vacuum » de Desmarais adresse une part subjective de la morphogenèse des villes (part mythico-rituelle) qui se rapproche de la composante iconographique de Gottmann (1961).

C. L'approche sociale et sociétale

Le 3ème corpus est d'ordre social. Il nous a semblé important de compléter les approches historiques et géographiques en ancrant nos travaux sur des références relevant davantage des sciences sociales.

Le déterminant humain et la recherche de qualité de vie constituent un invariant de l'histoire de l'humanité. Mumford (1964) le démontre tout au long de sa fresque en observant les comportements changeants des habitants.

Aussi, pour saisir les comportements et les aspirations sociales, nous sommes partis des travaux de référence de Rosa (2010, 2018, 2021) qui marquent deux limites fondamentales au cycle de polarisation urbaine : un processus d'accélération perpétuelle et une perte de résonance dont la combinaison conduit vers une perte de sens. À travers sa critique sociale du temps (Accélération, 2010) et une approche sociologique de la relation au monde (Résonance, 2021), Rosa met en perspective les causes et les conséquences d'une organisation socioéconomique qui confond la fin et les moyens ; il dénonce les risques d'une société en perpétuelle accélération qui neutralise toute relation authentique au monde. Il pointe en cela des modèles urbains « hors-sol », dont les

quartiers d'affaires sont une forme caricaturale. Le sociologue facilite l'identification des déterminants anthropologiques qu'il développe selon trois dimensions (qu'il appelle les axes de résonnance) : métaphysique, matérielle et sociale.

Pour rechercher des déterminants communs aux périodes industrielles et tertiaires, nous avons rapproché les thèses de Rosa de celle de Simone Weil dans l'Enracinement (1943) qui décrit les risques liés aux facteurs de déracinement et par corolaire le besoin d'enracinement, dans le contexte d'accélération industrielle. La philosophe s'intéresse aux besoins fondamentaux qu'elle nomme « les besoins de l'âme ». La relation à l'espace et le sentiment d'appartenance, font partie des besoins de l'âme. L'approche de la philosophe est particulièrement intéressante pour notre recherche en ce qu'elle fixe dans l'espace ce principe fondamental d'attachement à des valeurs universelles de dignité, d'utilité, ou de socialité ; mais aussi en ce qu'elle fonde ses recherches sur l'accélération des systèmes productifs. Par ailleurs, son travail en usine (Alsthom, Forges de Basse-Indre, Renault), dans une période de production intensive, donne à ses travaux une intensité particulière ; elle les extrait d'un prisme purement théorique en les confrontant à la réalité du modèle fordiste. Son expérience industrielle est pertinente dans le cadre d'une recherche-action dont la spécificité est de rester connecter au contexte. L'expérience de Simone Weil est aussi nécessaire pour comprendre les limites des systèmes productifs sur les équilibres sociaux et sociétaux qui sont particulièrement questionnés dans le contexte actuel.

« L'enracinement » et « la résonnance » sont pour les deux auteurs des principes intangibles qui déterminent durablement nos comportements et nos organisations. Pour compléter, compte-tenu de la relation directe *entre les quartiers d'affaires et la globalisation*, nous nous sommes intéressés aux travaux de Bruno Latour, et plus particulièrement dans la distinction qu'il opère entre « la terre » et « le globe » (2017). Le sociologue alerte sur la réification de la terre, devenue le globe, dont les « villes globales » sont les nouveaux sémaphores. Dans « Spheres and Networks: Two Ways to Reinterpret Globalization » (2009), Bruno Latour revient sur la notion d'attachement et postule que le XXIe siècle sera « géosocial ». Son approche de la mondialisation est importante pour nos travaux. Elle permet de faire la jonction entre deux dimensions, souvent opposées, dont nous pensons qu'elles sont réconciliables : le local et le global. La perte de sens du « global » selon Latour (2017) s'appliquerait aux formes dont ils sont l'icône : les quartiers d'affaires.

Dans nos préconisations (Partie IV), compte-tenu de l'approche holistique qui sous-tend nos travaux, nous explorons la notion polysémique « d'habiter » à travers les travaux de Paquot, Lussault et Younès (Paquot et al., 2007) qui investiguent différentes théories possibles, nécessaires à la thèse prospective que nous développons.

Fort de ces éléments de littérature, nous proposons une modélisation dynamique des cycles de *concentration-dispersion*. Grâce à ce cadre théorique, nous pourrons identifier les mouvements récurrents de polarisation urbaine et de dispersion géographique ; mais aussi les facteurs de

résistance et d'accélération ainsi que les axes de tension qui vont mobiliser l'essentiel de nos travaux. L'intérêt d'un tel modèle, validé par des observations historiques et des déterminants géographiques, est de pouvoir interpréter de façon objective les signaux observés, et de situer la période actuelle (de crise des quartiers d'affaires) dans une cinétique historico-géographique.
Nous insérerons le cas unique de La Défense dans ce modèle « de cycle historique » afin qu'il serve d'objet de préfiguration des futures dynamiques territoriales, des perspectives d'organisation et de prise de décision publique.

3. Questions et objectifs de recherche

Fort du cadre théorique que nous avons élaboré et de la modélisation du cycle de concentration-dispersion, les quartiers d'affaires – dans la mesure où ils constituent l'épicentre emblématique des dynamiques urbaines contemporaines – nous semblent être un objet de recherche particulièrement intéressant. Ils cristallisent de multiples enjeux et des tensions dont nous postulons qu'ils révèlent des évolutions majeures et qu'ils impactent l'ensemble des dynamiques territoriales.
Par conséquent, notre thèse poursuit comme objectifs : de caractériser et de contextualiser la crise que traversent les quartiers d'affaires, d'en tirer des enseignements urbains et macro-territoriaux, d'envisager leur avenir, et de proposer une évolution des relations entre les territoires et les métropoles. Ces objectifs doivent nous permettre de proposer une nouvelle armature territoriale en mesure de concilier les aspirations sociales, les enjeux sociétaux et l'activité économique.

A. L'observation des quartiers d'affaires, épicentre des villes globales

Pour engager ces objectifs de recherche sur l'obsolescence d'un modèle urbain, nous nous intéressons à l'épicentre des villes globales : les quartiers d'affaires. *Quels sont-ils ? Quelle est leur sens ? A quoi servent-ils ? Qu'est-ce que leur perte d'attractivité exprime d'une nouvelle organisation territoriale ?* Car la crise qu'ils traversent témoigne des prémices d'un desserrement des lieux de travail, des vecteurs de transports et des lieux de résidence. Ils sont particulièrement intéressants à étudier, puisqu'ils sont des composantes à la fois sensibles et emblématiques des processus d'évolution et qu'ils permettent de tracer les contours d'une reconfiguration organisationnelle et territoriale.

Selon le Larousse : « L'épicentre est le point de la surface terrestre où le séisme a été le plus intense ». L'idée d'appliquer ce qualificatif à notre recherche est intéressante à double titre : en ce que les quartiers d'affaires sont considérés, de fait, comme le centre de l'économie tertiaire et

transactionnelle ; que cette économie représente entre 60 et 80% du PIB mondial selon les pays[14] ; et que les conséquences d'un séisme sont par principe multiples et puissants.

Comme les quartiers d'affaires sont consubstantiels de l'existence des villes-globales (Sassen, 1991), leur évolution entraine inévitablement des conséquences sur l'avenir des organisations métropolitaines et territoriales. En considérant qu'ils sont l'épicentre d'une crise, nous utilisons le modèle des « ondes de choc sismiques » pour analyser les conséquences de la crise sur un modèle urbain construit sur une logique qualifiée de modèle *centre-périphérie* (Dumont, 2019 ; Braudel, 1985)

Cette approche pose en arrière-plan l'évolution de la mondialisation et de son incarnation spatiale. La question est posée par Hartmut Rosa (2021) quand il interroge les limites d'un cycle d'hypermétropolisation au détriment des grands équilibres humains. Or, les quartiers d'affaires sont au cœur de cette tension. Cette limite est également posée par Latour (2017) quand il fait la différence entre une vision instrumentée du monde (le globe) et une réalité terrestre (la terre) qui sont aujourd'hui au cœur d'une tension sociétale. Le sociologue pointe à juste titre une confusion entre la terre et le globe qui ouvre un questionnement sur les critères du progrès.

Les quartiers d'affaires caractérisent-ils une hypertrophie métropolitaine ?

Notre recherche sur les quartiers d'affaires est intimement liée à un questionnement sur la situation des métropoles. Depuis quelques années, stimulée par la crise sanitaire, la métropolisation du monde a ouvert un débat sur l'avenir d'un modèle dont chacun peut comprendre qu'il porte en germe ses propres limites ; jusqu'à (re)poser la question du sens de la modernité s'agissant des progrès que génèrent ces formes urbaines.

Malgré l'évolution du contexte socioéconomique et l'accumulation d'externalités négatives, nos politiques publiques s'inscrivent dans la continuité d'un modèle fordiste qui semble aujourd'hui obsolète, voire contre-productif. La plupart des crises économiques, sociales ou environnementales émergent de cette obsolescence. Nos travaux démontrent que cette vision datée est en partie responsable d'une forme d'hypertrophie métropolitaine. La question se pose par conséquent de modèles alternatifs, plus équilibrés, en mesure de satisfaire les nouveaux enjeux.

Nous soutenons l'hypothèse d'une approche trop réductrice de l'évolution des villes, à la fois dans la compréhension de leurs fonctions, mais aussi dans leur insertion dans la géographie (Vance, 1978) ; et que l'asymétrie des approches participe des crises que nous connaissons et qu'elle risque de s'amplifier.

[14] https://www.tableau-entrees-sorties-mondial.fr/secteur-tertiaire/#:~:text=D%C3%A9finies%20de%20mani%C3%A8re%20r%C3%A9siduelle%2C%20le,ensemble%20est%20source%20de%20diversit%C3%A9.

C'est dans ce contexte métropolitain et dans cette asymétrie chronique que les quartiers d'affaires sont aujourd'hui questionnés : « Un quartier d'affaires, pensé au cœur des Trente Glorieuses, projetant jusqu'à la démesure le pouvoir, la minéralité et le capitalisme triomphant, est-il encore pertinent ? »[15] interroge Sylvie Prunier-Poulmaire, psychologue du travail à l'Université de Nanterre, dans un article des Échos au titre évocateur : « Open space, dalle minérale, gratte-ciel et tout béton, La Défense ne fait plus rêver » (2024)

Comme les villes industrielles ont été l'expression d'une séquence socioéconomique au XIXe siècle, les quartiers d'affaires – comme épicentre d'une organisation socioéconomique à vocation financière et tertiaire – sont l'expression vivante du XXe siècle, de ses dérives et de ses limites. C'est en ce sens que les quartiers d'affaires sont des objets-témoins particulièrement intéressants à étudier. Dans la séquence industrielle, ce sont les *Coketown* du XIXe siècle, qui, dès lors qu'elles ont montré des signes de fragilité, sont devenues l'épicentre d'un séisme dont nous voyons encore aujourd'hui les stigmates. Une analyse des risques d'obsolescence de ces centralités aurait sans doute permis d'anticiper leur déclin et leur disparition.

Les travaux de nombreux chercheurs qui ont approfondis les relations entre les modèles économiques et les configurations géographiques (Wallerstein, 1983 ; Braudel, 1985) permettent d'orienter la recherche dans cette approche comparative. La notion de centre et d'épicentre est de ce point de vue très illustrative. Braudel (1985, p. 77 - 86) explique que, historiquement, dans la relation entre les territoires et les polarités économiques, le « centre dicte sa loi » et que ses évolutions agissent selon des cercles concentriques, tels les ondes de choc relatives au séisme. Cette tension entre les mouvements de centralisation et de décentralisation a été aussi traitée par Wallerstein (1983) qui rappelle que « l'observation des phénomènes de concentration au niveau des opérations de production a souvent occulté, aux yeux des observateurs, l'existence des phénomènes inverses, et tout aussi fréquents de décentralisation » (1983, p. 38). Sous un autre angle, Pumain (2010) explique l'alternance de cycle d'innovation et de « propagation de l'innovation » (2010, p. 10) qui rejoint le modèle de l'épicentre et des ondes de propagation.

L'évolution des villes industrielles du XIXe siècle a largement validé la réalité de ces cycles ainsi que leurs interactions avec le reste du territoire. Elles sont passées d'une grande prospérité à un état de friche en l'espace d'un demi-siècle. Dans les deux cas (séquences industrielles et

[15] Les Échos 13 septembre 2024 :
https://www.lesechos.fr/weekend/business-story/open-space-dalle-minerale-gratte-ciel-et-tout-beton-la-defense-ne-fait-plus-rever-2118928#:~:text=Enqu%C3%AAte-,Open%20space%2C%20dalle%20min%C3%A9rale%2C%20gratte%20ciel%20et%20tout%20b%C3%A9ton%2C,D%C3%A9fense%20ne%20fait%20plus%20r%C3%AAver&text=A%20l'heure%20du%20t%C3%A9l%C3%A9travail,a%20%C3%A9t%C3%A9%20que%20le%20r%C3%A9v%C3%A9lateur.

tertiaires), les polarités économiques centrales (ville à charbon et quartiers d'affaires), sont ces objets-témoins d'une réussite économique, puis d'une crise socioéconomique.

- Dans le cas des villes industrielles, la séquence a vécu son apogée au mitan du XXe siècle avec un cycle de désindustrialisation, de profondes crises sociales, l'émergence de chaines de valeur à l'échelle mondiale et l'accélération d'une économie nouvelle d'optimisation financière, de service et d'ingénierie.
- Cette évolution s'est rapidement incarnée dans de nouvelles dynamiques territoriales marquées par l'effondrement des villes industrielles, l'apparition du chômage de masse et la naissance de métropoles mondiales, témoins d'une reconfiguration des modèles économiques. Saskia Sassen (2021) a très bien illustré ce glissement en décrivant la recomposition géographique autour des villes-globales et d'une reconfiguration des flux à l'échelle planétaire. Dans son essai de vulgarisation « La terre est plate », Friedman (2006) a développé cette évolution en tenant pour acquis un retournement du monde dans une configuration standardisée et irréversible.

Au vue des crises sociétales, économiques ou immobilières actuelles, cette approche comparative, pour autant qu'elle procède de déterminants similaires, permet d'établir des relations de cause à effet et de poser les principes d'une base systémique indexée sur la cyclicité des facteurs de concentration et de dispersion. Pour autant, dans le premier cas, nous avons assisté à la dispersion des machines ; aujourd'hui nous observons une dispersion cognitive du travail. Les machines se sont relocalisé là où les configurations sociale, technique et géographique permettaient d'optimiser les coûts ; la connaissance se relocalisera là où les conditions de vie seront les plus favorables à l'épanouissement personnel et aux interactions sociales. C'est une nouvelle révolution ; les chaines de valeur cognitives répondent d'autres critères que les *supply-chain*.

Wallerstein (1983, p. 29) évoque les configurations centripètes des modèles capitalistes nés au XIXe siècle où l'accumulation du capital s'incarne dans l'accumulation du travail qui s'incarne dans l'accumulation spatiale ; formant ainsi des épicentres particulièrement sensibles. La question se pose par conséquent des effets spatiaux de modèles économiques nouveaux, plus horizontaux, désintermédiés, et par nature dispersés.
C'est l'alignement des composantes – capital, travail, espace –, qui, selon Wallerstein (1983) confirme la stabilité d'un cycle. Dès lors que ces composantes se désalignent le modèle est en crise.
Récemment, des travaux en géographie politique de l'Institut Terram ont souligné que les tensions sociales naissent des divergences entre ces composantes : « Quand les capitaux circulent mais

que les travailleurs ne circulent plus »[16], émerge alors un sentiment légitime de relégation qui pose les fondements des crises. Nous nous intéressons à cette tension entre des composantes de concentration et de dispersion dont les quartiers d'affaires sont un terrain d'observation.

B. La crise des quartiers d'affaires questionne l'ensemble des territoires

En nous intéressant aux quartiers d'affaires et en particulier à la crise qu'ils traversent, nous fixons notre recherche sur l'épicentre d'un phénomène de transformation particulièrement sensible à deux phénomènes dont ils sont témoins :

- Les comportements des individus
- Les évolutions des modèles économiques.

Cette recherche pluridisciplinaire nous entraine par conséquent vers différentes questions : sur les aspirations vers de nouveaux modes de vie et de travail ; sur l'évolution des morphologies urbaines héritées de la charte d'Athènes ; et sur l'impact que pourraient avoir ces nouveaux modèles sociaux et économiques sur les dynamiques géographiques (selon le principe des cercles concentriques de Braudel (1985)). Nous nous intéressons par conséquent à la tension entre les facteurs à effets centrifuges et ceux à effets centripètes ; entre les phénomènes de dispersion et les phénomènes de concentration.

La crise que traverse les quartiers d'affaires – dont nous postulons qu'elle est le reflet d'une crise plus large du modèle d'hypermétropolisation – ou plutôt de « métropolarisation » (Godet et al., 2018) – donne à notre recherche une sensibilité particulière. Elle s'inscrit dans un moment de questionnement très aigüe de la part de l'ensemble de ceux qui opèrent autour de ces enjeux : les acteurs politiques de l'aménagement du territoire, les collectivités publiques, les aménageurs, les investisseurs, mais plus largement tous ceux dont les choix de vie sont conditionnés à la prise en compte, ou non, d'un nouveau modèle territorial.
Ce contexte que l'on peut qualifier de « période de tension », rend évidemment plus disponibles à nos travaux tous ceux qui ont des décisions à prendre.

Nos questions de recherche portent naturellement sur ces deux enjeux :

- D'évaluation du caractère systémique de la crise à travers le cas sensible et emblématique des quartiers d'affaires
- De compréhension des conséquences qu'emporte cette évolution pour les quartiers d'affaires, pour les métropoles et pour les territoires alentours

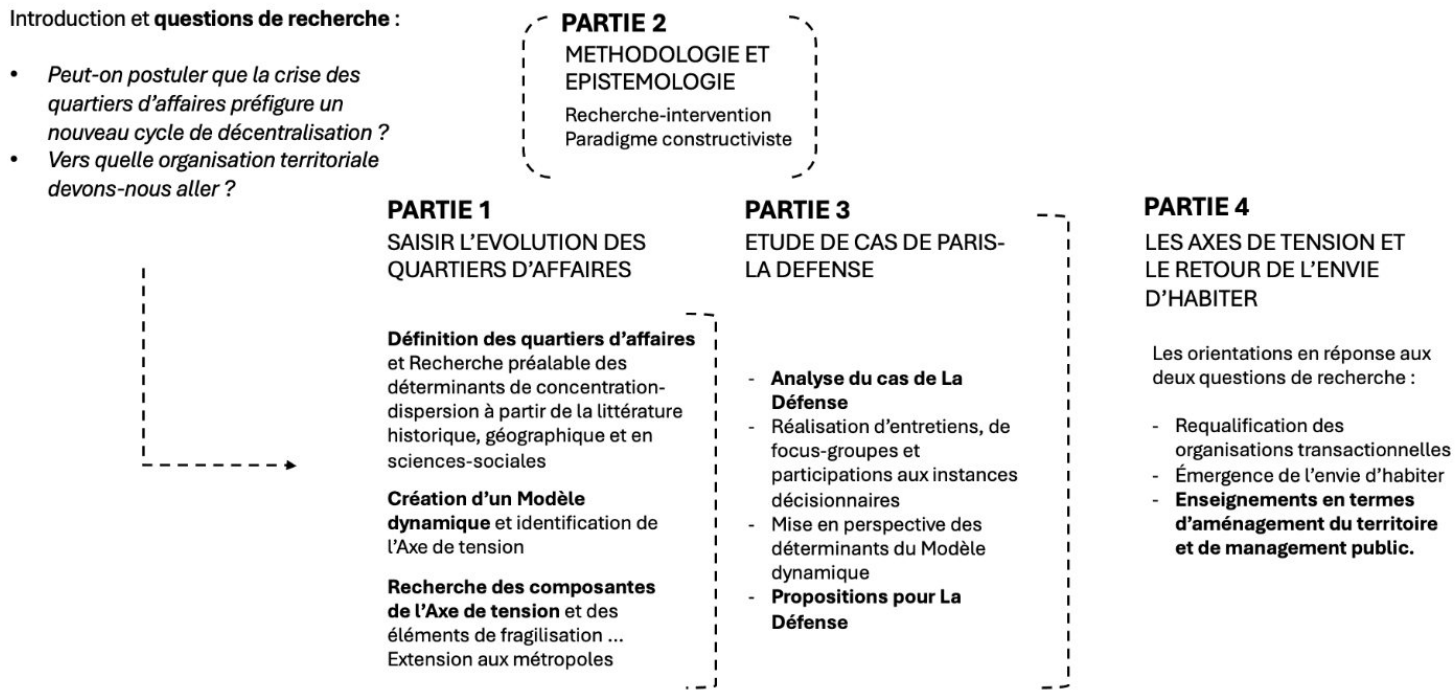
[16] https://institut-terram.org/publications/comprendre-la-geographie-du-vote-rn-en-2024/

4. Structuration de la thèse

Pour comprendre le caractère systémique de la crise, nos travaux sont construits sur le principe d'insérer les quartiers d'affaires dans notre modèle théorique de concentration-dispersion afin d'en saisir – par l'observation des déterminants, et par les comportements des agents économiques – les mouvements centripètes et centrifuges.
Pour élaborer cette recherche, nous avons pris comme terrain empirique le quartier d'affaires de La Défense, dans le cadre d'une recherche-intervention autour d'une étude de cas unique et enchâssé. La posture du chercheur est de ce point de vue singulière puisqu'il participe aux instances de décision du quartier d'affaires. Il est ainsi en mesure d'en saisir les enjeux conceptuels mais aussi les nombreuses interactions et les biais d'analyse qui entrent en ligne de compte.

Nos travaux sont structurés autour des deux questions principales : *Peut-on postuler que la crise des quartiers d'affaires est une crise structurelle qui préfigure un nouveau cycle de décentralisation ? Vers quelle organisation territoriale allons-nous ?*

Fig. i.2 : Design synthétique de la recherche



PARTIE I. : SAISIR L'ÉVOLUTION DES QUARTIERS D'AFFAIRES : UNE REVUE DE LITTERATURE POUR CERNER LES DETERMINANTS DE CONCENTRATION-DISPERSION DES CYCLES URBAINS

Nous déterminerons très précisément dans le 1er chapitre ce que nous entendons par « quartier d'affaires » afin d'être en mesure d'en cerner les caractéristiques, leurs évolutions, et d'ancrer nos travaux de recherche sur des déterminants robustes et communs à l'ensemble de ces quartiers. Nous verrons que la définition est néanmoins assez confusante puisque la littérature analyse le plus souvent les « Business district » comme des espaces transactionnels (Murphy, 1972), alors que les « quartiers d'affaires » ont dérivé vers des concentrations de surfaces de bureaux. Nous ouvrirons par conséquent la recherche sur les métropoles afin de contextualiser le cas des quartiers d'affaires et de les relier aux organisations urbaines.

Dans le 2ème chapitre, nous poursuivrons par un travail de recherche sur les déterminants historiques des places de marché au Moyen-âge et des cités de la Révolution industrielle afin de comprendre les enseignements socioéconomiques des séquences de concentration et de dispersion qui ont marquées ces deux époques et d'en tirer des enseignements pour la période contemporaine. Nous établirons alors une modélisation dynamique sur l'enchainement des cycles de concentration et de dispersion et leurs déterminants centripètes et centrifuges. Les déterminants communs, à la fois socioéconomiques et géographiques, appuyés par les travaux de différents chercheurs en économie-géographique, en urbanisme, en histoire, ou en sciences sociales permettent un rapprochement de nature à faciliter une préfiguration des phénomènes de transformation des métropoles.

Dans le 3ème chapitre, nous énumérons les facteurs de fragilités des quartiers d'affaires afin d'appréhender les tensions et les évolutions en germe. Nous observerons l'obsolescence des logiques spatio-temporelles qui caractérisent aujourd'hui leurs localisations ; nous nous intéresserons aux composantes économiques, d'innovation, sociales et sociétales de leurs fragilités.

PARTIE II : L'APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE : L'ACTEUR-CHERCHEUR

Dans cette seconde partie, nous justifierons d'une posture épistémologique et d'une méthodologie en mesure d'assurer la scientificité de nos travaux autour de l'évolution des déterminants identifiés dans le premier chapitre. Nous expliquerons la pertinence d'une approche qualitative dans le cadre d'une recherche-intervention (Giordano, 2002), directement liée à la position du chercheur dans l'écosystème étudié, autant que par les questionnements et l'urgence des solutions qu'ouvre le contexte de crise.

L'approche constructiviste que nous adoptons s'illustre dans l'étude de cas unique de Paris-La Défense qui a l'avantage de cristalliser des enjeux concrets d'attractivité, d'utilité, de sensibilité sociale et sociétale, de modèle économique, de décision stratégique, et d'insertion dans une approche métropolitaine et territoriale plus vaste.

Cette approche est menée dans le cadre d'un travail de terrain et de participation du chercheur aux instances dirigeantes de La Défense et des collectivités locales concernées. Un codage des entretiens selon des *Unités de sens* permettra d'en partager les constats, les causes et les perspectives.

Une approche personnelle du chercheur, liée à sa présence au cœur même des instances et des processus décisionnaires, n'est pas étrangère à la structuration de nos travaux. Un des éléments déclencheurs de cette recherche tient au débat posé depuis le début de la crise sur son caractère conjoncturel ou structurel. Nous postulions dès le début de la crise qu'elle était de nature structurelle et que cela méritait un travail de contextualisation et d'analyse approfondi.
En tant qu'administrateur de La Défense, 1er quartier d'affaires européen, et face à l'épuisement du modèle économique de l'Établissement public en charge de son aménagement et de sa gestion, le chercheur est interpellé par la nécessité d'opérer rapidement des choix stratégiques : en matière de positionnement du quartier d'affaires, en matière de modèle économique et de gouvernance, en matière de politique d'aménagement du territoire.
Ces interpellations ouvrent trois approches des quartiers d'affaires (existentielles et fonctionnelles), rejoignant en cela le questionnement des communautés institutionnelles et professionnelles au sein desquelles il évolue :

- La perte d'attractivité de La Défense, procède-t-elle d'un aléa conjoncturel au même titre que les autres crises qu'elle a connues, ou d'une crise structurelle ?
- Plus largement, les quartiers d'affaires sont-ils l'incarnation d'une fin de cycle économique comparable à celle des *Coketown* de la révolution industrielle, touchant l'avenir même des métropoles et des territoires alentours ?
- Dans le cas d'une réelle obsolescence de ces configurations territoriales et de leurs corollaires en termes de morphologie urbaine, vers quelles transformations se dirige-t-on, et quelles stratégies doit-on adopter ?

Ces questions autour des quartiers d'affaires sont aujourd'hui au cœur du débat public, en France comme dans toutes les métropoles historiques ou contemporaines, au sein desquelles les revendications sociétales d'une part, et l'onde de choc de la crise de l'immobilier tertiaire, d'autre part, appellent des réponses. Cette recherche conditionne d'une certaine manière des choix stratégiques particulièrement sensibles.

PARTIE III : LES RESULTATS : LA DEFENSE – EVOLUTION DE LA SITUATION, RESTITUTION DES ENTRETIENS, TENDANCES ET ÉLEMENTS DE PREFIGURATION

Notre troisième partie porte sur l'étude du cas à proprement dit : Le quartier de La-Défense. Il est emblématique des tensions en germe – épicentre d'un système territorial –, et il offre un terrain fertile à la recherche d'options stratégiques.

Comme nous l'avons vu, le choix des quartiers d'affaires comme objet de recherche tient au fait qu'ils cristallisent les tensions en germe, qu'elles soient transactionnelles (financières, économiques), sociétales ou territoriales : La Défense est le 1er quartier d'affaires en Europe, le 4ème au monde, il concentre plus de 180 000 salariés, 50 000 habitants et 70 000 étudiants sur une surface d'environ 500 ha. Il accueille 3,7 millions de m2 de bureaux. En novembre 2024, plus de 700 000 m2 sont vides. La Défense est au cœur d'une ville-globale et se caractérise, à l'instar des grands quartiers d'affaires, par une destination monofonctionnelle financière et tertiaire très prépondérante. La Défense traverse une crise comparable à celle que traversent d'autres quartiers d'affaires dans le monde.

Ce choix unique de La Défense vise à construire une recherche qui porte sur l'entièreté de l'approche : du diagnostic aux solutions.
Nous restituerons les résultats de 46 entretiens semi-directifs, de deux focus-group avec les acteurs professionnels et les utilisateurs, et de notre participation régulière aux travaux des instances institutionnelles (Établissement public de Paris-La Défense, Établissement Public Territorial de Paris-Ouest La Défense, Conseil départemental des Hauts-de-Seine et Métropole du Grand Paris). Nous explorerons les tensions propres aux quartiers d'affaires en nous basant sur les retours d'expressions des différents acteurs : usagers, entreprises, élus, aménageurs, acteurs étatiques ou investisseurs.

Nous rapprocherons les préoccupations et les attentes exprimées dans nos entretiens au cadre théorique de notre recherche. Nous ouvrirons la recherche au contexte métropolitain mais surtout, au regard des mouvements centripètes et centrifuges que nous avons identifiés. Nous poserons les principes des grands équilibres territoriaux qui résultent de cette transformation.
Nous développerons des pistes pour La Défense orientées vers : une réaffirmation de « l'intérêt national », une recherche d'intensité transactionnelle et des propositions de nouveaux modèles de gestion. Nous veillerons à ce que ce cas unique satisfasse deux critères :

- Sa capacité à illustrer un phénomène de mutation socioéconomique qui touche d'autres quartiers d'affaires dans le monde ?
- Sa participation d'un métabolisme métropolitain au sein duquel ses propres mutations peuvent générer des transformations territoriales ?

Ces deux aspects sont essentiels : le premier pour la scientificité de nos travaux ; le second sur la généralisation de nos préconisations à d'autres territoires (selon la théorie de Braudel (1985) sur les cercles concentriques). Pour l'un et l'autre de ces aspects, nous démontrons que les phénomènes

observés sont universels, pour trois raisons : la construction de l'économie tertiaire et l'émergence des villes-monde qui participent d'une standardisation des quartiers d'affaires ; les aspirations sociétales des travailleurs des économies développées sont traversées par les mêmes influences (environnementales et technologiques) ; la littérature sur les quartiers d'affaires pose la problématique sur les mêmes bases à New-York, Paris, Shenzhen ou Sydney.
Comme on l'observe dans le tableau (Fig.i.1) les tendances convergent dans les différentes villes-monde, dans les différentes composantes économiques, résidentielles et commerciales (Source McKinsey Global Institute, 2023[17])

PARTIE IV : DISCUSSION : LES AXES DE TENSION ET LE RETOUR DE L'ENVIE D'HABITER

La quatrième partie est l'aboutissement de la recherche-intervention. A partir des enseignements de la revue de littérature et de l'étude de cas du quartier d'affaires de La Défense, nous postulons du terme d'un cycle fordiste, performatif, qui élude l'approche holistique des comportements socioéconomiques. Pour s'extraire des tensions créées entre les *résistances institutionnelles centripètes* et *les accélérations sociétales centrifuges*, nous questionnons la notion « d'habiter » qui est apparue comme centrale dans nos recherches. Nous engagerons un certain nombre de propositions, issues de nos travaux, sur les nouveaux principes d'organisation et de relations entre les territoires. Nous nous intéresserons en particulier aux articulations qui naissent d'un bouleversement de la relation entre la vie et le travail, de ce qu'elles impliquent en termes d'aménagement du territoire et de management public ; nous reprendrons la relation métropole, ville et territoire dans le nouveau paradigme urbain réconciliant les échelles locales et le globales.

Nous préconiserons des évolutions sur la relation entre les centralités urbaines et le reste des territoires selon une approche holistique et durable ; mais aussi vers un système organisationnel nouveau qui ancre la notion de milieu et restaure le rôle structurant des échelles à taille humaine.

[17] https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places

Synthèse de l'introduction générale

Les quartiers d'affaires traversent une crise sans précédents dont les signaux empiriques, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux, laissent à croire qu'il s'agit d'une crise structurelle. Les enjeux sont considérables, ils touchent aussi bien les quartiers d'affaires européens, américains et asiatiques.

Nous sommes partis du principe que, dans une organisation spatiale de type *centre-périphérie*, dont les fonctions essentielles sont concentrées au centre, il convenait de s'intéresser à l'activité et aux comportements du *centre névralgique* pour saisir l'intensité des crises, en comprendre les mécanismes, et préfigurer les mutations à venir. Cette approche ouvre par extension sur l'évolution des dynamiques métropolitaines dans la mesure où les quartiers d'affaires et les métropoles sont consubstantiels les uns des autres.

Pour analyser ces crises et afin de les mettre en perspective, nous cherchons à établir le rythme et les déterminants des cycles de concentration-dispersion. Notre cadre théorique s'inscrit dans l'identification des forces centripètes et centrifuges qui concourent aux mouvements d'agglomération et de dispersion. Nous visons l'élaboration d'un modèle théorique pour séquencer les mouvements de concentration-dispersion, en se basant sur une observation historique, mais aussi sur des facteurs géographiques et anthropologiques.

Bien qu'elle s'inscrive dans une analyse socioéconomique d'ensemble et qu'elle touche des questions d'urbanisme, notre thèse interroge les politiques d'aménagement du territoire et l'évolution du management public.

Pour mener nos travaux, nous avons opté pour une recherche-intervention, autour d'une étude de cas, unique et enchâssé : celui du quartier d'affaires de La Défense. Nous sommes partis du principe que la crise qu'il traverse cristallise les enjeux et les tensions en germe dans les quartiers d'affaires et par extension dans les métropoles globales. La position du chercheur au cœur des instances décisionnaires de La Défense participe de notre approche épistémologique.

Nous postulons qu'un nouveau cycle économique appelle de nouvelles perspectives socioterritoriales dans le prolongement des approches conceptuelles de Braudel sur les systèmes transactionnels (1946) et sur le capitalisme (1985), de Wallerstein (1983) sur les cycles d'agglomération ou de Mumford (2011) sur l'histoire des villes. Cette corrélation entre économie et territoire questionne la pérennité du cycle des villes-globales (Sassen, 1991) que les enjeux terrestres (Latour 2017), la désintermédiation des échanges, et une aspiration à une vie sociale plus authentique (Weil, 1943 ; Rosa, 2021), viennent questionner. Les tensions et les crises autour des quartiers d'affaires en témoignent. Or, les stratégies sont indissociables des enjeux d'attractivité territoriale. Les unes sont le miroir de l'autre. Les entreprises comme les acteurs publics et institutionnels doivent avancer ensemble dans la compréhension de ces transformations socioéconomiques, vers la préfiguration de nouveaux modèles territoriaux et de gouvernance. C'est vers la recherche de nouveaux équilibres organisationnels et d'aménagement du territoire que nos travaux sont destinés.

PARTIE I : SAISIR L'EVOLUTION DES QUARTIERS D'AFFAIRES

UNE REVUE DE LITTERATURE POUR CERNER LES DETERMINANTS DE CONCENTRATION/ DISPERSION DES CYCLES URBAINS

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de comprendre l'objet étudié, les quartiers d'affaires, d'en saisir les évolutions, d'en appréhender les forces, les fragilités et les mouvements, mais aussi d'en déduire les évolutions métropolitaines dont ils constituent la composante dynamique et sensible.

L'appréhension des quartiers d'affaires – comme marqueurs emblématiques d'un cycle socioéconomique et de polarisation urbaine – amène à nous intéresser aux composantes de leur formation. Nous verrons que la littérature est assez limitée sur la genèse et l'observation des quartiers d'affaires. Elle est même plutôt confusante, puisque les « central business district », étudiés par Murphy (1972), caractérisent plus spécifiquement les espaces de médiation et d'intermédiation multifonctionnels au sens large (bureaux, commerces, activités de gros, voire médiation culturelle) ; alors que les quartiers d'affaires, comme celui de La Défense à Paris ou Canary-Wharf à Londres, sont devenus des espaces monofonctionnels, le plus souvent réduits à une concentration de bureaux accueillant principalement des acteurs du secteur tertiaire.
Or, traditionnellement, la part dynamique des villes se justifie par l'intensité des dynamiques transactionnelles qu'elles abritent. Pour cette raison, et compte-tenu des différentes formes qu'ont occupé les espaces transactionnels au cours de l'histoire (places de marché, espaces de production, zones logistiques, business districts), la littérature sur laquelle nous nous appuyons fait davantage référence aux villes, et en particulier à la relation directe que les chercheurs ont observé entre les modèles économiques, les modes de vie et les dynamiques urbaines. Dans la mesure où les quartiers d'affaires sont les épicentres d'une construction urbaine contemporaine, il est essentiel de bien comprendre leur attractivité réelle pour envisager leur pérennité et l'évolution des villes.

Définir et contextualiser les quartiers d'affaires

Afin de saisir toutes les nuances des dynamiques d'agglomération, nous précisons en premier lieu ce que sont les quartiers d'affaires et les déterminants socioéconomiques qui influencent leurs évolutions. Nous questionnons ensuite des travaux d'histoire afin de contextualiser leur existence : dans les cycles historiques de formation des villes, (Mumford, 1961 ; Pinol, 1996) ; et dans les systèmes économiques issus du capitalisme (Braudel, 1946, 1985 ; Wallerstein, 1983). Nous compléterons cette approche avec des éléments de littérature sur la morphogenèse et les dynamiques urbaines, afin de comprendre la cyclicité les déterminants centripètes ou centrifuges qui structurent les effets d'agglomération et de dispersion : en particulier les effets dynamiques (Pumain, 1993, 2010), mais aussi la sédimentation issues de l'alternance des cycles (Desmarais, 1998). Nous confronterons ces mouvements cycliques à des approches sociales et sociétales pluridisciplinaires qui participent d'une recherche des déterminants essentiels qui orientent nos modèles socioéconomiques (Weil, 1943 ; Latour, 2017 ; Rosa, 2018, 2021 ; Florida, 2008). Au fur et à mesure de nos travaux, nous

comparerons nos recherches à différentes théories sur l'évolution des dynamiques territoriales, Sassen (1991, 2004, 2009), Bouba-Olga (2018), Florida (2008), Dumont (2019) et Rosa (2021)

Modéliser les cycles urbains de concentration-dispersion

Les modèles socioéconomiques influencent l'alternance des cycles de concentration et de dispersion. Les quartiers d'affaires ne sont qu'une composante émergeante, partielle et précaire de ces mouvements, par nature évolutifs (Pumain, 2010 ; Desmarais, 1998). En observant les évolutions des déterminants socioéconomiques des quartiers d'affaires et ceux des villes, en les comparant à d'autres périodes de l'histoire, nous cherchons à modéliser les mouvements centripètes et centrifuges qui façonnent les cycles urbains. L'analyse des déterminants économique et sociétal nous permettra ensuite d'identifier les éléments de solidité *vs* de fragilité des quartiers d'affaires. Nous observons que les déterminants que nous étudions sont principalement d'ordre économique, liés aux modèles ; ou d'ordre sociétal, liés aux modes de vie. Comme nous le verrons, les technologies occupent une large part dans ces reconfigurations, puisqu'elles bouleversent les lois d'échelle dont les villes étaient l'incarnation depuis la fin du XVIIIe siècle (Pumain, 2010)

Pour saisir l'évolution des quartiers d'affaires et établir une modélisation des cycles de concentration-dispersion, nous avons structuré cette 1ère partie en trois chapitres :

1er CHAPITRE :
Définir les quartiers d'affaires et les insérer dans le contexte métropolitain. Nous préciserons leur vocation comme espaces transactionnels ; nous nous intéresserons aux différentes configurations des quartiers d'affaires et de leurs déterminants ; nous aborderons différentes configurations de référence des « business district » à partir des travaux de référence de Murphy (1972), de Sassen (2004, 2009) et de Yang (Yang et al, 2003). Nous élargirons nos travaux à la situation des métropoles dans la mesure où le fait métropolitain, tel que nous le concevons aujourd'hui, est indissociable de l'évolution des quartiers d'affaires. Il est par conséquent essentiel d'évaluer l'intensité transactionnelle des quartiers d'affaires pour situer l'avenir des métropoles et des territoires alentours.

2ème CHAPITRE :
Modéliser les facteurs d'agglomération et de dispersion afin de déterminer ce qui conditionne les évolutions transactionnelles et urbaines. En rapprochant les critères qui participent de l'évolution des places de marché du Moyen-âge, des Cités industrielles du XIXème siècle et des quartiers d'affaires contemporains, nous proposerons une modélisation des déterminants de concentration-dispersion qui préfigurent les évolutions des quartiers d'affaires et l'organisation territoriale.

Dans la 1ère section, nous observerons les places de marché médiévales, qui constituent les prémices d'une organisation territoriale des échanges selon des logiques populationnelles et organisationnelles ; dans la 2ème section, nous observerons la révolution industrielle et la période fordiste, qui participent davantage de lois d'échelles capitalistes, similaires à celles dont les quartiers d'affaires sont l'expression contemporaine. Puis nous ferons une approche comparée des deux dernières périodes, industrielle et tertiaire, puisqu'elles procèdent d'un même cycle centralisateur ; dans la 3ème section, fort des facteurs de concentration et dispersion relevés dans les deux sections précédentes, nous établirons une modélisation dynamique des forces centripètes et centrifuges en mesure de sous-tendre notre analyse sur les quartiers d'affaires et sur les dynamiques liées.

3ème CHAPITRE :

L'accumulation des externalités négatives et les innovations marquent la déstabilisation des quartiers d'affaires. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux signaux de retournement du modèle afin de valider la cyclicité telle qu'elle ressort des déterminants identifiés dans notre approche historique (centralisation *vs* décentralisation ; intermédiation vs désintermédiation ; polarisation de l'innovation vs diffusion de l'innovation ; congestion urbaine *vs* recherche de qualité de vie)**.** Dans la 1ère section, nous observerons la situation des quartiers d'affaires et la crise qu'ils traversent ; nous questionnerons la notion de « limites » qui caractérisent les contours géographiques des quartiers d'affaires ; dans la 2ème section, nous observerons l'influence des déterminants technologiques et des facteurs de désintermédiation sur l'évolution du secteur tertiaire **; d**ans la 3ème section, nous nous intéresserons aux déterminants sociaux et sociétaux et à l'accumulation d'externalités négatives.

CHAPITRE 1 : DEFINIR LES QUARTIERS D'AFFAIRES ET LES INSERER DANS LE CONTEXE METROPOLITAIN

Dans ce chapitre, nous définissons les quartiers d'affaires et nous les insérons dans le contexte métropolitain afin de saisir l'entièreté du sujet et ses interactions.
La 1er section nous permet de définir ces espaces transactionnels que l'on nomme de différentes manières : « Central business district » (CBD), « Business Improvement district » (BID) ou « Quartiers d'affaires » (QdA) et de les distinguer selon trois configurations : celles de Murphy (1972) ; celles de Sassen (2004) et celle de Yang (2023). Nous questionnerons la morphologie de ces quartiers pour comprendre leur projet et discuter de l'utilité des tours qui sont souvent considérées dans l'imaginaire collectif comme des marqueurs indissociables des quartiers d'affaires.
Dans la 2ème section, nous nous intéresserons aux métropoles dans la mesure où, jusqu'à aujourd'hui, les quartiers d'affaires sont indissociables du fait métropolitain. Nous questionnerons ce lien qui est éprouvé par de nouveaux schémas d'innovation et d'organisation.

1.1. LES QUARTIERS D'AFFAIRES : LA PART INSTABLE DU SYSTEME METROPOLITAIN

En nous intéressant aux quartiers d'affaires, nous observons la part centrale et dynamique des métropoles. Cette part dynamique est par nature instable puisqu'elle est intimement associée aux modèles socioéconomiques et à l'évolution des systèmes transactionnels.

1.1.A. Définir les quartiers d'affaires

Les quartiers d'affaires sont les formes contemporaines issues d'une longue lignée d'espaces transactionnels qui permettent à tous les agents économiques d'échanger. Cette fonction a longtemps été associée aux ports (Vance, 1978) ou aux places d'intermédiations monétaires (Braudel, 1946), puis, dès lors que les monnaies se sont interopérées, elle s'est enracinée au cœur des villes qui abritaient traditionnellement les échanges, à travers les activités transactionnelles incarnées par les entreprises, les commerces, les bourses de valeurs et les services. Les travaux sur les Central Business District, sont assez tardifs, il faut attendre les années 50 (Murphy & Vance, 1955) pour qu'ils soient pris en compte comme une composante significative de la géographie urbaine et territoriale. Leur définition a été très changeante dans la littérature.
Aujourd'hui, nous pouvons définir les quartiers d'affaires comme des espaces d'échanges de haute intensité dont la dimension transactionnelle justifie leur existence opérationnelle. Amoha & al. (2023) les définissent de façon assez simple et exhaustive : "The CBD is a hub for the

concentration of businesses, offices, theatres, hotels, and services with very high traffic flows" (p. 1) ; dans le même document, Amoha, cite le cas du Ghana qui définit les CBD's de façon très large, en excluant les activités incompatibles avec leur vocation : principalement, les activités résidentielles (dès lors que ce sont des logements non collectifs), les activités industrielles et agricoles. Murphy (1972) va dans le même sens et complète en soulignant deux points : l'importance du retail dans le périmètre des CBD's ; et le rayon d'action d'un quartier dont l'influence dépasse le périmètre de la ville d'appartenance : « (the CBD's have) an ability to draw business from a wide area and from all ethnic groups ad classes of people" (p. 7). Géoconfluences (2023) définit les quartiers d'affaires selon trois caractéristiques de valeur ajoutée financière et transactionnelle, et de services attachés. On trouve à travers ces deux auteurs quelques caractéristiques essentielles à la définition d'un quartier d'affaires. Nous proposons à ce stade les caractériser selon cinq éléments : *1) la multiplicité des fonctionnalités d'intermédiation et de médiation (finance, entreprise, services, commerces et culture) ; 2) l'intensité des échanges que génère la proximité des acteurs, et l'équilibre entre les différentes fonctionnalités transactionnelles ; 3) la diversité culturelle et générationnelle des populations qui fréquentent le périmètre du CBD ; 4) la qualité de l'accès et l'ambition du hub de communication, et 5) le rayonnement national et international du CBD qui légitimise son statut.* Ce dernier point est particulièrement important car il introduit une hiérarchisation géographique dont nous verrons au cours de nos travaux qu'elle est de plus en plus discutable.

Cette approche suppose que nous précisions la notion d'espace transactionnel car nous utiliserons régulièrement ce mot :

Un espace transactionnel a deux dimensions : une dimension organisationnelle (formalisée) et une dimension sociale (peu formalisée). L'une ne va pas sans l'autre : nous observerons qu'une organisation formalisée dépourvue d'un cadre social ne résistera pas à la mutation des systèmes transactionnels formalisés. A l'inverse un espace transactionnel social enraciné s'adaptera à la mutation des systèmes transactionnels organisés.
Rémy (2016) développe ce primat social des modèles transactionnels. Il postule i) que le cadre social génère la vitalité de la transaction : « la confrontation a d'autant plus de poids qu'elle se déroule dans un contexte peu structuré. Le devenir est marqué par l'incertitude » (p.5) ; et ii) que la mixité organisée n'est pas socialement innée, elle suppose d'abord un commun culturel qui enclenche un cadre transactionnel.
Par conséquent, nous entendons par « intensité transactionnelle » la réalité des interactions sociales, formelles et informelles.

Aussi évidente qu'elle puisse paraitre, cette définition « transactionnelle » n'est pas forcément celle retenue dans différentes études. Dans le projet Capstone (Sciences Po, 2015, 2016), à la

question : *Qu'est-ce qu'un quartier d'affaires*, les auteurs donnent une définition réduite à une réalité immobilière et de direction : « une concentration de bureaux supérieure à 50% du cadre bâti (…), une concentration de fonctions de décisions (…) et une identité propre (…) » (p. 10). À aucun moment le caractère transactionnel n'est évoqué. Cette définition réduite à l'immobilier est souvent d'actualité : Quand un quartier d'affaires définit sa performance, il la mesure généralement par des mètres-carrés de bureaux et le nombre de salariés davantage que par une intensité transactionnelle[18]. Rémy (2016) considère le prisme immobilier et foncier comme un « épiphénomène » dans la mesure de l'intensité transactionnelle (p.9).

Dès 1973, au prémices du développement de La Défense, dans un document intitulé « Paris, ville internationale » (Schéma général d'aménagement de la France, 1973), la Datar introduisait la notion de créativité culturelle comme vecteur d'attractivité économique des quartiers d'affaires, et alertait sur le « puritanisme économiciste qui fonde la doctrine » (p. 21) et les risques d'une approche « bureaucratique (immobilière) » (prendre les mètres-carrés comme critère de performance) : « Le plus mauvais moyen, à long terme, pour attirer ces sièges sociaux serait peut-être d'accepter que le centre de Paris devienne un centre de bureaux hyperfonctionnel mais encombré, anonyme et finalement dévalorisé. Cette voie conduit à la mort des centres (…) la rentabilité serait nécessairement destructrice d'aménités ». (p. 23 et 44). C'est pourtant la voie qu'a emprunté la plupart des quartiers d'affaires et qui pourrait expliquer la crise qu'ils vivent aujourd'hui. Ils se comparent par la quantité de mètres-carrés qu'ils occupent …
Bien qu'il reconnaisse leur morphologie spécifique, Murphy (1972, p. 169) met également en garde contre une définition trop « bureaucratique » des CBD's. Les définir comme des projets immobiliers revient à ignorer leur raison d'être ; les définir comme des espaces transactionnels et de médiation suppose d'accepter qu'ils changent au gré de l'évolution des modèles économiques et de consommation. C'est en cela qu'ils constituent la part instable des villes : « Some types of establishments are declining while others tend to become more important " (Murphy, 1972, p. 2). L'auteur cite en particulier les banques, les assurances et les centres commerciaux dont les activités ont été au cœur de l'émergence des quartiers d'affaires – par l'intensité des flux transactionnels qu'ils généraient – et qui vivent aujourd'hui une séquence de déspatialisation ou de plateformisation.

Des définitions qui trahissent un conflit entre densité et intensité.
On perçoit à travers ces approches, deux définitions contradictoires des quartiers d'affaires : l'une est liée à l'activité transactionnelle qu'ils incarnent ; l'autre est liée à la concentration de surfaces de bureaux. Ces deux angles ne répondent pas des mêmes logiques : une densité de mètres-carrés de bureaux n'implique pas une intensité transactionnelle ; et à l'inverse, une

[18] https://fr.statista.com/infographie/11938/le-top-10-des-quartiers-daffaires/

intensité transactionnelle n'implique pas une densité de mètres-carrés de bureaux. Le regard porté sur La Défense est le plus souvent analysé par rapport aux surfaces de bureaux plutôt qu'en fonction de l'intensité des relations qu'elle génère. Cette différence n'est pas neutre dans notre approche épistémologique. Notre recherche est orientée sur l'évolution des activités transactionnelles. C'est cette évolution fondamentale qui participe des cycles de concentration-dispersion ; le reste est contingent. Car ce sont les modèles économiques qui caractérisent l'évolution de la part dynamique des villes, qui conditionnent les comportements sociaux et qui déterminent au final les perspectives immobilières. La fin détermine les moyens.

Vance (1978) explique cette forme de quiproquos (entre les définitions transactionnelles et immobilières) par une recherche géographique qui a longtemps dissocié l'approche sociale (les territoires) et l'approche quantitative (les villes). La tension que nous soulignons dans le paragraphe précédent témoigne de cette dissociation : le prisme immobilier (quantitatif) percute le prisme transactionnel (qualitatif). L'absence de corrélation entre les deux approches a empêché une lecture systémique des CBD dans le contexte des villes et des territoires.

> There is much confusion il all of this because the cultural geographer is seen as working with man's psychological, religious, familial, and other conceptualized concerns, while urban geographers are commonly thought to be interested mainly in the material aspects of life. Certainly, there is an element of truth in the division, but it is awkward and imprecise. Urban geography should display as much interest in the social as the material aspects of life if it seeks to understand the structure and vitality of cities. (Vance, 1978, p. 132)

Enfin, si nous voulons actualiser la définition transactionnelle des « quartiers d'affaires », nous devons introduire deux paramètres qui entrent dans leur vocation transactionnelle historique mais qui ont été largement ignorés dans les études récentes : la médiation culturelle et l'intermédiation cognitive. Ces deux notions ont été introduites par Murphy (1972) ; souvent reprises dans des documents prospectifs (Schéma général d'aménagement de la France, 1973) ; théorisées par Desmarais (1998), mais elles ont été dépassées et occultées par l'euphorie de la construction et la profitabilité des mètres-carrés de bureaux depuis les Trente-Glorieuses. D'où la confusion dans la définition des quartiers d'affaires entre leur morphologie immobilière et leur raison d'être transactionnelle.

Les deux paramètres *créatifs* et *cognitifs* se cristallisent le plus souvent dans la notion de *cluster* ou de *campus* que nous pourrions associer à une définition prospective des quartiers d'affaires. Dans le projet de requalification de son quartier d'affaires *Re-imagined Sydney* (Fig. I.15), la ville ouvre la voie vers une définition plus prospective des quartiers d'affaires, avec une interprétation large des activités transactionnelles. Les promoteurs définissent leur vision autour de cinq principes : « *Prosperous* = arising from a diverse economy and its authenticity of place, heritage and culture ; *Creative* = cultural and artistic expression, social innovation, making, the

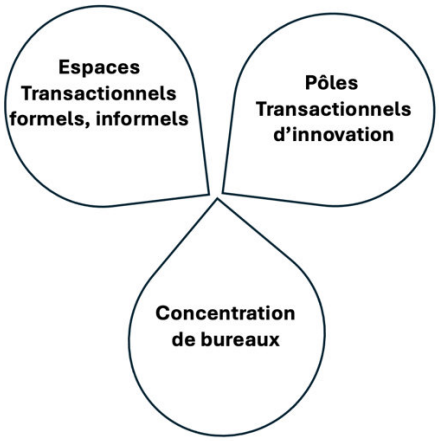
arts and creative industries ; *High performing* = an innovative and high functioning CBD where world class technology, infrastructure and services enable the best outcomes for businesses community and visitors; *Regenerative* = restores the natural environment, is Country-centric and supports and health and wellness of people and the planet ; *District* = A CBD of precincts, each with unique characteristics *".*

Nous verrons que des approches similaires caractérisent les quartiers d'affaires asiatiques (Yang, 2024), dont la raison d'être est justifiée par une polarisation de l'innovation, autour de quelques entreprises leaders, de centres de recherches, des services et des hospitalités qui sont nécessaires.

Pour résumer, nous pourrions classer les « quartiers d'affaires » en trois catégories (cf. ci-dessous) : Les concentrations de bureaux ; les espaces transactionnels ; et les pôles d'innovation. Ces typologies peuvent être totalement confondues sur un même périmètre ; elles peuvent être partiellement confondues ; elles peuvent aussi être totalement dissociées.

Nous approfondissons ces nuances dans la section suivante en présentant différentes configurations possibles

Fig. I.1. Typologies de définition des « quartiers d'affaires » (Schéma de l'auteur)



Ces différentes approches dénotent un risque de quiproquo dans la définition des quartiers d'affaires : Sous le même vocable on cite des concentrations de mètres-carrés ; des réalités transactionnelles formelles et/ou informelles ; ou des pôles d'innovation. Pour autant la légitimité des quartiers d'affaires réside dans l'intensité des flux transactionnels, formels et informels, que génère la concentration. Le reste est contingent.

Par conséquent, une définition contemporaine des CBD's devrait s'orienter davantage vers un espace à forte intensité créative, fidèle aux valeurs culturelles de son territoire d'appartenance, et innovant, abritant des bureaux, des établissements de recherche, de formation et d'enseignement, des équipements publics culturels et sportifs et des espaces événementiels.

1.1.B. Une classification des quartiers d'affaires

Faute d'une définition unique et de critères stables, nous proposons de classifier les quartiers d'affaires à partir de nos observations empiriques et de la littérature (Murphy, 1972 ; Sassen, 1991 ; Guimarães, 2021 ; Kubla, 2022 ; Rebelo, 2024 ; Yang, 2024 ; Rottmann, 2015), à l'aune de deux dimensions : une dimension spatiale, et une dimension fonctionnelle.
Aussi, nous les observerons selon deux variables :

- Une variable spatiale : les quartiers d'affaires « sédimentés » parce qu'ils émergent de la part historique des villes et restent enracinés dans son armature centrale ; les quartiers d'affaires « indépendants » (ou isolés) parce qu'ils procèdent d'un choix politique ou économique, indépendant des mouvements de développement traditionnels, et souvent décentrés par rapport au cœur des villes.
- Une variable fonctionnelle : les quartiers d'affaires « multifonctionnels » parce qu'ils s'inscrivent dans un système transactionnel et de médiation au sens le plus large, formel et informel, incorporant les fonctions culturelles et politiques ; les quartiers d'affaires « monofonctionnels » parce qu'ils sont bâtis sur une destination purement tertiaire ou financière. Ils répondent le plus souvent d'un besoin ponctuel en surface de bureaux.

La diversité des configurations complexifie les travaux dans la mesure où la littérature s'intéresse à des configurations différentes et rend les recherches difficilement comparables. Pour autant, nous pouvons acter que l'histoire les a identifié comme des espaces transactionnels, centraux, issus de la longue tradition des marchés, alors que la crise touche davantage les quartiers d'affaires monofonctionnels et isolés, issus d'une planification urbaine. On retrouve le conflit entre l'approche transactionnelle et l'approche immobilière.

Pour renforcer notre analyse, nous décrivons ci-dessous les quatre grandes typologies de modèles. Cette segmentation est importante pour envisager des scenarios prospectifs :

i) Les quartiers d'affaires « sédimentés »

Cette première configuration est celle qui procède d'une histoire et d'une sédimentation fonctionnelle. Ce sont les quartiers d'affaires qui sont au centre, qui sont reliés au centre, ou qui procèdent du centre. Desmarais (1998) explique la réalité d'un alignement fonctionnel dont le développement poursuit des logiques isotropes (cf. modèles de Burgess ou de Hoyt, Cf. Fig. I.7). Dans cette configuration dynamique, le quartier d'affaires est une dérivée du centre historique : « Le processus de croissance correspond à un agrandissement progressif du centre qui repousse plus loin la périphérie (…) Ce processus n'induit aucune brisure de symétrie ».

Ses limites sont régulièrement questionnées et évolutives. Desmarais illustre cette observation par les dynamiques qui se sont développées à partir de la rive droite du centre historique de Paris : « La morphogénèse du seuil s'est poursuivie jusqu'à nos jours. De nombreux massifs urbains ont densifié la ligne de crête, du Grand Louvre jusqu'à l'Arche de La Défense vers l'ouest, de l'Opéra- Bastille jusqu'à Marne-la-vallée vers l'est » (Desmarais, 1998, p. 406)
Le quartier d'affaires de La Défense relève d'une dynamique isotrope inspirée du modèle de Hoyt (isolé du centre historique mais dans le même axe).
Cette configuration reste fidèle au centre historique. Là où les marchés se sont créés, la place reste vivante et destinée à des fonctions transactionnelles.
Si l'on garde le cas de Paris. Desmarais cite le marché au fleur (1998, p. 406) qui n'a pas disparu depuis le Moyen-âge jusqu'à nos jours ; on pourrait citer la bourse de Paris, qui bien que n'étant plus incarnée par un espace physique de cotation, reste un espace de transaction (organisation de salons professionnels) ; on peut aussi observer le quartier « central » des affaires, dont la vocation reste fidèle à l'activité transactionnelle malgré le départ des banques ; il reste le 1er quartier d'affaires (et de commerces) de France, avec 7 millions de m2 de bureaux[19] concentrés (historiquement) sur la rive droite de Paris. D'anciennes banques sont devenues de centre de coworking (Crédit Lyonnais), les grands magasins ont évolué (Samaritaine) etc. On observe une transformation sans remise en cause d'une destination transactionnelle intense.
Ces quartiers caractérisent la plasticité des modèles économiques ; ils survivent dans un processus de sédimentation qui questionnent régulièrement leur transformation et l'utilisation des lieux. Ils gardent le plus souvent une vocation transactionnelle intense.

ii) Les quartiers d'affaires « indépendants »

Ce sont les quartiers d'affaires qui ne sont pas issus d'une logique naturelle d'expansion territoriale à partir d'un centre historique, mais qui procèdent d'une autre initiative, politique et/ou économique. Ils entrent généralement dans un processus de planification. Ces quartiers d'affaires tiennent davantage de deux facteurs que nous aborderons dans l'approche historique : les tensions foncières et financières ; et l'expansionnisme géographique.
L'un et l'autre participent de la création de nouvelles centralités, déconnectées des centres historiques, mais généralement connectées à l'armature des villes-globales. Sassen (2004) intègre bien cette distinction : entre « les quartiers centraux des affaires » (approche sédimentée) d'une part, et les « grilles de nœuds » ou « centres transnationaux » d'autre part (approche indépendante), qu'elle qualifie de « nouvelles géographies de la centralité » (Sassen, 2004, p. 9)

[19] https://immobilier.jll.fr/blog/article/le-qca-de-paris-quartier-central-daffaire-lieu-dactivite-incontournable-2015

Le cas des CBD chinois est de ce point de vue emblématique. Nous les évoquons plus en détail dans le Chapitre 2 de cette Partie (Yang et al, 2003). Ces quartiers émergent d'un besoin lié à une séquence d'innovation. Ils sont indépendants des centralités historiques. Leur assise procède d'un élément fédérateur qui peut être l'installation d'une grande entreprise ou d'un centre de recherche. Les pouvoirs publics, les universités et les entreprises adhèrent alors à une programmation précise destinée à installer une centralité nouvelle. Cette approche est « exorégulée » (Desmarais, 1998) : « l'acteur s'engage dans une trajectoire exorégulée si celle-ci débouche sur un espace-but (le nouveau quartier d'affaires) attribué par un autre acteur (celui qui a pris l'initiative) » (Desmarais, p. 408). Quand Dumont (2019) cite Dubaï comme un centre d'affaires mondial relevant d'une logique réticulaire, il intègre cette dimension « indépendante » d'une centralité qui ne procède pas d'une axiologie historique. C'est un nouvel « espace-but » qui émerge. La relation entre le centre historique, politique et culturelle que constitue Abu-Dhabi et la plateforme transactionnelle de Dubaï n'est pas une relation de type isotope.
Cette classification peut être transactionnelle, elle peut aussi être réduite à une concentration de bureaux ou représenter un pôle d'innovation.

iii) Les quartiers d'affaires multifonctionnels

Ces quartiers se caractérisent par une diversité d'offres à vocation transactionnelle et de médiation. Murphy (1972) les appréhende au sens large du mot (commerce, commerce de gros, place financière, médiation culturelle). Ils sont le plus souvent liés aux quartiers d'affaires de type « sédimentés » dont l'histoire a façonné une diversité d'usages. La diversité des usages offre une sécurité aux investisseurs.
Manhattan, qui est la 1ère place financière mondiale, incarne bien cette multifonctionnalité. L'observation de Manhattan par le CNES[20] permet une description qui illustre parfaitement l'ancrage historique et la multifonctionnalité.

Solidement appuyé à un socle métamorphique de période précambrienne, le Lower de Manhattan se caractérise sur l'image satellite par une très forte minéralité et une grande artificialisation, tant de son sol que de son trait de côte. Si bien qu'il incarne l'idéal type de l'urbanité, de la ville, tant par les fonctions qui s'y rassemblent que par les images et les représentations qu'elle suscite et contribuent à la renouveler.
Depuis l'installation d'un comptoir commercial (Nouvelle Amsterdam) par les Hollandais, la ville se situe sur un passage névralgique pour les marchands qui souhaitent commercer avec le Nord du continent américain, qu'il s'agisse du commerce de peaux de castor au XVIIème siècle, puis de tabac et même des esclaves. Mais c'est surtout la construction du canal Érié (1825) et la régulation du fleuve Hudson (à l'Ouest) qui va donner à la ville un hinterland digne ce nom (les grandes plaines du Midwest) et en faire le plus grand port du monde jusqu'au milieu du XXème siècle.

[20] https://cnes.fr/projets/geoimage/etats-unis-manhattan-sud-entre-mondial-et-local-les-mutations-dun-espace-urbain

En 1818, ne tenant plus dans le lacis de ruelles étroites et de maisons basses qu'est alors la ville, il est décidé d'organiser son extension par un plan en damier d'avenues méridiennes et de rues parallèles. L'expansion urbaine est fulgurante et gagne même les rives voisines de Brooklyn (après la construction du pont, le 1er de la ville en 1869), de Staten Island et du New Jersey (liaisons par ferry) où, aux pittoresques pavillons fermiers, succèdent vite l'urbanisme horizontal des suburbs. Le développement est tel qu'en 1898, la commune de Brooklyn et l'île de Staten Island sont jointe aux autres boroughs (Queens, Bronx et Manhattan) dans la nouvelle métropole de New York City, qui devient aussitôt la 2e ville du monde (après Londres) avec 3,5 millions d'habitants.

iv) Les quartiers d'affaires monofonctionnels

On entend par « monofonctionnalité », des espaces dont les fonctions, autres que les fonctions essentielles, relèvent de fonctions supports ou complémentaires plutôt que d'une diversité d'offres. Par exemple, les restaurants ou les commerces de La Défense sont au service de ceux qui y travaillent ; alors que les restaurants ou les commerces du quartier central des affaires de Paris, sont indépendants du pôle tertiaire (habitants, touristes). Chaque nouveau quartier a son histoire et s'inscrit dans un contexte nécessairement singulier. Pour autant, comme nous le verrons dans l'approche historique comparative, les quartiers monofonctionnels procèdent généralement d'une intention politique, planifiée, exorégulée, liée aux besoins d'un cycle économique précis (le besoin de mètres-carrés de bureaux dans la période des Trente-Glorieuses). Comme nous le verrons aussi dans l'approche historique, ces séquences sont par nature précaires. Braudel (1946) relie ces cycles à l'actualité des systèmes d'intermédiation financière ou d'innovation. L'historien décrit la volatilité des places de marché autour de la Méditerranée dès lors qu'elles sont indexées sur l'accès aux métaux précieux. Dans la mesure où l'accès devient plus difficile, les places financières bougent, disparaissent et réapparaissent ailleurs. Dans notre approche comparative avec la période industrielle, nous avons constaté la même logique : les villes-charbons, monofonctionnelles, sont indexées sur des cycles économiques. Ces quartiers sont par nature instables. Leur évolution suppose un exercice d'anticipation s'ils veulent échapper à une crise existentielle. Cette classification se réduit le plus souvent à des surfaces de bureaux

Fig. I.2. Typologie des quartiers d'affaires et exemples, selon les quatre variables ci-dessus

Typologie de quartiers d'affaires	Sédimentés	Indépendants ou spécialisés
Monofonctionnels	La Défense (Paris) (*) La Castellana (Madrid) Canary-Wharf (Londres) [Concentration de bureaux]	New Phazou (Guangzhou) [Pôle d'innovation]
Multifonctionnels	Quartier central des affaires (Paris) Manhattan (New-York) [Espace transactionnel]	Silicon-Valley (USA) Dubaï (EAU) [Espace transactionnel/ pôle innovation]

(*) Le cas de La Défense témoigne des enjeux : elle est plutôt « sédimentée » par son insertion dans l'axe historique (pour autant qu'on améliore la porosité de l'axe), mais aussi par l'existence de la Grande Arche qui s'intègre dans un jalonnement historique (la perspective de Lenôtre au XVIIe siècle). Mais en réalité, le quartier d'affaires fonctionne sur un modèle indépendant (voire isolé), lié à sa structure sur dalle et à sa faible porosité sociale et fonctionnelle avec les territoires alentours. Cette tension motive notre étude de cas.

Cette approche est aussi intéressante en ce qu'elle permet d'envisager plus ou moins facilement des scenarios d'évolution. La transformation des quartiers sédimentés multifonctionnels est par nature plus facile que celle des quartiers indépendants et monofonctionnels. La comparaison entre La Défense et le Quartier Central des Affaires de Paris est de ce point de vue emblématique : La Défense répond originellement d'une décision politique liée à un besoin en mètres-carrés : l'autre répond d'une longue tradition transactionnelle et multifonctionnelle (affaires, finances, marché, commerce, culture et pouvoir)

1.1.C Les typologies de quartiers d'affaires selon les approches de Murphy, de Sassen et de Yang

Pour renforcer l'approche ci-dessus, nous rapprochons dans les paragraphes suivants les différentes configurations (sédimentée/ indépendante/ multifonctionnelle/ monofonctionnelle) des travaux de Murphy (1972), de Sassen (2004) et de Yang (2024). Le choix de ces trois auteurs est justifié par des approches très complémentaires, qui couvrent la diversité des cas.

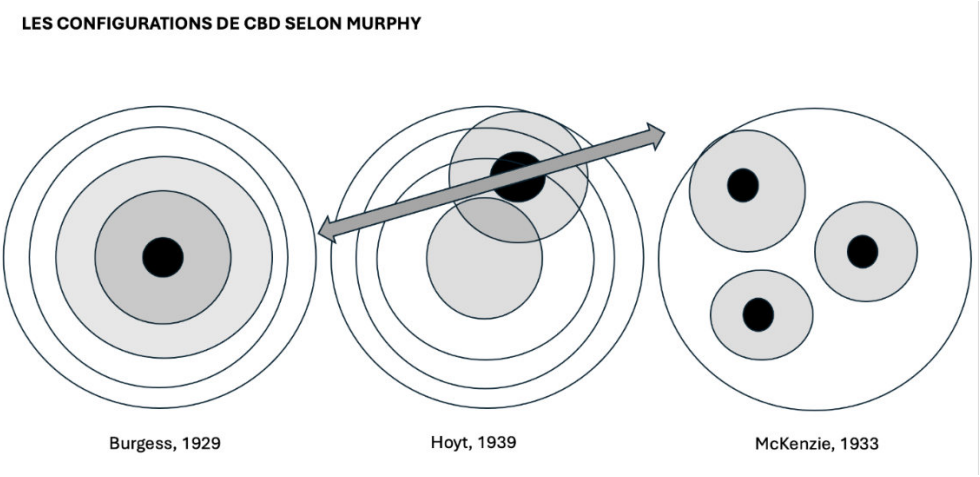
i) Selon le principe des délimitations (Murphy, 1972)

Murphy se situe davantage dans une configuration sédimentée et multifonctionnelle.
Murphy (1972) a effectué un travail de géographie urbaine de référence – et régulièrement mis à jour –. Nous utilisons ses travaux comme matrice de base sur ce sujet ; même si, comme nous le voyons ci-dessous, sa conception des *Central Business District* (CBD) est large puisqu'elle inclut toutes les fonctions qui participent de la production, des transactions, de médiation et de l'administration dans la sphère des villes depuis le début du XXe siècle. C'est la concentration de ces fonctions dans l'espace et leur positionnement dans la ville qui configure les business districts de Murphy.

Ainsi, selon Murphy, définir les quartiers d'affaires revient à définir une ou plusieurs centralités à vocation transactionnelle. Sur la même base systémique que celle de Braudel (1985), inspirée de l'ontologie médiévale (Desmarais, 1998), Murphy procède à partir de l'observation des villes américaines. En distinguant trois modèles (Burgess, 1929 ; Hoyt, 1939 ; McKenzie, 1933) :

- Le premier modèle est basé sur une diffusion par cercles concentriques des fonctions propres aux villes américaines (Burgess, 1929) ; il positionne le business district au cœur d'un système de 5 cercles concentriques avec : central business district (1) ; zone in transition (2) ; zone of workingmen's home (3) ; residential zone (4) ; commuter's zone (5).
- Le second modèle des business district (Hoyt, 1939) est basé sur la prise en compte de deux variables déterminantes, par nature dynamiques, qui situent la (les) centralité(s) dans l'espace : l'écart de prix entre le centre et un territoire donné ; et la connexion de ce territoire aux grandes routes. Cette théorie explique en partie le décentrement des quartiers d'affaires par rapport au cœur historique. Murphy donne l'exemple des ports qui répondent de ces contingences. C'est aussi le cas de La Défense.
- Le 3ème modèle : « multiple nuclei concept » (McKenzie, 1933) postule d'une addition de centralités au fur et à mesure que les besoins et les marchés se développent. On retrouve ces modèles dans la concentration des commerces de gros ou de détail puisqu'ils sont souvent associés à des quartiers spécialisés (textile, alimentaire, banques etc.)

Fig. I.3. Les configurations de CBD selon Murphy (Schéma de l'auteur)



Si les modèle #1 et #2 se développent de façon endogène, le modèle #3 se développe en additionnant des centralités. Murphy précise que dans tous les cas ces modèles sont dynamiques et évolutifs.

Murphy propose un autre angle d'approche davantage basé sur les relations entre les centralités et leur environnement (1972, p. 112). C'est une approche dynamique construite à partir des relations entre les différentes fonctionnalités. Il distingue quatre types de relations :

- The *Core-frame concept* (Horwood and Boyce, 1959) : Le principe est de scinder la centralité en deux zones : la zone hyper-centrale « Core » au sein de laquelle se concentrent les activités à haute intensité (bureaux, commerces, théâtres etc.) incarnée

dans un urbanisme vertical ; et la zone « frame » (*zone in transition* sur le modèle de Burgess) réunissant les fonctions « supports » (logements collectifs, commerce de gros, hôpitaux, terminaux de transport etc.)

- *The Frame délimitation* (Hywel Davies, 1965) : Il s'agit d'une construction plus inclusive entre les différentes fonctions métropolitaines. Le chercheur pointe 6 catégories (automobile, administration publique, bureaux, industrie, commerce de gros et commerce de détail) dont au moins 5 doivent se concentrer dans le même périmètre pour constituer le cœur du CBD. L'administration publique (non-marchande) est la catégorie dont il suggère qu'elle sorte de la zone centrale pour se concentrer dans un secteur spécifique. Les zones d'habitat étant environnantes de la zone CBD sont destinées à accueillir les catégories exclue de la zone centrale (de préférence l'administration publique).
- *Zone bordering the CBD* : cette approche de Murphy est déductive. Le chercheur revient sur la *Transition zone* de Burgess (modèle #1) pour énumérer ses fonctions et définir par défaut celles qui reviennent au cœur du CBD. Murphy (1972) refuse cependant une approche trop rigide en expliquant qu'il existe une porosité entre le CBD et la *Transition zone* sans que l'on puisse pour autant la délimiter. Quelques points marquent néanmoins, selon Murphy, la frontière entre les zones centrales et périphériques : les zones techniques, les parkings et l'intensité du commerce de détail.
- *Downtown versus Suburban shopping* : Dans cette approche Murphy (1972) revient sur la compétition entre les CBD et les centres commerciaux ; et pose la question dans des termes très directs : How can the CBD protect itself against competition from growing suburban shopping centers ? (1972, p. 121). Les réponses sont assez classiques : au centre l'expérience est plus large, plus culturelle et attire les classes aisées ; en périphérie l'efficacité et la praticité commandent. Mais ce ne sont pas tant les réponses à la question qui sont intéressantes que la question elle-même : Murphy positionne le retail au centre ; il en fait une composante essentielle de l'existence des CBD. Nous verrons dans le cadre de nos entretiens que la corrélation entre CBD et commercialité se pose à nouveau mais dans une relation différente.

Les travaux de Murphy (1972) marquent une époque dont la « délimitation » constitue le principe socle d'un urbanisme de zones. Les frontières encadrent les fonctions et les CBD constituent les centralités économiques, transactionnelles (d'intermédiation) et de médiation.

Pour résumer Murphy considère trois zones plus ou moins bien délimitées, ajustées par les flux, et diversement positionnées selon les villes :

- Celle dédiée aux échanges (au sens large (économiques et culturels)), les CBD ;
- Celle dédiée aux supports techniques, les CBI ;
- Celle dédiée au logement.

Le chercheur est prudent dans son approche en préférant, comme on le voit ci-dessus, décrire des modèles et des flux tels qu'il les observe dans les villes américaines. Murphy convient néanmoins que l'avenir ne se construira pas selon les mêmes configurations. Mais, en rappelant la réalité d'un invariant : *« The future of the Metropolis depends upon the future of downtown »* (1972, p. 169). On comprend que la thèse de Murphy réside dans la conviction que les CBD sont avant tout des espaces centraux d'échange et de rencontre. Le centre-ville qu'il associe au CBD exclut de fait l'habitat et tend à marginaliser l'administration publique peu propice aux échanges.

Ses travaux sont intéressants, qui à l'instar de ceux de Braudel, marquent l'idée que les centralités sont inévitables, mais qu'elles doivent se renouveler puisqu'elles constituent des concepts dynamiques à vocation transactionnelle et de médiation.

ii) Selon l'approche de Sassen (2004) : Les centres trans-nationaux

Sassen intègre des possibilités de modèles sédimentés ou indépendants.

Dans sa conception des villes globales, Sassen (2004) nuance l'approche « centralisée » des quartiers d'affaires, telle que la développe Murphy (1972).

Sassen postule de la prospérité des centralités dans une économie globale. Elle valide en cela le rapprochement que nous évoquerons dans le chapitre suivant entre *intensité de la dispersion* et *intensité de la polarisation*. Pour autant, Sassen, fort de l'apparition des technologies de l'information, propose trois types de centralités des quartiers d'affaires qui ne sont pas pour autant associées à des centres géographiques (2004, p. 9) :

- Le quartier d'affaires traditionnel (vision sédimentée). Cette typologie est particulièrement corrélée aux marchés de capitaux qui ont iconographiés les centres d'affaires historiques.
- La « grille de nœuds » - assez proche du modèle de Hoyt (classification de Murphy) – qui éclate les centralités dans l'environnement métropolitain voire régional.
- Les « centres trans-nationaux » dont l'armature tient des réseaux de télécommunications qui relient les villes globales. Sassen donne l'exemple des systèmes financiers dont l'armature structurelle est constituée par le système de télécommunication entre les places financières.

Les deux approches de Murphy (1972) et de Sassen (2004) démontrent l'instabilité que nous évoquons. Même si l'approche géographique demeure, on voit bien que l'armature numérique s'invite dans un agencement relationnel qui n'est plus l'apanage de la centralité physique, ni du quartier d'affaires traditionnel. Pour autant, dans la logique itérative d'enrichissement mutuel des dynamiques de concentration-dispersion, Sassen (2004) défend le renforcement des métropoles globales.

Enfin, on peut vérifier dans les configurations de Murphy et de Sassen, les positions de Desmarais (1998), de Gottmann (1961) ou de Pumain (2010), qui font tous la distinction entre une part statique (sédimentée), et une part dynamique (en perpétuel mouvement).

iii) Selon l'approche de Yang (2023) : « The Anchor firm strategy »

Dans un article sur les quartiers d'affaires (Yang et al. 2023), les chercheurs critiquent l'approche occidentale en postulant qu'elle s'inscrit dans une lignée historique et décrivent une 3ème forme possible, émergente, plus spécifique à l'Asie, qu'ils revendiquent comme une voie peu explorée dans la littérature traditionnelle.

Yang (2023) rappelle que les CBD occidentaux émergent d'un processus historique et cumulatif particulier (l'approche sédimentée) : « in Western Cities, the formation of CBD's relies on pre-existing location condition and market forces (…) The growth trajectories of CBDs emphasize a historical process of cumulative causation (…) The core CBD's activities underscores the importance of agglomeration activities " (Yang et al., 2023, p. 1). Dans la configuration chinoise les quartiers d'affaires se situent délibérément hors de la ville. Les chercheurs évoquent trois raisons principales : avoir tout le potentiel foncier nécessaire au développement ; ne pas avoir à payer de frais de compensation (indemnités d'éviction et autres indemnisations) ; créer une nouvelle ville et une opportunité de création de valeur. Cette décentralisation est organisée par l'État qui l'utilise comme vecteur d'aménagement du territoire. Le quartier d'affaires se développe à partir de « locomotives » (the anchor strategy) : "During the inception of a new CBD, anchor buildings, and anchor firms function similarly, to anchor tenants, pioneering the development of the CBD. They contribute to creating a favorable image of the CBD and confer meaningful externalities that attract additional investors and producer service firms". (Yang et al., 2023, p. 4). Ce modèle est créé de toute pièce à partir d'une double impulsion publique et privée. Le quartier est ensuite développé de telle sorte qu'il agrège les composantes multifonctionnelles d'un quartier.
Les auteurs citent le cas du CBD de *Zuhang New Town*, et donne quelques indications sur la répartition des fonctions : « Approximatively, 30% of the land was designated for residential use ; 70% was allocated for commercial and office purposes » (Yang et al., 2023, p. 5)

A la différence des quartiers d'affaires occidentaux, dont l'histoire est liée à la finance, cette approche chinoise est fortement polarisée sur les dynamiques d'innovation. Les auteurs postulent d'un développement indexé sur la nouvelle économie : « The rise of the Internet economy has spurred the growth of new CBD activities » (Yang et al., 2023, p. 12). Yang s'appuie sur les travaux de Sassen (1991) pour développer la thèse selon laquelle les quartiers d'affaires jalonneront le monde global grâce à leur engagement technologique autour de deux

phénomènes de globalisation : la production et la consommation : « The concentration of e-commerce headquarters signifies the expanding control and command authority of CBD's, not only in production but also on consumption ». (Yang et al. 2023, p. 12). Cette nuance est fondamentale ; elle pointe un changement majeur dans l'approche chinoise : celui de CBD's qui n'occupent pas simplement la fonction de coordination des chaines de valeurs industrielles, mais aussi celles des réseaux de consommation en ligne.
Yang reconnait également la nécessité de construire des quartiers multifonctionnels, en capacité de susciter des « chance events » ou des « historical accidents » (Yang et al. 2023, p. 12), deux termes qui ouvrent sur les relations physiques et la créativité.

Fig. I.4. Tableau synthétique des approches

	Murphy (1972)	**Sassen (2004)**	**Yang (2023)**
Typologies de CBD	Centré géographiquement, issu d'un processus historique	Éclaté ou transnational, Composants d'un monde global	Décentré géographiquement et spécialisé sur l'innovation

1.1.D. Les tours caractérisent-elles les quartiers d'affaires ?

Nous évoquerons plus en détail dans le chapitre suivant la morphogénétique des villes ; mais il est difficile à ce stade de ne pas évoquer les tours comme incarnation des quartiers d'affaires. Car, dans l'imaginaire collectif la forme et la fonction sont étroitement associés.
Si on retrouve des convergences entre les places de marché et les quartiers d'affaires, il est une dimension particulière à la période tertiaire, qui est celle de sa morphologie. La question se pose par conséquent : *Est-ce qu'un quartier d'affaires est consubstantiel des tours ?* Et on pourrait ajouter la question suivante *: Est-ce que le rayonnement d'un quartier d'affaires se mesure à la hauteur de ses tours ?*

i) <u>Historiquement les tours signifient l'importance des fonds propres des entreprises</u>

Le lien est ténu entre les quartiers d'affaires et les tours. On ne peut pas traiter l'un sans l'autre. Dans l'imaginaire collectif, les deux sont indissociables car les tours ont joué un rôle essentiel dans l'affirmation de la puissance financière des entreprises occupantes. « Les historiens s'accordent généralement pour considérer *l'Equitable Life Assurance*, conçu par Gilman, Kendall et Post, à New-York en 1870 comme le premier immeuble de grande hauteur » (Paquot, 2007). D'autres immeubles ont rapidement pris le relais marquant une compétition entre les grands acteurs économiques. Ce sont les assureurs et les banques, à la naissance de

l'économie financière et tertiaire, qui ont introduit cette typo-morphologie verticale, pas tant pour compenser un déficit foncier, que pour marquer la solidité de leurs fonds propres et rassurer les épargnants. « La fascination pour la ville « dressée », le lien entre la croissance industrielle et commerciale qui nourrit le capitalisme engendrent des tentations » selon Castex, (2003). Les tours donnaient aux quartiers d'affaires une image de puissance puisqu'elles témoignaient de la puissance financière de leurs propriétaires-occupants.

Un lien structurel entre les tours et les quartiers d'affaires se cristallise dans les années 30, dans la foulée des idées de Le Corbusier, en permettant de respecter le principe de délimitation énoncé par Murphy (1972) dans la mesure où la croissance sur un périmètre donné s'ajuste avec la hauteur des immeubles. La densité prend le pas.

Castex (2003) explique ce principe de séparation qui introduit une évolution vers la monofonctionnalité :

> A la ville d'affaires, gratte-ciel, larges voies, vastes garages, moyens de transport multipliés. A Paris, laisser place aux démolisseurs, pour constituer un « Paris » de luxe, formé d'hôtels de voyageurs, de parcs et de monuments publics (…) une ville d'affaires extérieure à Paris mais capable de libérer la ville en la désengorgeant

Le lien se renforce après-guerre avec l'émergence du secteur tertiaire. En France, c'est à cette période que l'idée d'un quartier d'affaires extérieur à Paris occupe les discussions (configuration Hoyt, 1939, In Murphy, 1972). Le projet de le positionner sur l'axe historique, dans le prolongement des Tuileries et des Champs-Élysées, se concrétise avec la construction du CNIT (1954-1958)[21], puis un plan masse est élaboré, puis approuvé en 1964, posant les jalons d'un quartier d'affaires dans l'Ouest parisien avec la volonté assumée d'une morphologie verticale.

ii) <u>La transformation des tours en actifs de placement a modifié l'approche</u>

Dans un premier temps les tours étaient l'expression de la solidité financière des propriétaires-occupants. La situation a évolué dans les années 60 avec l'émergence de nouveaux quartiers d'affaires planifiés par les pouvoirs publics. Une nouvelle relation public-privé a émergé suscitant des investissements privés pour accompagner l'initiative publique. L'État engage l'opération, investit dans les transports et laisse les investisseurs construire. La profusion des constructions génère alors des recettes fiscales et de droit à construire particulièrement importantes qui alimentent le développement et participent d'une priorité donnée aux bureaux.

> La Défense est une opération d'urbanisme qui incarne le futur de la ville. C'est un quartier où l'architecture et l'urbanisme croisent le pouvoir et l'argent. La Défense fait figure de révélateur des évolutions en matière d'urbanisme et d'aménagement urbain ; car si l'opération fait au départ l'objet d'un investissement important de

[21] Centre national des Industries et Techniques

la part de l'État, elle verra la montée en puissance des propriétaires privés dont l'importance ne fera que croître au fil du temps. (Picon-Lefebvre, 2003)

Dès lors que les investisseurs institutionnels sont devenus propriétaires des tours (+70% des tours de La Défense correspondent à des investissements locatifs de la part de propriétaires institutionnels, de SCPI ou de Sociétés immobilières cotées[22]), l'incarnation d'une puissance financière via « sa » tour s'est modifiée. Les tours sont devenus des actifs de placement à fort rendement et la densification est stimulée par la délimitation géographique. On verra plus loin combien l'emballement pour ces actifs a généré une surproduction de tours qui participent en grande partie de la crise actuelle.

Pour autant, le principe des tours a continué à se développer, motivé par différentes considérations :

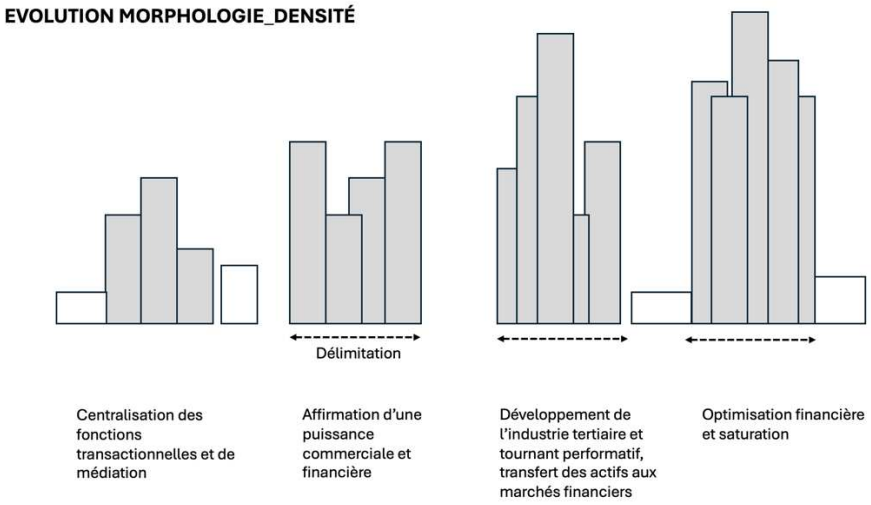
- De rendements importants pour les investisseurs ;
- De « tours-marques » à l'heure de l'émergence de la communication ;
- D'incarnation des progrès techniques en architecture (ossatures, ascenseurs équipements électriques etc.) pour exprimer la modernité
- De praticité pour les entreprises, liée aux facilités de transports et à l'importance des surfaces proposées.

La figure ci-dessous synthétise les grandes étapes de l'émergence des quartiers d'affaires et de la morphologie qui y est associée :

- Début du XXe siècle : centralisation des fonctions d'intermédiation et de médiation et principe de délimitation ; affichage d'une puissance financière
- Dans les années 1930 : accélération du développement de l'industrie tertiaire. Développement des tours dans un espace délimité.
- Dans les années 1960-1980 : Financiarisation des actifs tertiaires et optimisation de la densité pour optimiser la rentabilité
- Dans les années 2000 : Saturation de l'espace et prémices de plusieurs évolutions économiques, environnementales et sociétales.

Fig. I.5. Évolution morphologique de la densification (schéma de l'auteur)

[22] https://www.lesechos.fr/1996/09/a-qui-appartient-le-quartier-daffaires-841821



iii) Des objets controversés

Les controverses existent sur la création des quartiers d'affaires, sur leur insertion et sur leur morphologie verticale. Les critiques tiennent à la fois au modèle vertical, mais surtout aux dérives performatives liées au rendement qu'offrent des tours de plus en plus hautes.
Aux USA, l'architecte Franck Lloyd Wright (Maumi, 2015, p. 208) s'oppose à la verticalité et postule que « l'ampleur spatiale, la conscience de la liberté, le sens de l'espace convenant à la liberté sont plus désirables que la hauteur pour habiter » (Broadacre city, 1953). Ses thèses ne résistent pas au cycle de prospérité qui a marqué cette période. Il pose pourtant la question du lien entre la verticalité et la modernité. Nous verrons à travers notre étude de cas combien cet enjeu est aujourd'hui présent.
A La Défense, Picon-Lefebvre (2003, p. 514) marque « le cadre de vie inhumain (…) Les logements comme les bureaux sont dénoncés pour leur absence de qualité ». Nous reviendrons dans notre étude de cas sur ces critiques fortement exprimées par les utilisateurs.

La controverse n'est pas étrangère à la position des acteurs politiques qui voient dans les quartiers d'affaires un témoignage de modernité sans poser la question de la qualité de vie et de travail.
L'extrait ci-dessous d'une interview du Président Pompidou au sujet de La Défense en 1972 est intéressant ; il permet de saisir une forme de passage en force. Il rejoint en ce sens le principe de « surinvestissement » que nous citions dans les paragraphes précédents.

Une interview du Président de la République, Georges Pompidou, publié le 17 octobre 1972 dans le Journal Le Monde, illustre les éléments sous-jacents du débat sur la création du quartier d'affaires : le sujet des tours, de leur insertion dans l'urbanisme, du caractère dérogatoire de la création de La Défense[23]

GP : Il y a dans la première question un risque de malentendu qui tient au mot dérogation et que je voudrais dissiper. Toute construction est en France soumise à des règles extraordinairement strictes et compliquées, trop, selon moi, mais qui ont été édictées et multipliées dans les meilleures intentions. Il s'ensuit que pratiquement rien d'important ne peut s'édifier sans quelque dérogation à telle ou telle de ces règles. De plus, une fois un permis accordé, on passe à la réalisation et toujours - je dis toujours - apparaissent des difficultés qui nécessitent une " dérogation " aux conditions initiales du permis. Le mot dérogation signifie simplement " modification ", et quiconque s'est fait construire fût-ce une petite maison sait qu'il n'y a pas d'exemple que quelque modification ne se soit révélée nécessaire en cours de route. Même si, dans bien des cas, des dérogations ont pu être accordées pour de mauvais motifs, j'en suis, hélas convaincu, éliminons le côté suspect du terme dans le cas de la Défense Cela, pour une bonne raison **: c'est que la Défense est une opération sans équivalent, montée par les pouvoirs publics, qui a été entreprise je crois en 1956, a depuis été poursuivie par tous les gouvernements** et confiée à un haut fonctionnaire dont nul ne discute que je sache l'honorabilité, le dynamisme et l'obstination. Mais elle n'allait pas de soi : au départ personne ne voulait aller à la Défense, et nous ne sommes pas du tout dans le cas du promoteur qui cherche à obtenir un permis pour un projet qu'il a conçu. L'éloignement, l'environnement, l'incertitude sur la construction du R.E.R., tout détournait les entreprises de s'y installer. Loin d'avoir à résister à des pressions, c'est l'organisme public qui cherchait des clients. Aujourd'hui encore, il serait très facile d'en perdre ou de ne plus en trouver suffisamment. **Et si l'on exigeait des hauteurs inférieures, ou même des démolitions partielles, c'est l'organisme public qui se trouverait en déficit et finalement le contribuable qui paierait**. Voilà ce que je tenais à préciser. J'ajoute qu'on ne peut affirmer que ce sont les dérogations qui ont " compromis une perspective architecturale unique. Rien ne prouve que le plan initial aurait été meilleur **Ce qu'il faut, c'est se demander : la Défense, telle qu'elle se présente actuellement, telle qu'elle évoluera encore d'ailleurs, compromet-elle cette perspective dont vous parlez ?** Et là, je suis obligé de relever une inexactitude dans les termes de la première question. Il n'y a jamais eu de perspective " du Carrousel et des Tuileries à la Défense ". Il y avait une perspective du Carrousel à l'Arc de triomphe. Au-delà c'était le vide, une avenue très large, mais sans finalité ni architecturale ni esthétique. Personne ne s'est jamais arrêté sous l'Arc de triomphe pour contempler l'avenue de la Grande-Armée, l'avenue de Neuilly et les immeubles en pitoyable état qui recouvraient les terrains actuels de la Défense. Du Carrousel des Tuileries, on contemplait les Champs-Élysées et leur perspective fermée par l'Arc de triomphe. Voilà la vérité. La question est alors de savoir ce qu'on devait faire entre l'Arc et la place de la Défense. On pouvait imaginer un parti classique d'immeubles d'habitation et de bureaux de moyenne hauteur. Je ne sais si, pratiquement, on aurait pu mettre cette opération sur pied. Mais il faut admettre que c'eût été un renoncement architectural. La perspective Carrousel-Arc de triomphe eût été intacte. Au-delà, c'eût été la médiocrité : des maisons succédant à des maisons, sans aucune tentative ni d'urbanisme novateur ni de création architecturale. **L'idée de créer un quartier d'affaires, un centre où se regrouperaient les sièges sociaux des grandes entreprises, était une idée liée à l'effort général de faire de la France une grande puissance économique et de Paris un grand centre d'affaires.** Mais cela permettait aussi de concevoir un ensemble architectural moderne tout à fait exceptionnel. C'était le but. Est-il atteint ? J'en viens à la question des tours dans leur rapport avec la perspective historique de l'Etoile. Il est évident que le parti choisi pour l'ensemble de l'opération conduisait inévitablement à construire un grand nombre de tours. Dès lors, on objecte que cela abîme la perspective, on suggère d'éloigner les tours à gauche ou à droite de l'axe Carrousel-Etoile. Je dis franchement mon avis, **qui m'a fait approuver la décision prise par le premier ministre pour des raisons budgétaires et techniques, mais qui, dans mon esprit, est également dictée par des raisons d'esthétique.** Il ne sert à rien de déplacer quelques tours, outre qu'il me paraît ardu de vouloir le faire pour celles qui existent ou sont en construction. Il suffit que, sur la terrasse des Tuileries ou sur les Champs-Élysées, on s'éloigne de quelques mètres pour que, de toute manière, la silhouette des tours se profile à côté de l'Arc de triomphe. Dès lors, j'estime qu'il y a une bonne chance pour que le résultat obtenu soit meilleur si l'Arc de triomphe se détache sur une forêt de tours. Rien n'est pire que cinq ou six tours essayant sans succès de se dissimuler. Ou l'on renonce aux tours, et il n'y a plus d'architecture dans un ensemble de cette importance, ou on les multiplie. Reste le problème de la percée sur le ciel à travers la voûte de l'Arc. C'est là que s'est posée la question du projet Aillaud. En lui-même, ce projet est très beau, selon moi. Mais je reconnais que, des Tuileries, il barre la voûte de l'Arc de triomphe. C'est un risque qui paraît à beaucoup inacceptable, notamment à l'académie d'architecture unanime. Je n'en suis pas tout à fait sûr, mais je l'ai admis. Seulement je soutiens que, si l'on veut avoir, au-delà de l'Arc de triomphe et vers la Défense, une vraie perspective, il faudra que cette perspective, d'une manière ou d'une autre, soit arrêtée. Il n'y a de perspective que se terminant sur quelque chose. Si elle se termine sur le vide, c'est une avenue, plus ou moins longue, plus ou moins large, un immense boulevard Malesherbes, tout, sauf une perspective. C'est pourquoi je tiens à ce que l'État garde sa liberté de décision,

[23] https://www.lemonde.fr/archives/article/1972/10/17/le-president-de-la-republique-definit-ses-conceptions-dans-les-domaines-de-l-art-et-de-l-architecture-m-pompidou-evoque-les-questions-du-plateau-beaubourg-et-des-tours-de-la-defens_3036194_1819218.html

après toutes les consultations possibles. On peut imaginer un " concours d'idées ", mais la décision ne devra pas être imposée par un jury. **Pour moi, je verrais volontiers (mais je ne prétends pas me substituer aux professionnels), à la Défense, soit une œuvre sculpturale très haute et très étroite, soit un immense jet d'eau, qui marquerait le terme, créerait la perspective et se verrait du Carrousel à travers la voûte de l'Arc, mais sans la boucher ni la barrer, et en laissant une large ouverture sur le ciel**. Il y aura sans doute d'autres idées, et, je l'espère, meilleures.

Cet interview est particulièrement éclairante car elle illustre trois aspects du débat sur les tours, à l'origine de la création, voire de la justification, des quartiers d'affaires ; elle illustre également l'approche « opportuniste » que nous insérerons dans notre modélisation :

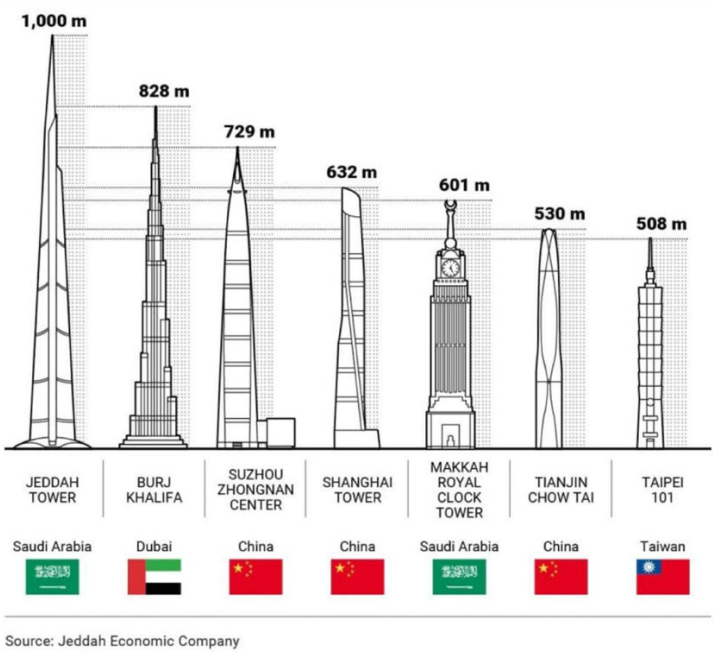
- La motivation économique ; on note que le Président défend la densité comme un modèle de financement.
- La justification esthétique, pour intégrer la verticalité dans un récit urbain moderne
- La détermination de l'État, qui autorise des règles d'urbanisme dérogatoires pour stimuler la construction.

L'intérêt public et les intérêts privés se rejoignent. La Défense se développe, le périmètre de l'opération d'intérêt national s'agrandit (OIN), les investisseurs sont au rendez-vous, les tours des assureurs GAN et UAP s'affichent à l'entrée du quartier d'affaires comme un crédit donné à l'avenir du quartier.

iv) Des marqueurs davantage politique, et un avenir discutable

Après avoir été les marqueurs de la solidité des banques et des assureurs ; les tours sont encore considérées aujourd'hui comme un marqueur de la puissance économique et politique. Après Paris, Londres, New-York ou Chicago au début du XXe siècle, on doit aux pays émergents des records de hauteur, signifiant leurs ambitions par rapport aux pays de l'ancienne économie. Elles marquent aussi la volonté de la part des pays émergents d'inscrire des balises dans la mondialisation, à la croisée de chemin, visibles de loin. Paquot (2007, p.185) cite le mythe de Babel pour développer le côté irrationnel de ces objets, toujours plus grands, dont l'architecture témoigne d'avantage d'un récit politique que d'un besoin économique.

Fig. I.6. Les configurations de tours parmi les plus hautes au monde (Source Jeddah Economic Company)



On voit ainsi que les tours sont davantage l'expression d'une marque de puissance qu'un objet nécessaire au fonctionnement d'un quartier d'affaires. Pour preuve, le Quartier Central des Affaires de Paris (QCA) qui concentre plus de 600 000 salariés, ne possède quasiment aucune tour, et n'est pas aujourd'hui impacté par la crise des quartiers d'affaires. Cette observation tend à démontrer que les CBD (multifonctionnels et horizontaux) et les quartiers d'affaires (monofonctionnels et verticaux) répondent de logiques et de choix bien différents.

Les tours sont un véritable sujet de discussion :

Dans la projet Capstone (2015, 2016), les auteurs restaient particulièrement prudents sur la corrélation entre les tours et les quartiers d'affaires en utilisant une formule vague : « Il n'y a donc pas à se prononcer en faveur ou contre cette typologie (les tours), mais plutôt à comprendre dans quel contexte elle fait sens » (p. 134)

La thèse de Saskia Sassen (1991) qui associe la concentration avec la ville globale relance cette corrélation entre la globalisation et la verticalisation. Selon elle, les métropoles-monde, incarnées par leurs quartiers d'affaires, eux-mêmes incarnés par une *Skyline* sont les icônes de la globalisation et les marqueurs emblématiques d'une puissance ou d'une ambition. Pour autant, Sassen relativise la morphologie des quartiers d'affaires en convenant qu'ils peuvent s'incarner dans des réseaux qui n'impliquent pas forcément une hyperconcentration verticale.

La tendance semble aller vers des quartiers multifonctionnels, ouverts à la diversité des usages, davantage hybridés par les différences culturelles, dont on voit à travers le QCA de Paris, mais aussi des évolutions de Londres ou de Sydney, que les tours ne sont pas consubstantielles des

quartiers d'affaires. Rémy (2016 p.3) distingue les logiques de *production*, des logiques *d'appropriation*, pour mettre en exergue les facultés transactionnelles dès lors qu'elles s'inscrivent dans un urbanisme diversifié grâce auquel « la relation sociale et la configuration morphologique de l'espace » peuvent s'articuler. Desmarais (1998) distingue les injonctions de *concentration* des logiques de *rassemblement* pour mettre en avant l'appropriation.

Fort de ces éléments, si nous reprenons notre questionnement initial sur les tours, nous pouvons, en guise de première conclusion, apporter les réponses suivantes : *Est-ce qu'un quartier d'affaires est consubstantiel des tours ?* Non, il procède d'une intensité transactionnelle et sociale indépendant de l'existence de tours ; *Est-ce que le rayonnement d'un quartier d'affaires se mesure à la hauteur de ses tours ?* La réponse est plus complexe : Non, sur la même base que la réponse précédente ; oui d'une certaine manière, dès lors que l'appétence des investisseurs et les conditions dérogatoires accordées par les pouvoirs publics favorisent l'attractivité d'un territoire.

1.1.E. Des quartiers d'affaires aux métropoles …

Force est de reconnaitre que les quartiers d'affaires ont peu retenu l'attention, tant dans les sciences urbaines (Vance, 1978), que dans les sciences de gestion. Comme nous l'observons, la complexité de leur définition, recouvrant des configurations qui n'ont ni les mêmes bases, ni les mêmes configurations, ni les mêmes destinations, explique en partie ce silence académique. Nous l'avons vu en distinguant les approches immobilières des approches transactionnelles et créatives. Probablement aussi, parce qu'ils étaient une évidence dès lors que métropolisation et globalisation étaient puissamment corrélées et considérées comme des dynamiques irréversibles : la polarisation financière autour des grandes villes – 85% des flux financiers gérés par les 20 premières places financières –, impliquait une prospérité incontestable et quasi-illimitée des quartiers d'affaires directement indexée sur la croissance mondiale (Aguilera et al. 2005, p. 77).

Si les travaux de Mumford (1964) ou de Braudel (1985) sont plutôt convergents en ce qu'ils relient la part dynamique des villes à leur contribution aux activités transactionnelles ; mais aussi en référence aux travaux de Vance (1978) qui invite à élargir le spectre d'analyse pour avoir une vision globale de la géographie territoriale, nous observons des discussions sur cette relation quartiers d'affaires-métropoles qui n'est pas sans conséquences sur les approches :

Dans le projet Capstone (2015, 2016), une controverse naît entre Bruno Marzloff et Pierre-Philippe Combes (2015-2016, pp. 126-127) qui expriment des divergences entre deux approches : Marzloff défend une déconcentration progressive du quartier d'affaires traditionnel :

« Le tropisme du centre d'affaires est antinomique avec la logique de dispersion spatiale et temporelle du travail » (p. 126) ; tandis que Combes soutient toujours l'idée d'une prédominance des effets d'agglomération sur les forces centrifuges : « La concentration d'entreprises sur le territoire existe depuis longtemps et ne disparaitra pas » (p. 127). Pour autant les deux chercheurs conviennent « qu'un scenario de légère déconcentration des activités au sein des quartiers d'affaires parait donc crédible, toutefois, la disparition ou la fragmentation complète de ces derniers dans la ville est difficilement envisageable » (p. 128).
En 2016, une étude de l'APUR interpelle : « Le modèle du quartier d'affaires, est-il obsolète ? » (APUR, 2016), brisant la conviction plutôt ancrée d'une tendance d'accroissement irréversible. Veron (2008) va plus loin, il questionne la relation entre hyperurbanisation et décrochage économique introduisant l'efficacité opératoire de ces formes urbaines au détriment des autres territoires. Plus récemment des études soulignent les effets pervers de ces démarches de concentration métropolitaine (Godet, et al, 2018 ; Dumont, 2020), voire leurs dérives. Guilly (2022) parle de « métropoles interdites ». Murphy lui-même (1972) évoque dans sa mise à jour de 2017, les tensions entre une approche optimiste de l'avenir des quartiers d'affaires et ceux qui pointent leur obsolescence : « They think the CBD has ceased to serve a useful purpose. Should we spend millions of dollars each year to pump vitality into an obsolete and out-moded appendage?" (p. 170) Bouba-Olga dénonce le mythe « Came » - Compétitivité, Attractivité, Métropole, Excellence - (Bouba-Olga, Grossetti, 2018) comme une mode métropolitaine sans fondement.
On conçoit alors l'intérêt d'investiguer le phénomène tant les points de vue sont partagés, mais surtout compte-tenu de l'impact sur le développement des métropoles.

<u>L'exemple de Canary-Wharf (Londres) illustre l'ambigüité entre le développement des métropoles et des quartiers d'affaires :</u>

Nous utilisons cet exemple pour montrer le cas d'un quartier d'affaires exorégulé (Desmarais, 1998) tout en appartenant à l'historique métropolitain. Nous verrons ainsi les tensions que provoquent les écarts entre les besoins de la métropole et les investissements consacrés au quartier d'affaires. Cet exemple illustre également la prudence recommandée par Vance (1978) quand nous dissocions l'approche quantitative de l'approche qualitative.

Le développement de la métropole londonienne et l'émergence de Canary-Wharf caractérise le tournant néo-libéral des années 1990 et la « prise en main » de l'urbanisme des métropoles par les acteurs financiers. Deux raisons participent de cette tendance : une attrition des ressources publiques et la conviction que les « métropoles d'affaires » ou « les villes-globales » forment l'armature de la globalisation. C'est à cette période comme l'évoque Nappi-Choulet (2013) que les sociétés foncières et financières participent directement aux politiques d'aménagement.

Martine Drozdz (2014) souligne « le passage d'une gestion et d'une production de la ville keynésienne basée sur une régulation stricte des usages du sol à un modèle où le marché joue un rôle croissant dans la distribution spatiale des activités ». Elle cite le cas de Canary Wharf (2014, p.6) – quartier d'affaires sur dalle, développé par un consortium d'acteurs privés bénéficiant des mesures dérogatoires aux règles locales –. Le phénomène des villes-monde accroit la compétition entre les métropoles et valide ce tournant décisif dont la hauteur des tours constitue l'archétype de la réussite.

Dans un second temps, à Londres comme à Paris, l'acteur public vient « brancher » ces polarités au reste de la métropole par des infrastructures de transport assurant ainsi son insertion dans la métropole. Pour autant, le développement urbain reste fragmenté, et s'illustre par la difficulté à présenter une vision d'ensemble. Dans le cas de Londres, Drozdz (2014) relève la faiblesse de l'échelon métropolitain du Grand Londres, très dépendant du Gouvernement central ; à l'instar de la métropole du Grand Paris, qui pour d'autres raisons (de superposition d'échelles) n'a pas les moyens d'une programmation urbaine ambitieuse.

On comprend combien le mythe de la ville-monde et la bienveillance à l'égard des investisseurs ont déclenché une euphorie d'investissements tertiaires sans réelles anticipations des besoins. A Paris comme à Londres, on déplore aujourd'hui la surproduction de bureaux, conséquence de cette période.

L'extrait de l'article ci-dessous décrit, dans les cas de Paris, Londres et New-York, les limites du modèle :

> The bad luck of the pandemic and the rise of working from home, along with a tough economic environment for commercial property because of high debt costs, have added to the current challenges. The large, American-style buildings that first attracted banks are increasingly out of fashion — and the City now offers competitive modern properties. "Canary Wharf and La Défense are the two [office] districts in Europe that are probably most similar to the big traditional US office market that has been whacked so severely that people can't really look past that at the moment," said one investor with direct experience of Canary Wharf. "Hopefully that will change." CWG's leadership has spelled out a vision for the estate as a fully-fledged neighborhood with a buzzy mix of restaurants, parks, shopping, sports facilities, homes and workspaces for a range of businesses. Mulqueen said the negative perception from some of Canary Wharf as "an unwelcoming and very secure fortress for financial services" was "outdated and uninformed (…) – (Financial Times, Juillet 2024)

Dans le cas de La Défense, le modèle économique construit sur cette logique performative – les revenus des tours finançaient les infrastructures – a mis en péril l'ensemble du quartier : « Pendant longtemps, le système a ressemblé à un modèle de cavalerie, finançant le présent par le futur » remarque Pierre-Yves Guice, Directeur général de l'Établissement public de La Défense[24].

[24] Les Échos, 13 septembre 2024

On observe dans les figures ci-dessous l'inversion des courbes à Londres : le désengagement de la puissance publique et la montée en puissance des investissements étrangers.

Fig. I.7. Écart et dynamique inversée entre le développement de la métropole et la croissance immobilière tertiaire (Source Martine Drozdz, 2021)

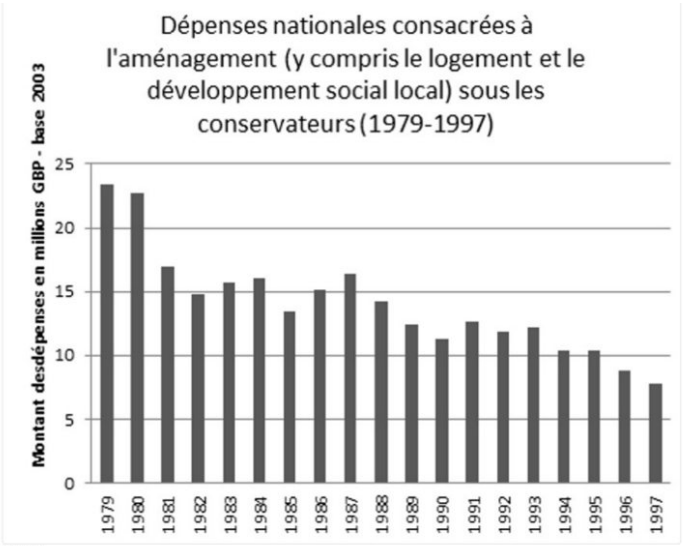


Figure 1 :
Evolution des dépenses d'aménagement au niveau national (1979-1997)

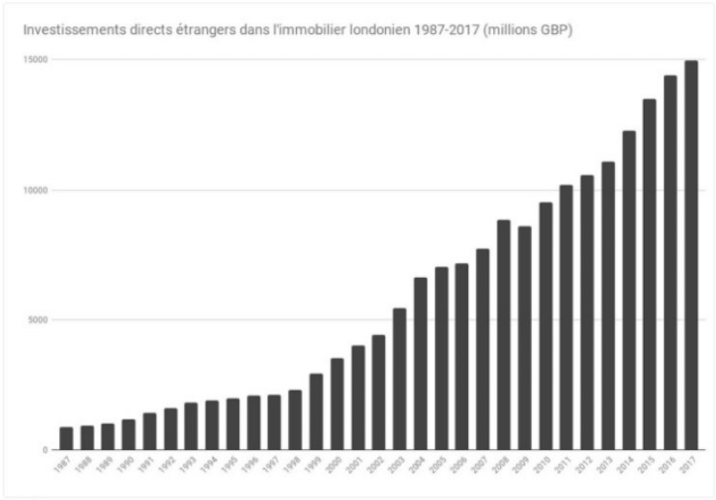


Figure 3 :
La croissance des investissements étrangers dans l'immobilier à Londres depuis 1987

Source : calculs de l'auteur (2021)

Ce schéma montre les contrastes des courbes entre les dépenses résidentielles et les dépenses tertiaires à Londres. Ce décalage alimente les asymétries dont les crises sont la conséquence.

Le Grand Paris n'est pas en reste ….

L'euphorie tertiaire et le mythe du Grand Paris « ville-monde » ont déclenché un rythme d'investissements privés en Ile-de-France en moyenne de +17%/an entre 2009 et 2019, pour atteindre 25 milliards d'EUR d'investissements (source Xerfi).

Aujourd'hui les conséquences de cette euphorie sont de deux ordres : un volume d'immeubles de bureaux vides de 6 millions de mètres-carrés en Ile-de-France, et un besoin de logement

de 29,5 millions de mètres-carrés (Que faire des millions de m2 libres en Ile-de-France ? Orie, 2025[25])

Cette approche démontre la surpolarisation de l'approche métropolitaine autour de la croissance de l'activité tertiaire et d'une interprétation euphorique de la thèse des villes-globales ; avec pour conséquence un écart croissant entre l'activité immobilière tertiaire et la réalité du développement métropolitain. Cet écart se caractérise en particulier sur le logement. On voit dans le cas de l'Ile-de-France l'acuité de cette tension : surproduction de bureaux et sous-production de logements.

Compte-tenu du lien ténu et complexe entre quartiers d'affaires et métropoles, il nous semble par conséquent intéressant de resituer la genèse et le développement des métropoles.

1.2. LES METROPOLES : HISTORIQUES ET TRANSACTIONNELLES

Dans cette section nous contextualisons les quartiers d'affaires dont la genèse comme l'évolution sont parties-prenantes du fait métropolitain. C'est le cœur de nos travaux qui visent à discerner dans la crise des quartiers d'affaires des évolutions métropolitaines et territoriales. Nous situons nos observations dans la ligne de Vance (1978) qui justifiait du caractère avant-gardiste des villes pour comprendre le devenir de l'ensemble de l'écosystème territorial.

> In any search for an understanding of the human environment, the city becomes the base for modern life – the source of support, the destination of a greater part of rural product that moves, and the relief mechanism for the failures of rural society. Without cities, modern life would disappear, not merely its faults but most assuredly its substance as well. So urban geography is not just another form of regional geography, it is the study of the reason behind the present and the logic of the future, viewed geographically. (p. 133)

La crise des quartiers d'affaires ouvre un questionnement sur le développement des métropoles. Cette réflexion est aujourd'hui posée dans toutes les métropoles qui ont participées de l'emballement pour les villes globales.

Aujourd'hui, les quartiers d'affaires – comme archétype de la concentration tertiaire – sont clairement dans le viseur d'une approche post-utilitariste. A différents titres : « utilitariste », puisqu'ils ne sont plus nécessaires pour développer l'activité tertiaire, et parce que leur vocation transactionnelle est profondément questionnée ; « humaniste », puisqu'ils sont en contradiction des aspirations sociétales contemporaines ; mais aussi « historique », ce que Mumford (1964) défend en démontrant le délitement des périodes de concentration dès lors qu'elles n'ont plus de

[25] https://www.orie.asso.fr/actualite/dossier-presse-du-11-fevrier

sens, et qu'elles tendent à déshumaniser, (la chute de Rome, la 2ème guerre mondiale) entraînant une compensation via les forces sociales centrifuges (cf. notre modélisation, Fig. I.11b).

Nous postulons que les signaux de fragilité des quartiers d'affaires sont l'expression sensible de la santé des métropoles. Dans le mesure où leur activité polarise l'essentiel du développement des métropoles, leurs difficultés révèlent la fragilité de l'ensemble du système territorial métropolitain. Par conséquent, comprendre les déterminants des quartiers d'affaires facilite l'interprétation de la santé des métropoles.

Ces formes urbaines ont traversé les époques, au gré des influences et des modèles[26] : Les définitions des métropoles varient selon les périodes de l'histoire – *Cités-mères des colonies grecques ; Capitale administrative d'une province romaine ; Capitale d'une province ecclésiastique ; Ville principale d'une région ou d'un pays ; Pôles d'équilibre dans un système territorial etc.* – mais elles ont en commun une double vocation de concentration du pouvoir et/ou de plateforme d'échanges au rayonnement important. Il serait vain de chercher une définition unique de la métropole ; il est en revanche important de noter une réalité intemporelle : celle d'un système de polarisation qui s'adapte au contexte socioéconomique de son époque.
Cette observation nous amène à approfondir le regard sur les métropoles en mobilisant trois paramètres utiles pour nos travaux : leur développement, leurs fonctions, leur relation au pouvoir.

Avant d'aborder l'expression contemporaine et fonctionnelle des métropoles (Sassen, 1991), nous questionnons leur formation (Pinol, 1994) ; mais aussi les thèses qui interpellent sur le mythe métropolitain (Bouba-Olga, 2018) ou qui alertent les déséconomies d'échelle liés à un excès de centralités métropolitaines (Dumont, 2019).

1.2.A. Un développement marqué par un système de sédimentation multifactoriel

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les villes et les métropoles sont le produit d'une sédimentation accumulée au gré des mouvements économiques de centrage, de décentrage et de recentrage tels que les décrit Braudel (1985). Chaque cycle accumule des sédiments (des monuments, des immeubles, des places, des parvis, des théâtres, …), liés aux différents facteurs centripètes (religieux, d'hygiène, de sécurité ou de marché). Ces sédiments déterminent l'assise culturelle d'un territoire. A fortiori, plus l'entité urbaine est importante, plus elle est le produit d'une longue dynamique cyclique. Il suffit d'observer une grande ville pour voir les traces de cette sédimentation à travers les époques. A Paris, de l'Ile de la Cité à La Défense,

[26] Définitions selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (Cnrtl)
https://www.cnrtl.fr/definition/m%C3%A9tropole

en passant par les Tuileries ou le Grand-Palais, on peut lire la superposition des époques et des critères qui ont justifiés les effets de concentration (religieux au XIIe siècle (Notre-Dame), monarchique au XVIIe et XVIIIe siècles (les Tuileries), industriel au XXe siècle (le Grand Palais), consumériste au XXe siècle (les Champs-Élysées), tertiaire dans les années 60 (La Défense), informationnel dans les années 80 (La Grande Arche)). Les époques passent, les villes restent et conservent la trace des périodes qu'elles ont traversées. C'est ce que Gottmann (1990) qualifie « d'iconographie » et qui est à la base d'une structuration urbaine.

À la sédimentation des constructions, s'ajoute la sédimentation des voies d'accès. Les époques ont tracé des chemins, des routes, des voies navigables, des lignes de chemin de fer, ou des couloirs aériens qui se cumulent et renforcent progressivement l'attractivité de la ville.

Cette sédimentation multifactorielle agit comme des « acquis compétitifs » dont la multifonctionnalité et les reconversions des destinations et des usages fondent la résilience des villes.

On pourrait dire des métropoles qu'elles sont des entités urbaines qui se sont minéralisées sur le temps long par les effets répétés d'une double sédimentation composée d'une architecture et d'un réseau viaire ; et de les différencier des autres villes par la portée géographique des flux et reflux qui les ont traversés.

Le travail de l'historien Jean-Luc Pinol (1996) démontre clairement ce phénomène d'accumulation multifactorielle appliqué à la France sur plusieurs siècles. Pinol développe un travail de cartographie qui fait apparaitre l'enracinement de notre armature urbaine patiemment façonnée au gré des époques (Fig. ci-dessous). L'historien montre qu'il existe une forte résilience des villes et des routes, indépendamment des aléas économiques. Pour Pinol, « la trame urbaine est cumulative » (1996, p. 10) ; elle valide l'iconographie de Gottmann. Ce processus cumulatif est également constaté par Desmarais (1998) à propos de Paris : « Il est impressionnant d'observer toutefois que la tripartition de la Lutèce gauloise (Cité = souveraineté politique ; Rive droite = souveraineté économique ; Rive gauche = souveraineté religieuse) se rapproche de l'organisation morphologique médiévale et même du Paris contemporain » (Desmarais, 1998, p. 406)

> Sur les 55 agglomérations de plus de 100 000 habitants de 1982 en France, 37 sont d'anciennes cité gallo romaines, et sur 107 chefs-lieux de la Gaule impériale, seuls 13 ont disparu de la carte des villes de France actuelle. (Pinol, 1996).

Fig. I.8. Évolution de l'armature des villes en France entre 1200 et 1800
Source : Atlas historique des villes de France (Source Atlas historique des villes de France, 1996)



Ces cartes montrent la résilience du semis des villes et des métropoles sur une période de 6 siècles selon un système de pivots fortement enraciné.

Cette approche mérite d'être nuancée selon les villes et les métropoles ; mais elle permet de relativiser l'influence des facteurs économiques dans la construction des villes. La métropole durable n'est pas le fruit d'une séquence économique en particulier, mais la conséquence de multiples effets de centrage/ décentrage/ recentrage liés à l'alternance des modèles économiques. Par conséquent le développement de la métropole ne peut pas être le fruit de l'expansion économique, par nature éphémère, mais celui des cultures que chaque époque façonne au fil du temps. Cette carte démontre également la résilience des villes moyennes et écarte toute approche exclusive qui postulerait d'une disparition progressive d'une urbanité diffuse. Car, l'histoire démontre que le gigantisme n'est pas la règle en matière d'urbanisme,

surtout quand il s'imagine comme l'alpha et l'oméga du progrès. Ces données démontrent, s'il en est besoin, que les théories d'accroissement perpétuel – celles qui nous conduiraient vers l'hypermétropolisation – ne résistent pas à la résilience d'un tissu urbain diversifié, composé de villages et de villes, de voies et de tracés, dont l'histoire n'a pas effacé l'existence.

1.2.B. Un développement des métropoles qui questionne les dynamiques de dispersion

Le phénomène de sédimentation que nous venons de décrire est proportionnel à l'intensité des cycles de polarisation et de dispersion. Ces cycles marquent un équilibre complexe entre les mouvements centrifuges et centripètes. La plupart des auteurs, historiens ou géographes (Braudel, 1946, 1985 ; Pumain, 2010), convergent sur le fait que les fonctions de centralisation sont corrélées à l'existence d'une base géographique : Plus la base géographique est étendue et prospère, plus les métropoles sont « globales » et intenses. C'est la thèse de Sassen (1991) sur la globalisation et les « global cities ». Pour autant, cette approche connait trois limites fondamentales : elle suppose de fonctionner à toutes les échelles (locale, régionale et mondiale) ; elle focalise l'attention sur la croissance métropolitaine, jusqu'à entretenir un mythe métropolitain (Bouba-Olga, 2018) ; elle postule même d'un mouvement inverse, le ruissellement de l'économie métropolitaine vers les territoires, au détriment d'une réalité réticulaire (Dumont, 2019). Ces trois limites occultent la prospérité de la base géographique qui légitimise pourtant l'existence des métropoles.

i) La richesse des mouvements de dispersion

Nous avons vu que la métropole bénéficiait des effets du temps par un phénomène de sédimentation des fonctions et des usages. Pour autant, dans le cadre de nos travaux, et constatant que les polarités urbaines s'accroissent sur le long terme, il est intéressant de confronter la métropole aux périodes de dispersion ; et de comprendre, malgré ses acquis patrimoniaux, pourquoi la métropole résiste aux périodes de dispersion ?

On observe en effet un mouvement paradoxal de renforcement de la polarisation en fonction de l'intensité de la dispersion. Nous l'observons dans les approches théoriques de Pumain (2010), Gottmann (1990) et Braudel (1985) (Fig. I.4) : centralisation et décentralisation se renforcent mutuellement.

Nous le voyons concrètement dans la partie historique, l'émergence de la « ville économique » apparait avec la nécessité de rassembler des producteurs par nature dispersés mais intéressés par l'interopérabilité qu'offre le rassemblement sur le marché ou l'intermédiation des échanges. Cette corrélation *polarisation-dispersion* participe d'un système itératif qui porte en germe son propre développement.

C’est en ce sens que la métropole se développe : elle représente un espace d’échanges et de rencontres dont l’échelle dépasse son périmètre de relations naturelles.

Pour décrire ce phénomène, nous rapprochons ci-dessous quatre références (Pinol, 1994 ; Sassen, 2004 ; Rottmann, 2015 ; Desmarais, 1998), à des époques, dans des contextes radicalement différents, à des échelles différentes, qui témoignent de cette corrélation entre *intensité de la dispersion* et *intensité de la polarisation* selon les mêmes principes d’enrichissements mutuels :

« La rente foncière serait au commencement des villes (…) La création urbaine n’est-elle pas la conséquence directe de deux groupes sociaux : les paysans sans terre et les propriétaires fonciers qui donnent à ferme leur propriété ? A mesure que cet usage s’établit, les propriétaires qui ont affermé leurs possessions s’en éloignent peu à peu pour se rassembler aux environs des marchés, où ils sont plus à portée de pourvoir à tous leurs besoins. Ce concours attire et fixe dans ce lieu des artisans et des marchands de toutes espèces, et il se forme une ville … Il se fait une révolution dans la manière de vivre » (Pinol, 1994)

« La tendance générale à la dispersion spatiale des activités économiques a, paradoxalement, contribué au phénomène de concentration territoriale, qui comprend entre autres les activités de contrôle et de direction des grandes firmes. Au cours de précédents travaux, je suis arrivée à la conclusion que la concentration des activités centrales et des économies d’agglomération qui leur sont liées dépend des conditions de cette dispersion, notamment en termes de contrôle, d’appropriation de la propriété et du profit (…) Les activités permettant le fonctionnement centralisé des grandes firmes (forment) une nébuleuse de sociétés qui se chargent d’opérations impliquant plus d’un système national » et d’ajouter (à l’instar ‘de la révolution dans les manières de vivre’ que pose Pinol) « l’émergence d’une nouvelle gamme d’opérations politiques, culturelles et subjectives » (Sassen, 2004)

On réalise aujourd’hui qu’en réalité le numérique (qui permet d’emporter son travail partout (en dehors des lieux de concentration)), non seulement ne remplace pas le besoin d’interactions physiques, mais il accroit la capacité des gens à se rencontrer en dehors des espaces de travail. Ainsi les limites entre les espaces de travail et les espaces urbains sont de plus en plus perméables (…) C’est l’ambiance du lieu et la richesse des interactions qui déterminent la valeur ajoutée du quartier d’affaires pour les entreprises ; ils doivent améliorer l’offre de divertissement et d’espaces récréatifs » (Rottmann, 2015)

Nous pouvons également citer Desmarais (1998) qui donne une définition générique de ce phénomène : « L’évasion conditionne le rassemblement qui provoque la dispersion ; cette dernière conditionne à son tour la concentration qui suscite l’évasion » (p. 411)

On voit bien à travers ces exemples que la réalité d’une dynamique métropolitaine est fortement corrélée à l’intensité du système productif et social qui l’entoure ; et au renouvellement de ces cycles économiques. De surcroît, comme l’évoquent Sassen et Pinol, cette centralisation ouvre « une manière de vivre » (Pinol, 1994) ou « l’émergence d’opérations subjectives » (Sassen, 2004) qui ancrent le développement de la ville. En citant la nécessité de renforcer les offres

culturelles (de divertissement et de récréation) Rottmann distingue également la part productive qui tend à se dilater dans l'espace, de la part sociale et culturelle qui justifie des opportunités de concentration.

Pour illustrer ce phénomène – que Braudel (1985) qualifie de « visible » (les marchés) et « d'invisible » (la culture) –, Pinol (1994, p. 6) compare l'évolution de l'armature urbaine au XIIIe et XIVe siècles à l'aune de ces deux composantes économique et culturelle. L'historien observe une situation selon lequel, les villes méridionales tirent parti des deux facteurs : le facteur de centralité religieux (hérité de la présence des ordres mendiants, plus fort dans le sud) et l'intensité d'une circulation monétaire plus forte dans le sud - cf. les travaux de Braudel autour de la Méditerranée – (1946). Ce renforcement mutuel des critères 'religieux et culturels' d'une part, et des critères 'économiques et monétaires' d'autre part, confirment la réalité d'une construction urbaine qui tient sa stabilité de la combinaison de différents facteurs ; et qui par corollaire, tient sa fragilité de sa monofonctionnalité, d'une surpolarisation, ou de sa sur-indexation sur des déterminants économiques.

Jean Gottmann (1961) fut un de ceux qui avait anticipé la saturation des métropoles, liée à l'obsolescence d'une polarisation tertiaire (la sur-indexation que nous évoquons dans le paragraphe ci-dessus) ; et la possibilité d'une décentralisation progressive de l'industrie tertiaire. Gottmann rappelle qu'à la différence des places de marché dont les échanges physiques justifiaient une centralité, l'industrie tertiaire est par nature plus dispersée ; d'où sa question centrale : What can be decentralized and where ? (Gottmann, 1961, p. 55). Et la question corollaire que nous pourrions ajouter : What must be centralized and where ?

Une note de l'historien Prévélakis (2023) sur les travaux de Jean Gottmann est intéressante à citer puisqu'elle aborde les travaux du géographe en distinguant justement cette observation d'une ville qui se construit sut deux composantes de « centralité » et de « circulation » : « Il ne faut pas envisager le couple circulation/iconographie de manière binaire, comme si la victoire de l'un comportait la défaite de l'autre. Le carrefour, croisement des voies et foyers d'iconographie, symbolise la rencontre des deux catégories » (Prévélakis, 2023, p. 2). Nous verrons dans une autre section combien Gottmann postule d'un avenir des villes plus ancrées sur les composantes iconographiques comme élément de stabilité.

Pour autant, depuis quelques années, le débat concentration-dispersion a fait la part belle à la métropolisation jusqu'à sa mythification. C'est dans ce sens que nous évoquons les réserves de Bouba-Olga.

ii) Le mythe d'un monopole des métropoles

L'approche de Bouba-Olga (2018) vise à dénoncer le mythe de la concentration comme vecteur

de performance consubstantiel de la globalisation. Le géographe conteste le fait que la compétitivité, l'attractivité, la métropolisation et l'excellence façonnent un ensemble systémique centralisé, exclusif des autres territoires et qu'ils forment les composantes d'une modernité socioéconomique globale. Il conteste les thèses de Sassen et de Florida, en considérant qu'elles relèvent d'une théorie « addictive » qui ne résiste pas aux observations empiriques ; et critique une mauvaise interprétation des dynamiques centripètes (liées à l'innovation et à la concentration des connaissances) et centrifuges (effets de congestion, de spéculation et de pollution) (Bouba-Olga & Grossetti, 2018, p. 4). Selon le géographe, les territoires n'ont pas vocation à n'être que les supplétifs des métropoles (zones exclusivement présentiels, écologiques ou productives) ; ils s'inscrivent également dans les valeurs de compétitivité, d'attractivité ou d'excellence dont on a tendance à les exclure. Bouba-Olga est en ce sens plus proche des travaux de Rosa (2021). Le sociologue et le géographe se rejoignent sur le fait que la créativité n'est pas tant le fait d'une ville créative, mais d'un système de relations entre les personnes qui n'est pas nécessairement lié à des effets de taille. Bouba-Olga dénonce trois biais dans l'approche CAME (Bouba-Olga & Grossetti, 2018, p. 15) : « un biais de réification » des territoires en les considérant comme des objets plutôt que comme des échelles déterminées par des flux ; « un bais de présentisme » en les déconnectant de leur histoire et des processus de long terme qui a façonné ce qu'elles sont devenues ; « un biais de la clôture du cadre d'analyse » en isolant les sous-ensembles les uns des autres au détriment d'une vision plus large. Ce dont postule également Vance (1978) en critiquant la segmentation des approches géographiques. Cette critique intéresse notre recherche puisqu'une approche isolée des quartiers d'affaires nous empêcherait de les considérer dans un contexte large. Bouba-Olga rappelle que cette approche, si elle nous amène à considérer les métropoles comme « attractives », devraient nous amener à considérer qu'elles sont aussi « répulsives » (cf. les travaux de Rosa (2021)). Le mot « répulsif » s'agissant des métropoles est aussi utilisé dans un article récent de Population & Avenir[27] sur les flux démographiques interdépartementaux.

La critique de Bouba-Olga est assez largement reprise par le sociologue Daniel Kudla (2022) qui voit dans ces formes urbaines (il évoque les BID mais la critique vaut de manière générale, dès lors que les actifs immobiliers sont financiarisés) un artefact, produit d'une séquence néolibérale, qui ne participe d'aucune logique territoriale, ni économique ; mais s'efforce de reproduire un espace stéréotypé et privatisé. L'auteur relève d'ailleurs, que dernière la définition plutôt confuse de ces formes urbaines, il faut noter deux concepts : un espace urbain et une communauté d'affaires.

In the simplest terms, these studies conceptualised BIDs as a product of a neoliberal state that has given political empowerment to a coalition of business elite to manage urban spaces and enhance the flow of capital through

[27] Population & Avenir n° 772 (Mars-Avril 2025)

a specific locality. (…) Later studies expanded this conceptualization by providing a more nuanced, place-based assessment of neoliberalism as a process. Rather than characterizing BIDs as a coalition of business elite who enact their power from top to bottom, BIDs were increasingly viewed as more complex and 'networked organisations comprised of myriad social actors, agendas, and interests that territorialize based on the local political, institutional and social context (Kudla, 2022, p. 2842)

Kudla (2022) conteste également l'approche créative de Florida. Selon lui, la « société créative » participe avant tout d'une entre-soi des talents, vecteur de gentrification (Kudla, 2022, p. 2845)

L'alternative de Bouba-Olga aux approches de type CAME tient d'abord dans l'idée de considérer qu'il n'existe pas un seul système de relations mais des « systèmes multi-échelles » dont les organisations sont différentes.

Le géographe sort des approches « délimitées » (Murphy, 1972) et « métropolisées » (Sassen, 1991) ; il considère que les entreprises suivent des logiques de « quantité », de « qualité », et de « territorialité » qui rendent chaque localisation singulière (Bouba-Olga & Grossetti, 2018, p. 21). La logique de territorialité s'intégrant dans une logique de proximité qui caractérise la richesse d'un système local.

Ces systèmes locaux portent également un potentiel d'innovation et de développement international. C'est à partir de cette construction que le géographe met en garde contre les « cloisonnements », qu'ils soient géographiques, entre acteurs, entre domaines d'intervention de la puissance publique « lorsqu'on croit pouvoir traiter des questions de développement économique indépendamment des questions d'emploi, de formation, de logement ou de transports » (Bouba-Olga & Grossetti, 2018, p. 22) et contre les effets enfermements dans des filières particulières.

Une autre approche corrige une vision métropolitaine auto-centrée en valorisant la base géographique et son indépendance vis-à-vis des métropoles (Dumont, 2019)

iii) Les dangers d'un centralisme excessif

La critique de Dumont (2018) est d'abord une critique du modèle hiérarchisé centres-périphéries (modèle radial incarné par des métropoles centralisatrices) en ce qu'il exclut une grande partie des territoires et se prive de la richesse de la dispersion. Le géographe défend un modèle réticulaire ouvert sur la diversité des territoires. Cette approche est très en décalage par rapport aux théories de renforcement des centralités et des effets potentiels de ruissellement que nous abordons dans nos travaux.

Dumont (2019) remet en cause une logique de développement qui serait basée sur deux mouvements centripètes et centrifuges : le premier (centripète) participant des forces émanant

du centre de gravité, le second (centrifuge) participant de l'irrigation générée par le centre de gravité. Dumont utilise la métaphore d'une roue qui tourne pour illustrer ce phénomène : le centre = le moyeu, il constitue la force motrice qui conditionne le développement de l'ensemble de l'aire urbaine.

Deux points particuliers nous semblent intéressants à retenir dans l'approche de Dumont qui posent des limites aux approches conventionnelles : le biais politique et le renoncement aux richesses de la base géographique.

- **Le biais politique ou le « suravantage des centres**. Dumont (2019) alerte sur la tendance des acteurs institutionnels à privilégier des choix politiques qui avantagent le centre « par des lois territoriales, avec des dotations financières directes ou par des financements spécifiques à des établissements publics ou à des infrastructures des villes-centres les plus peuplées, seuls territoires considérés comme capables d'engendrer des richesses supplémentaires » (p. 6).

  Ce suravantage nuance l'argument selon lequel le PIB/habitant est plus élevé dans les métropoles. Dans le cas français, le PIB/habitant est de 57 KEUR/habitant vs 29 KEUR/habitant dans le reste du territoire[28]. Dans une économie où la part des dépenses publiques/PIB est de 57%[29], et si l'on prend en compte la part de PIB issue de la consommation (liée par conséquent au peuplement et à la surdensité de l'offre commerciale), il apparait alors que le PIB/habitant dans la métropole n'est pas tant le reflet d'une dynamique économique métropolitaine (au sens d'une création de valeur) que celui d'un surinvestissement public métropolitain et de la consommation. Dans la cas du Grand Paris, on note par ailleurs un investissement en infrastructure de 35 milliards d'EUR (réseau du Grand-Paris Express) qui corrobore l'asymétrie entre un surinvestissement dans les zones centres et un sous-investissement dans les périphéries[30]

  Le même suravantage vaut pour la construction territoriale institutionnelle dont le pouvoir est progressivement transféré vers des entités urbaines de plus en plus importantes, éloignant d'autant les centres de pouvoir des territoires et renforçant ainsi les centralités. Cette centralisation des pouvoirs s'accompagne d'une centralisation des ressources au détriment des territoires.

  Ce comportement des acteurs publics permet de comprendre les facteurs de résistance centripète (#3 de notre cycle historique, Fig. I.11b) pour des raisons d'optimisation et d'amortissement de la dépense publique.

[28] https://www.insee.fr/fr/statistiques/6440639

[29] https://www.fipeco.fr/fiche/La-croissance-des-d%C3%A9penses-publiques#:~:text=Le%20rapport%20des%20d%C3%A9penses%20publiques%20au%20PIB%20est%20pas%C3%A9%20de,0%20%25%20du%20PIB%20en%202023.

[30] https://www.budget.gouv.fr/documentation/file-download/27617

Cette thèse sur les biais et les risques d'un centralisme excessif est celle qui est développée par le Prix Nobel d'économie 2024 (Acemoglu et Johnson, 2024)

> Celui qui a le plus de pouvoir a plus de chances de persuader les autres de son point de vue, qui est le plus souvent aligné sur ses intérêts (…) Une vision commune s'enferme (alors) dans une direction spécifique, il devient difficile pour les gens de se libérer de son emprise et d'explorer des trajectoires différentes qui pourraient être socialement plus bénéfiques (2024, pp. 20-21)

- **Le renoncement à la dispersion et l'affaiblissement programmé des centralités**. Compte-tenu de la thèse dont nous postulons, que le centre n'a de viabilité qu'à la condition que la périphérie prospère, l'approche de Dumont (2019) interpelle. Le géographe dénonce une organisation qui exclut les territoires ; or, la construction radiale génère des angles morts et par conséquent une perte de diversité territoriale. Dumont donne de nombreux exemples de territoires prospères dont le développement ne procède pas du ruissellement des métropoles mais d'un écosystème local créateur de valeurs. Dumont défend par conséquent une approche réticulaire, qui ne relève pas nécessairement d'une « unité urbaine » ni d'une « aire urbaine » et qui laisserait sa chance à chaque territoire. Parmi les exemples cités, Dumont évoque le Futuroscope dans la Vienne dont le développement est indépendant de Poitiers, bien que très proche de la ville et intégré dans son aire géographique (2019, p. 9) ; il cite également Dubaï, qui entre 1971 et aujourd'hui, est passée d'une ville moyenne de 80 000 habitants à une ville-monde de 2 millions d'habitants sans bénéficier d'un phénomène d'attractivité de type « centre-périphérie ». « Dubaï a opté pour une stratégie réticulaire en effectuant un constat géo-démographique : en vol aérien, compte-tenu les progrès de l'aviation limitant les besoins d'escales techniques, 70% de la population mondiale est à moins de 8h00 de Dubaï ».

Cet exemple est particulièrement intéressant pour nos travaux en ce qu'il décorrèle l'approche conventionnelle entre un centre et ses périphéries, tout en validant, par un enjeu d'échelle, l'idée d'un centre dont la prospérité est indexée sur une périphérie (le monde à moins de 8h00)

Dumont (2019) met aussi en garde sur un modèle centralisé à contre-courant des tendances actuelles : « Adhérer à la métaphore de la roue, c'est ignorer aussi les nouvelles formes de travail (…) La superposition des espaces de travail et d'habitation rend le domicile et le bureau plus flexibles et entraine un processus de 'réorganisation ou même de démantèlement de la division fonctionnelle de l'espace urbain entre les fonctions basiques de l'habitat, du travail, des loisirs et de la mobilité de l'une à l'autre » (Di Marino, 2014, p. 9)
Desmarais (1998) utilise une métaphore équivalente, celle « de l'étoile qui déploie ses branches ou celle du ballon qui gonfle » (Desmarais, 1998, p. 412) pour mettre en garde sur un développement où « le centre est actif et la périphérie passive ».

« Ce n'est plus le domicile qui est un prolongement du lieu de travail, c'est le lieu de travail, celui où le télétravailleur se rend périodiquement qui est le prolongement du domicile » (Dumont, 2019, p. 9). Ce démantèlement des organisations fordistes et d'une structuration héritée de la Charte d'Athènes porte en germe un retournement des constructions territoriales que nous connaissons.

iv) Sassen (1991, 2004) ne conteste pas les effets de dispersion mais mise sur la nécessité des fonctions de coordination

Saskia Sassen a effectué un travail de référence pour théoriser les effets de dispersion et de concentration dans une société globalisée. Elle postule d'un phénomène de dispersion propre aux chaines de valeur et à la division cognitive du travail. Mais l'accroissement des services associés aux nouvelles configurations spatiales génère deux tendances : de nouveaux effets d'agglomération autour de la finance, de l'informatique ou des fonctions de coordination des grandes entreprises ; une liberté dans les choix de localisation des sièges sociaux dès lors que les infrastructures existent : « Dans les pays où les infrastructures sont bien développées, il est vraisemblable que les sièges sociaux bénéficient d'un ample choix de localisation » (2004, p. 12)

Cette nouvelle polarisation urbaine – la thèse est également développée par Florida (2008) – a tendance à exclure les périphéries des métropoles au bénéfice d'un réseau de villes globales qui structurent le paysage urbain du monde contemporain. Sassen parle de « réseaux urbains transnationaux » qui façonnent et valident la pérennité des centres d'affaires. Les villes-globales se justifient, selon elle, comme des circuits-courts informationnels qui facilitent la performance des systèmes de production.

Pour Sassen, « la capacité des nouvelles technologies à neutraliser le temps et l'espace » est largement compensée par l'enracinement des « processus de travail » dans les villes-globales ; avec des effets collatéraux sur les emplois non qualifiés, sur l'environnement et sur la détérioration des pouvoirs régulateurs des États.

A la différence de Murphy (1972) ou de Braudel (1985) qui défendent la thèse d'une centralité géographique, Sassen postule « qu'il n'existe plus de relation simple et directe entre la centralisation et les entités géographiques comme le centre-ville ou le quartier central des affaires, qui jusqu'à une date récente était synonyme de centre » (2004, p. 17). L'auteure revisite la notion de centralité selon trois configurations que nous avons déjà rappelées dans le chapitre précédent :

- Le quartier central des affaires pour autant qu'il soit dans une ville-globale historique
- La zone métropolitaine sur la base d'une « grille de nœuds stratégiques » que Sassen assimile à un nouveau concept de région

- Les centres trans-territoriaux qui opèrent au sein du réseau des villes globales dans une configuration télématique. C'est le cas des centres financiers dont le système transactionnel participe d'un réseau commun.

Pour Sassen (2004), ces centralités nouvelles maintiennent la hiérarchie des villes au même titre que dans le cas des centralités géographiques ; en revanche elles perdent progressivement leur relation aux territoires environnants. A l'aune de la thèse dont nous postulons dans cette section – que les centralités tiennent une partie de leur raison d'être de la prospérité des territoires alentours – cette analyse est préoccupante.
C'est bien là que se positionne un enjeu socioéconomique et politique. Ces territoires, dont Sassen postule qu'ils sont en voie de « dénationalisation de (leur) espace, urbain » (2004, p. 20) doivent se réinsérer dans un récit national. C'est le cas en particulier des centres d'affaires comme épicentres du système global.

Dans une réflexion sur l'avenir du centre de Montréal (Shearmur et al, 2021), très largement occupé par les entreprises tertiaires, les auteurs postulent d'une reconfiguration plus équilibrée (post-Covid) qui ne remettra pas pour autant en cause sa destination initiale. Les chercheurs évoquent plutôt des ajustements, de trois ordres : une baisse de 10% à 20% de la fréquentation touchant à la fois les salariés, les touristes d'affaires et les étudiants ; une bascule d'une partie des activités de service vers les espaces résidentiels et les quartiers « péricentraux » - reflet de ce que les chercheurs appellent, « la nouvelle géographie de la demande » (2021, p. 14) ; une compensation des surfaces disponibles par le retour dans le centre d'activités culturelles, de logements et de coworking. Leur analyse va dans le sens d'un rééquilibrage entre les facteurs de concentration et de dispersion, et souligne l'importance d'une médiation culturelle polarisante.

Le cas de la Chine mérite une attention particulière (Yang et al, 2023). Corroborant la thèse de Sassen, la Chine a vu naitre des quartiers d'affaires au fur et à mesure de son développement international. Dès 2002, 36 Business district avaient émergé des villes chinoises. Avec la particularité par rapport aux quartiers d'affaires occidentaux, de se situer pour la plupart à l'extérieur des centralités historiques. Cette nuance est importante. C'est ce que souligne Yang dans une approche comparative des CBD chinois avec ceux des villes occidentales. Pour les chercheurs, ces quartiers ne relèvent pas tant d'un développement naturel lié à la globalisation, que d'une volonté programmée de s'intermédier dans des secteurs d'activités à l'échelle mondiale. Les CBD de Yang résultent par conséquence d'une double effet : urbanistique, lié à une détermination politique ; et d'ancrage de firmes emblématiques afin d'amorcer un processus de concentration (2023, p. 12). Pour Yang, si la finance a structuré la formation d'une première génération des quartiers d'affaires, l'avenir des CBD est aujourd'hui indissociable de

l'accélération technologique (2023, p. 12). Mais les chercheurs alertent sur le caractère aléatoire de l'avenir des CBD : ce n'est plus temps les avantages traditionnels (externalités positives effets d'agglomération et interactions) qui feront le succès de ces espaces, mais le succès d'entreprises-phares qui font office de repères et deviennent des éléments fédérateurs.
Yang cite le cas de (New) Phazhou (Guangzhou) – le projet de créer de toute pièce un *Recreational Business District* (RBD) qui a émergé en trois temps : 2006, Création d'un centre de congrès ; 2011, lancement d'un appel à projet réservé aux grandes entreprises leaders de la tech chinoise (obligation d'un CA annuel > 140 M$; réservé aux 6 secteurs suivants :internet services, nouveau media, intelligence artificielle, quantique, finance alternative, e-commerce) avec un coût de localisation 5 fois inférieur aux prix du centre de Phazhou ; en 2015 installation de 6 firmes leaders (Tencent, Alibaba, YY, Xiaomi, GOME et Fosun) ; en 2015, présence de 1500 entreprises et d'un écosystème complet d'acteurs périphériques. Avec cet exemple les chercheurs démontrent combien les CBD peuvent passer d'un héritage économique à des créations ex-nihilo, fruits d'une approche conquérante et concertée des acteurs publics et privés d'un pays.

La question se pose néanmoins de l'évolution de ce phénomène globalisant, en ce qu'il est, ou non, exclusif, d'autres territoires. C'est un point de discussion entre l'approche de Sassen (1991) et celle de Lussault (2023). Sassen théorise une urbanité incarnée dans des « villes-globales » ; Lussault met en garde contre la toute-puissance de ces villes-globales qui répondent d'abord « d'une recherche systématique de l'optimalité et de l'efficience » puisqu'elles sont conçues pour le développement économique (2023, p. 187). Or, pour le géographe, la crise de la Covid a profondément ébranlé cette théorie en démontrant en quelques mois la fragilité de cette construction.

1.2.C. Une existence liée aux systèmes de décisions, de contrôle et de pouvoir

La réalité métropolitaine est indissociable d'un système de pouvoir, public et ou privé. Les définitions que nous donnions en introduction de cette section alternent des constructions liées au pouvoir politique et des constructions liées aux pouvoir économique. On parle souvent de « capitale politique » ou de « capitale économique » pour qualifier les métropoles d'un pays. Dans les deux cas, ce sont les systèmes de pouvoir et de contrôle qui qualifient leur statut.
Pinol (1994, p. 7) observe que dès le XIVe siècle la prospérité des villes est liée à la hiérarchisation du système de pouvoir monarchique : « Le roi et les villes sont allés du même pas comme des alliés égaux ». Sassen (2004, p.8) note que « les villes ont joué le rôle de ce que l'on pourrait qualifier de 'centre' aussi bien pour les économies et les administrations politiques que pour les peuples »

La Révolution française témoigne également d'un primat politique dans la mise en place d'un système de *coordination et de contrôle*. Il est intéressant de noter que c'est à cette époque que l'importance de la ville passe d'une mesure liée à *l'emprise de la ville à l'intérieur de ses murailles* à une mesure liée *au nombre d'habitants*. Cette nouvelle évaluation de l'influence des villes démontre l'importance du fait politique dans la trame urbaine.

La double vocation de *coordination et de contrôle* est aujourd'hui utilisé de la même manière par Sassen (1991) pour justifier l'émergence de villes-globales.

Aujourd'hui, le fait métropolitain est largement soutenu par un double système de pouvoir : politique et d'investisseurs. Les deux semblent liés par un pacte non écrit qui assure à chacun des revenus substantiels fiscaux et financiers, mais aussi des facilités de contrôle. C'est le mythe CAME que dénonce Bouba-Olga (2018) en parlant de la surinterprétation socioéconomique de cette construction et d'une doxa dont rien ne permet de penser qu'elles sont nécessaire au progrès. Chaslin (1994) cite un extrait d'une discussion entre Pompidou et Delouvrier qui illustre bien le centralisme dirigiste dont ont bénéficié les métropoles : « Je vis le général en premier, et en secret. Devant une immense carte, le président de la République (…) manœuvrait les villes nouvelles et les préfectures comme des divisions blindées » (p. 59) ; et dans la même note, au sujet de La Défense, Chaslin cite les propos acides de l'historien Fermigier : « Le Chef de l'État (Pompidou) a son esthétique. Heureux hasard, c'est celle des promoteurs ». Cette remarque est intéressante en ce qu'elle alerte sur une construction métropolitaine qui n'incarnerait pas une phase de développement authentique, mais un exercice forcé pouvant signifier un égotisme d'État et une construction performative.

Dans notre approche épistémologique intéressée par les fondements transactionnelles des quartiers d'affaires, nous devons considérer la position des pouvoirs publics et des investisseurs comme un biais susceptibles de fausser l'analyse objective des quartiers d'affaires et par extension des métropoles.

Conclusion du 1er chapitre – Partie I

Dans ce chapitre nous avons cherché à saisir les caractéristiques des quartiers d'affaires en segmentant les différentes typologies identifiées par les chercheurs. Nous avons vu qu'ils pouvaient prendre des formes différentes : de concentration de bureaux, d'espaces transactionnels (Sassen, 2004) ou de pôles d'innovation. A cette diversité fonctionnelle s'ajoute une diversité morphologique puisque les quartiers d'affaires peuvent être enracinés dans les centres historiques des villes, ou être isolés des centres (Murphy, 1972), voire indépendants dans le cadre de pôles d'innovation (Yang, 2023). Ces configurations très diverses ouvrent des perspectives différentes ; mais dans tous les cas, elles sont consubstantielles d'un agencement métropolitain dont elles conditionnent la vitalité et la prospérité durable.

Or, on observe aujourd'hui une hypertrophie urbaine dont la croissance démesurée des quartiers d'affaires pourrait être le fait générateur ; et dont la crise qu'ils traversent pourrait annoncer une remise en cause du primat métropolitain. Différentes approches relativisent ce primat métropolitain, en ce qu'il correspond à un cycle fordiste aujourd'hui mythifié et obsolète ; en ce qu'il appauvrit une base géographique territoriale dont il tient pourtant sa raison d'être.

Ce questionnement justifie que nous approfondissions les déterminants des mouvements centripètes et centrifuges afin comprendre les cycles de concentration-dispersion et de positionner les quartiers d'affaires dans un cadre historique éprouvé.

CHAPITRE 2 : DES PLACES DE MARCHE AUX QUARTIERS D'AFFAIRES : VERS UNE MODELISATION DES DETERMINANTS QUI PREFIGURENT L'EVOLUTION DES QUARTIERS D'AFFAIRES

Pour mettre en perspective les critères de formation des quartiers d'affaires, et plus généralement des espaces dédiés aux activités transactionnelles, les questions se posent de la relation entre les activités économiques et les cycles de concentration ou de dispersion des populations : *Sont-ils corrélés ? Suivent-ils des trajectoires aléatoires liés à l'histoire ou à différents phénomènes, comme la crise de la Covid ? Participent-ils de facteurs communs, centripètes et centrifuges, liés à des critères que nous pourrions identifier ? Ou, participent-ils d'un cycle régulier ?* C'est l'objectif de ce 2ème chapitre que de comprendre les faits générateurs de ces mouvements de flux et de reflux et, le cas échéant, de les modéliser afin de construire un cadre théorique sur la cyclicité des mouvements d'agglomération et de dispersion.

Nous avons retenu une approche pluridisciplinaire, principalement en histoire, en géographie, et en sciences sociales afin de saisir les différents facteurs qui participent des mouvements d'agglomération et de dispersion.

Cette approche a pour objectif d'élaborer un modèle dynamique dont nous nous servirons comme base théorique tout au long de nos travaux.

2.1. LES MARCHES MEDIEVAUX PREFIGURATION DES DYNAMIQUES DE CONCENTRATION ET DISPERSION QUI MARQUENT L'ONTOLOGIE DES ECHANGES

Cette section s'intéresse aux places de marché médiévales et à leurs évolutions, lointains ancêtres des quartiers d'affaires. L'objectif de cette section n'est pas tant d'étudier le fonctionnement des espaces de transaction au Moyen-âge que d'en saisir les dynamiques pour cerner les bases qui ont participées de l'ontologie des échanges économiques dont nous sommes toujours imprégnée dans notre culture et dans nos usages.

Mumford (1964) situe entre le VIIIe et XIIe siècle la période au cours de laquelle « le marché » a remplacé « le forum » comme composante structurante des cités médiévales.

Des « places de marché » aux « quartiers d'affaires », le lien est justifié selon l'historien, au nom de la « survivance du premier tracé » dont il rappelle la persistance des racines (Mumford, 1964, p. 369). Nous avons vérifié cette réalité à travers les cartes de Pinol (1994)

Pour Mathieu Arnoux (2010) « les foires sont la première histoire de nos marchés. Elles ont lancé l'intégration commerciale et financière de l'Occident » (Arnoux, 2010, p.13). La réalité de ce socle est démontrée par la stabilité du semis des villes entre 1200 et 1800 en Europe : « Cette stabilité

caractérise aussi le haut de la hiérarchie urbaine. Les grandes métropoles européennes de la fin du XIXe siècle, sont déjà, dans leur grande majorité, à la tête des réseaux nationaux de la fin du Moyen-âge » (Bretagnolle et al.2017, p. 3) ; mais aussi Pinol cf. Fig.I.4.

Le processus dynamique décrit par Mumford correspond au principe de centrage-décentrage-recentrage qui sous-tend les travaux de Braudel dans *La Dynamique du capitalisme* (1985) :

2.1. A. Les phases de concentration et de dispersion observées

1er étape : l'apprentissage d'une organisation concentrée : Au VIe siècle, Benoît de Nursie, établit un réseau de monastères à travers l'Europe posant les germes de « citadelles des âmes » (Mumford, 1964, page 371), espace spirituel et de connaissance, avec son pendant organisationnel et logistique (la Règle de Saint-Benoît). Le marché de la cité médiévale prend sa source dans cette nouvelle organisation offrant aussi une protection face aux barbaries.
Au Xe siècle cette organisation s'étend aux villes, avec les mêmes principes de protection et d'organisation : « une église, un cloître et un marché ». L'ensemble est fortifié. « L'apparition des structures urbaines de la nouvelle civilisation chrétienne ne date guère que du XIe siècle, mais les églises et les monastères en avaient déjà disséminé les germes » (Mumford, 1964, p. 373). Les premières lois d'échelle apparaissent : « plus la population est nombreuse, plus grande est la sécurité à l'intérieur de l'enceinte » (Mumford, 1964, p. 376). C'est à ce moment-là, dans ce processus de polarisation, que la place de marché, prend l'ascendant sur le cloître. Le pouvoir temporel commence à gagner sur le pouvoir spirituel. Les Seigneurs et les moines tirent parties de cette évolution en monnayant leur protection par des impôts et des taxes. Les premiers contours de l'organisation que nous connaissons se dessinent.
Mumford rappelle néanmoins que ce n'est pas le marché qui a fait la cité, mais l'inverse.
Ce mouvement marque un cycle centripète – ou de centrage – motivé par des déterminants spirituels et de sécurité qui deviennent contingents d'intérêts économiques.

> La surestimation du rôle que pouvait jouer le développement du commerce dans la fondation des cités tient principalement à la tendance des historiens à interpréter les événement du passé à la lumière d'une expérience acquise dans le présent (…) Les relations commerciales entre les nations n'ont qu'une influence minime sur la fondation des cités nouvelles. (Mumford, 1964, p.380)

De cette monétisation de la sécurisation émerge une première forme de capitalisme. La concurrence entre les cités sur le principe de *plus de sécurité* remplace l'idée que le marché est un espace destiné à la satisfaction des besoins des habitants de la cité et des alentours.
Entre le XIe et le XIIIe siècle, les progrès en termes d'agriculture viennent abonder cette polarisation des marchés ainsi que le modèle capitaliste naissant. Les moines implantent dans

les monastères de nouvelles techniques de production qui participent d'un développement convergeant des cités et des campagnes.

2ème étape : phénomène de dispersion et d'essaimage : Ces principes d'organisation se diffusent. Les villes médiévales s'établissent comme des réseaux de villages et de villes moyennes avec le principe d'une journée de marche comme étalonnement de l'aménagement du territoire. Elles forment alors des « réseaux de villes, rendues mutuellement interdépendantes » (Pumain, 2010, p.6). Dès la fin du Moyen-âge, on assiste ainsi à un phénomène de décentrage au profit des villages. Mumford attribue ce redéploiement au cycle de propagation technique, décrit également par Pumain « la force de la dynamique (territoriale) est l'innovation » (Pumain, 2010, p. 10), permettant d'allier le progrès technique à une meilleure qualité de vie. « Nous découvrons dans ces formes d'urbanisme villageois, une première anticipation concrète de ce que serait le modèle d'environnement marqué par l'équilibre dynamique entre l'urbain et le rural » (Pumain, 2010, p. 478). C'est le même principe que met en avant Simone Weil (1943) quand elle propose l'éclatement de l'usine en ateliers disséminés dans les villages afin de respecter la dignité humaine mise à mal dans les dérives des structures urbaines à trop forte densité.

> Certains ouvriers pourraient travailler chez eux, d'autres dans de petits ateliers. De tels ateliers ne seraient pas de petites usines, ce seraient de organismes industriels d'une espèce nouvelle, où pourrait souffler un esprit nouveau ; quoique petits, ils auraient entre eux des liens organiques assez forts pour qu'ils forment ensemble une grande entreprise (Weil, 1943, p. 47)

Au XVIe siècle, les différences se sont fortement atténuées entre la ville et la campagne et les structures de production se dispersent dans tous les territoires. La sécurité ne constitue plus le rempart protecteur des villes. Les corporations et le pouvoir financier se décentralisent. En revanche, la culture et la recherche deviennent les privilèges des villes, accentuant une distance entre les villes et les campagnes ; elles agissent comme une nouvelle force centripète.
« Les privilèges économiques de la cité se sont effrités, ainsi que les privilèges des monopoles, au bénéfice de ceux qui avaient su renoncer à la protection des remparts » (Mumford 1964, p. 483). On trouvera dans notre étude de cas, de la part des personnes interviewées, l'usage fréquent du mot « éclatement » pour décrire le phénomène de dispersion tel qu'il est apparu au cours de cette période d'essaimage décrit par Mumford (1964).

3ème étape : l'émergence de tensions entre les échelles : Les tensions naissent entre les pouvoirs centraux (qui perçoivent que le cycle de développement leur échappe) et les structures fédératives. Les pouvoirs centraux, publics ou privés, résistent au mouvement centrifuge. De nouveaux monopoles d'État sont alors créés pour regagner du pouvoir et des péages sont instaurés pour monétiser les flux. L'église, pourtant attachée au principe féodal, participe

progressivement de ce recentrage en monétisant et capitalisant ses indulgences. Mumford illustre « la débâcle sociale » des grandes villes avec les vers satiriques de Crowley[31] :

Cité, c'est le nom que l'on donne
A tout un ramas de personnes
Cherchant au plus grand dam d'autrui
Leur intérêt et leur profit.
Grands et petits, les voyez tous,
De leur bénéfice en grand peine.
Mais l'espoir du bien commun, fou
Qui s'en soucie ou qui s'en gêne.
Quoi ! Diablerie ou bien maldonne ?
Ou simplement désordre humain :
Chacun pour soi et plus personne
M'est de quiconque le prochain.

Ce poème exprime la fragilité sociale et le risque des villes quand elles perdent le sens qui a participé de leur développement pour s'isoler du monde réel. Il décrit plus particulièrement le déclassement social qui émerge des dérives d'un cycle centralisateur. Mumford (1964) parle de « despotisme centralisé » généré par un « capitalisme mercantile ». Braudel parle de « tyrannie des villes » (1985, p. 20). Là encore on retrouve la critique contemporaine de la « technocratie » perçue comme un réflexe protecteur des élites métropolitaines.

On observe dès cette période le primat d'un système performatif et bureaucratique centralisé qui dicte sa loi au détriment d'une dimension holistique et territoriale – nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent sur l'influence des systèmes de pouvoir dans la formation des villes –. Les villes et les corporations résistent pour conserver leurs ressources, leurs privilèges et leurs pouvoirs. Les externalités négatives apparaissent clairement.
Cette dimension est importante dans nos travaux, on la retrouvera avec une intensité encore plus forte dans le cycle de la révolution industrielle.

> La progression recherchée était purement quantitative. Nul État ne pouvait être trop vaste, nul marchand ne pouvait être trop riche, nulle ville trop peuplée. La réussite était liée à l'expansion. Cette ancienne superstition s'applique toujours à la notion d'une économie en perpétuel développement (Mumford, 1964, p.518).

On retrouve la même critique et la même tension sur la période contemporaine chez Rosa (2018) : « Si croissance, accélération et densification de l'innovation constituent les 'impératifs de dynamisation' structurels de la société moderne, ils passent dans la logique de l'action, par le biais de l'allocation, non seulement de marchandises et de ressources, mais aussi de

[31] Robert Crowley, homme d'église et polémiste (1517-1588)

privilèges et de positions, de statut et de reconnaissance. Cette allocation prend la forme d'une compétition » (Rosa, 2018, p. 30)
Dumont (2019) dénonce encore le primat d'un système central dont le récit laisse à croire qu'il tient l'exclusivité du développement, et que la prospérité des territoires participe d'un système de ruissellement. Il pointe les limites de l'approche quantitative. Or, nous avons vu à travers les travaux de Vance (1978) combien l'approche géographique des villes méritait de s'extraire d'approches purement quantitatives pour aller vers des approches globales.

4ème étape : cycle de recentrage sur de nouvelles composantes : Compte-tenu de l'expansion du commerce, les Guildes qui avaient accompagnées l'émergence des corporations de marchands disparaissent pour laisser place à de nouvelles composantes de centralités : les villes se structurent autour des « foires internationales », des « bourses de valeurs » et des « universités ». La cité trouve une nouvelle vocation autour de la connaissance et de l'intermédiation financière. Un changement d'échelles et une intensification des échanges naissent de la création des foires, des bourses et des universités, posant les principes d'une relation nouvelle entre les villes. « Des étudiants venant de toutes les parties d'Europe affluaient dans les principaux centres » (Mumford, 1964, p. 406). Ce recentrage correspond au caractère évolutif des lois d'échelle qui fonde la *Théorie géographique des villes* décrit par Pumain (2010)
Cette 4ème étape, après un phénomène d'essaimage et de diffusion du progrès, correspond au passage d'un nouveau cap. Braudel parle de recentrage.
On pourrait aussi voir dans ce mouvement un phénomène de réitération d'un cycle économique intéressant à contextualiser dans la période actuelle.

Ce phénomène d'essaimage est particulièrement important dans nos travaux. Les thèses développées par Denise Pumain (1997, 2010) sur les phénomènes de polarisation/distribution et sur l'évolution des villes, illustrent l'intensité des interactions entre les centralités et les réseaux.

2.1.B. Les déterminants du cycle de concentration - dispersion

Plusieurs déterminants apparaissent dans cette rapide chronologie des dynamiques de concentration-dispersion :

i) Un déterminant de centralité souvent ambigu

On observe la réalité d'une double dynamique alternative, centripète et centrifuge, qui prend deux dimensions : une dimension réelle, liée à son utilité ; une dimension plus artificielle liée aux bénéfices que l'on peut en tirer. Braudel distingue cette dualité entre le *private market* et le

public market (1985, p. 31). L'un étant celui des échanges et l'autre celui d'une administration/ financiarisation/ bureaucratisation exacerbée et centralisée des échanges.
Pour autant, on peut retenir à la fois des phénomènes d'excès de centralité (administration, financiarisation, bureaucratisation) et de centralités nécessaires (échanges, connaissance, intermédiation). Les tensions naissent d'un excès de *public market* au détriment du *private market.* Wallerstein parle de « disproportion » dès lors que l'un et l'autre ne sont plus alignés, générant des phénomènes de déclassement (1983, p. 34,35)
Ce biais de pouvoir et de financiarisation (ci-dessous) apparait comme une caractéristique du fait métropolitain et du centralisme (Acemoglu et Johnson, 2024)

ii) <u>Un déterminant politique et financier opportuniste</u>

L'agglomération constitue une opportunité de gains.
L'historien Mathieu Arnoux (2010) résume bien l'approche opportuniste de la part des acteurs institutionnels publics et privés : il situe la place de marché comme un objet « surinvesti par les institutions » à travers trois dimensions : sa place dans les systèmes de pouvoir ; sa centralité dans les dynamiques régionales ; et son rôle dans un système d'intermédiation (principalement monétaire à partir du XIe siècle). Simone Weil est très critique sur ce point. Elle dénonce, depuis la Renaissance, « une activité publique conçue seulement comme moyen pour établir une forme de pouvoir regardée comme désirable à tel ou tel égard » (Weil, 1943, p.125)
On observera que les « quartiers d'affaires » ont conservé cet héritage : Ils sont largement surinvestis, ne serait-ce que par leur morphologie et l'affichage d'une puissance ; ils restent « institutionnalisés » comme icone d'un système urbain ; ils polarisent les dynamiques territoriales à l'échelle mondiale ; ils restent des espaces d'intermédiation financière.
Henri Dubois (2015), dans un article sur les foires médiévales, rappelle aussi le « droit régalien » dont les foires faisaient l'objet. Dans la droite ligne de ce privilège – qu'il s'agisse des « Opérations d'Intérêt National » d'aujourd'hui (en France) ou des mesures dérogatoires que consentent les États dans l'établissement des quartiers d'affaires à travers le monde –, on observe que ce « droit régalien » de la part des Institutions reste particulièrement prégnant dans la construction et le développement de ces lieux d'échanges.
<u>La question se pose sur le droit régalien : Est-il le fruit d'une vision stratégique ou d'une opportunité de gain et de ressources fiscales ?</u>

iii) <u>Un déterminant sociétal en tension perpétuelle</u>

C'est le déterminant le plus en tension par rapport aux deux précédents (à tendances centripètes). Il participe, à l'inverse, d'un mouvement centrifuge liée à l'envie de liberté, d'émancipation et de dignité. Or, comme nous le voyons dès le Moyen-âge, les cycles

d'agglomération, dès qu'ils répondent de contingences d'efficacité et de performances économiques développent des externalités sociales négatives. A partir d'un certain seuil, ces externalités génèrent un mouvement de décentrage et de profond mal-être. C'est la thèse de Latour quand il évoque « l'abandon du local pour se moderniser » (2017, p. 39), avec les conséquences en termes de déracinement ; c'est également celle de Rosa (2021) quand il postule d'une perte de résonance liée à l'accélération perpétuelle ; c'est la thèse de Simone Weil (1943) quand elle décrit les facteurs de déracinement en pointant la perte de sens du travail : « Malheureux que nous sommes, nous avions confondu la fabrication d'un piano avec la composition d'une sonate » (1943, p. 145). C'est également la critique de Vance (1978) sur les limites de la géographie *quantitative* quand elle s'oppose à une géographie *qualitative* qui prenne en compte les facteurs humains.

Ce regard sur le Moyen-âge est intéressant car il souligne le parallèle entre une iconographie des places de marché, à travers les villes, consolidée par l'action politique ; et un mouvement perpétuel de centrage, décentrage, recentrage, comme le souligne Braudel. Il confirme la thèse que nous développons selon laquelle les centralités sont stables mais les dynamiques économiques qui s'opèrent autour d'elles sont en perpétuels mouvements.
Ces mouvements (dynamiques et évolutifs) qui gravitent autour d'une armature urbaine (historique et stable) constituent l'arrière-plan de notre recherche.

2.2. LES QUARTIERS D'AFFAIRES, HERITAGE DES DYNAMIQUES CENTRALISATRICES DE L'HISTOIRE CONTEMPORAIRE[32] : APPROCHE COMPAREE

Cette section vise à rapprocher deux périodes de l'histoire – la période industrielle et la période tertiaire – afin de s'assurer du fonctionnement des déterminants communs que nous avons identifiés dans les paragraphes précédents sur le Moyen-âge.

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction de cette partie ; comme nous le venons de le faire sommairement avec un regard sur les dynamiques de concentration-dispersion telles qu'elles apparaissent dès le Moyen-âge, il sera intéressant de comparer plus précisément les déterminants de la période industrielle de celle de la tertiairisation de l'économie contemporaine. Deux éléments participent de cette approche comparative : le phénomène commun aux deux périodes de la nécessité de « masses critiques » concentrées dans l'espace pour faire vivre des « usines » industrielles, tertiaires ou de consommation ; l'intérêt que peut présenter l'identification de critères communs pour comprendre les évolutions de la période actuelle à la lumière de l'évolution du cycle industriel.

[32] 1 Cette section a fait l'objet d'un abstract dans HBR : https://www.hbrfrance.fr/innovation/les-metropoles-sous-leffet-de-la-decentralisation-60374

Deux questions sous-tendent par conséquent cette section :

- La convergence des modèles qui caractérisent les cycles industriels et tertiaires, ouvre-t-elle naturellement vers un cycle décentralisateur dont le numérique et l'écologie seront les sous-jacents ?
- Quels sont les points communs entre les périodes de la révolution industrielle et celle que nous vivons, qualifiée d'ère bureaucratique et tertiaire ?

Ce sont les questions que pose cette section en balayant les dynamiques économiques et sociales communes à ces deux périodes, pour en mesurer les effets et surtout les limites. En rapprochant ces périodes pour les fondre dans une séquence unique de centralisation, on note la prévalence de deux effets très puissants d'expansion mondiale et de polarisation urbaine. Ces effets ont fortement dégradé la qualité de vie jusqu'à nous entrainer dans une cinétique d'accélération permanente qui ressemble à une impasse. Compte-tenu de ces limites et des cycles socioéconomiques corrélés sur les cycles d'innovation, ce chapitre montre ainsi quelles pourraient être les suites de cette séquence qui a duré du XVIIIe siècle à aujourd'hui.

Dès le XVIIIe siècle, la révolution industrielle a participé à l'émergence de nombreuses villes en Europe et aux Etats-Unis. Les processus d'industrialisation et d'urbanisation étaient concomitants (Mumford, 1964, p.656). Après une phase de stabilité, du XIII au XIXe siècle, les pays d'Europe, comme les Etats-Unis, vivent un doublement du nombre de villes (Bretagnolle et al., 2007). En l'espace d'un demi-siècle, on passe d'une population essentiellement rurale à une population principalement urbaine : en Angleterre et en Nouvelle-Angleterre, 85% de la population vivait dans des agglomérations de plus de 2500 habitants. Le modèle de la ville industrielle à haute intensité productive du XIXe siècle, que Dickens qualifiait de *Coketown* dans *Les Temps difficiles* – principalement dans les secteurs de la sidérurgie ou du textile – a duré à peine plus d'un siècle avant de s'effondrer. En 1990, on estimait encore à 10 000 ha l'emprise des friches industrielles dans la seule région Nord-Pas de Calais, dont 25 à 50% en zones urbaines[33]. Si on considère la surface d'une ville moyenne d'environ 150 ha, cela représente l'équivalent de 60 villes en friche totale[34]. Les limites de la ville industrielle, tant au niveau social qu'au niveau économique, mais aussi, avant que cela ne constitue un enjeu central, au niveau environnemental, ont participé de cet effondrement dont nous vivons encore les conséquences en termes de déséquilibre territorial. Progressivement, la mondialisation, la formation des chaines de valeur et la financiarisation de l'économie ont pris le relais et profondément modifié la géographie des villes : certaines d'entre elles, en Europe et aux Etats-Unis, sont devenues des friches ; d'autres villes, en particulier celles qui préexistaient à l'ère industrielle, ont pour la plupart opéré leur reconversion. Elles sont devenues des villes résidentielles,

[33] https://www.persee.fr/doc/htn_0018-439x_1991_num_4_1_2351

[34] Source Préfecture Hauts-de-France : 2 237 804 m2/ 1447 unités foncières = 150 ha/ unités foncières

ou des villes centrales, puis des places financières et tertiaires autour desquelles se sont concentrées à nouveau les populations. C'est l'ère des métropoles globales (Sassen, 1991) ou des systèmes de villes (Bretagnolle et al., 2007), issus d'un processus d'agglomération, qui aujourd'hui à leur tour montrent des limites structurelles et marquent possiblement une fin de cycle dont le Covid 19 et la crise climatique précipitent l'évolution. Les projections actuelles sur l'immobilier tertiaire dans les métropoles – quatre ans après la crise sanitaire – témoignent de ce décrochage. Selon l'étude récente de chercheurs américains (Arpit Gupta et al., 2023), la perte de valeur des actifs tertiaires aux Etats-Unis dans les trois années à venir devrait atteindre 506 milliards de dollars. Une évaluation corroborée par McKinsey qui évalue jusqu'à 20% la baisse de demande de bureaux dans les grandes villes d'ici 2030 et une perte de valeurs pouvant aller jusqu'à 42% sur la même période (McKinsey Real Estate Practice, 2023). Les aspirations sociétales, ouvertes sur des besoins d'espace et de nature, liées en particulier à la crise climatique, s'inscrivent très majoritairement dans ce reflux.

2.2.A. Les fondements des cycles économiques

Une approche dynamique des villes :

Fernand Braudel (1976) décrit bien le concept de ces évolutions. Pour lui, la cinétique issue de l'émergence du capitalisme et la précarité qu'elle impose aux villes dès lors que leur développement est indexé sur l'activité économique, génère des mouvements réguliers de flux et de reflux touchant à la morphologie des territoires et à la mobilité des populations. Entre le XVème et le XIXème siècle, Gênes, Londres, Amsterdam, Paris ou Barcelone, ont prospéré ou décliné au gré de l'évolution de l'organisation de la production ou du commerce. Les cycles économiques ne durent pas plus d'un siècle. Denise Pumain, quand elle postule d'une théorie évolutive des villes, distingue la part historique, de la part dynamique ; la première est unique et spécifique, la seconde est générique, calée sur les cycles économiques (Pumain, 2010).

Comme nous l'avons vu dès le Moyen-âge, Braudel (1985, p.50) explique ces phénomènes récurrents de prospérité/ effondrement de l'activité économique des villes en ajoutant deux composantes : le *private market* du *public market* ; le premier représente le marché traditionnel, rationnel et transparent, basé sur les besoins ; le second, qu'il qualifie de « contre-marché », témoigne des stratégies opportunistes des producteurs et des intermédiaires en ce qu'ils détournent les logiques rationnelles pour optimiser leurs profits : « Le capitalisme est d'essence conjoncturelle ». Or, la conjoncture économique est directement corrélée au progrès technique.

Les stades d'innovation modifient régulièrement la nature même des organisations économiques et leurs impacts sociaux. La relation entre l'économie et la géographie suit ce mouvement. Les transferts de population en témoignent : si le mitan du XIXe siècle a ouvert un cycle d'exode rural vers les zones industrielles ; si le XXe a généré un phénomène de

concentration dans les métropoles globales ; il est probable que les années à venir ouvrent un cycle de dispersion.

Comme l'explique l'étude « Exode urbain, un mythe, des réalités » (PUCA-POPSU Territoires, 2022) en analysant les effets combinées des limites de la densité urbaine, des effets de l'innovation, et des aspirations à de nouveaux modes de vie très marquées par les effets de la crise climatique.

2.2.B. Les points communs aux cycles industriels et tertiaires

L'approche empirique des évolutions socioéconomiques dans les zones d'hyper-concentration tertiaire qui se sont développées dès le début du XXe siècle tend à des constats assez similaires à ceux qui ont été observés lors de l'effondrement des cités industrielles qui ont émergées au XIXe siècle. L'analyse comparée de ces deux séquences – accélération industrielle et accélération tertiaire – est intéressante car elle permet de faire un certain nombre de parallèles, d'en tirer des enseignements, et d'anticiper le cas échéant des stratégies organisationnelles.

L'objectif de cette section est de rapprocher ces deux périodes communément marquées par quatre phénomènes : Une fuite en avant des performances économiques ; une densification immobilière erratique ; un affaiblissement des conditions de vie entrainant des revendications sociales nouvelles (hygiène et santé au XIXème siècle - qualité de vie et nature au XXIème siècle), des conséquences environnementales délétères provoquant des pertes d'espérance de vie et des décès.

Le parallèle interpelle. Nous observerons ces quatre convergences et nous analyserons les évolutions qu'elles portent en germe.

i) <u>L'expansionnisme géographique</u>

Le premier parallèle est lié aux accélérations économiques communes aux deux périodes. Il constitue la clé de voûte des évolutions socioéconomiques. Dès le XVIIe siècle émerge une économie capitaliste dont les dynamiques ne cesseront de se reproduire jusqu'à aujourd'hui. Ces accélérations ont deux caractéristiques principales : Une dynamique d'accroissement des économies nationales qui sont centrées sur des modèles expansionnistes – les « géographies impériales » dès le XVIIIe siècle – ; un besoin croissant en capitaux à l'origine de la formation d'une nouvelle et puissante industrie financière qui est fortement polarisée sur quelques métropoles » (Sassen, 2009, p. 63-67 ; p. 200). Cette construction économique, tirée à la fois par l'extension des zones d'influence et la concentration des

plateformes financières, change la raison d'être de l'économie et son organisation. D'une économie fondée sur les besoins individuels et la marchandisation des excédents, on passe à une économie marchande dont la production d'excédents devient l'objectif principal, et la satisfaction des besoins vitaux une nécessité sociale ; puis à une économie financière dont les potentiels de profits entrainent une réorganisation des filières industrielles dans un souci de rentabilité maximum. Ce phénomène d'emballement, « d'accélération », décrit par Hartmut Rosa (2013) comme procédant d'une logique implacable de compétition et d'accélération, caractérise les modèles d'organisation de l'histoire économique contemporaine. Il participe inévitablement d'un système difficilement maitrisable dont les conséquences socioéconomiques se mesurent à l'intensité des crises géopolitiques, sociales, industrielles ou financières qu'il génère. Le développement de la taille et de la puissance des villes est sans doute le principal marqueur de cette évolution. Leur morphologie illustre les modèles économiques et les modes de vie témoignent de leur équilibre. Pour cette raison, au-delà d'un certain seuil, il est légitime de s'inquiéter du sens de l'extension et de la densification et sur la maîtrise de l'aménagement du territoire par les acteurs publics. Wallerstein souligne que les réseaux marchands génèrent une configuration centripète (1983, p. 29) ; Mumford utilise le terme de « cités absolus » ou de « gigantisme pathologique » (1964, p. 505) pour souligner le caractère désordonné de cette polarisation commune aux deux périodes et le fait qu'elle porte en germe de profondes asymétries dans le développement harmonieux de nos territoires.

La ville témoigne des dérives socioéconomiques dès lors que sa configuration s'écarte trop loin des équilibres vitaux. Cela conduit inévitablement vers des crises majeures dans la mesure où ses excès déstabilisent les mécanismes économiques et sociaux (Mumford, 1964, p.327).

L'économie conquérante du XIXe et du XXe siècle a entrainé les deux guerres mondiales, la crise financière de 1929, et a participé à l'émergence des crises contemporaines, celle du climat en particulier.

On observe plusieurs similitudes entre les deux séquences, tant d'un point de vue géographique que financier. L'expansionnisme géographique marqué au XIXe siècle par la colonisation s'incarne aujourd'hui dans des processus équivalents de contrôle des territoires : La conquête du monde par les Gafam qui se joue en vitesse accélérée pour acquérir une taille critique qui les rendra incontournables ; la maîtrise des énergies fossiles qui représentent encore un carburant essentiel de l'économie industrielle ; ou le contrôle des terres rares qui ouvre dès aujourd'hui des enjeux géopolitiques proches de ceux qui ont déterminé la formation des empires : Les tensions sino-américaines ou les enjeux d'influence en Afrique participent de ces défis. Sur l'aspect financier : une polarisation accrue autour d'un nombre limité de places financières ; un marché financier très performatif dont les niveaux de TRI demandés, liés aux performances accélérées des acteurs numériques, déstabilise l'économie industrielle en

accélérant encore sa quête d'optimisation. On pourrait ajouter une culture de l'immédiateté liée au numérique qui oblige les acteurs industriels à accélérer encore davantage pour accompagner la vitesse de la consommation. Ce sont par exemple les phénomènes de *fast fashion* qui mettent l'industrie au rythme de l'économie digitale.
Depuis le XIXe siècle, comme à l'amorce du XXIe siècle, on s'aperçoit combien l'optimisation des processus économiques a généré des effets d'accélération et de polarisation urbaine générateurs de crises ; mais aussi des cadres organisationnels très proches. Au cours de ces deux périodes, malgré des paradigmes différents, les logiques quantitatives prévalent sur toutes les logiques d'équilibre.

> Une évolution mécanique et automatisée s'est substituée aux processus de développement organique (…) ; la diversité de ces situations aboutissait à des résultats similaires : le recours à des sources de plus en plus lointaines d'approvisionnement, et le passage des villes productrices aux villes financières pour organiser les marchés et investir les profits (…) ; toutes les institutions de la cité reprenaient pour son propre compte la poursuite de cet idéal de gigantisme dépourvu de sens. Les grandes métropoles, en s'efforçant d'écarter toute possibilité de pénurie avaient favorisé l'instauration d'une économie de production quantitative (Mumford, 1964, p. 741, 742).

ii) Les tensions foncières et immobilières

Une des conséquences de cette double dynamique de polarisation et d'accélération s'illustre à travers les évolutions foncières et immobilières. C'est un 2ème parallèle. L'euphorie industrielle des XVIIIe et XVIIIe siècles a vu naître l'expansion démesurée et erratique de cités industrielles en Europe et aux Etats-Unis ; puis, dès la fin du XIXe siècle, l'évolution vers une économie financière et tertiaire a vu se développer la bureaucratie au sein des métropoles administratives selon des configurations souvent précipitées voire désordonnées. Une des conséquences du glissement des modèles économiques les plus rentables de la production industrielle vers la finance, a entrainé la dilatation des cités industrielles, qui se sont effondrées, pour laisser place à un système de production distribué via des chaines de valeur mondiales.

Il est par conséquent légitime de s'interroger aujourd'hui sur le sort des zones à forte intensité tertiaire ; de comprendre si les déterminants fortement optimisés de leur croissance exposent les « business district » du XXIe siècle au même risque d'effondrement que les « Coketown » du XIXe siècle.

C'est la thèse que soutient Mumford – les mêmes causes produisant les mêmes effets – quand il souligne les similitudes et leurs effets collatéraux du passage des villes productrices aux villes financières dès lors qu'elles procèdent des mêmes impératifs d'expansion (1964, p. 741).

Au-delà des observations empiriques que nous avons rappelées en introduction sur les projections de pertes de valeur de l'immobilier de bureau, la principale raison qui nous amène à nous interroger sur l'avenir des métropoles tient au fait que leur développement foncier et immobilier, lors de ces périodes d'accélération, est davantage dicté par des règles d'optimisation économique et financière au détriment des équilibres organiques qui participent du développement durable des villes.

Le cas de Paris-La Défense est emblématique de ces choix politiques : un urbanisme sur dalle, à très forte intensité, exclusivement dédié aux bureaux, échappant aux logiques organiques de la ville. Mumford soutient combien la durabilité de la cité procède d'abord de critères culturels « car les idéaux et les buts que peuvent se donner les hommes importent plus que tous les moyens qu'ils peuvent mettre en œuvre pour les réaliser » (1964, p. 105). Il met en garde sur les modèles de ville dont la configuration est centrée sur les performances économiques et financières (immobilières dans le cas de La Défense) au détriment de l'épanouissement de l'être humain ; il souligne que depuis le XIXe siècle, « la cité fut considérée non pas comme une institution d'intérêt public, mais comme une entreprise privée » (1964, p. 619). Pour cette raison, comme le rappelait Fernand Braudel (1985), l'indexation du développement urbain sur des cycles économiques contribue inévitablement à la fragilité de son développement.
Un point particulièrement intéressant de la fresque de Mumford réside dans la démonstration qu'il existe une tension permanente vers l'extérieur, vers la recherche de nature et d'apaisement.

> Le temple d'Esculape était à l'extérieur de la cité (…) le gymnase, voire l'académie se trouvaient dans les banlieues, comme le jardin que nous associons au philosophe Épicure (…) On construisait souvent le monastère à l'extérieur des murailles (…) Cambridge et Oxford recherchèrent également cet environnement de jardins et de parcs (…) La très ancienne origine de la banlieue cherche ses codes dans le milieu rural (Mumford, 1964, p. 687).

On comprend à travers l'histoire que la vie sociale authentique répond en permanence d'une tension centrifuge tandis que les intérêts économiques et un certain nombre de fonctions régaliennes ou spirituelles répondent de tensions centripètes. L'histoire des banlieues illustre bien cette tension. Réservée aux classes supérieures pour ce qu'elle procure les avantages de la nature aux citadins, elle attire rapidement les classes moyennes qui fuient la promiscuité pour finalement se confondre avec la ville jusqu'à en épouser ses défauts les plus criants. L'échappée verte a échoué. Les travaux de Kropotkine (1910) sur l'entraide ou les théories de Howard (1902) sur la pauvreté dans les villes démontrent que cette tension sociale centrifuge est proche de celle que nous connaissons. Les études d'opinion, confirment encore le besoin d'espace et de nature ; encore plus marquée chez les < 35 ans. Cf. Baromètre IFOP 2023 : 85% des

Français veulent vivre dans des villages et des villes moyennes[35]. Le constat sur la pauvreté témoigne aussi de cette réalité : 77% des pauvres vivent dans les grands pôles urbains[36]. Du XIXe siècle jusqu'à aujourd'hui, ce chiffre démontre les effets constants de logiques performatives.

iii) L'écologie, l'hygiène, la santé : des enjeux sociétaux

Le troisième parallèle tient à l'écologie. Dans le sens qui lui est donné par Hartmut Rosa quand il invite à considérer la nature, pas simplement comme une ressource mais comme une sphère de résonance (2021, p.69) ; quand il interroge le gigantisme métropolitain à l'aune de notre relation au monde ; quand il rappelle que notre existence est indissociable de l'équilibre entre trois dimensions métaphysiques, sociales et matérielles.

La véritable écologie s'évalue sur la capacité d'un modèle à assurer l'accès de l'individu à ces trois dimensions. Là encore les externalités négatives des deux périodes d'expansion rapide que nous observons conduisent à des tensions similaires et très éloignées de la thèse d'Hartmut Rosa : sur le plan humain, sur le plan environnemental et plus largement sur les notions mêmes d'épanouissement individuel et de cohésion sociale.

Selon une étude réalisée en 2021 par des chercheurs des universités de Harvard et de Birmingham[37] 4,2 millions de décès aux USA sont attribués chaque année à la pollution dans les grandes villes ; en France, l'agence de santé publique estime à 40 000 le nombre de décès prématurés et à 8 mois la perte d'espérance de vie[38]. Au-delà de ces chiffres sur la mortalité qui témoignent à eux seuls des limites médico-sociales d'un modèle d'organisation, de nouvelles pathologies comme le burn-out ou l'isolement touchent un nombre croissant d'individus. Elles se concentrent principalement dans les grandes villes. Hartmut Rosa estime que ces pathologies psychiques sont directement liées à l'accroissement perpétuel des sollicitations motivationnelles dont sont l'objet les salariés des entreprises métropolitaines (2021, p.160). Bien que difficilement comparables, cette surexploitation des ressources humaines participe néanmoins des mêmes logiques que celles qui ont marquées l'ère industrielle. Rosa explique les points communs aux deux périodes en ce que la dégradation des structures sociales est la conséquence d'un modèle dont la cinétique d'accélération perpétuelle – Rosa parle de « stabilisation dynamique » – est structurellement construite sur la triade accélération/ croissance/ innovation. Dans la même veine, un autre phénomène touche la société

[35] https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2023/07/119973-Synthese-Action-Coeur-de-ville-2023.pdf
[36] https://www.insee.fr/fr/statistiques/1283639
[37] https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0013935121000487
[38] https://www.santepubliquefrance.fr/presse/2021/pollution-de-l-air-ambiant-nouvelles-estimations-de-son-impact-sur-la-sante-des-francais

contemporaine, dont le CESE alertait sur la progression rapide dans les milieux urbains[39] : Il s'agit de l'isolement. Il est apparu au XIXe siècle dans des cités dortoirs dont l'organisation privait les individus des interactions sociales et culturelles qui établissent une communauté ; il réapparait pour les mêmes raisons dans des structures urbaines contemporaines dépourvues d'espaces de vie et de facteurs de cohésion. Mumford anticipe une croissance de l'isolement.

> Notre univers technologique en expansion emmène notre existence quotidienne toujours plus loin de son noyau humain, pendant que l'extension de la cité disperse des constructions fragmentaires détachées du centre, laissant les individus plus dissociés et plus désespérément solitaires qu'ils ne le furent à aucune autre époque de l'histoire (Mumford, 1964, p. 709)

On pourrait facilement remplacer *l'extension* par la *densification*. Si l'un disperse, l'autre prive progressivement chaque foyer de l'espace vital nécessaire à son épanouissement et aux relations sociales.

En ce sens, les périodes se suivent et se ressemblent ; des cités-dortoirs déshumanisées du XIXe siècle, aux métropoles denses du XXIe siècle, en passant par l'expansion des banlieues du XXe siècle, chaque période répond de contingences parfaitement similaires. Le passage des villes de production vers les villes financières s'est fait sur les mêmes bases performatives et ont inévitablement reproduit les mêmes externalités négatives à la fois culturelles, sanitaires et sociales.

Toute amélioration de l'écologie (au sens large de Rosa) trouve naturellement ses limites dans la continuation de la stabilisation dynamique sans qu'elle ne fasse l'objet d'aucune compensation afin de tendre vers l'équilibre métaphysique/ social/ matériel. Si Mumford postule d'ailleurs que la ville industrielle ne peut faire état « d'aucune amélioration spectaculaire » par rapport à la cité du XVIIe siècle (1964, p.647), on peut s'interroger de la même manière sur les promesses d'amélioration de qualité de vie dans le modèle actuel des métropoles.

iv) Des revendications sociales ou sociétales qui témoignent des limites du cycle centralisateur

Latour (2017) pose les limites du cycle Global dès lors qu'il vient à oublier la Terre.
Une manière de mesurer les dérives de ces modèles est d'évaluer et de comparer les revendications sociales ou sociétales qui accompagnent leur développement. Les aspirations qui se manifestent sont d'une certaine manière les indicateurs des limites du système. Le parallèle est intéressant. Car, clairement, au XIXe siècle comme aujourd'hui, au-delà des pathologies que nous avons évoquées dans le paragraphe précédent, émergent des attentes

[39] https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Rapports/2017/2017_17_isolement_social.pdf

sociétales et sociales fortes et cohérentes, générées par les dérives de leurs époques : en matière d'hygiène et de santé au XIXe siècle ; en matière de qualité de vie et d'espace aujourd'hui.

Les réponses aux attentes de l'ère industrielle relevaient des villes, elles ont généré une suburbanisation ; celles liées aux besoins contemporains d'espace et de nature relèvent d'autres échelles moins denses. Mais encore une fois, l'une comme l'autre, s'inscrivent dans les dissymétries structurelles générées par des modèles économiques similaires au cours de ces deux périodes.

« Le XIXe siècle a été l'âge de la question sociale ; le XXIe siècle est l'âge de la nouvelle question géo-sociale » (Latour, 2017). Latour et Rosa postulent d'une obsolescence de l'épistémologie contemporaine – constante depuis le XIXe siècle – qui limite la nature à une ressource. Le Global a pris le pas sur le Terrestre entrainant dans son sillage un idéal de civilisation qui se réduit au progrès technique (Latour, 2017, p. 87). La même approche est abordée par Rosa quand il interpelle sur le « moi » dont nous avons perdu sa porosité avec la nature générant un « moi » contemporain hermétique, indexé lui aussi sur la matérialité (Rosa, 2021, p. 57). L'un comme l'autre soulignent le silence qui a gagné la modernité, dans une sorte de monde aseptisé. Mumford interroge également sur le sens de la ville avec cette formule qui rejoint les résonnances qu'évoque Rosa : « La vie s'épanouit dans la dilatation des sens » (1964, p. 434). Dans une posture davantage philosophique, on doit à Simone Weil (1943) une approche convergente qui complète celles de Rosa ou de Latour. En fondant sa thèse sur les « besoins de l'âme », la philosophe pointe parmi les facteurs de déracinement, ceux qui nous extraient des milieux dont nous faisons naturellement partis : liés à l'histoire, au territoire, ou à la nature (Weil, 1943, p. 36). Dans sa critique de l'ère industrielle, elle souligne les risques de standardisation d'une société qui ne serait plus capable de valoriser la diversité des cultures et de la pensée.

> Le système actuel consiste à présenter tout ce qui a rapport à la pensée comme une propriété exclusive des villes (…) Depuis que le peuple sait lire et n'a plus de traditions orales, ce sont les gens capables de manier une plume qui fournissent au public des conceptions de la grandeur et des exemples susceptibles de les illustrer (Weil, 1943, p. 64, p. 150)

Ces approches s'illustrent aujourd'hui dans un processus de nivellement culturel, stimulé par l'influence des technologies et par l'appauvrissement des cultures.

Quels-que-soient les angles d'approche, la tendance invariante depuis l'ère industrielle jusqu'à aujourd'hui, tient à la distance croissante entre l'Homme et la nature. A part quelques exceptions, ni la ville industrielle au XIXe siècle, ni la ville contemporaine de la modernité tardive

n'ont intégré ce rapport au réel dans l'urbanisme et plus généralement dans l'aménagement du territoire.

La perte de résonance procède d'injonctions économiques et politiques plutôt que d'adhésions. Les réponses de l'opinion, parfois violentes, en témoignent au cours des deux périodes. C'est en ce sens que les réactions de la société relèvent davantage du champ des « revendications » que de celui des « attentes », d'autant qu'elle se traduit par une détérioration de leur santé physique (au XIXe) ou mentale (au XXIe). Les revendications sociales au XIXe siècle se sont révélées à travers la mobilisation syndicale ; les revendications sociétales contemporaines s'expriment plus diversement, par des mouvements radicaux, ou par une forme de résignation qui semble gagner l'opinion.
L'aspiration est forte et permanente vers de nouveaux modes de vie et de travail.
Pour autant, un des baromètres des revendications contemporaines, tient aux choix de vie tels qu'ils sont exprimés de façon régulière et cohérente dans les études d'opinion, et tels que nous les voyons apparaitre dans les mouvements de population. Un phénomène de recentrement que Latour appelle les « terrains de vie » (2017, p.110) pour désigner le centre de gravité d'une nouvelle construction socioéconomique centrée sur le terrestre plutôt que sur le global.

2.2.C. Les suites du cycle d'accélération, la fin des modèles linéaires

L'apogée des modèles linéaires et performatifs.
Si les convergences que nous observons ci-dessus nous permettent de confondre ces deux périodes dans une seule et même séquence historique, selon un modèle socioéconomique similaire d'accélération et de congestion ; il est nécessaire de s'interroger sur l'avenir et de poser la question de l'émergence ou non de modèles alternatifs au double mouvement de polarisation et d'expansion qui caractérise les trois siècles qui se sont écoulés. La modernité ne sait plus être que quantitative alerte Hartmut Rosa (2021, p. 627 ; Vance 1978) ; or, comme nous l'avons vu, conceptuellement, elle se reproduit sur un processus d'accroissement. La plupart de ceux qui ont travaillé sur ces périodes, au travers de plusieurs disciplines, en sciences sociales, comme en sciences de gestion, se rejoignent sur le fait que le processus n'est pas infini et qu'il va inévitablement générer des évolutions en rupture avec le modèle d'accroissement que nous observons.

Nous approchons du point où le processus de marchandisation aura atteint toutes les sphères de la vie sociale et toute la surface du globe (…) Le capitalisme historique est historiquement entré dans une crise structurelle dans les premières années du XXe siècle et il connaitra sans doute sa fin dans le siècle suivant (Wallerstein, 1983, p. 93).

Le contexte de polycrises que nous connaissons, et la dégradation de la linéarité des modèles de plus en plus sensibles aux aléas, caractérisent la fragilité des systèmes que nous croyions solides.

En réponse à cette évolution, dans le prolongement des enseignements que nous pouvons tirer de la section précédente sur l'alternance des cycles, on peut observer trois phénomènes qui se conjuguent : la congestion des grandes métropoles qui démontre, s'il en est besoin, la saturation du modèle ; le renouveau des aspirations vers la recherche d'espace, de culture et de nature ; et une amorce de démarchandisation qui rejoint les anticipations de Wallerstein (1983) et pourrait amorcer les contours de nouveaux modèles économiques.
Jean Viard (2021) attribue cette bascule post-industrielle à la combinaison d'enjeux numériques et écologiques qui retournent radicalement, l'un et l'autre, les modèles de polarisation et de centralité que nous vivons.

La nature des déterminants tels qu'ils résultent de la revue de littérature :

i) La congestion urbaine

Le premier phénomène qui occupe l'actualité la plus récente est celui qui touche à la congestion de l'hyperdensité urbaine. Les pics de chaleur, l'attrition de l'espace vital, les pathologies psychiques sont autant de signaux qui valident les limites du modèle. Déjà au XIXe, quand les mêmes limites de la densification produisaient des effets similaires, on s'interrogeait sur la possibilité des modèles alternatifs (Howard 1902 ; Kropotkine, 1910). Sans que cela n'ait eu d'autres effets que de nourrir le débat. Pour autant, deux différences majeures existent à un siècle d'écart qui pourraient rendre ces approches à nouveau pertinentes : la révolution numérique en ce qu'elle permet de s'affranchir de la concentration a ouvert un processus de décentrement ; et la réalité mondiale du réchauffement climatique est aujourd'hui considérée comme une donnée universelle dont le modèle socioéconomique issu de la révolution industrielle est responsable. C'est cette congestion, dorénavant admise, qui fait dire à Latour (2017) que, soit nous restons dans l'épistémologie actuelle et il nous faudra progressivement limiter nos libertés pour éviter le pire ; soit nous adoptons un autre modèle en substituant le terrestre au global. C'est le même constat qui amène Saskia Sassen (2009) à parler de dispersion et de l'émergence de nouvelles échelles territoriales directement liées à l'innovation.

ii) La perte de résonnance

Le deuxième phénomène est encastré dans le premier ; par le fait que la congestion est de plus en plus insupportable ; mais pas simplement. Toute la thèse d'Hartmut Rosa vise à démontrer

que notre équilibre est profondément inscrit dans une relation au monde dont aucun modèle économique, dès lors qu'il détériore cette relation, ne peut prospérer durablement. Or, le modèle d'accroissement que dénonce Rosa (2021) a l'inconvénient de dérégler les trois composantes essentielles de notre nature humaine : la dimension métaphysique (verticale) par un recul des religions, une réification de l'art et de la nature, ; la dimension sociale (horizontale) par un appauvrissement des facteurs de cohésion sociale et une artificialisation des relations sociales ; la dimension matérielle (diagonale) qui participe du phénomène d'accroissement entrainant une approche excessivement matérialiste. La perte de résonance qu'entraine cette combinaison de facteurs ouvre une aspiration vers l'espace et la nature. Le développement rapide du télétravail et l'attrait retrouvé des villes moyennes corroborent cette dynamique de recentrement. Comme le fait que « se rapprocher de la nature » est la première motivation exprimée dans ces études d'opinion (Cf. étude IFOP, supra)

iii) La désintermédiation progressive

Le troisième phénomène est celui de démarchandisation qu'évoque Wallerstein (1983) pour signifier le point de bascule d'un modèle à l'autre. Ce repère est assez clairement développé par Mumford quand il distingue la « cité visible » de la « cité invisible » : La cité visible est celle dont nous observons la matérialité dans les métropoles ; la cité invisible est celle qui se développe, en dehors des processus de marchandisation traditionnelle, en utilisant le progrès technique qui se développe dans la cité visible (1983, p. 781). Cette dualité prospère par les processus technologiques, qui d'une part rendent accessible des produits et services en dehors des zones de consommation classiques (supermarchés, centres-villes), mais également permettent de contourner les intermédiaires marchands traditionnels. Braudel fait à juste titre la distinction entre une économie marchande (intermédiée) et une économie matérielle (non intermédiée). On situe ce phénomène la phase de dispersion de l'innovation théorisée par Pumain (2010) ou celle exprimée par Mumford (1964) dans l'approche historique.

> Un grand nombre de fonctions qui constituaient dès l'origine un monopole de la cité, exigeant la présence de personnes participantes, ont été structurellement transformées et, grâce à l'utilisation des transports rapides, des communications électroniques et des moyens de reproduction automatiques, se sont affranchies de la distance (Mumford, 1964, p. 781).

2.2.D. Vers un nouveau cycle décentralisateur

La remise en cause de la centralité des métropoles interroge : Sommes-nous à l'aube d'une révolution géographique ?
Il est difficile aujourd'hui d'envisager de façon certaine la manière dont se configureront les dynamiques spatio-temporelles après trois siècles de centralisation, mais, fort des éléments ci-

dessus, de nombreuses approches postulent d'un redéploiement des échelles, d'une déhiérarchisation et d'un puissant effet de décentralisation. On peut distinguer deux types d'approches :

- Celles qui relève d'options organisationnelles liées à l'innovation technologique ;
- Celles qui sont les conséquences des limites d'un mode vie issu du cycle industriel et financier.

La décentralisation qui procède de nouveaux modes organisationnels est communément admise dans de nombreuses thèses : Sassen (2009, p.323) évoque un nouvel ordre spatio-temporel qui remet en cause la bureaucratisation du temps et de l'espace; elle interroge néanmoins lesquelles des forces centripètes bureaucratiques, ou des forces centrifuges liées à la globalisation, auront raison des structures organisationnelles du futur. Pour Wallerstein (1983, p.39), l'extension de la base géographique du capitalisme issue de la division sociale du travail, combinée avec les améliorations technologiques, entraine inévitablement un éclatement des polarités socioéconomiques. Mumford (1964, p. 784) va plus loin ; il soutient l'émergence d'une structuration organique nouvelle où les ressources ne seront plus le monopole des grandes agglomérations : « une nouvelle forme de structuration urbaine, conservant les avantages des petites agglomérations et pouvant se comparer aux plus grandes métropoles par les ressources et les possibilités d'action ».

Les technologies comme composantes structurantes d'un nouveau continuum spatio-temporel aboutissent à une remise en cause de la proximité physique comme unique système d'interactions. Cela entraine des phénomènes de déterritorialisation (virtualisation des échanges) et de reterritorialisation (leur ancrage physique) et par conséquence de nouvelles possibilités d'organisation (Ferru, Raillet, 2023).

Bien que l'angle soit différent, c'est à la même conclusion qu'aboutit Gérard-François Dumont (2019, pp.152,153) en relativisant la doctrine *centre-périphérie* (modèle de Krugman), en faisant plutôt référence à la théorie de la *base résidentielle* qui postule que nos choix se porteront de plus en plus vers des zones à forte attractivité résidentielle – renforcée en cela par le développement des communications – et que l'économie d'un territoire procède de plus en plus d'une captation de valeur exogène que d'un développement endogène. Il appuie sa démonstration par l'analyse de 14 villes non littorales du sud de la France dont la quasi-majorité tient sa prospérité de facteurs exogènes. C'est la prévalence des dynamiques sociales centrifuges ; en recherche d'espace.

Reste à savoir, lesquelles ces dynamiques sociales ou économiques auront raison des nouvelles possibilités qui sont offertes en matière d'organisation de la société ? La réponse est sans doute dans l'urgence qu'impose la crise climatique et dans les réactions sociétales qu'elle

suscite. Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, les conséquences de trois siècles d'accélération ont fortement perturbé les équilibres humains et terrestres. Sans revenir sur les pathologies qui en découlent, ni sur les effets sur le climat ou la biodiversité, force est de constater que l'accélération et la massification ne peuvent pas être infinies. Une prise de conscience semble s'amorcer et, même s'il sera difficile de changer le modèle, il est possible que se mettent en place à des micro-échelles des organisations individuelles ou collectives qui viennent progressivement corriger les modes de vie. Le télétravail, le mouvement vers les villes moyennes ou l'aspiration des nouvelles générations à adopter de nouveaux modes de vie, sont de ce point de vue des phénomènes intéressants à observer sur la durée. Rosa postule que le système d'accroissement porte en germe sa propre fin, à la fois compte-tenu des excès qu'il génère, mais surtout pour ce qu'il prive chacun des axes de résonance consubstantiels de notre équilibre. Braudel (1985), nous amène à s'intéresser à la part historique des villes pour en apprécier leur résilience ; Gérard-François Dumont (2019) le démontre dans sa géographie comparative des villes non littorales de la région PACA ; Pierre Veltz (2019) évoque un modèle de « globalisation relocalisée » par lequel s'agrège une synthèse entre aspirations territoriales et mondialisation. C'est probablement en croisant ces approches que l'avenir se dessine : la part historique des villes étant d'abord l'accumulation des valeurs propres à satisfaire les « besoins de l'âme » chers à Simone Weil.

2.3. UNE MODELISATION DU CYCLE DE CONCENTRATION-DISPERSION

L'approche historique que nous venons de développer permet de cerner des mouvements réguliers de concentration et de dispersion ; et d'identifier les principaux critères qui fondent les forces centrifuges et centripètes Nous les résumons ci-dessous afin de les inclure dans un modèle théorique qui sous-tendra notre recherche.

2.3.A. Les constats issus de l'approche historique

Dès lors que l'on cherche à corréler le développement économique et son pendant géographique, l'approche historique fait apparaitre un cycle régulier de « centralisation et décentralisation », de « flux et reflux » ou de « centrage, décentrage, recentrage » ainsi que les qualifie Braudel (1985)
Ces mouvements sont générés par l'enchainement de quatre phénomènes particulièrement visibles dans les périodes que nous avons observées dans ce chapitre :

#1 Une base centripète liée à des facteurs historiques non économiques (de religion, de sécurité, d'hygiène, de progrès etc.). Cette base historique est régulièrement revisitée et renforcée par des facteurs d'innovation, de progrès ou des lois d'échelle.

#2 Un mouvement centrifuge lié à l'aspiration sociale et sociétale, à la diffusion du progrès, vers une meilleure qualité de vie et un besoin d'enracinement.

#3 Un mouvement de résistance centripète des acteurs institutionnels (ou de ralentissement centrifuge) lié aux bénéfices financiers et fiscaux de la polarisation et à l'intérêt de certains agents économiques, dont les pouvoirs publics, de prolonger les effets de centralisation, de coordination et de contrôle : sous-cycle d'opportunisme

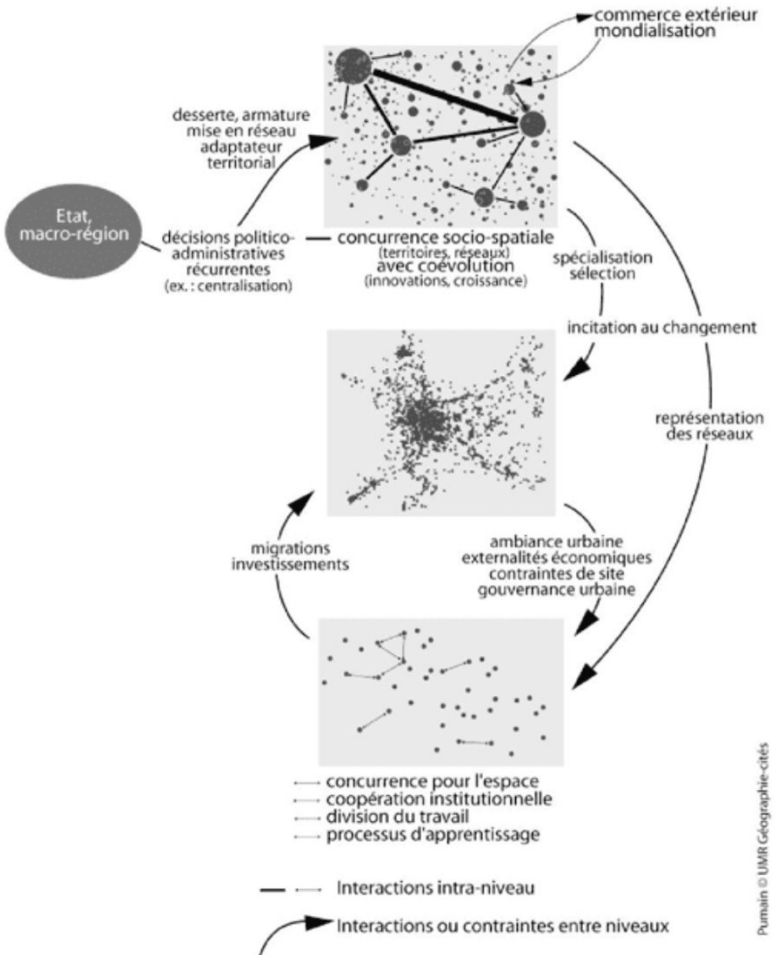
#4 Un mouvement d'accélération centrifuge dès lors que s'accumulent des externalités négatives provoquées par un excès de polarisation urbaine (mal logement, dégradation de la qualité de vie, perte de sens, pathologies psychiques, pollution etc.) et la privation des atouts naturels et culturels : sous-cycle de correction des excès de polarisation/capitalisation

Chaque cycle participe d'une sédimentation du tissu urbain au fur et à mesure des mouvements du temps. Les bâtiments mutent et des usages se substituent à d'autres. Cela crée un phénomène de sédimentation qui apparait comme un fait majeur de la résilience des villes. Il façonne l'iconographie des villes et des voies de communication.

En rapprochant les critères de quelques chercheurs que nous citons dans ce chapitre (Mumford (1964), Wallerstein (1983), Pumain (2010), Gottmann (1990) et Braudel (1985)), nous pouvons observer, bien qu'ils utilisent chacun des angles d'approche différents, une convergence sur les parts « statiques » et « dynamiques » qui nourrissent les mouvements de concentration/ dispersion qui compose notre cycle historique :

- Sous l'angle de l'innovation : Denise Pumain (2010) postule que la ville est soumise à deux forces : La force de l'innovation qui rythme les mouvements du cycle ; la résilience de l'armature urbaine, qui, bien que traversée par les cycles, stabilise l'existence de la ville. « La résilience semble s'accentuer avec le temps, dans la mesure où les interconnections établies entre les villes semblent empêcher leur dépérissement ou leur disparition » (Pumain, 2010, p. 7). On observe dans le schéma ci-dessous, l'influence de différents facteurs : l'innovation, le commerce international, les décisions politiques, la concurrence entre territoires, la division du travail ou les processus d'apprentissage.

Fig. I.9. Modélisation de la théorie géographique des villes (Pumain, 2010)



Cette figure illustre la formation des cycles de concentration/ dispersion et les influences politiques, concurrentiels, d'innovation auxquelles les territoires sont soumis. Elle illustre plus particulièrement les dynamiques de dispersion et la mise en réseau des villes et des territoires.

- De la même manière, Mumford (1964) distingue la part visible dans les villes (la matérialité transactionnelle), de la part invisible quand le progrès se diffuse patiemment en dehors des villes, et que les villes perdent leurs monopoles. C'est l'amorce d'un cycle de dispersion de nature spontanée
- Sous l'angle économique : Braudel (1985) va dans le même sens en proposant les cycles de décentrage, recentrage axés davantage sur les fonctions financières et d'intermédiation. Wallerstein (1983) postule de l'extension permanente de la base géographique en mesure d'accroitre les forces de dispersion
- Sous l'angle sociétal : Gottmann (1961) distingue la part iconographique de la part circulante dans la formation des systèmes territoriaux et urbains.

2.3.B. Une approche morphogénétique qui renforce notre modélisation dynamique

Pour renforcer notre modélisation, il nous semble important de renforcer ces constats par une approche morphogénétique des villes.

Les travaux d'Aldo Rossi (1981) sur la morphogénétique converge avec le processus de sédimentation que nous évoquons ci-dessus, entre les parts visibles et invisibles, qui façonnent les villes. Rossi développe que le bâti et la rue ont des effets structurants qui se renforcent avec le temps et que par conséquent la morphologie des villes et des réseaux doit être pensée dans un processus d'adaptation régulière.

Sur le bâti, Rossi (1981, p. 10) prend le parti d'une architecture structurante, qui dépasse les fonctions qui lui sont destinées pour s'inscrire dans le temps long : « La forme perdure et préside à la construction dans un monde où les fonctions se modifient constamment ». Rossi plaide pour une architecture qui exprime la recherche du bonheur par la qualité de l'expérience qu'elle procure. L'architecte appelle à ce que les lieux aient une identité forte qui transcende les cycles socioéconomiques. Par conséquent, on comprend de Rossi, qu'une architecture monofonctionnelle (au sens mono-usage) entre difficilement dans le processus de sédimentation que nous évoquons. Elle est vouée à une cycle de destruction créatrice, plutôt qu'à un cycle de transformation créatrice. Au cours du colloque que nous avons organisé le 10 décembre 2024, Martine Drozdz (CNRS) évoquait justement, à propos des tours des quartiers d'affaires, « le processus de destruction créatrice, pour ouvrir de nouvelles perspectives sur le temps long ».

Ce point est crucial pour nos travaux sur les quartiers d'affaires. Car, les quartiers qui procèdent d'une architecture qui n'autorise, ni l'expérience, ni l'imaginaire, ni la mémoire, a peu de chance de perdurer. Les friches industrielles que nous évoquions dans le chapitre précédent – à part quelques cas emblématiques liés à la qualité de leur architecture comme Arc-et Senans[40] dans le Doubs, la Corderie Royale[41] en Charente-Maritime ou la Halle Freyssinet[42] à Paris – sont l'archétype d'une double approche exclusivement utilitariste : territoriale et architecturale, qui a rendu leur reconversion particulièrement difficile. En revanche, dès lors qu'une alchimie opère entre le temps et le lieu, la mémoire s'étoffe et la charge énergétique du lieu progresse. C'est ce que Rossi présente comme « l'inventaire inscrit entre imaginaire et mémoire » (Onaner, 2014, p. 3).

Par conséquent, Rossi s'intéresse aux périodes de transition, en ce qu'elles donnent une nouvelle impulsion créatrice.

[40] https://www.salineroyale.com/
[41] https://www.corderie-royale.com/la-corderie-royale/histoire-de-la-corderie-royale/
[42] https://www.pavillon-arsenal.com/fr/expositions/9844-la-halle-freyssinet.html

J'aime surtout les choses qui se brisent puis se recomposent, les opérations archéologiques et chirurgicales (…) Peut-être l'unique défaut de la fin comme du commencement des choses est-il d'être en partie intermédiaire, c'est-à-dire prévisible. Et la chose la plus prévisible, c'est justement la mort. (Rossi, 1981, p. 150)

Sur la rue, Rossi postule d'une armature solide constituée par la sédimentation des axes, qui constitue l'arrière-plan structurant de la ville (et du territoire). Par conséquent, la pérennité du bâti et son processus de transformation sont intimement liés au respect du cadre. Le cas des friches industrielles à l'abandon que nous évoquions ci-dessus procède d'un positionnement sur des axes qui n'entrent pas dans le processus de sédimentation en mesure de faciliter leur reconversion. Le terme employé de « diagonale du vide » illustre l'impasse dans laquelle sont situés ces lieux.

La rue est l'élément urbain par excellence, surtout dans les points les plus denses de la ville. Le premier point du projet a donc consisté à respecter l'alignement des rues, en construisant les édifices le long du périmètre de l'aire. Ce principe de construction exprime également la possibilité de valoriser les édifices existants, en plaçant en continuité l'ancien et le nouveau. (Feranga, In Basilico & Pozzoli, 2000, pp. 28-31)

Or, le cas du quartier d'affaires de La Défense, son urbanisme sur dalle, sans rues, ni avenues, contrarie cette approche structurante. Au cours de nos entretiens, un des principaux promoteurs, soulignait ces défauts : « Il faut arrêter les tours et revenir à des gabarits haussmanniens (…) la situation s'aggrave dans un urbanisme qui n'est pas structuré avec des rues » (CEO WO2).

Retenons de Rossi, pour nos travaux, que le potentiel de transformation est consubstantiel de la capacité du bâti et des voies à traverser le temps. Ce que l'architecte appelle « la confrontation d'une forme précise avec le temps et les éléments » (Rossi, 1981, p. 13). C'est sans doute ce qui distingue les quartiers d'affaires : entre ceux dont le bâti procède d'une approche patrimoniale et « sédimentée » (quartier Haussmannien) et ceux dont le bâti procède d'une approche purement utilitariste, voire financière, « indépendante ». Nous reprendrons cette distinction dans l'approche économique dans le chapitre suivant (Nappi-Choulet, 2013)

Nous nous sommes également intéressés aux travaux de Desmarais (1998). Son approche alimente nos travaux pour trois raisons : Desmarais cherche à construire une modélisation dynamique des villes ; ses travaux sont polarisés sur l'épicentre des villes ; l'exemple de Paris et plus particulièrement de l'axe historique au sein duquel s'inscrit La Défense.
Les travaux de Desmarais confirment à différents égards notre cycle historique. Nous retiendrons cinq éléments de convergence :

- Le 1er élément valide notre principe d'une dynamique alternative centripète > centrifuge ; centrage > décentrage ; concentration > dispersion … :

> L'évasion conditionne le rassemblement qui provoque la dispersion ; cette dernière conditionne à son tour la concentration qui suscite l'évasion. Dans ce processus cyclique, l'achèvement d'une trajectoire est déterminé par le déclenchement d'une autre, en même temps que chacune a tendance à envahir l'ensemble de l'espace géographique. Des conflits dynamiques apparaissent donc nécessairement lorsque, en se déployant, ces trajectoires se rencontrent dans l'espace. Ces conflits portent sur la limitation des domaines d'existence des trajectoires et ils entrainent une segmentation morphologique particulière de l'espace géographique. (Desmarais, 1998, p. 411)

- Desmarais constate que la résilience des villes tient à une part sacrée, d'ordre « mythico-rituel « qui a façonné leur raison d'être. Ce constat abonde notre analyse historique, mais aussi l'approche iconographique de Gottmann (1961) où le constat de Braudel (1985) que *c'est la ville qui fait l'économie et non l'inverse*. Desmarais introduit la notion de « vacuum » pour signifier cette iconographie d'origine.

> Les notions de « centre sacré », de « lieu préalable » et d'omphalos, décrivent les manifestations tangibles que peuvent revêtir les divers centres organisateurs aux origines des regroupements de population. Elles permettent également d'envisager l'existence de valeurs et de significations symboliques dont la propagation transforme l'environnement naturel en un écoumène signifiant (Desmarais, 1998, p. 402)

- L'auteur précise que ces « vacuums », s'ils génèrent des moments d'agglomérations ne sont pas adaptés à des résidences permanentes et stables. Ils sont frappés « d'un interdit de résidence permanente, d'où la dispersion des sujets et leur établissement dans l'écoumène environnant » (1998, p. 402). Par conséquent, ces vacuums sont aussi attractifs que répulsifs ; ils participent des dynamiques de concentration et de dispersion. Pour autant cette dispersion n'est pas hasardeuse ; elle s'inscrit dans des constructions axiologiques bien définies. Nous verrons dans l'approche morphologique de La Défense (Partie III) combien cette axiologie est historiquement présente dans sa localisation ; et combien cette axiologie mérite d'être considérée dans son évolution.

> La dynamique d'attraction et de répulsion des vacuums permet également de concevoir la mise en place de l'organisation interne des villes, telle une structuration spatiale de domaines qualitativement distincts parce qu'investis de significations axiologiques dont la saisie affective motive les axes d'appropriation réalisés par les sujets (Desmarais, 1998, p. 404)

- Desmarais apporte un 4ème point de convergence en posant des critères de stabilité *vs* instabilité des centralités. Son observation est importante pour nous dans la mesure où nous travaillons à identifier si l'avenir des quartiers d'affaires participe de la part instable des constructions métropolitaines.

Desmarais relie les niveaux micro-géographiques (les centralités) aux niveaux méso-géographiques (les territoires). Il met en garde sur le fait que « le passage du local au global est généralement appréhendé sur la base d'une représentation économique de la ville ». Or, ces mouvements seraient plus « politiques » que « économiques ». Pour distinguer les mouvements, Desmarais distingue leur nature « endorégulée » et « exorégulée ». Les premiers sont des mouvements individuels ou collectifs que l'on maitrise, les seconds sont des mouvements contraints par les constructions radiales. Il valide en ce sens les réserves de Vance (1978) sur les tensions entre les approches *quantitatives* et *qualitatives* ; celles de Pumain (1993, p. 53) qui relativise l'utilitarisme dans les mouvements de migration « Résumer l'interaction spatiale par une probabilité de contact ou d'action qui soit une simple fonction exponentielle négative de la distance est insuffisant » ; mais aussi celles de Dumont (2019) sur le centralisme excessif. Cette observation rejoint les calculs de Ahlfeldt et Wendland (2012) sur les gradients de densité ; elle est intéressante à différents titres : elle confirme à la fois, la réalité d'accélérations centrifuges qui ne sont pas systématiquement maitrisables (#4) liée à une liberté de mouvement, mais aussi celle « d'une mobilité sous la contrainte » (#3) liées à une armature politique programmée ; elle renforce la thèse des approches réticulaires (Dumont, 2019) par nature « endorégulée » et spontanée.

- Desmarais pose trois phases d'interactions qui s'insèrent dans notre cycle historique : une phase d'action polarisante (#1) ; une phase de conflit entre les sujets (#3, #4) ; une phase de transfert (#2) (Desmarais, 1998, p. 409).

2.3.C. Une approche synthétique des chercheurs

Les différents auteurs, par leurs travaux, abondent ce cycle à effets centripètes et centrifuges. Ils permettent de dégager les principaux déterminants des mouvements de centralisation et de décentralisation et des forces économiques et sociales qui les animent.

On synthétise dans le tableau ci-dessous les positionnements de différents chercheurs cités dans nos travaux en respectant l'équilibre des approches historique, géographique et en sciences-sociales.

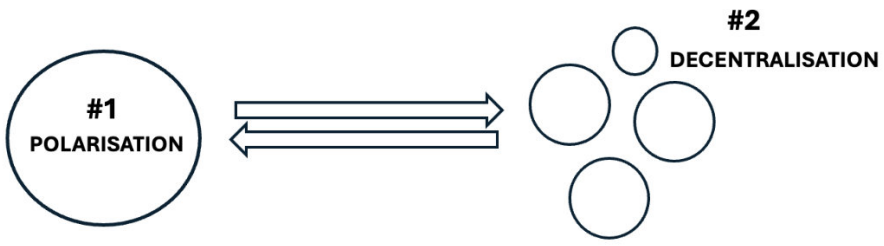
Fig. I.10. Synthèse des approches statiques/ dynamiques selon quatre angles

	ROSSI, DESMARAIS **morphogénétique**	**MUMFORD, PUMAIN** **Innovation,**	**GOTTMANN** **Sociétal**	**BRAUDEL, SASSEN, WALLERSTEIN** **Économique**
Part statique	Imaginaire et mémoire Part sacrée, mythico-rituelle	Polarisation de l'innovation	Iconographie historique	Centre de gravité des économies-monde pour autant que l'intermédiation physique se justifie
Part dynamique	Dynamiques de dispersion ou d'évasion endorégulée ou exorégulée	Diffusion de l'innovation et du progrès	Circulation liée aux mouvements (personnes, capitaux, idées …)	Décentrages liés aux effets des crises Expansion de la base géographique, innovation

Nous résumons les phases du cycle dans les schémas ci-dessous les quatre temps qui jalonnent les processus de concentration/ dispersion (Fig. I.3.a, b, c) ; et les dynamiques qui sous-tendent les mouvements

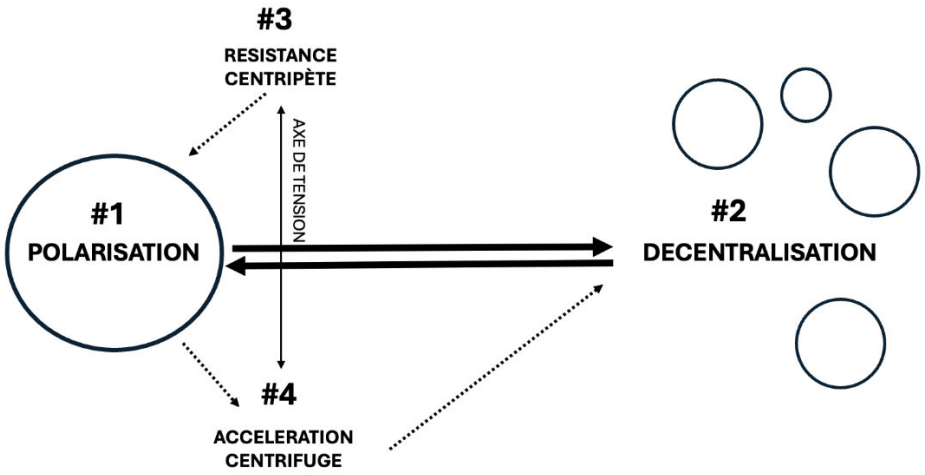
Nous observons l'axe de tension entre les « résistances centripètes » et les « accélérations centrifuges ». Nous retrouverons dans nos observations les crises qui naissent de ces tensions.

Fig. I.11a Cycle historique de polarisation et décentralisation (schéma de l'auteur)



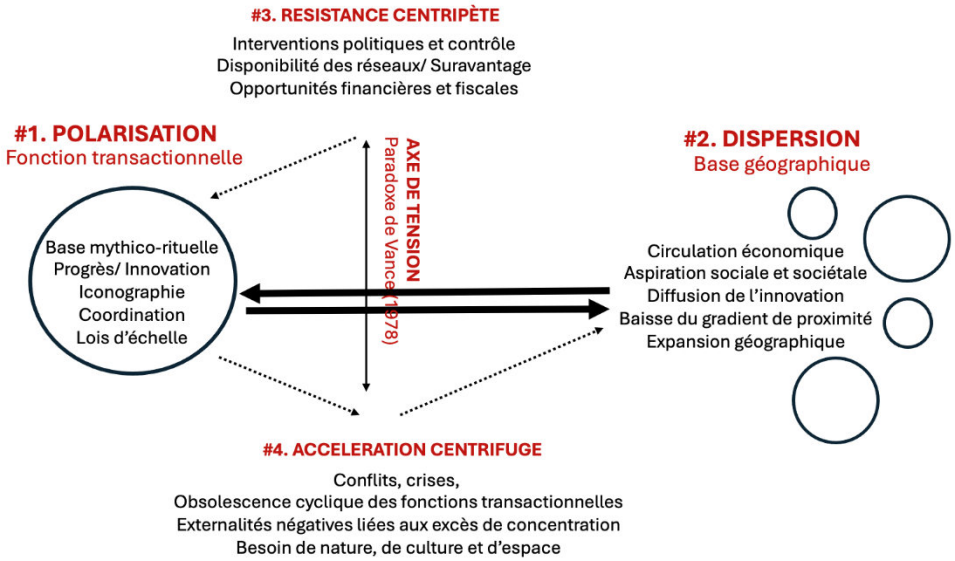
Ce schéma synthétique développe le processus itératif que les historiens ont décrit sur l'alternance des phases de polarisation et de dispersion. Ces phases s'enrichissent mutuellement : la centralisation tient sa force de la prospérité des territoires (sa base géographique). Ce cycle est pour autant contrarié par différents frottements (voir ci-dessous)

Fig. I.11b Composantes du cycle historique de polarisation et décentralisation (schéma de l'auteur)



Ce schéma illustre les quatre phases du cycle et en particulier les deux frottements #3 et #4, de résistance de la part de agents institutionnels (qui tire un profit de la concentration) et d'accélération centrifuge des populations qui subissent l'accumulation d'externalités négatives.
Nous nous intéresserons en particulier aux tensions, et aux faits générateurs de ces frottements (#3, #4)

Fig. I.11c Facteurs dynamiques participant à la configuration du cycle historique (schéma de l'auteur)



Ce schéma met en exergue les dynamiques qui façonnent le cycle : concentration-dispersion, contrarié par deux phénomènes de résistance et d'accélération. L'AXE de TENSION, illustre le paradoxe développé par Vance (1978) sur les difficultés à aligner l'étude des villes et celle des territoires, l'une et l'autre étant basés sur des approches différentes, d'efficacité économique pour les villes, de bien-être pour les territoires

Fig. I.11d Tableau synthétique des effets jouant sur l'axe de tension

	Effets centripètes	Effets centrifuges
Périmètre socioéconomique Évolution du gradient de proximité	Hausse	**Baisse** (1)
Activités transactionnelles Effets de l'innovation	Intermédiées	**Désintermédiées** (2)
Cadre de vie Aspiration sociétale	Densifié	**Desserré** (3)
Comportement des agents (4) Professionnels vs ménages	Performatif	**Externalités négatives**

(1) La baisse du gradient de proximité est calculée à partir d'approches économétriques (Halbert, 2012; Bouba-Olga et Fouqueray, 2022)
(2) Le niveau de désintermédiation du secteur tertiaire progresse avec l'innovation (Pilhon, 1995)
(3) La notion de desserrement est liée à l'évolution du gradient de proximité (Ahlfeldt et Wendland, 2014). Elle a été constatée par France Stratégies
(4) Particulièrement ressenti dans l'étude de cas

Nous proposons de faire de ce modèle notre cadre théorique afin de structurer notre recherche autour des quatre séquences qui participent des mouvements de concentration et de dispersion. Nous nous intéresserons en particulier aux facteurs #3 et #4 qui sont à la fois les facteurs dynamiques du modèle et les facteurs de tension. Nous avons appelé « Axe de tension » la relation entre les résistances centripètes et les accélérations centrifuges. Nous postulons qu'ils sous-tendent la crise des quartiers d'affaires.

En posant les quartiers d'affaires comme noyau du cycle de concentration #1, nous pourrons saisir les signaux faibles qui annoncent l'émergence d'un cycle centrifuge #2.

Conclusion du 2ème chapitre – Partie I

Ce chapitre nous permet de poser notre cadre théorique et de saisir les facteurs dynamiques qui sont à la base la base d'un processus de concentration et de dispersion. La littérature historique, géographique et en sciences sociales nous a permis d'identifier les déterminants les plus structurants. On observe que des périodes aussi différentes que celle du Moyen-âge, de la révolution industrielle ou de l'ère tertiaire, répondent de dynamiques similaires : Les phases de polarisation urbaine alternent avec des phases de dispersion territoriale. Pour autant, deux phases intermédiaires viennent contrarier le cycle de base : un mouvement opportuniste de résistance centripète, de la part de ceux qui tirent profit du système centralisé ; et un mouvement d'accélération centrifuge, de la part de ceux qui subissent l'accumulation d'externalités négatives (congestion, pollution, mal-logement) et aspirent à des modes de vie plus qualitatifs.

En créant un modèle de *concentration-dispersion* que nous qualifions de « cycle historique », nous pouvons positionner nos observations dans un mouvement territorial bien défini ; nous pouvons poser l'arrière-plan des mouvements et des déterminants qui génèrent les phases de polarisation et de dispersion pour mettre en perspective les signaux que nous observons. Ce modèle va nous permettre de comprendre si les signaux de notre cas unique (le quartier d'affaires de La Défense) sont conjoncturels ou s'ils s'insèrent dans les séquences du cycle historique de *concentration-dispersion* avec les conséquences à prévoir sur l'ensemble des territoires.

Pour autant nos observations laissent à penser que l'extension de la base géographique au niveau mondial constitue un seuil qui engendre des villes-globales dont les externalités négatives pourraient se révéler supérieures aux bénéfices attendus de la mondialisation. A périmètre organisationnel constant.

Ce chapitre nous a permis d'identifier *l'axe de tension* qui participe des crises que nous traversons ; entre les résistances centripètes et les accélérations centrifuges.

Dans le chapitre suivant, nous explorons les composantes de cet axe de tension : la rétention performative des agents institutionnels, face à trois facteurs centrifuges : l'évolution de la notion de limite spatio-temporelle ; les effets de l'innovation sur les modèles d'organisation ; les externalités négatives qui caractérisent les mouvements d'accélération centrifuge. La question que pose l'axe de tension est la suivante : *Est-ce que les accélérations centrifuges et l'innovation prennent le dessus sur la résistance centripète des agents institutionnels ?* Les éléments de réponse que nous pouvons donner préfigurent les mouvements à venir.

CHAPITRE 3. LES COMPOSANTES D'UN AXE DE TENSION QUI MARQUE LA DESTABILISATION DES QUARTIERS D'AFFAIRES

Dans ce 3ème chapitre, nous investiguons les composantes de l'*axe de tension* décrit dans le chapitre précédent (tension entre les mouvements #3 et #4). Nous nous intéressons par conséquent aux facteurs de vulnérabilités des quartiers d'affaires et à l'intensité des mouvements centripètes et centrifuges auxquels ils sont exposés.
Comme nous l'avons vu dans la modélisation, deux forces sont particulièrement intéressantes à étudier : Celle qui résulte du comportement des acteurs institutionnels publics et privés ; elle participe d'une approche performative des quartiers d'affaires qui biaise une analyse objective de leur utilité. Celle qui résulte des évolutions organisationnelles, de désintermédiation et d'innovation, qui reconfigurent les systèmes transactionnels ; mais aussi de l'accumulation d'externalités négatives qui questionnent les choix de vie et l'attractivité des quartiers d'affaires.

Ce chapitre est structuré autour de cinq sections : la tension structurelle liée à des activités transactionnelles qui évoluent de plus en plus dans un cadre illimité (vs délimité) ; une observation empirique des tensions d'après des indicateurs immobiliers et démographiques ; les résistances centripètes des agents institutionnels ; l'influence centrifuge des facteurs d'innovation ; l'accélération centrifuge liée à l'accumulation d'externalités négatives.

3.1. LES QUARTIERS D'AFFAIRES : D'UN SYSTEME DELIMITE VERS UN SYSTEME ILLIMITE

L'idée même de quartier d'affaires suppose un système délimité dans l'espace. Nous investiguons dans cette première section l'arrière-plan du mouvement centrifuge, liée à une dynamique de desserrement largement démontrée.

Le principe de délimitations est au cœur des questions que nous posons sur l'organisation territoriale ; il justifiait jusqu'à présent la notion de « quartier d'affaires » (délimitée dans l'espace). La littérature historique s'attachait jusqu'à présent à délimiter les quartiers d'affaires (Fig. I.5) ; pour autant l'innovation technologique, la dispersion cognitive et l'attachement croissant à la mixité fonctionnelle questionnent ces délimitations. A tel point qu'on évoque aujourd'hui des organisations illimitées.
Par conséquent, nous proposons de compléter l'observation sur cette question en convoquant quelques chercheurs qui ont écrits sur l'obsolescence des délimitations fonctionnelles.

i) <u>Une délimitation historique</u>

Notons que l'acmé conceptuel du principe de délimitation apparait en 1933 à l'occasion du 4ème Congrès international de l'architecture moderne, et tient sa théorie en 1943 avec la littérature de Le Corbusier. Le concept de délimitation s'inscrit dans une programmation des villes en fonction des usages. Le quartier d'affaires de La Défense (sur dalle, et enfermé dans un boulevard circulaire) est l'archétype de cette vision.

Comme on l'a observé, le principe de délimitation spatiale est bien ancré dans les travaux de Murphy sur les Central Business District. Nous avons vu que Murphy (1972, p. 112) développait différentes frontières fonctionnelles : *The Core-frame ; the frame-delimitation ; zone bordering the CBD ; Downtown vs Suburban shopping*. A chaque fonction correspond une zone bien précise. Dans la mesure où les thèses de Murphy sont basées sur les fonctions d'intermédiation et la médiation, elles sont de ce point de vue ouvertes à une segmentation des fonctions (bureaux, commerce, culture etc.). Il est intéressant aujourd'hui de confronter l'approche de Murphy (1972) à des approches de moins en moins segmentées de l'organisation urbaine.

La délimitation opère également dans l'approche planifiée des quartiers d'affaires (cf. les configurations indépendantes ou spécialisées), mais aussi dans les approches sédimentées, dont nous avons observé la résilience pour autant qu'ils réussissent à s'adapter aux changements de modèle économique.

Les dynamiques d'illimitations sont intéressantes à approfondir pour comprendre leur influence sur les constructions actuelles.

ii) <u>Une illimitation en germe</u>

Différentes théories corroborent une « illimitation fonctionnelle » qui ont en commun l'émergence des technologies et de l'économie de la connaissance.

Marzloff (2015, p. 127) postule que « la ville doit répondre à des transformations qui ne s'insèrent pour l'instant que de façon limitée dans l'espace urbain (…) Les travailleurs sont de moins en moins attachés à leur lieux de travail et l'exercice du travail nécessite de plus en plus des lieux variables et/ou temporaires ». Dans son approche des quartiers d'affaires Sassen (2004) ouvre également une brèche dans cette notion de délimitation en introduisant les armatures en réseau comme composantes des systèmes transactionnels. La porosité des territoires est largement théorisée par des chercheurs qui évoquent l'effacement des frontières traditionnelles qui jusqu'à présent ont caractérisé les quartiers d'affaires. Nous avions choisi ci-dessous de présenter quelques approches complémentaires qui, loin d'être exhaustives, illustrent des angles complémentaires et des périodes différentes :

La prospective de Besson (2010) sur l'effacement des frontières fonctionnelles est de ce point de vue intéressante. Dans une approche plus poreuse entre les fonctions et les usages, c'est l'existence même des quartiers d'affaires, comme espace délimité, qui est questionnée. Besson (2010) développe la thèse du capitalisme cognitif (la concentration des connaissances) comme étant

susceptible d'engendrer une nouvelle géographie des villes en rupture avec les modèles de Murphy, incarnation d'un capitalisme mercantiliste. Le changement des rapports au temps, à l'espace et au travail transforme la ville en lieu d'échange des connaissances, sans pour autant que s'effacent les rapports de pouvoir (Besson, 2010, p. 5). Nous verrons plus loin que les approches cognitives et mercantilistes ne sont pas nécessairement divergentes.

A partir d'une approche similaire, Ternaux (2004) est plus concret ; il postule que l'économie de la connaissance réduit le fractionnement des systèmes productifs qui par leur morcellement entravent la communication et la créativité ; et que, par conséquent, la spécialisation des territoires, va céder la place à des proximités organisationnelles (transactionnelles). Pour Pecqueur (1997), des territoires mobiliseront ces dispositifs cognitifs qui définiront une nouvelle géographie. Cette thèse est intéressante car elle remet le territoire comme espace d'émulation et d'intelligence collective.

Lussault (Vulnérabilité(s), 2023) va encore plus loin, lorsqu'il évoque l'urbanité, qui n'est plus délimitée par les villes, ni même par la terre, puisqu'elle « englobe » l'espace (le système satellitaire) qui fait partie intégrante du système de fonctionnement urbain. Le chercheur postule que nous passons du lieu au monde (In Paquot et al, 1985). Le géographe rappelle que le processus d'urbanisation n'est pas tant un processus focalisé sur les métropoles mais qui touche davantage de petites unités telles que les villes moyennes ou les villages (Lussault, 2023, p.180).

> La problématique de l'urbanisation planétaire et son originalité, c'est de concevoir l'urbanisation comme un système d'englobement planétaire, comme une globalisation au sens fort du mot, c'est-à-dire selon une logique d'englobement de tout dans une même dynamique, qui est celle d'un système urbain généralisé (Lussault, 2023, p.182)

Cette approche d'effacement des frontières spatiales et fonctionnelles n'est pas nouvelle, elle était annoncée dès les premières observations des effets de la 3ème révolution industrielle. Dans un papier d'anticipation sur les futures localisations de l'économie, André Platier (1985) postulait d'une nouvelle porosité entre les zones urbaines et les zones rurales, promouvant le concept de « rurbanisation » (1985, p. 7). La tendance qu'il qualifiait de « néo-tertiaire » (économie numérique) – en écho au « tertiaire » (économie bureautique), propre aux quartiers d'affaires – ne serait plus l'apanage des métropoles, mais permettrait des activités localisables dans tous les territoires.

> Les modes de production vont éclater et les tâches exécutées autrefois en proximité étroite s'effectueront à distance, et instantanément. L'interpénétration des villes et des campagnes s'accentuera sans pour autant effacer les spécificités du monde rural. Et le village, la petite communauté retrouvera toute son importance : on y retrouvera la convivialité perdue depuis longtemps et les rapports humains plus chaleureux. (1985, p. 9)

C'est dans le prolongement de ces logiques de porosité, de proximité et de socialité que Moreno (2024) positionne la ville du quart-d'heure en rupture avec les principes de spécialisation ou de

segmentation des espaces. La ville du quart-d'heure – ou le territoire des 20' – s'affranchit des mobilités subies pour recréer le principe d'une communauté plus solidaire dans un urbanisme « multicentrique » ouvert aux dynamiques de la mondialisation : « Un continuum de poly-centralités au sein de la ville, métropole et territoire » (Moreno, 2024, p. 40) Nous y reviendrons dans la Partie IV dans l'approche des modèles alternatifs.

Toutes ces approches – dont les angles de vue sont différents, issues de plusieurs disciplines (économiques, géographiques ou de gestion), dont les périodes de publication varient – abondent l'obsolescence probable des principes de délimitations, autour de deux points communs : une remise en cause des postulats spatio-temporels hérités de la révolution industrielle – qui interrogent le principe même des quartiers d'affaires – ; un glissement d'une économie industrielle vers une économie cognitive dont les relations aux territoires sont de deux ordres, en première lecture paradoxaux : *déterritorialisée* grâce au nomadisme qu'autorise la révolution numérique ; *reterritorialisée* pour stimuler l'effervescence cognitive, principal carburant d'une économie de la connaissance.
La compréhension de ces facteurs à effets centrifuges ou centripètes est au cœur de la Théorie géographique des villes (Pumain, 2010), puisque la nature même d'un système en réseau procède d'une construction polycentrique. « La mise en réseau des villes permet d'échapper aux limitations des ressources locales, et dans le même temps, oblige par émulation à continuer l'innovation » (Pumain, 2010, p.7). Pierre Veltz (2019, p. 49) parle de « globalisation relocalisée » ou de « globalisation distribuée » pour expliquer ce double phénomène déterritorialisation/ reterritorialisation dans un système en réseau.

Or, les quartiers d'affaires actuels, dans leur principe, comme dans leur morphologie, sont à l'opposé de ces nouvelles approches. Ils sont par nature délimités. Tout converge vers eux. Les mouvements de concentration-dispersion changent de nature. C'est la source du quiproquo que nous avons évoqué entre les « quartiers d'affaires » immobiliers et les « central business districts » transactionnels. Car les CBD selon Murphy restent avant tout des espaces d'échanges, de médiation et d'intermédiation (économique, commerciale et culturelle), alors que les quartiers d'affaires mono-sectoriels (finance, assurance, conseil et sièges sociaux de groupes industriels) ou monofonctionnels (bureaux) n'ont qu'une destination pratique.
Dès lors qu'ils ne sont plus justifiés par des activités transactionnelles intenses, il est probable que l'avenir des quartiers d'affaires soit fortement compromis par les dynamiques de dispersion.

Une autre approche sur la notion d'illimitation est celle développée par Ahlfeldt & Wendland (2013). Les auteurs contestent le principe de « mono-center, the so-called central business district (CBD) » et développent le principe d'un mouvement polycentrique permanent qui contredit un principe de délimitation stable. Leur thèse repose sur la dégradation progressive des gradients de proximité (liée

à la congestion et au débordement) et l'émergence permanente de micro-agglomérations fortes de leurs avantages comparatifs. Dans le tableau ci-dessous (cas de Berlin entre 1890 et 1936) les chercheurs démontrent que la perte de valeur liée à l'éloignement du CBD décroit au fur et à mesure du temps.

Fig. I.12. Évaluation de l'évolution du gradient de proximité dans le cas de Berlin (source Ahlfeldt, 2013)

Tab. 3 Bivariate gradient estimates (OLS)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	1890	1900	1910	1929	1936
Distance to the CBD (km)	-0.788**	-0.539**	-0.437**	-0.396**	-0.378**
	(0.07)	(0.037)	(0.033)	(0.068)	(0.069)
Constant	9.361**	9.419**	9.392**	8.006**	8.076**
	(0.157)	(0.113)	(0.115)	(0.241)	(0.243)
Observations	1470	1470	1470	1470	1470
R-squared	0.75	0.76	0.67	0.39	0.39

Notes: Dependent variable is CPI adjusted land value in all models. Standard errors (in parentheses) are clustered on city municipalities. Standardized coefficients are in brackets. + significant at 10%; * significant at 5%; ** significant at 1%

Les auteurs postulent d'un développement en deux temps : un temps initial de concentration au sein du CBD ; puis un second temps de dispersion pour éviter les externalités négatives du centre.
Halbert (2012), dans une étude plus récente sur le desserrement intra-métropolitain constate empiriquement les mêmes effets dans la zone parisienne : une baisse de la concentration des emplois d'intermédiation, et par conséquent un gradient de déconcentration qui bénéficie aux périphéries. Sur la période 1982-1999, l'augmentation des emplois d'intermédiation est de – 0,3% à Paris, + 4,5% en petite-couronne, + 6,1% en grande couronne (p. 4). L'auteur tire trois enseignements de ses observations : la réalité d'un phénomène de déconcentration du secteur tertiaire vers une organisation plus polycentrique que diluée ; un accroissement de la différenciation spatiale du travail, tant en termes de secteurs que de fonctions (les fonctions de commandement restent centralisées) ; le développement de centres économiques secondaires.

Plusieurs expressions sémantiques gravitent autour de ces mouvements d'illimitation : Nous avons évoqué dans notre introduction la notion de « desserrement » développée par France-Stratégie. Une autre notion apparait dans nos travaux, celle « d'éclatement ». Or, nous verrons dans nos entretiens combien ce système en réseau correspond en tout point aux nouveaux usages et aux nouvelles aspirations.

3.2. QUELQUES OBSERVATIONS EMPIRIQUES QUI CORROBORENT LA DESTABILISATION DU MODELE

La tendance que nous observons vers des configurations plus illimitées se vérifient notamment à travers deux indicateurs : immobiliers et démographiques.

3.2.A. Le desserrement à travers une approche immobilière

Dans cette section, nous rappelons quelques données empiriques, et nous énumérons les principaux facteurs de vulnérabilités des quartiers d'affaires qui participent de leur déstabilisation.

La crise des quartiers d'affaires est aujourd'hui un fait unanimement constaté dans les grands pôles tertiaires.

Paris-La Défense – créé en 1958, fort de 4 millions de m2 – illustre cette crise : modèle d'une hyperdensité de plus en plus contestée, incarnation de l'industrie tertiaire massifiée, et point nodal d'une centralisation métropolitaine en tension. Les signaux observés au niveau des quartiers d'affaires, dans les champs sociétal, économique et politique, préfigurent les évolutions de nos organisations entrepreneuriales, sociales et territoriales vers plus de dispersion (Artus et al. 2023).

- Le quartier de La Défense vit une crise sans précédents avec une chute de 57% des investissements, une baisse des loyers de 26% et un taux de vacances de plus de 20% ; les professionnels de l'immobilier tertiaire d'Ile-de-France estiment l'excédent à 30%, soit 16 millions de m2. Les signaux démographiques se multiplient : le solde migratoire s'accentue depuis les métropoles vers les villes moyennes (INSEE 2023[43]).
- McKinsey Global Institute annonce une perte de valeur des actifs tertiaires au niveau mondial entre 26% et 42% entre 2019 et 2030[44]
- Les chercheurs américains évaluent à 503 Mds de $ la décote de l'immobilier tertiaire aux USA sur le long terme avec des conséquences très difficiles sur les finances publiques locales (Gupta et al. 2023). Ils corrèlent directement les quotités de télétravail avec la perte de valeur des actifs tertiaires. Ils concluent par conséquent, que le caractère durable de ce mode d'organisation valide la crise structurelle de la concentration tertiaire et plus particulièrement des centres d'affaires.

Commercial office buildings may become a stranded asset in the wake of disruptions resulting from remote work. We establish a direct connection between firms' remote work plans, measured from corporate announcements on work schedules and their actual reductions in leased office space. We find that firms that allow their employees to work more day from home reduce their office space demand more over the past three years. The same is true for firms with a larger share of remote job posting. We also find that industries and cities with more WFH exposure see larger declines in office demand (Gupta et al. 2023)

[43] https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/territoires/20_DEM/21_POP
[44] Real Estate in the world's superstar cities, 2022

- La faillite retentissante du géant chinois *Evergrande* (100 milliards d'EURO de perte) qui démontre s'il en est besoin la caractère systémique et mondial du choc immobilier.
- A Londres Canary Wharf Group est dans la même tourmente : la valeur des actifs est divisée par 5 et la vacance estimée à plus de 20% (source Financial Times[45])

The large, American-style buildings that first attracted banks are increasingly out of fashion (…) Canary Wharf and La Défense are two office districts in Europe that are probably most similar to the big traditional US office market that has been whacked so severely that people can't really look past at the moment (An investor with direct experience of Canary Wharf, 2024[46])

Nous reviendrons plus largement sur les métriques de desserrement immobilier dans notre étude de cas.

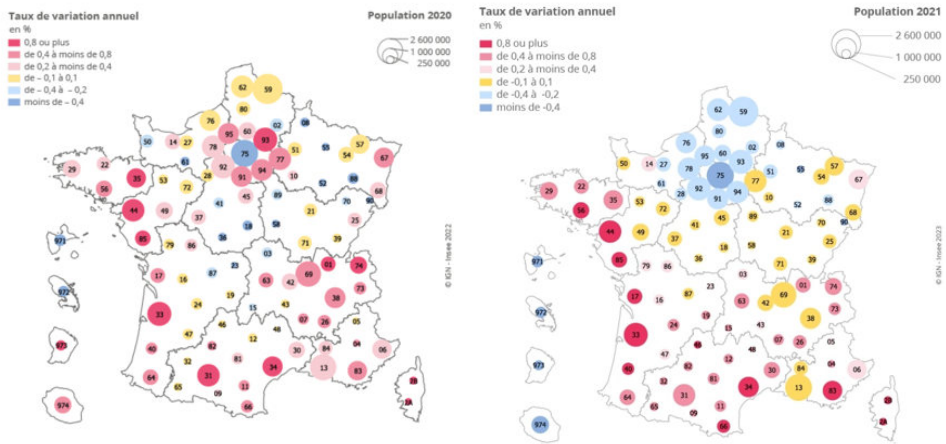
3.2.B. Le desserrement à travers une approche démographique

C'est un élément d'analyse majeure dans nos travaux car le facteur humain est celui par lequel s'amorce le desserrement.

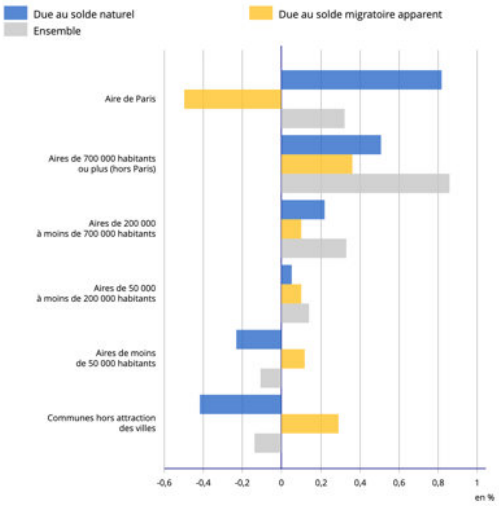
i) <u>Quelques données démographiques</u>

Les chiffres ci-dessous sont intéressants pour illustrer les mouvements migratoires. Cf. les chiffres de l'INSEE qui montrent un solde migratoire très négatif pour l'Ile-de-France et confirment le mouvement de desserrement métropolitain présenté par France-Stratégie (2023)

Fig. I.13. Cartes (INSEE, 2023) des mouvements de population centrifuges :



[45] https://ig.ft.com/canary-wharf/
[46] https://www.ft.com/content/39590cbc-f96f-4d58-bcda-d58aa718debb



Compte-tenu de la sensibilité particulière des jeunes générations d'actifs par rapport à notre cœur de cible des quartiers d'affaires (60% cadres – 35 ans en moyenne), il nous a semblé intéressant d'observer les dynamiques familiales via les statistiques de l'Éducation-Nationale (secteur Ile-de-France Paris-Créteil-Versailles), en ce qu'elles témoignent de la réalité des choix de vie. Observée à partir des statistiques migratoires :

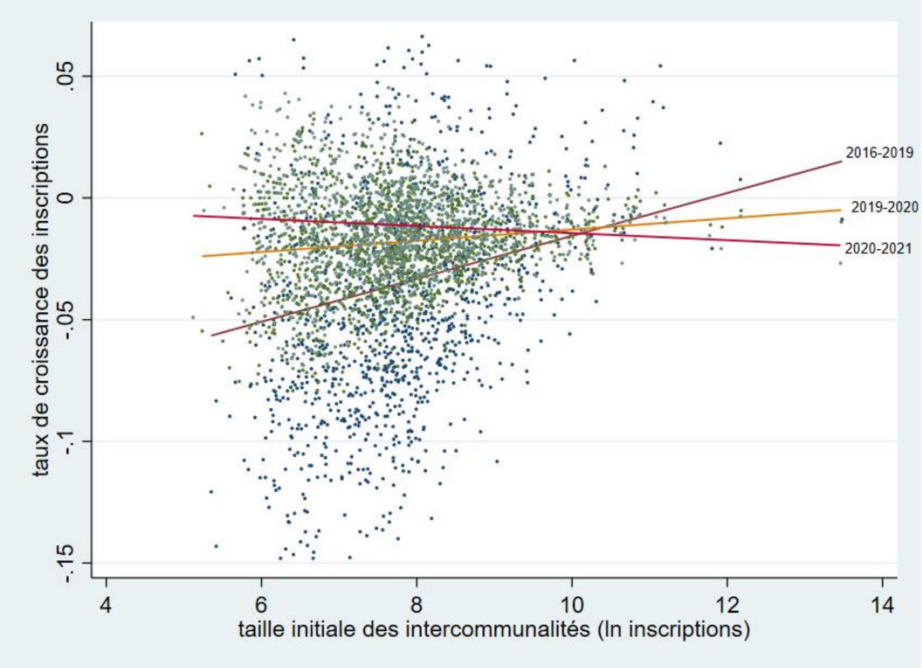
	Élèves entrants	Élèves sortants
94	1	2
92 et 93	1	2,5
Paris	1	3

> 2021 : Augmentation des départs de 71%
> Déficit migratoire scolaires = (5000) en 2019 et (11700) en 2021
> « Ce flux d'élèves traduit un mouvement centrifuge de plus en plus significatifs selon l'Éducation nationale »
> Le mouvement bénéficie prioritairement aux régions littorales (Nouvelle-Aquitaine, Pays-de-Loire, Bretagne, Occitanie, PACA, Normandie) et aux départements mitoyens de l'Ile-de-France (Eure, Eure-et-Loir, Loiret, Oise)

Bouba-Olga et Fouqueray (2022) ont également utilisé le critère des populations scolaires sur le plan national pour observer le phénomène de desserrement. Leurs travaux, réalisés à partir de tests économétriques (p. 13), démontrent une progression des populations scolaires inversement proportionnelle à la taille des intercommunalités. L'effet « métropole » joue de façon négative.

Dans le tableau ci-dessous les chercheurs tracent des droites de régression sur trois périodes (2016-2019, 2019-2020, 2020-2021) en fonction de l'évolution de la croissance des inscriptions par rapport à la taille des intercommunalités. La figure montre bien la disparition des effets de taille et l'inversement de la relation taille-inscription. La tendance est la même pour le 2nd degré avec un effet de taille inversé moindre.

Fig. I.14 : Évolution des effets de taille pour le 1er degré



Chaque point représente un territoire. On observe l'inversement de l'effet de taille avec le temps et la disparition de l'avantage métropolitain

L'enjeu est majeur de comprendre si les mouvements que nous étudions relèvent d'effets conjoncturels ou d'une fracture durable en ce qui concerne l'attractivité des quartiers d'affaires.

On peut également citer le n°772 de Population & Avenir[47] qui décrit l'évolution des migrations internes en France (INSEE, 2019-2023) mettant en exergue « les métropoles répulsives » au regard d'un flux migratoire particulièrement marqué par la sortie des populations des grandes villes.

Dans une intervention récente, le géographe Daniel Béhar (2024) soulignait une tension générée » par double phénomène « d'hyperpolarisation tertiaire d'un côté, et d'éclatement résidentiel de l'autre » ouvrant de réelles incertitudes sur les mutations métropolitaines. Les valeurs de l'immobilier tertiaire confirment cette tendance : la valeur monte dans le quartier central des affaires de Paris et l'écart se creuse avec La Défense[48].

[47] Population & Avenir n° 772, mars-avril 2025
[48] https://www.agefi.fr/investisseurs-institutionnels/actualites/le-futur-du-bureau-se-restreint-il-au-quartier-central-des-affaires

Nous verrons à travers notre étude de cas combien les évolutions des comportements participent de ce desserrement, principalement pour satisfaire des choix de vie dont le lieu de travail constitue de moins en moins le centre de gravité.

ii) L'influence des choix de vie augure des mouvements centrifuges

Les travaux de Florida (2008) sur les choix résidentiels peuvent servir de base d'interprétation des mouvements démographiques, des cycles de décentrement et des dynamiques migratoires que nous observons : La thèse de Florida complète d'une certaine manière celle de Rosa sur la perte de résonance. Il part du principe que nos choix de vie sont déterminants, qu'ils priment de plus en plus sur nos choix professionnels, et qu'ils répondent de différents critères.

C'est en cela que sa thèse nous intéresse car l'avenir des centralités tertiaires n'a aucune raison d'échapper à nos choix de vie, d'autant plus que notre nomadisme augmente avec les facilités technologiques.
Florida (2008) ouvre le débat en pointant le paradoxe d'un monde qu'il qualifie de « plat et épineux, en même temps », et de s'interroger sur la tension entre les forces centripètes et centrifuges. Florida postule que le monde est de plus en plus horizontal par le déploiement des technologies de communication mais que l'innovation participe d'un nouveau phénomène de concentration. Par conséquent, les espaces transactionnels (quartiers d'affaires) comme les pôles industriels ont vocation à se dilater dans l'espace alors que l'innovation va générer de nouveaux phénomènes de concentration.

L'auteur évoque l'émergence de villes-pivots : « two dozen places worldwide that generate significant innovation. These regions have ecosystems of leading-edge universities, high powered companies, flexible labor markets and venture capital that are attuned to the demand of commercial innovation" (2008, p. 27) ; et évoque la durée de 20' comme principe acceptable de proximité entre les sites qui composent l'architecture des pôles énumérés ci-dessus. A l'instar de Sassen (1991), Florida inscrit une relation entre ces places internationales pour former un nouveau réseau de villes globales. L'auteur remarque que ces villes ont un développement plutôt exclusif de leurs périphéries mais qu'elles prennent la tête de méga-régions. Florida décrit un phénomène socioéconomique, sur lequel nous reviendrons, qui enchaine trois phases : de croissance ; de concentration ; de dilatation.
Néanmoins Florida souligne le caractère aléatoire de ces processus de concentration des talents et nuance l'attrait pour la concentration. Pour différentes raisons :

a) Certains restent d'autres migrent vers d'autres sites (2008, p. 71). Ce mouvement est d'autant plus significatif (aux USA) que la principale motivation des talents est

majoritairement liée à la recherche d'un lieu de vie et marginalement à celui d'un nouveau travail. Pour autant, le « lieu de vie » doit combiner une qualité de vie et suffisamment d'opportunités pour s'épanouir professionnellement ;

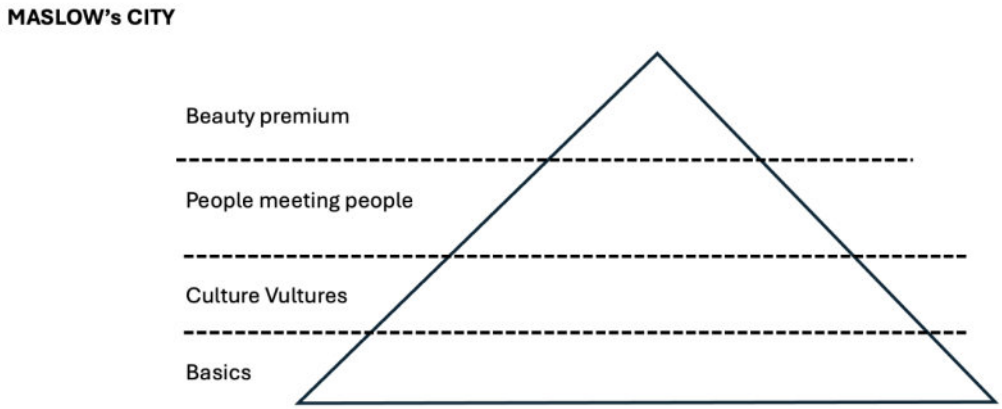
b) Une autre raison tient à ce que l'auteur appelle les « distinctive cities », des villes qui se positionnent sur des créneaux très spécialisés et qui attirent des talents spécialisés. Les « distinctive cities » ne sont pas nécessairement les villes-pivots qui forment l'architecture des villes-globales.
c) Enfin, Florida nuance nos choix en postulant qu'une chose est de choisir un job, une autre est de déterminer ce que nous ferons de ce que nous gagnerons. Et que la croissance de notre actif immobilier reste un critère déterminant dans le choix d'un lieu de vie (2008, p. 125). Dans une étude récente faite en France sur la géographie politique[49], on voit poindre cette notion de « capital résidentiel » comme une composante importante des choix de vie.

Dans cette reconfiguration géographique, Florida cite la prospective de Robert Shiller sur les lieux de vie préférés des classes créatives (2008, p.134). Pour le chercheur, à moyen terme, ce sont les « glamour cities », dans le rayon d'action des « superstars cities » qui deviendront les villes de référence. Selon Florida, le bonheur est un gage d'efficacité et de créativité et ne se conçoit pas sans un sentiment de bien-être. Il rejoint en cela la thèse de Rosa.

Pour conceptualiser les critères liés aux choix de vie, Florida appelle la pyramide de Maslow (2008, p. 161 à 185) pour établir une hiérarchie des critères qui participent aux choix d'un espace de vie. Cette construction selon Maslow, démontre que si nous attendons que les besoins primaires soient satisfaits (sécurité, écoles, santé, travail, logement), ce sont bien vers des dimensions plus transcendantes vers lesquelles nous tendons. On retrouve les principes d'équilibre de Rosa (2021) entre les dimensions verticales, horizontales et diagonales de nos vies (les axes de résonnance). Pour Florida, l'idéal est que ces dimensions se conjuguent dans un même espace, à une échelle où se côtoient différentes classes sociales et générations : un quartier ou une ville moyenne. C'est à cette échelle, dans un système riche d'interactions que se façonnent la créativité chère à Florida. Cette construction remet en cause le monofonctionnalisme des quartiers d'affaires et l'utilitarisme métropolitain dont nous observons que les externalités négatives qu'il génère corroborent l'approche critique de Florida.

[49] Institut Terram, septembre 2024

Fig. I.15. La pyramide des critères de choix (Schéma de l'auteur basé sur l'approche de Florida)



Pour répondre à la question posée *« Who's your city ? »*, et dessiner les villes d'avenir, Florida (2008) distingue les populations selon leurs tranches de vie, en constatant des aspirations différentes selon les séquences familiales. Ses travaux se basent sur des études empiriques dans les villes américaines et sur le principe de liberté qu'ouvre le travail à distance : « The freedom to live wherever we choose – ocean and borders notwithstanding – reflects a relatively recent phenomenon » (2008, p.226)

Florida identifie trois mouvements de populations dont les comportements varient significativement :

- The young and the restless : Florida caractérise les mouvements de cette population par un tropisme démographique très fort. Les célibataires se rapprochent des célibataires. Cela amène Florida à constater une géographie des (grandes) villes qui concentrent le plus de célibataires. Cette population est particulièrement nomade, elle vit en tribu, est éprise de liberté. Elle recherche de l'intensité dans sa vie professionnelle et personnelle. Au sein des villes elle vit plutôt dans les périphéries. Florida qualifie cette tendance *d'Urban Mosaic.*
- Married with children: Florida témoigne de l'experience de Penelope Trunk, une blogueuse americaine, dont les comportements reflètent ceux des populations observées: « They didn't limit themselves to communities within the New-York region but canvassed the entire nation for a place that would best fit them and their young family. After spending 6 months poring over information on communities and matching them up with statistics about happiness, they ultimately chose Madison, Wisconsin, for its academic ambience, open-minded lifestyle and ample outdoor amenities ". Florida marque une véritable étape dans les choix de vie dès lors que la famille se développe. L'épanouissement des enfants devient

une priorité dont l'auteur postule qu'elle remet en cause les choix initiaux au profit des *Families Friendlies Cities*. Les villes périphériques et les villes moyennes sont privilégiées dans la mesure où elles offrent davantage d'espace vital et d'espaces verts. Nous observerons dans la Partie IV de nos travaux la réalité de ce mouvement.

- When the kids are gone : Cette étape de la vie ouvre une nouvelle liberté. Les choix se font sur des critères qui préfigurent les lieux de vie des retraités. Florida cite trois familles de critères : la santé, la famille, et les loisirs. On trouve dans cette séquence des villes et des quartiers plutôt résidentiels mais proches des centres urbains.

Cette segmentation est intéressante car elle pose des repères sur la relation domicile/ travail et sur les priorités par tranches de vie. Elle permet ainsi d'évaluer la relation au télétravail selon les choix de vie. Elle permet de s'extraire de l'approche binaire sur le télétravail « favorable » ou « défavorable ». On voit ici que l'approche est plus complexe.

L'approche de Florida, tient en particulier à l'hybridation des fonctions, comme composante de l'attractivité et de la créativité. L'exemple de la transformation du quartier d'affaires de Sydney est intéressant à souligner.
Sydney avec son projet *« A re-imagined Sydney CBD »* (2022) s'inspire de la ville créative pour transformer son quartier d'affaires en un nouveau quartier dont le rayonnement ne procédera pas tant d'une densité d'entreprises que d'une intensité culturelle, sociale et environnementale. Sydney comprend qu'il faut à nouveau justifier de l'intérêt d'une centralité pour sauver son CBD, mais aussi qu'une intensité transactionnelle n'est plus une affaire de bureaux, ni d'activité tertiaire, mais procède d'autres dynamiques plus inclusives, plus audacieuses et holistiques.

Un point de contraste particulièrement emblématique avec le cas de La Défense est de considérer le temps comme métrique « Daytime and Night-time populations ». Alors que La Défense peine à faire vivre le quartier au-delà de trois « daytime » par semaine, Sydney ambitionne de faire vivre son quartier jour et nuit, 7 jours par semaine … Cette ambition révèle le retournement du modèle : d'un quartier à forte densité de bureaux, vers un quartier à forte intensité de vie. Cette notion de vie nocturne est emblématique d'une intensité nouvelle. Bien qu'elle soit encore questionnée et ne « corresponde à aucun type d'espace vécu » (Gwiazdzinski, 2013, p. 87), son insertion dans les mesures de réussite d'un CBD illustre le changement de modèle.

In the future CBD is to evolve rather than retreat, there must be foundational discussions of the conditions of urban life, the locational distribution of activities, social polarization, and porous boundaries between work and home (Maginn and Hubbard, 2020)

Fig. I.16 Le plan d'action de transformation du CBD de Sydney (Source Gibson)

Table 1. Summary of *A Re-imagined Sydney CBD* (Source: CfS 2022).

Key questions for testifiers	"Vision" themes	Aims	Metrics	Recommendations and examples of "actions"	
"How can Sydney's CBD transition from a business district to a rich, multi-functional, layered and engaging centre?"	Prosperous = arising "from a diverse economy and its authenticity of place, heritage and culture"	"Top 5 most liveable and innovative CBDs in the world by 2030".	• Daytime and night-time population • Number of students • Contribution to Australia's GDP • Investment in CBD • Global patents registered to CBD • Number of visitors to cultural institutions and live performances • Number of community spaces and utilisation • Number of creative spaces and jobs • Number of creative and learning institutions • Public transport utilisation and % of bicycle trips to CBD • Pedestrian and bicycle counts on streets • Retail turnover • Number of sidewalk cafes, restaurants and bars	"Celebrate a rich heritage and an inclusive future" → "Re-frame the identity"; "Shift the economy"; "Tell Sydney CBD's story"; "Celebrate diversity and inclusion"	"Form an 'Open Door CBD' group to re-frame the Sydney CBD global brand identity and drive Sydney's global reputation" "Activate Sydney's CBD with cultural and community celebrations all year"
	Creative = "cultural and artistic expression, social innovation, making, the arts and creative industries"			"Recognise distinct precincts with diverse uses and character" → "Recognise distinct precincts"; "Plan and design precincts for everyone"	"Form a collaboration taskforce to lead the re-imagined economy in Sydney's CBD" "Encourage ground plane plus two level (G + 2) activation, incentivise 'meanwhile use' and support flexible leases"
"How can the CBD transition to a place where people learn, trade, live and govern? A place where people interact with community and are entertained by and engage with culture, art and our heritage?"	High performing = "An innovative and high functioning CBD where world class technology, infrastructure and services enable the best outcomes for businesses, community and visitors"	"The world's cleanest CBD by 2030 – zero carbon, zero waste, clean air and clean water".		"Fuel innovation with creative energy, all day, everyday" → "Support artists and creative industries"; "Foster creativity and collaboration"; "Run on creative energy"	"Install plug-and-play creative infrastructure across the CBD" "Build affordable and flexible maker and creative spaces across the CBD" "Create a natural amphitheatre for outdoor performances"
	Regenerative = "restores the natural environment, is Country-centric and supports and health and wellness of people and the planet"			"Support agility, flexibility and speed" → "Create a high performing and liveable CBD"	"Develop a data hub for logistics in the CBD" "Widen footpaths across the CBD and create a matrix of safe, vibrant and green pedestrian routes"
"How does Sydney enable a new way of working, collaborating, and investment in the CBD?"	Distinct = "A CBD of precincts, each with unique characteristics".	"The Asia Pacific CBD with the most inbound global investment by 2025".		"Regenerate the CBD" → "Drive net zero"; "Restore natural resources"	"Create a circular construction framework and incentivise sustainable construction in the CBD" "Change building requirements to allow flexible uses, incentivise circular re-use of assets

(*Continued*)

Table 1. Continued.

Key questions for testifiers	"Vision" themes	Aims	Metrics	Recommendations and examples of "actions"
				and drive net-zero targets" "Make Sydney CBD a pollution-free zone"

Le tableau ci-dessus (Brennan-Horley et al, 2022) montre l'ensemble du processus de transformation du CBD de Sydney. Trois tendances-clés sont à noter par rapport à la vision traditionnelle : la fin du processus de délimitation dans l'espace ; la fin de la spécialisation fonctionnelle ; et l'ouverture du quartier vers toutes les formes de porosité.

On observe une forme de consensus sur l'aspiration croissante à une qualité de vie.

Florida (2008) postule de « places to live » qui offrent plus d'opportunités que d'autres et qui sont reliées entre elles : The peak-to-peak connectivity … Pour autant il admet des externalités négatives : un risque de tensions issues de l'exacerbation de la compétition entre les villes (2008, p. 34) ; et une tension entre les forces économiques (centripètes) et les dynamiques sociales (centrifuges) (2008, p.20). Il associe innovation et concentration ; ce qu'il démontre en citant la Chine et l'Inde (plus de concentration, plus de croissance). Cette approche est discutable à plusieurs titres : sur l'innovation qui ne procède pas nécessairement d'une concentration (Bouba-Olga et Grosseti, 2018, p.20 ; Pumain, 2010) ; sur le progrès durable qui est inversement proportionnel à la densification (Rosa, 2021) ; sur les conséquences de cette concentration qui peut générer de la créativité, mais aussi de la standardisation ou des tensions. C'est une question centrale dans nos travaux sur les quartiers d'affaires, archétypes de la concentration, et qui par conséquent peuvent être considérés comme des vecteurs de tensions ou de créativité selon leur configuration.

Florida (2008) met en avant l'hybridation des talents comme source de créativité et d'innovation en accentuant leur potentiel par des spécialisations. La question se pose néanmoins d'une concentration qui peut aller à l'encontre de la diversité : A « spatial sorting » où les gens se retrouvent entre égaux.

Florida (2008) admet un attachement aux racines ; il rappelle que nous ne sommes pas fondamentalement nomades mais que nous cherchons des lieux qui nous permettent de nos valoriser/de réaliser notre potentiel et d'être heureux. Ces critères sont importants au regard des aspirations contemporaines. Il ajoute ce biais financier qui pourrait participer de l'inertie et de la résilience des villes comme nous l'avons observé dans le chapitre 2 :

> How we use the money we make is a central matter. For most of us, the biggest investment we will make is our home. And if the place we choose to live has a big effect on how much we pay for our house, it has an even bigger impact on how fast and how much our biggest investment will grow over time (…) Location matters not only determinating what you pay to begin with, but how much your investment will grow over time.

Les travaux de Florida questionnent les typologies de villes : Robert Shiller (In Florida, 2008)) prévoit la fin des superstars' cities au profit de « Glamour cities » *Little cities within an hour's commute from major cities.*

Florida reprend le questionnement : Où vivre ? Que faire ? et Avec qui le faire ? en convenant que la première question est centrale. *Money alone does not buy happiness*. Cette approche largement développée par l'auteur rejoint les thèses de Rosa (2021). Adopter un territoire qui nous ressemble. La créativité procède d'une dynamique personnelle très liée à un choix de vie délibéré. La pyramide de Maslow (ci-dessus) sur les critères de choix – beauté, rencontres, ,

services, basiques (éducation, sécurité) – offre probablement un début de réponse sur les nouveaux critères d'attractivité.

3.3. LES DETERMINANTS LIES A LA RESISTANCE DES OPERATEURS ET DES POUVOIRS PUBLICS

Nous observons dans notre cycle historique (#3) la prévalence d'un opportunisme économicopolitique lié aux ressources financières et fiscales que les agents institutionnels tirent des séquences de polarisation. L'immobilier est le marqueur emblématique de ce phénomène.

3.3.A. Un processus performatif décorrélé des réalités transactionnelles

L'immobilier tertiaire connait ses premières crises dans les années 1990. Nappi-Choulet (2013) explique le glissement de l'immobilier d'entreprise, d'une logique patrimoniale (affirmation de la puissance économique et du rayonnement d'une entreprise) vers une logique financière, néo-libérale, rendant les actifs plus sensibles aux crises financières. Les compagnies d'assurance, les banques ou les grandes entreprises qui détenaient des actifs de long terme, cèdent progressivement les immeubles à des fonds d'investissement dont les logiques de gestion « opportunistes » diffèrent de ceux des établissements bancaires ou des compagnies d'assurance (2010, p. 189). Ces transferts naissent de l'externalisation des actifs des entreprises vers les fonds afin de se concentrer sur leur core-business et d'optimiser l'affectation de leurs capitaux. Ces tournants modifient l'approche des quartiers d'affaires : Là où les immeubles représentaient un affichage patrimonial de la part des entreprises qui les détenaient (assureur, banques ou entreprises industrielles), ils deviennent des actifs financiers, faisant du quartier d'affaires un enjeu performatif pour les sociétés foncières. Les acteurs publics, eux-mêmes opportunistes, accompagnent cette logique afin d'en tirer les meilleures ressources. La titrisation parachève ce mouvement de financiarisation en rendant liquides ces actifs.

Ce décalage entre des logiques de finances gestionnaire et les dynamiques urbaines, biaise l'approche rationnelle que nous devons avoir sur l'avenir des quartiers d'affaires. En devenant des actifs financiers, ils sont avant tout soumis aux règles des marchés financiers plutôt qu'à des principes de développement économique et urbanistique. Walter (2012) met en garde sur ce tournant performatif ; l'actuaire alerte sur « l'emprise des outils de gestion (financiers) sur les comportements et les principes de normalisation organisationnelle » (Berrebi et al., 2005).
Walter (2012) différencie les deux catégories d'acteurs « les professionnels et les parasites » pour marquer la frontière entre les deux univers de motivation.

Dans notre recherche, on peut distinguer les entreprises des investisseurs, dans le sens où ils ne poursuivent pas les mêmes objectifs : d'efficacité économique pour les uns, de performance financière pour les autres.

Le monde économico-financier est divisé en deux ensembles de connaissance qui déterminent immédiatement deux catégories d'acteurs : les bons qui s'intéressent à la réalité économique des entreprises ; c'est-à-dire qu'ils traitent de la bonne information et les méchants qui ne s'intéressent qu'au reste, c'est-à-dire qu'ils traitent la mauvaise information. Les anticipations de chaque groupe qui correspond à chaque type d'information sont, soit relatives au rendement espéré de l'action, à partir de ses dividendes futurs, soit relatives à la plus-value espérée sur les cours de bourse (Walter, 2012, p.92)

Dans leur recherche sur l'immobilier tertiaire « Work from home and the Office Real Estate Apocalypse » (Gupta et al., 2023), les chercheurs appuient sur l'approche d'abord financière de cette crise qui risque d'accélérer la détérioration de la situation

Office assets are often financed with debt resides on banks' balance sheets an in Commercial Mortgage-Backed Security portfolios, large declines in value would have consequences for institutional investors and for financial stability (Gupta et al., 2023, p. 1)

Pour garder une approche objective sur l'évolution des quartiers d'affaires, nous devons être conscients de cette logique « instrumentée » défendue légitimement par les sociétés foncières. Nous devons également considérer la position des acteurs publics, par nature opportunistes, dont la tendance est d'adhérer aux thèses qui justifient des ressources financières court-termistes (plutôt celles des foncières), au détriment des stratégies basées sur des logiques « industrielles » ou « transactionnelles » de long terme. C'est pour cette raison que Walter (2012) postule que, dès lors qu'apparaissent des logiques performatives, il est essentiel que le débat public se (re)saisisse des enjeux. Nous verrons combien, compte-tenu de cette tendance, il est important de reprendre régulièrement le contrôle de la programmation par une politique d'aménagement du territoire.
Cette financiarisation des actifs immobiliers des quartiers d'affaires rend par nature ces quartiers beaucoup plus sensibles aux aléas conjoncturels. Dans la mesure où les entreprises ne possèdent pas les immeubles qu'elles occupent, et que ces immeubles ne correspondent plus, ni à leurs besoins, ni à l'affichage d'une puissance, le processus de changement devient alors très rapide. Les décotes rapides observées depuis 2019 en témoignent.

L'écroulement du taux d'occupation et de la valeur des actifs immobiliers tertiaires ressemble à un processus de « ravinement » qui est directement lié à la gestion performative décrite dans cette partie.

Le décalage entre la qualité de vie dans le territoire et l'euphorie immobilière (Fig. I. 7) génère un écart croissant, invisible dans un premier temps, et dramatique dans un second temps, qui provoque un effondrement.

On retrouve dans ces comportements les mouvements de résistance observés depuis le Moyen-âge pour tirer le meilleur parti, le plus longtemps possible, des bénéfices des phases de concentration.

Nous considérons que ces approches performatives sont un élément de fragilité. Ils cachent la réalité des besoins et produisent des effets comparables aux bulles spéculatives observées sur les marchés boursiers. Le risque est de retarder les processus d'adaptation et de les rendre plus difficiles à mettre en œuvre. Les exemples de Canary-Wharf ou de La Défense que nous avons mis en avant dans le chapitre précédent montrent ces effets : un excès de constructions tertiaires qui ne trouvent plus preneurs et qui déstabilisent l'ensemble du système métropolitain.

3.3.B. L'inertie des acteurs publics et le retard des décisions stratégiques

Nous abordons ici l'approche des institutionnels sur le fait métropolitain. C'est un point important pour comprendre les difficultés des Gouvernements et des collectivités territoriales à enclencher des stratégies d'évolution. Différents facteurs neutralisent peu ou prou l'agilité de l'action publique :

i) <u>L'influence du prisme centralisateur et du biais performatif</u>

Dumont (2019) démontre que l'acteur public a tout à gagner à centraliser le pouvoir, à densifier les activités, et à concentrer ses dépenses. C'est un enjeu d'économie politique qui présente différents avantages pour les gouvernants. On en relève trois : la génération de recettes fiscales (nous l'avons vu dans une section précédente) ; la facilitation des fonctions de contrôle et de régulation ; l'optimisation des investissements. Cette centralisation s'avère d'autant plus forte que les finances publiques sont tendues.
Cette approche centralisatrice est aussi un facteur de déstabilisation sociale liée aux externalités négatives qu'enclenche l'hyperpolarisation. Une note du Conseil d'Analyse économique #55, « Territoires, Bien-être et politiques publiques » (Algan, Senik, 2020) met en cause l'emballement métropolitain, et souligne les dérives d'un centralisme excessif et la radicalisation que cela entraine dans l'opinion (crise des Gilets-jaunes). Cette approche centralisatrice biaisée est au cœur des travaux des Prix Nobel d'économie 2024 sur lesquels nous reviendrons.

Pour autant, cette approche centralisatrice des politiques publiques a été largement entretenu par un récit opportuniste sur la métropolisation comme une théorie dominante.

ii) L'influence dominante des facteurs économiques

La recherche sur l'évolution des quartiers d'affaires est plutôt convergente sur l'idée qu'une séquence néo-libérale a distancié l'action politique de leur développement organique. Les entreprises et les sociétés foncières se sont emparées de ces formes urbaines (Kudla, 2022 ; Song, 2023)

La littérature est particulièrement pauvre en matière d'approche stratégique et prospective des quartiers d'affaires émanant des acteurs politiques ; validant en cela la thèse de Montulet (2007, p. 122) sur le caractère opportuniste de l'acteur public vis-à-vis des places de marché ; ou celle de Braudel (1985) sur l'influence structurante des déterminants économiques au détriment des choix politiques holistiques.

Ce retrait des acteurs politiques a échappé de fait à une programmation urbaine cohérente dont les conséquences se mesurent aujourd'hui par la somme des externalités négatives que cette densité tertiaire génère.

Nous assistons par conséquent à une certaine perplexité de la part des acteurs politiques sur la nécessaire reprise en main de l'évolution des quartiers d'affaires ; essentiellement motivés par la crise qu'ils traversent et les problèmes financiers et fiscaux que cela soulève.

Le doute est à la mesure d'une tension grandissante entre les modèles centralisés et décentralisés, sans véritables arbitrages de la part des acteurs publics ; et par conséquence, sans visibilité pour les investisseurs (Faytre, Le Goff, 2022). Nos interviews menés avec les acteurs de La Défense, les collectivités locales et les services de l'État font apparaitre des interprétations erratiques et court-termistes qui ne sont pas de nature à nourrir une vision stratégique d'ensemble.

> J'observe la situation et je constate qu'il y a 4,5 millions de m2 de bureaux vacances sur l'Ile de France, et je vois bien que La Défense est touché par ce phénomène. Je vois aussi que l'établissement sera en négatif dans ses comptes d'ici deux ans. L'État raisonne plutôt à court terme. Je suis conscient qu'il y a un retournement de la situation que nous n'avions pas imaginé. (Entretien de l'auteur avec un haut fonctionnaire d'Ile-de-France, avril 2024)

Dans une note du Premier président de la Cour des comptes au Premier ministre en janvier 2018, au sujet de la gouvernance de La Défense, l'auteur du Rapport alertait sur « une stratégie inconstante de l'État »[50].

[50] Cour des comptes, janvier 2018, Observations sur l'ordonnance de création et de gouvernance de Paris-La Défense

Nous verrons dans la 4ème partie que la difficulté d'analyse tient en grande partie au décalage des échelles : les échelles institutionnelles ne sont plus alignées avec celles des enjeux sociaux et sociétaux. Nous avons encore des échelles adaptées à des constructions fordistes. C'est ce que nous développons dans le paragraphe suivant.

iii) La fin des modèles linéaires et l'obsolescence de la Charte d'Athènes complexifient les prises de décision

La difficulté à appréhender l'organisation et la gouvernance de nouvelles constructions territoriales, qui agissent selon des échelles nouvelles, à la fois locales et globales, n'a pas généré de nouveaux modèles qui prennent en compte les différents mouvements que nous avons observés.
La modélisation linéaire à partir de laquelle nous raisonnons tient encore des modèles fordistes et des constructions théoriques de la Charte d'Athènes. Or, nous voyons dans nos travaux que les aspirations sociétales et les nouveaux enjeux socioéconomiques tendent vers des modes de vie et de travail qui marquent l'obsolescence du modèle.

La Charte d'Athènes de Le Corbusier, éditée en 1933, invitait « à penser droit ». Cette charte d'urbanisme posait une planification nouvelle, fonctionnelle et segmentée pour adapter la ville au mouvement de concentration « irréfréné » et pour compenser le mal : « Le mal est universel, exprimé dans les villes par un entassement qui accule au désordre et dans les campagnes par l'abandon de nombreuses terres » (1ère partie de la Chartre).

L'emploi des styles du passé sous prétexte d'esthétique, dans les constructions neuves érigées dans les zones historiques, a des conséquences néfastes. Le maintien de tels usages ou l'introduction de telles initiatives ne sera toléré sous aucune forme. Les clefs de l'urbanisme sont dans les quatre fonctions : habiter, travailler, se recréer (dans les heures libres), circuler. Les plans détermineront la structure de chacun des secteurs attribués aux quatre fonctions clefs et ils fixeront leur emplacement respectif dans l'ensemble (Extrait de la Charte d'Athènes)

Les motivations de Le Corbusier étaient très idéalistes : « Le 1er devoir de l'urbanisme est de se mettre en accord avec les besoins fondamentaux des hommes qui sont les suivants : le soleil (purificateur), l'air pur, la verdure, l'espace dispensé ». Les objectifs de la Charte étaient de plusieurs ordres, hygiéniste, d'épanouissement personnel, d'efficacité organisationnelle et d'adaptation au « machinisme »,
Les 95 propositions étaient réparties de la manière suivante : l'Habitation (vers plus d'hygiène) ; les Loisirs (plus de surfaces, plus de verdure) ; le Travail (vers une distinction plus rationnelle des lieux de travail et des lieux de vie) ; la Circulation (la création de nouvelles voies de transit adaptées aux moyens de transport mécanique) ; le Patrimoine historique (le patrimoine doit être sanctuarisé)

Bien qu'elle s'en défende en fustigeant la spéculation, la Charte d'Athènes a engendré La Défense : « Dans les villes, les bureaux sont concentrés en cités d'affaires qui sont la proie de la spéculation. Comme ce sont des affaires privées, l'organisation utile à leur développement fait défaut » (Articles 41 à 49). Pourtant La Défense incarne aujourd'hui ce que la Charte d'Athènes voulait éviter. Virginie Picon-Lefebvre (2012) parle de « la mort d'une utopie »

> L'opération de La Défense consistait à vouloir réaliser une opération d'urbanisme en rupture avec la forme traditionnelle de la ville, entièrement nouvelle dans sa forme comme dans son fonctionnement, organisée autour de dispositions spatiales synonymes de la modernité, comme la dalle, la barre, l'autoroute. Comme une plaque sensible. La Défense est aussi un révélateur de l'évolution de l'architecture. (2012, p. 12)

Picon-Lefebvre (2012) ajoute dans son analyse que, bien qu'impulsée par l'État avec la volonté de créer un quartier nouveau, « La Défense sera témoin de la montée en puissance des acteurs privés, promoteurs et entreprises internationales ». Là est sans doute la fragilité de La Défense qui justifie d'en faire un cas d'analyse.

Car le dévoiement de la vocation initiale de La Défense participe aujourd'hui de ses difficultés. On peut à nouveau citer les travaux de Rossi ou de Desmarais, qui rappellent les difficultés à pérenniser une architecture qui ne participe d'aucune identité mémorielle. Or, ni les tours stéréotypés, ni les centres commerciaux de La Défense, aussi stéréotypés, ne participent aujourd'hui d'un héritage, ni d'un attachement.

iv) <u>Une gouvernance complexe et pas nécessairement en capacité d'accompagner les transformations.</u>

Quand bien même une prise de conscience et un intérêt stratégique seraient exprimés, on peut s'interroger sur les actions politiques en mesure d'enclencher un processus de transformation. La modélisation des modes de gouvernance des quartiers d'affaires et plus généralement des zones métropolitaines est assez rare. Des chercheurs chinois ont qualifié quatre typologies de politiques publiques sur les modèles métropolitains : *Managerial, Corporatist, Pro-growth, Welfare* (Song et al. 2022) en soulignant surtout que la tendance actuelle porte sur l'émergence d'un nouveau modèle de décision *Collaborative governance*, plus décentralisé qui remet en cause les constructions verticales que nous connaissons.
Cette approche est peu probable dans les métropoles occidentales qui procèdent de logiques historiques.

Dequecker (2024) fait une distinction utile entre « gouvernance urbaine » et « gouvernement des villes ». La gouvernance urbaine participe du développement des relations publics-privés dans la gestion des villes tandis que le gouvernement des villes s'entend comme une

construction institutionnelle. Le chercheur compare Londres et Paris comme témoignant de deux systèmes de gestion différents – *gouvernance urbaine* pour Londres et *Gouvernement des villes* pour le Grand Paris – et analyse les effets des deux méthodes face aux défis à relever (globalisation, migration, gentrification, métropolisation)

Dequecker rappelle que la gestion de Londres est toujours influencée par une tradition marchande datant du XIIe siècle, plutôt stable, et fortement ancrée dans la gestion de la ville : *La City of London Corporation*. Cette tradition séculaire a été actualisée dans les années 90 avec la création de *A Voice of London,* une structure métropolitaine de gouvernance associant étroitement les acteurs publics (33 collectivités locales) et le monde économique. Le cas du Grand Paris est radicalement différent ; il est le fruit d'une fragmentation institutionnelle unique au monde, avec 1300 communes (au niveau de la Région Ile-de-France), de multiples structures (Métropole du Grand Paris, Région Ile-de-France, Départements, EPCI et Établissements publics territoriaux) qui complexifient la gestion et le dialogue avec les acteurs privés.

> La fragmentation institutionnelle et de doublons et l'extrême difficulté à produire de l'action collective concertée à l'échelle métropolitaine viennent à la fois d'une coordination publique très faible mais aussi d'une difficulté structurelle à intégrer d'autres perspectives dont celles d'acteurs économiques dans la décision publique (Dequecker, p. 39)

Dequecker souligne les meilleures performances de Londres liées à son modèle de coopération. Cette distinction est intéressante car, si nous considérons la vocation transactionnelle des métropoles, et par conséquent leur capacité à anticiper, accompagner et promouvoir ces mouvements, il va de soi que la dynamique métropolitaine doit d'appuyer sur l'intrication des approches publiques et privées. Les dérives immobilières que nous avons observées tiennent d'abord au fait qu'elles ne reflètent plus ces dynamiques transactionnelles, ni une approche politique d'ensemble, mais des opportunités dispersées de ressources financières et fiscales.

Au-delà de ces approches, et compte-tenu d'une porosité croissante entre les modes de vie et de travail, c'est sans doute dans une vision d'ensemble à l'échelle nationale que les métropoles et les quartiers d'affaires trouveraient une perspective de développement. Nous verrons dans une section suivante, avec l'exemple de Porto, le projet d'une intrication de la ville dans une perspective d'équilibre national.

v) Les difficultés à s'extraire d'une approche linéaire

D'une manière générale, à la différence des entreprises, les pouvoirs publics peinent à s'extraire d'une approche linéaire. Il faut souvent attendre les crises pour générer une prise de conscience politique et des mesures correctrices. C'est ce qui se passe aujourd'hui avec la crise des

quartiers d'affaires, que nous aurions pu anticiper, mais que les biais performatif et centralisateur évoqués ci-dessus ont sans doute empêché.
On retrouve cette critique d'une approche trop linéaire comme biais décisionnel dans les travaux de Lucien Sfez (1973) ; ou plus récemment dans le cadre d'un entretien de l'auteur avec l'économiste Christian de Boissieu sur la nécessité d'anticiper et de ne pas enfermer les décisions politiques dans le seul prisme de l'économie, mais de les ouvrir sur des déterminants relevant d'autres disciplines.

> Notre persistance à considérer l'arrière-plan de l'économie comme un paradigme sage et linéaire risque progressivement de nous faire perdre la maîtrise de notre destin. D'autant que le processus d'accélération des échanges, comme en témoigne l'après-Covid, n'est pas fondamentalement remis en cause ; ni d'ailleurs l'abondance que le progrès technologique va continuer à alimenter au-delà de notre imagination. L'approche de l'économie par des scenarios, mêlant des facteurs sociologiques, historiques ou géographiques, constitue probablement l'optique nouvelle d'une analyse économique moderne. L'anticipation doit apprendre à intégrer des hasards plus sauvages que raisonnables (Entretien de l'auteur avec le Pr Christian de Boissieu, avril 2023)

L'approche politique que nous avons déjà évoquée pour le cas de Sydney (Re-imagined Sydney CBD, 2022) s'approche de cette démarche collaborative de gouvernance.
La perplexité des acteurs publics tient autant aux facteurs que nous venons de décrire, qu'à la difficulté à projeter un nouveau modèle.

3.4. L'INFLUENCE CENTRIFUGE DES DETERMINANTS D'INNOVATION ET DE DESINTERMEDIATION

Les quartiers d'affaires ont été dès l'origine des espaces transactionnels. Les places financières ont justifié leur création. Or, le cycle économique qui s'amorce est marqué par un processus d'organisation technologique en réseau autour de deux phénomènes : de plateformisation de l'intermédiation (et de désintermédiation) ; d'accroissement de l'efficacité par l'IA. Il remet en cause une industrie tertiaire concentrée dans les métropoles vers un mode d'organisation de plus en plus distribué. A ce système structuré en réseau s'ajoutent des recherches de gain de productivité liées aux nouveaux processus de production et aux promesses de l'IA.

3.4.A. La désintermédiation provoquée par les effets de la plateformisation

Une désintermédiation progressive des métiers du tertiaire, par l'effet intégrateur des plates-formes vient amplifier le phénomène de dilatation de l'activité des quartiers d'affaires ; il est intéressant de s'intéresser de près aux différents phénomènes de désintermédiation de trois ordres : informationnel, marchand et financier, car ils constituent un processus de plus en plus

dynamique, fragilisant pour les structures urbaines tertiaires et massifiées. La raison d'être des métropoles contemporaines était jusqu'aujourd'hui intimement liée aux fonctions tertiaires qu'elles accueillaient. Les fonctions d'intermédiation justifiaient une part de la concentration (Murphy, 1972). Or, dans tous les domaines (médias, commerce ou finance) les intermédiaires traditionnels sont en pertes de vitesse et voient leurs parts de marché s'étioler au profit de nouveaux systèmes désintermédiés plateformisés. Nous l'avons déjà observé sous l'angle de l'évolution des morphologies métropolitaines via des processus de desserrement (Halbert, 2005 ; Ahlfeldt et Wendland, 2014). En 2020, Valérie Mignon au Forum économique d'Aix-en-Provence alertait sur le processus en cours de désintermédiation financière et posait la question : « Jusqu'où ira la désintermédiation ? ». Ce recul de l'intermédiation financière classique est constaté à des niveaux différents dans le monde entier, il est particulièrement prégnant aux USA. Déjà dans les années 1990, l'économiste Dominique Pilhon (1995) notait que les parts de marché des grands réseaux bancaires étaient passées de 43% en 1950 à 26% en 1993. En 2014, le Directeur général du Crédit mutuel tirait la sonnette d'alarme face à la progression des géants de l'Internet sur les outils de paiement « Les banques qui ne se réinventeront pas disparaitront » (Banque et Stratégie, octobre 2014). Aujourd'hui cette évolution vers la désintermédiation s'accélère.

Au cours d'un colloque sur les places de marché électronique, Filser (2002) évoque une probable réintermédiation, tout en soulignant qu'elle ne sera plus le fait « d'institutions proches des activités des fournisseurs ou des acheteurs, opérant dans la sphère physique, mais qu'il s'agira de 'cybermédiaires' issues de la sphère des prestations de service en informatique » (2002, p. 7). Filser propose une matrice des relations entre les proximités électroniques et géographiques, qui, bien qu'elle s'applique aux places de marché, pose une théorie intéressante dans le cas des quartiers d'affaires.

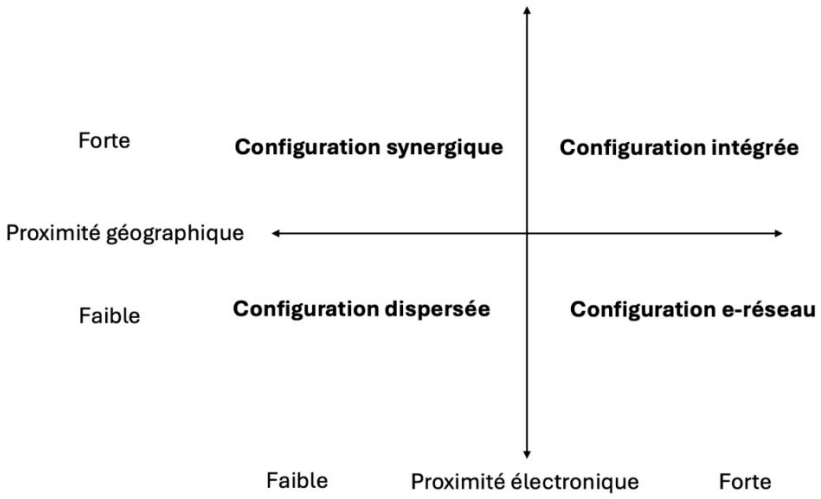
Le chercheur propose quatre configurations : *dispersée* (l'organisation est par nature dispersée) ; *synergique* (le voisinage physique fait partie du modèle, il sert d'ajustement) ; *intégrée* (le voisinage électronique est lié au voisinage physique) ; *e-réseau* (la création de valeur est indépendante de la proximité géographique).

Cette classification peut concerner les activités des quartiers d'affaires en appliquant ces configurations selon les degrés d'indépendance des fonctions. Par exemple, si l'on considère les profils d'employés des quartiers d'affaires, on constate :

- Que le lien, apparu dans nos entretiens, entre présence au bureau et centres commerciaux, via le *click and collect,* tend à se développer et relève de la configuration « intégrée » de Filser. Cette convergence valide la contemporanéité de l'approche de Murphy sur la vocation transactionnelle des CBD (incluant le retail)

- Que les activités de codeur, de webmarketing ou de data-scientist qui n'appelle pas de présence obligatoire et relève davantage de « l'e-réseau » ;
- Que l'employé d'un back office bancaire sera dans la configuration « synergique » ou « intégrée » selon le gradient de présence nécessaire à l'activité de la division à laquelle il appartient
- Qu'un commercial relève classiquement de la « configuration dispersée » avec une tendance vers le « e-réseau » dans la mesure où les tâches de reporting et de coordination peuvent se faire à distance.

Fig. I.17 Proximités géographiques et numériques (Filser, adapté de Loilier et Tellier (2002)



Ce schéma fait apparaitre différentes configuration de relations entre la géographie et l'électronique. Il facilite l'analyse de l'impact des fonctions sur les surfaces de bureau

On verra par la suite comment le croisement de la matrice de Filser sur les proximités géo-numériques et la segmentation de Florida sur les profils familiaux (tranches de vie et types de comportement) peut dessiner les besoins en bureaux physiques.

Saskia Sassen (2004) a bien vu l'émergence de ce phénomène de "dispersion géographique" des fonctions d'intermédiation liées aux technologies et à la recherche de performance, que l'on retrouve dans l'organisation managériale avec les outils de travail à distance qui revisite la manière de travailler. Pour autant, elle nuance le phénomène de désintermédiation par l'attrait des métropoles dans leurs capacités à accueillir des fonctions émergentes servicielles, de coordination et de contrôle.

L'analyse du rôle joué par l'espace et le processus de travail montre que de nombreuses ressources nécessaires aux activités économiques globalisées, loin d'être hypermobiles, sont profondément enracinées dans l'espace, notamment dans les lieux tels que les villes globales, les régions de villes globales, et les zones de traitement des exportations (Sassen, 2004, p.13)

La question est de savoir si les nouvelles fonctions métropolitaines avancées par Sassen pour compenser la désintermédiation résisteront à l'aspiration des individus vers de nouveaux styles de vie, et représenteront un volume d'activité et de personnel proche de celui mobilisé par les activités tertiaires traditionnelles.

La baisse de la demande en bureau que nous avons observée ne semble pas aller dans le sens d'une compensation (désintermédiation *vs* augmentation des fonctions de coordination et de contrôle). Par ailleurs, dans les focus-group que nous avons animés, ces tendances de dispersion ou « d'éclatement » (selon le terme utilisé), ont été largement confirmées à plusieurs niveaux : managérial en ouvrant des quantums de télétravail entre deux et trois jours par semaine, en dispersant des unités dans les zones résidentielles afin de se rapprocher des lieux de vie ; en recherchant activement à réduire les coûts fixes immobiliers pour stimuler leur compétitivité face notamment aux plateformes de désintermédiation.

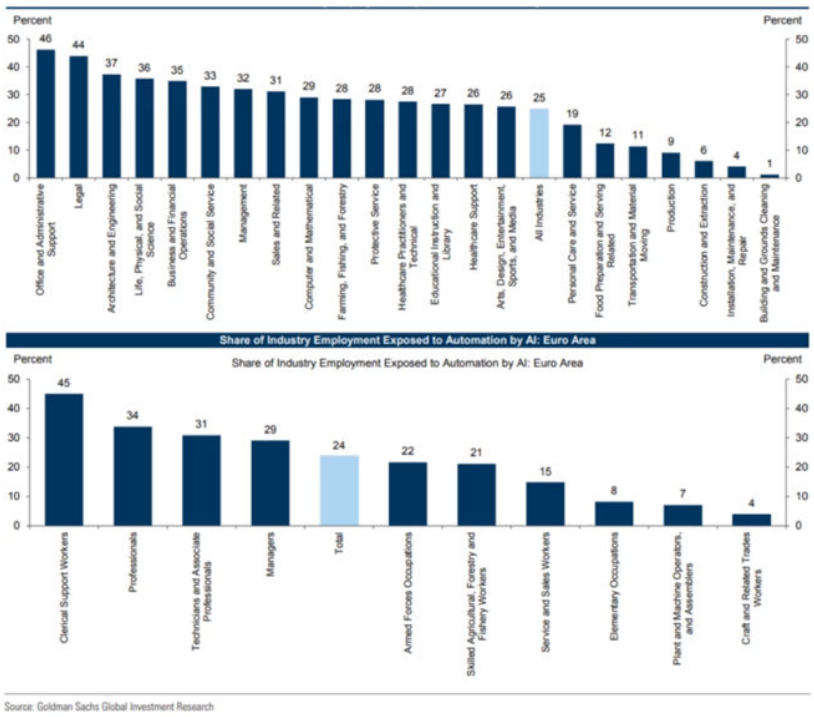
3.4.B. Les effets de l'IA sur la productivité du secteur tertiaire

Les promesses de l'IA en matière de productivité vont participer du retournement d'un modèle tertiaire peu enclin ces dernières années à des progrès en termes de productivité.

Dans un article de l'économiste Michel Ruimy (2023), s'appuyant sur des données de Goldman-Sachs, on observe que les secteurs et les métiers qui caractérisent les activités des quartiers d'affaires seront les plus concernés par les effets de l'intelligence artificielle (Fig. II.1). Une étude menée par Open AI et l'université de Pennsylvanie[51] révèle que « 80% des employés américains pourraient voir, au moins 10% de leurs tâches automatisées grâce à l'AI générative et que près de 20% d'entre eux pourraient être impactés dans plus de la moitié de leurs tâches ». En Europe, les données de Goldman-Sachs pointent les cadres et les métiers administratifs comme potentiellement les plus menacés en Europe.

[51] https://openai.com/index/gpts-are-gpts/

Fig. I.18 Projection de Goldman-Sachs sur l'impact de l'IA générative par secteurs (Source Goldmann Sachs, 2023)



Focus sur le secteur bancaire

Compte-tenu du fait que ce secteur est au cœur de l'émergence des quartiers d'affaires et qu'il domine toujours dans la plupart d'entre eux, il est intéressant d'explorer ses évolutions et les impacts territoriaux : Les banques aux prises avec les Fintech (Matthieu Llorca, 2017)

Dans une note sur l'évolution des métiers bancaires le chercheur met en avant quatre points qui démontrent, s'il en est besoin, la perte d'influence des acteurs bancaires et la plateformisation de leur métier. Cette évolution participant d'une décorrélation entre la banque et le territoire, tant dans son activité de siège (dans les quartiers d'affaires) que de réseau.

1) Le monopole des banques est largement écorné par l'émergence des fintechs (qui ont fortement abaissé les coûts d'entrée sur ce secteur), par l'évolution du crowdfunding, et par la plateformisation de l'activité de plus en plus sécurisée par les technologies de cryptage
2) Les comportements des nouvelles générations sont fortement orientés vers les banques en ligne avec lesquelles ils opèrent depuis leur mobile
3) Les grands opérateurs de l'Internet – et en particulier les plateformes de e-commerce internalise de plus en plus les métiers traditionnels des banques. Amazon est acteur sur le transfert d'argent (Amazon Payments), sur le crédit (Amazon Lending), sur la monnaie (Amazon Coins), sur l'assurance (Amazon Protect) ; Alibaba développe Alipay, un des premiers acteurs financiers au monde.

3.5. L'INFLUENCE DES DETERMINANTS SOCIETAUX

Cette section fait écho aux travaux de Vance (1978) qui dénonce le fait qu'une approche quantitative des villes a obéré une approche sociale et sociétale : « A postquantitative craving began to emerge responding to a search for *human order* beyond *natural order*. That human order was no inchoate and

there was the desire to understand the processes at work in cities and other human institutions, not merely the forms of those places". (1978, p. 145). Le géographe ouvre le débat sur la faiblesse des travaux sur les externalités sociales de l'expansion des villes.

3.5.A. Les externalités négatives

Les révolutions sociales et sociétales engendrent une contestation du modèle massifié et spécialisé propre aux quartiers d'affaires.

i) Des déterminants sociétaux prioritaires dans les nouveaux choix de vie

C'est sans doute le paramètre le plus important à prendre en compte dans la remise en cause des quartiers d'affaires, compte-tenu en particulier de l'onde de choc que leur perte d'attractivité a développé sur l'ensemble des territoires. Nos observations empiriques montrent à quel point le modèle d'hyperconcentration ou d'accumulation est contesté.

La contestation des modèles performatifs, ou modèle d'accélération (Rosa, 2018), n'est pas un fait nouveau – et nous avons vu dans un chapitre précédent (analyse comparée) à quel point les caractéristiques sont proches entre les périodes industrielles et tertiaires –. Pour autant, notre capacité à comprendre le fonctionnement des modèles sociétaux est majeure afin que nous puissions engager des transformations durables.

Le propre de notre situation consiste en ceci que la contrainte du record règle nos mouvements et que le critère de performance minimale qu'on réclame de nous accroît l'ampleur de ses exigences de façon ininterrompue. Ce fait interdit totalement que la vie puisse en quelque domaine que ce soit se stabiliser selon un ordre sûr et indiscutable. Le mode de vie ressemble plutôt à une course mortelle où il faut bander toutes ses énergies pour ne pas rester sur le carreau (Jünger, Der Arbeiter, 1932)

Il serait vain de vouloir inverser les dynamiques de développement. Pour autant, Jünger comme Rosa postulent de la nécessité de stabiliser le mouvement ; Rosa (2021) parle de « stabilité dynamique » pour trouver de nouveaux équilibres.

Nous proposons ci-dessous un focus sur les travaux de Rosa sur la résonnance en ce qu'ils illustrent les tensions sociales et sociétales des grandes agglomérations urbaines.

ii) La perte de résonance au cœur d'un profond questionnement

Pour Rosa (2021), notre relation au monde tient à la combinaison de trois dimensions métaphysique, matérielle et sociale. Et, dès lors que cet équilibre est perturbé, notre équilibre est menacé.

Si le sociologue ne définit pas sa conception des quartiers d'affaires, ni des métropoles, il alerte sur les logiques d'accroissement perpétuel dont ces formes hyper-urbaines sont le symbole archétypal. Rosa rappelle que notre condition humaine est intimement liée à notre relation au monde et que l'indisponibilité à cette relation mène à une impasse. « Tout porte à croire que notre relation au monde est culturellement institutionnalisée, qui menace de rendre les rapports au monde (et entre les hommes) muets » (2021, p. 50). L'individualisme croissant et l'indifférence au monde génère ce que Rosa appelle un « moi tampon » hermétique, en opposition au « moi poreux » ouvert à la communauté. Cette pathologie de la modernité tardive touche en particulier « les élites pressées » les plus en demande de respiration (2021, p. 88). Il ajoute que les activités faisant le plus appel au cerveau ont plus que les autres besoins de stimuler une résonnance. Le chercheur postule du besoin d'enracinement pour restaurer cette relation au monde et être en mesure d'exprimer une vision.

> Il y a lieu de supposer que la formation des visions du monde qu'elles soient culturelles ou individuelles, est elle-même le résultat de processus dans lesquels des effets de résonnance se produisent entre les convictions cognitives et les relations émotionnelles et corporelles au monde (2021, p. 193)

Pour autant, pour Rosa, la résonnance n'est pas un état émotionnel mais le fondement d'un système relationnel dont les affinités culturelles sont le ciment. Sur ce point précisément Rosa postule du risque de parcellisation de nos relations horizontales (sociales) que nous avons l'habitude de distinguer entre les univers professionnels et personnels. Or cette distinction, en ce qu'elle sépare nos « stratégies de vie » participe d'un risque d'aliénation et d'une perte de résonnance.

Pour retrouver une résonance, Rosa postule d'une restauration des composantes plus authentiques de nos vies : la famille, le territoire, la matière, l'utilité dans le travail, l'histoire et la géographie, propres à multiplier les expériences. Le sociologue met en garde contre une utilisation instrumentée de la nature.

> Une tendance que l'on observe de plus en plus fréquemment par la mode de « la nature en ville ». « La nature n'a plus rien à nous dire dès lors que nous pouvons déterminer nous-même comment nous voulons être et comment elle doit être (…) la nature est alors construite. La nature est par principe indisponible » (2021, p. 426)

L'approche de Rosa interroge cette relation standardisée que nous avons construite dans une dialectique routinière entre nos vies et le travail, et dont les métropoles sont l'expression et dont les quartiers d'affaires sont l'archétype.

L'environnement « indifférent » et la tonalité « contrainte et déprimée » de cette relation est aux antipodes d'une vie réussie. L'auteur conclut par le principe d'une réitération « par en bas »

> Le dépassement du clivage entre les sphères de réification institutionnelles dominantes et les oasis de résonnance symbolico-culturelles ne peut être en tout cas le fait d'une simple réforme « par en haut » des institutions formelles, non plus que d'un train de réformes politiques. Il exige tout autant une réorientation « par en bas » des pratiques quotidiennes des acteurs sociaux. L'enjeu est bien d'extraire les relations de résonnance horizontales, diagonales, et peut-être aussi verticales, des zones (marchandisées) qui leur étaient réservées afin de les intégrer dans les pratiques quotidiennes de reproduction (2021, p.683)

Des approches nouvelles émergent pour restaurer des équilibres territoriaux qui prennent en compte les besoins de résonnance cités par Rosa. Celle de Carlos Moreno (2024) sur la ville du quart-d'heure est une réponse structurante en réponse à cette aspiration.

Dans un travail sur la ville de Porto – et l'aménagement du territoire au Portugal – (Rebelo et al., 2024), les chercheurs postulent de l'obsolescence des quartiers d'affaires et d'une nouvelle mise à l'épreuve des villes face aux enjeux sociétaux. Après deux séquences 'verticales' : la période fordiste des trente-glorieuses et une autre période néolibérale dans les années 1990, l'urbanisme s'ouvre vers une approche plus 'horizontale', tant sur la forme que sur le fonds : « Le projet urbain pensé comme noyau dur d'une 'vision spatiale globale' a alors pris la relève d'une approche normative et coercitive de la planification urbaine » (2024, p. 19). Dans le cas de Porto (qui perd des habitants), les autorités ont travaillé dans trois directions : le renforcement des centralités secondaires (polycentrisme) ; le renforcement de l'urbanité centrale afin de stimuler les espaces de socialisation et de rencontres ; et la transformation des rapports ville-nature en particulier autour du fleuve et de la mer (2024, p.26).
Dans un article sur La Défense dans un quotidien économique, un investisseur résumait bien la situation[52] : « Le tertiaire n'est pas un sujet immobilier, mais un fait social global » pointant l'aspiration profonde vers de nouveaux modes de vie.

3.5.B. Un modèle urbain qui perturbe les fondamentaux anthropologiques

Dans un ouvrage collectif pluridisciplinaire dirigé par Olivier Artus (Vulnérabilité(s), 2023), les auteurs s'arrêtent sur un principe-socle d'une organisation équilibrée : l'acceptation des vulnérabilités. Or, dans une construction performative, comme celle qu'a initié la verticalité des tours au début du XXe siècle, et qui s'est accentuée avec la financiarisation des quartiers d'affaires dans les années 1960-1980, l'idée même de vulnérabilité a disparu. L'idée inverse a

[52] Les Échos, 13 septembre 2024

émergé ; celle d'une puissance non-inclusive et imperméable aux vulnérabilités. Or, à l'instar des travaux d'Hartmut Rosa (2021), de Latour (2017) ou de Viard (2021), nous voyons qu'une construction organisationnelle qui omet la vulnérabilité devient une construction artificielle et précaire. On parle là de toutes les vulnérabilités, mais celles qui apparaissent comme les plus absentes de la polarisation tertiaire, sont les vulnérabilités sociales et environnementales.

> Ce sont dans les sociétés de la modernité tardive ou les moyens au service du progrès se sont affranchis des idéaux du progrès pour se déployer dans le vertige de l'innovation pour l'innovation et la réification : c'est dans le déploiement d'une rationalité instrumentale qui étend ses valeurs et ses méthodes sur l'ensemble du monde vécu que la vulnérabilité émerge. Elle est comme le rappel de la vie, dans ce qu'elle de rugueux, d'imprévisible et de vécue dans une bureaucratisation des existences. La vulnérabilité prend ainsi place dans la constellation d'une culture qui a donné à la rationalité instrumentale toute sa place : les modalités du 'faire monde' prennent le dessus sur les finalités. Peut-être que la vulnérabilité serait alors ce qui relativise l'hypertrophie du poids des moyens en redonnant sa place aux fins : la promotion de la dimension relationnelle et libératrice des existences. Elle revendique l'insurrection des vies minuscules : à l'écrasante pesanteur de la normalité statistique des existences qu'exaltent leur profilage instrumental isonormé, elle réplique par l'auto-normativité d'une vie qui dans sa vulnérabilité même, a la capacité d'inventer une réponse inédite. Ainsi cette modernité tardive s'explicite dans les catégories de rapidité de mobilité, d'agilité d'efficacité, de réactivité, d'extractivité … A la mobilité s'opposent les vulnérabilités territoriales des assignations spatiales (Pierron, In Vulnérabilité(s), 2023)

La question se pose par conséquent des échelles au sein desquelles la diversité des expériences ouvre vers une reconnaissance de la vulnérabilité afin que ceux qui y travaillent participent à l'enrichissement de la société (un paradoxe créateur). Cela converge avec les travaux de Rosa (2021) qui revendique que l'expérience prospère selon trois axes (verticaux, horizontaux, diagonaux) ; il répond d'une certaine manière aux travaux de Florida (2008) dans la mesure où la créativité est consubstantielle de la vulnérabilité (pas seulement de l'hybridation culturelle). Rosa rappelle que « la peur et le désir » façonnent notre relation au monde (2021, p.61).

Les concepts d'expériences et de vulnérabilité sont relativement contemporains dans la sémantique : la vulnérabilité génère 6000 références francophones d'ouvrage dans le catalogue SUDOC depuis 2000. Lussault (2023) va dans ce sens en revendiquant la nécessité d'une vulnérabilité de l'œkoumène et en insistant sur la force cohésive de la vulnérabilité. Il en fait une condition dans l'émergence d'une pensée territoriale moderne.

Gabrielle Halphen (2023) corrobore l'idée d'une fin de cycle des systèmes agglomérés « du modèle bureaucratique, vers (celui) des marges de manœuvre distribués » (2023, p. 37) et postule d'un principe managérial que l'on constate de plus en plus qui est celui du travail en mode « projet » (apanage du conseil) provoquant la dissolution des équipes. Elle situe les prémices de l'anthropocène avec les thèses de Descartes – à rapprocher de la fresque de Mumford (1964) – ce qui permet de bien comprendre la genèse du cycle qui s'achève. Comme

Rosa (2021) (avec la surexposition de notre diagonalité (matérialisme)), elle interpelle sur le risque de la modernité tardive quand elle réduit l'Homme « usager », « instrumentalisant », au détriment de l'Homme « pensant » (Halphen, 2023, p. 120).
Un autre point de convergence avec l'approche sur la Vulnérabilité (ci-dessus) est celui qu'elle nomme « les risques de fixation » et que Pierron appelle « l'assignation spatiale » (différent de résidentielle qui est réduit à la notion d'habitat) qui suppose un appauvrissement des expériences, et par conséquent de la créativité, de l'altérité. L'approche expérientielle est très contemporaine (on la retrouvera dans la Partie IV). Dans la même idée, Pierron (2023) parle de « vulnérabilité créatrice » et Halphen (2023) « d'angoisse créatrice ». Deux traits consubstantiels des risques inhérents à l'expérience.
Cela nous ramène à la fragilité des systèmes massifiés et bureaucratiques qui, au nom de la puissance, annihile les principes de créativité et de développement. Nous sommes là au cœur de notre approche théorique sur le risque d'effondrement des quartiers d'affaires.

Nous pourrions ajouter à ces bouleversement anthropologiques des indicateurs de santé. Dans un entretien de l'auteur avec le Pr Franck Baylé (Psychiatre à l'Hôpital Sainte-Anne), ce dernier soulignait l'accroissement des pathologies urbaines liées à la densification.

Sur les pathologies urbaines, les chiffres interpellent. Au-delà des décès dus à la pollution urbaine – estimés chaque année en France à 48 000 cas et à plus de 6 millions dans le monde (source OMS) –, les pathologies mentales et comportementales se multiplient. Sur une vie entière, 25% d'entre nous feront une dépression. L'exposition au stress est directement corrélée au contexte au sein duquel nous vivons : plus il est dense, plus les aspérités socioéconomiques sont nombreuses, plus les troubles mentaux se développent. L'indisponibilité, le déracinement et la promiscuité embolisent notre épanouissement ; ils nous ont plongé dans un individualisme forcené. Or, plus nos comportements sont altruistes, mieux nous allons. Avec le temps, nous corrigeons la situation en adoptant de multiples artefacts : des lunettes pour mieux voir, des appareils auditifs pour mieux entendre, des masques pour mieux respirer, des climatisations contre le réchauffement, des réseaux sociaux pour se rencontrer, des vaccins contre les virus, ou des casques de réalité virtuelle pour voyager sans bouger. Mais l'espèce humaine ne se fragilise-t-elle pas ? Ce sont les prothèses qui la maintiennent dans un équilibre qu'il faudrait questionner. Ce n'est plus la survie qui est en jeu, mais la qualité de la survie (entretien avec l'auteur, 1er février, 2025).

3.5.C. La revendication d'autres valeurs que celles incarnées par les quartiers d'affaires

L'approche sociétale entre naturellement dans les nouveaux critères d'analyses des quartiers d'affaires ; dans la mesure où émerge un besoin d'espace, de nature et de bien-être, incompatible avec les styles de vie qu'impose l'hyperdensification des métropoles contemporaines et encore plus avec ceux des quartiers d'affaires (Rosa, 2021) : Le sociologue attire l'attention sur la perte de résonnance et sur les nouvelles pathologies qui en découlent comme le sentiment d'isolement, le burn-out et l'impression de vivre hors-sol. Des chercheurs

posent l'expression « désir de nature » pour marquer cette évolution au profit d'une nouvelle échelle, celle du « micro-local » (Rebelo et al., 2023).

Cette mutation des comportements répond néanmoins d'une anthropologie constante sur la tension centrifuge qu'habite l'être humain (Mumford, 1964). Elle participe d'un véritable retournement des schémas issus de la révolution industrielle puis des processus de segmentation des usages issue de la Charte d'Athènes.

Plusieurs alternatives à cette perte de sens sont ouvertes qui caractérisent sévèrement le regard contemporain sur les quartiers d'affaires occidentaux : celles qui portent sur les nouvelles géographies de la proximité (Moreno, 2024)

3.5.D. Les facteurs centrifuges liés à la diffusion de l'innovation via le télétravail

La véritable révolution qui questionne directement l'avenir des quartiers d'affaires est celle du travail à distance. Cette révolution s'est amorcée avec les téléphones mobiles, puis l'ensemble des innovations en télécommunication, a progressivement reconfiguré notre manière de travailler entrainant un phénomène de déspatialisation et de dispersion temporelle.

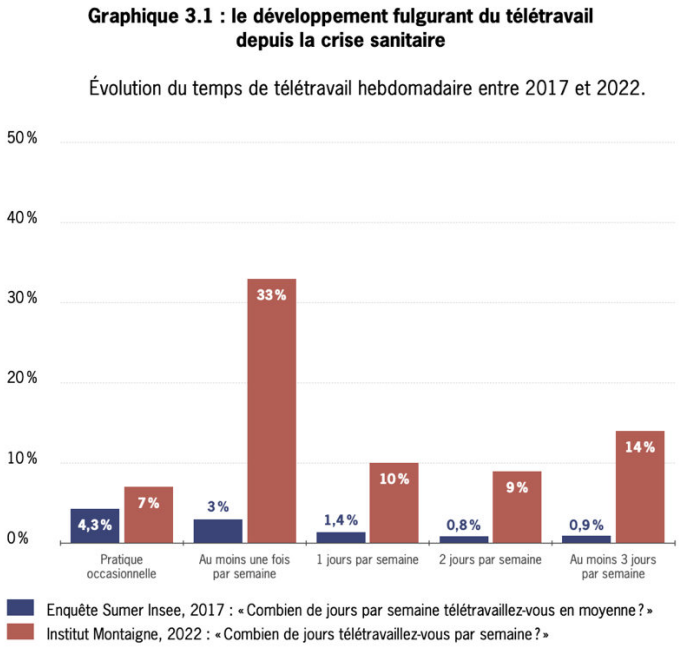
Le télétravail est au cœur des enjeux que nous évoquions dans les dernières sections : un processus d'innovation ; une réponse aux aspirations de qualité de vie ; un enjeu de gouvernement dans la prise en compte de nouveaux agencements spatio-temporels

Taskin (2006) qualifie ce mouvement d'historique en ce qu'il génère un mouvement inverse de celui de la révolution industrielle : « Le rôle de la technologie s'est inversé (il diffuse au lieu de polariser) et permet aujourd'hui aux travailleurs d'exercer leur activité hors des espaces collectifs et centralisés appartenant à l'entreprise. Ce mouvement constitue en soi une rupture fondamentale du cadre de spatio-temporel de l'exercice du travail » (p. 3)
Par conséquent, dans des espaces comme les quartiers d'affaires, caractérisés très majoritairement par des activités télétravaillables, avec des salariés sensibles à cette liberté, la question est posée d'une nouvelle organisation du secteur tertiaire. La question est même posée de la « fin des bureaux » (Les cahiers de l'Institut Paris-Région, 2023).

Dans une large enquête de l'Institut Montaigne[53] sur le travail, plusieurs points confirment l'intégration durable du télétravail dans les processus organisationnels liés aux quartiers d'affaires :

- La réalité des chiffres comme le montre le graphique ci-dessous entérine une pratique de plus en plus significative dont on verra dans nos focus-group et entretiens qu'elle est considérée comme un acquis social
- Plus de 60% des salariés des secteurs présents dans les quartiers d'affaires pratiquent régulièrement le télétravail ; entre 50 et 70% des fonctions occupées par les profils des salariés des quartiers d'affaires pratiquent le télétravail
- Les refus de la part d'un employeur d'accorder des facilités de travail n'explique que 9% des cas. L'essentiel des impossibilités est lié à la pratique du métier.
- Le télétravail est plébiscité par les salariés dans toutes les composantes : vie personnelle, vie professionnelle, efficacité au travail et autonomie
- Le bénéfice environnemental renforce l'installation du télétravail dans l'approche sociétale. Sa pratique permettrait de réduire chaque année en France les émissions de CO2 de 6,55 millions de tonnes[54]
- Un optimum de 2 à 3 jours de télétravail par semaine s'installe aujourd'hui dans la plupart des entreprises du secteur tertiaire.

Fig. I.19. Le développement du télétravail (Source Institut Montaigne, 2023)



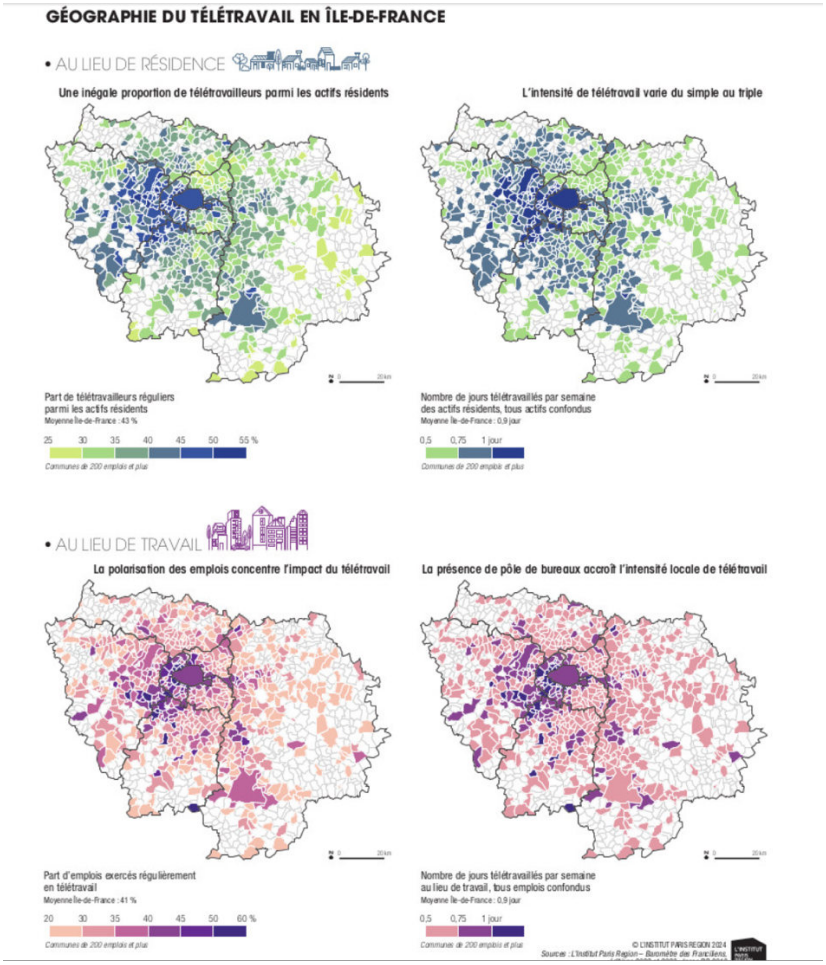
[53] Les Français au travail : Dépasser les idées reçues – enquête février 2023
[54] Source Selectra 2022

En Ile-de-France, 43% de la population active télétravaille en moyenne 2,6 jours par semaine. La proportion est supérieure dans les autres pays. En Europe, l'Allemagne est en tête avec une moyenne de 61% (source Institut Paris-Région)

C'est aussi un avenir incertain pour les tours des quartiers d'affaires. À La Défense, 30% des bureaux sont non ou sous utilisés. Certains salariés ont décidé de s'installer dans le Massif-central et ont presque développé une phobie des villes. On en trouve à Barcelone et à Phuket, en bord de mer, mais aussi dans les villes moyennes, avec un bon lycée et un accès TGV, motivés par un art de vivre et la mise en désir d'un territoire. Viard (2023)

Les cartes ci-dessous de l'Institut Paris-Région montrent la convergence entre les résidences des télétravailleurs et les zones d'emplois télétravaillables. Cette géographie montre que le télétravail consolide l'importance du lieu de résidence et dégrade l'importance du lieu de travail. Sans pouvoir en tirer de conclusions à ce stade, on peut néanmoins imaginer que la prime à la résidence incite ceux qui y vivent à améliorer leur cadre de vie.

Fig. I.20. Géographie du télétravail en Ile-de-France (Source Institut-Paris-Région)



Dans un article sur le télétravail, Aurélie Leclercq-Vandelanoitte (2023) parle du télétravail, « d'ores et déjà considéré comme une « nouvelle normalité » dont les effets ont profondément déstabilisé la fréquentation des quartiers d'affaires des plus grandes métropoles mondiales comme New-York, San-Francisco ou Londres. Les nouvelles générations sont les plus sensibles à cette liberté, devenue par conséquent une « arme de recrutement » (2023, p. 4).

Aborder l'impact du télétravail sur les quartiers d'affaires suppose d'en saisir les aspects sociétaux, managériaux et immobiliers :

- La composante sociétale est essentielle. Dans une note de la Fondation Jean Jaurès, Henri Bergeron (Bergeron et al., 2022) postule d'un rejet du contrat social implicite et par voie de conséquence d'une recherche d'un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. « Flexibilité et équilibre des temps sont apparus comme des exigences et non plus des souhaits » (2022, p. 2). Selon les auteurs, trois profils de réaction émergent du contexte actuel : l'éxigence d'éco-action ; l'exigence d'un activité utile à leur épanouissement ; « l'exigence d'une moindre pression exercée par le travail laissant au salarié le temps et les moyens de bien vivre, d'atteindre un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle ». Cette triple exigence génère une « désintégration organisationnelle » dont le travail à distance compense les effets. Pour Leclecrq-Vandelannoitte (2023) c'est une aspiration consubstantielle des générations digitales dont l'organisation et la flexibilité sont des composantes indissociables de leur projet de vie.
- La composante managériale découle évidemment de la composante sociétale et de la nécessité à intégrer le télétravail dans les organisations. Cette réalité s'illustre aujourd'hui par des autorisations de télétravail de plus en plus généreuses, et, par voie de conséquence, par des niveaux de vacances des bureaux pouvant atteindre 70 ou 80% les lundis et vendredis et entre 30 et 50% le reste de la semaine.

  Cette situation pose différents problèmes managériaux et de configuration des bureaux. Mais elle pose surtout des questions sur la relation à l'entreprise. Selon l'anthropologue Jean-Edouard Grésy (2023), la présence au travail répond de 5 fonctions qui devront, d'une manière ou d'une autre, être compensées dans les stratégies managériales : *L'identité ou le sentiment d'appartenance*, ce que le chercheur appelle aussi le *feedback*, comme composante de l'utilité et de la reconnaissance ; *le réseau social*, dont Florida différencie les besoins selon la situation familiale (cf. ci-dessous) ; *la transmission des compétences*, en particulier dans sa dimension informelle, et dans le développement des facultés d'adaptabilité qui naissent de la relation à autrui ; *la structuration temporelle* qui facilite l'organisation de notre propre vie et évite la confusion entre vie personnelle et vie professionnelle ; *la flexibilité psychologique*, qui émerge naturellement de la dimension

organique de l'entreprise et dont la privation risque d'entrainer un repli sur soi et une perte d'altérité.

En termes d'organisation, rien n'est vraiment stabilisé, et il est probable qu'il n'y est pas recettes magiques pour résoudre la question du télétravail. Leclercq-Vandelanoitte postule de la recherche du « bon équilibre pour éviter l'isolement lié à la déspatialisation des collaborateurs, tout en maintenant ces derniers dans une posture à la fois productive, engagée et collaborative » (2023, p. 7). Cette recherche d'équilibre explique les approches très erratiques entre les chercheurs, entre les entreprises et entre les salariés.

- La composante immobilière est certainement une des plus sensibles compte-tenu des choix d'investissement à faire dans un environnement de télétravail encore instable. La question immobilière revêt deux dimensions : celle liée à des arbitrages économiques puisque l'immobilier représente le 2ème poste de coûts fixes dans l'entreprise ; celle liée à l'agencement et à l'ergonomie des bureaux : entre bureaux flexibles pour gérer l'élasticité présentielle ; bureaux hybrides pour stimuler les relations ; espaces de coworking pour offrir des solutions sur mesure.

Comme nous l'avons vu, Richard Florida (2008) met en garde contre une vision standardisée du télétravail. En pointant les préférences en matière d'habitat, il en déduit des sensibilités différentes au télétravail. L'auteur propose une segmentation de l'intérêt pour le télétravail en prenant en compte les parcours résidentiels par 'tranche de vie' (célibataire, famille, fin de carrière) et par 'typologies de personnalités' (consciencieux, créatifs, extravertis). Cette double matrice des statuts et des comportements permet de dessiner une géographie du télétravail selon les profils et les situations familiales.

Taskin (2006) relève les risques de cette déspatialisation en matière de transfert de la connaissance, dans la mesure où elle touche en particulier des populations dont l'essentiel de l'activité est indexé sur l'utilisation et l'actualisation des connaissances. L'auteur évoque la nécessité d'une re-régulation (des pratiques spécifiques et nouvelles de management) (p. 11) qui vise à maintenir la performance et l'implication des travailleurs. Cette évolution, si elle marque la fragilité des quartiers d'affaires, peut aussi en constituer un des atouts futurs. C'est ce qu'évoque un des opérateurs immobiliers dans nos entretiens, quand il parle de La Défense comme un espace idéal pour le télétravail.

Conclusion du 3ème Chapitre – Partie I

Ce chapitre nous a permis d'observer le composantes de l'axe de tension, entre les forces centripètes et les accélérations centrifuges identifiées dans notre modèle. Nous les avons regroupés dans trois points :

- Le premier point de tension concerne la remise en cause des agencements « délimités » des quartiers d'affaires et la réalité d'un mouvement de dispersion. La construction héritée d'un modèle fordiste et de la Charte d'Athènes est questionnée par trois phénomènes : une porosité croissante entre les modes de vie et de travail ; un desserrement particulier lié à l'innovation et au télétravail ; un phénomène de dispersion lié à la globalisation, à l'émergence de chaines de valeurs cognitives et aux performances des armatures numériques.
- Le second point permet de distinguer les mouvements statiques et dynamiques qui impactent l'évolution de nos villes. Les quartiers d'affaires constituent la part dynamique et par nature instable ; par conséquent, leur avenir face aux phénomènes de dispersion tient à leur capacité à se transformer. Les travaux de morphogénétiques démontrent que la résilience des villes est consubstantielle de ce processus de transformation. Pour autant la résistance des quartiers d'affaires est à nuancer selon leurs configurations. Les quartiers d'affaires monofonctionnels et indépendants (La Défense ou Canary-Wharf) sont plus exposés que les quartiers d'affaires multifonctionnels et centraux (Quartier central des affaires de Paris ou la City de Londres)
- Le troisième point tient à l'intensité des forces centrifuges. Il s'agit principalement de la combinaison de deux facteurs, d'innovation et de qualité de vie, dont le télétravail cristallise les effets.

L'approche des chercheurs nous a permis de valider le constat d'une fragilité des quartiers d'affaires, et par voie de conséquence des métropoles ; Nous ne pouvons pas ignorer des thèses « en défense », d'autres thèses « de remise en cause » qui valident notre questionnement.

Comme nous l'avons rappelé en début de cette partie, le primat humain participe d'une approche holistique indispensable à notre recherche. L'approche de Rosa (2021) qui questionne nos fondamentaux personnels est un prérequis pour confronter aux critères sociétaux les limites des modèles urbanistiques et territoriaux. Nous avons vu dans l'approche historique combien ces déterminants humains agissaient sur les mouvements. Nous avons poursuivi avec les approches de Sassen (2004) et Florida (2008), qui, bien qu'ils admettent des dynamiques de dispersion, voient dans le jalonnement métropolitain, une armature essentielle au fonctionnement d'un monde global ; pour des raisons différentes, de connexion pour Sassen ou d'émulation pour Florida. Nous avons confronté ces approches à celles de Bouba-Olga (2018) et Dumont (2019) qui défendent des modèles plus dispersés, ou réticulaires, en postulant des limites, des risques, et des effets contre-productifs des hypercentralités métropolitaines.

Ces différentes approches scientifiques montrent les incertitudes liées au cycle de transformation que nous traversons.

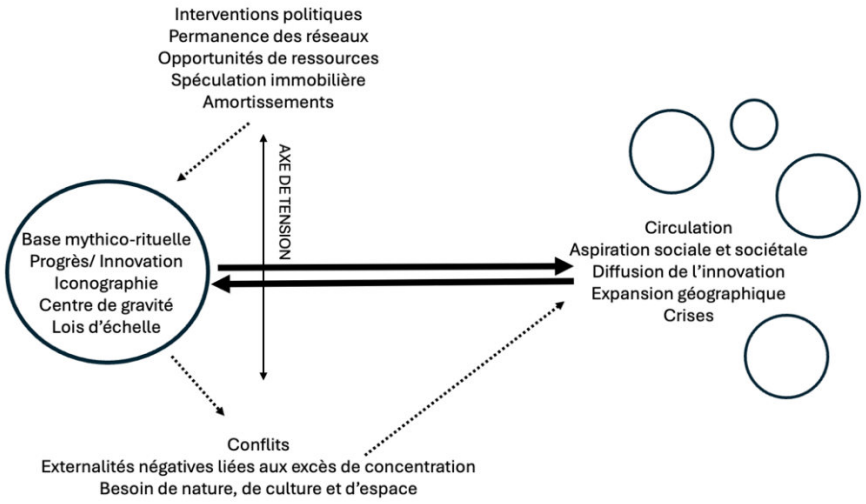
Il est intéressant situer les chercheurs que nous avons cités dans des approches critiques selon les déterminants centripètes et centrifuges qui nourrissent notre modèle de « cycle historique »

Fig. I.21. Synthèse des facteurs centrifuges et centripètes selon les chercheurs (Tableau de l'auteur)

	Approches générant des effets centrifuges	Approches générant des effets centripètes	
ROSA	Perte de résonnance / danger de l'accélération Restauration de composantes sociétales type : famille, territoire, matière, culture	Système économique générant un phénomène d'accroissement perpétuel	
FLORIDA	Prévalence des choix de vie sur les déterminants géographiques (tendance centrifuge pour les familles)	Prévalence des choix de vie sur les déterminants géographiques (tendance centripète pour les célibataires)	Développement de la ville créative et émulation dans l'hybridation des profils
SASSEN	Grille de nœuds stratégiques et de réseaux transnationaux indépendants des centralités historiques	Émergences de villes globales et renforcement des fonctions de centralités liées aux besoins d'innovation, d'emploi des talents et de contrôle	
BOUBA-OULGA	Métropoles répulsives compte-tenu de leurs externalités négatives – pas de monopole de l'innovation		
DUMONT	Changement des modes de vie liés à une nouvelle relation domicile-travail – le travail devient le prolongement du domicile Pertinence des systèmes réticulaires		

Le tableau ci-dessus montre les tensions entre les facteurs à dominante centrifuge, de ceux à dominante centripètes. Il est intéressant de rapprocher les positions des chercheurs de notre cycle historique (ci-dessous) afin d'y déployer les « approches générant des effets centripètes et centrifuges » (ci-dessus)

Fig. I.22. Insertion des positions des chercheurs dans notre modèle de cycle historique


Interventions politiques
Permanence des réseaux
Opportunités de ressources
Spéculation immobilière
Amortissements
AXE DE TENSION
Base mythico-rituelle
Progrès/ Innovation
Iconographie
Centre de gravité
Lois d'échelle
Circulation
Aspiration sociale et sociétale
Diffusion de l'innovation
Expansion géographique
Crises
Conflits
Externalités négatives liées aux excès de concentration
Besoin de nature, de culture et d'espace

SYNTHESE DE LA PARTIE I

Cette première partie ouvre deux enseignements :
Le 1ère enseignement porte sur l'évolution des quartiers d'affaires.

A la lecture des différentes théories et des observations empiriques, nous pouvons questionner la pérennité du modèle des quartiers d'affaires tels qu'ils se sont développés dans la période post-fordiste sur le modèle inspiré par la Charte d'Athènes. Pour autant, l'obsolescence du modèle n'implique pas nécessairement sa disparition, mais plutôt sa transformation.
Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, les quartiers d'affaires se caractérisent par quatre marqueurs : fonctionnel, organisationnel, morphologique et spatio-temporel. C'est à partir de ces marqueurs que nous pouvons mesurer leur évolution et les insérer dans le modèle théorique qui permet d'élaborer des stratégies d'évolution. Revenons sur ces quatre dimensions :

La première observation est d'ordre fonctionnelle : à partir des travaux de Murphy (1972). Le chercheur rappelle que les « business district » sont avant tout des espaces transactionnels avec trois vocations : d'intermédiation, de médiation et de transaction. Cette définition a progressivement dérivé à deux niveaux : elle s'est *monofonctionnalisée* autour d'une vocation majoritairement tertiaire s'éloignant ainsi d'une destination ouverte aux échanges ; elle a changé d'échelle, positionnant ces quartiers d'affaires comme les hubs internationaux au sein d'un jalonnement de villes-globales (Sassen, 1991), au détriment d'autres échelles d'échanges locales, régionales ou nationales tout aussi nécessaires, qui en ont été exclues. La littérature académique confirme les limites de cette approche monofonctionnelle et exclusivement internationale et postule que l'avenir de ces quartiers est proportionné à la capacité que nous aurons à les ouvrir, et en faire des espaces transactionnels à la fois multifonctionnels et multiscalaires.

La 2ème analyse porte sur l'impact de l'innovation sur l'organisation sociale et sur les modèles économiques. Le fait générateur de la crise des quartiers d'affaires est lié à la vacance provoquée par l'amplification du télétravail depuis la crise sanitaire de 2020. A cela s'ajoute deux phénomènes qui travaillent structurellement le modèle d'organisation massifiée que les quartiers d'affaires incarnaient : la désintermédiation des activités tertiaires traditionnelles ; et les perspectives de gain de productivité générées par l'IA. L'addition de ces trois phénomènes (télétravail, désintermédiation et IA) bouscule les modèles et l'organisation que nous connaissions et dont les quartiers d'affaires constituaient la raison d'être. Les enjeux sociétaux et les nouvelles aspirations sociales générèrent de puissants effets centrifuges. Pour autant, les nouveaux modèles organisationnels qui émergent soulignent le besoin d'espaces d'hybridation et de rencontres, indispensables dans une économie de la connaissance et de la créativité.

La 3ème observation porte sur la morphologie, et pose la question de la verticalité, dont nous associons régulièrement sa forme à l'usage tertiaire. On observe que cette forme urbaine a prospéré au cours de deux périodes, sur des bases différentes : dans un premier temps au début du XXe siècle, quand les banques, les assureurs et les grandes entreprises s'en servaient pour afficher leur puissance ou la solidité de leurs fonds propres ; dans un deuxième temps, depuis les années 1980, quand ces actifs ont été cédés à des investisseurs, avec un souci d'optimisation et de rentabilité financière. La question se pose aujourd'hui de l'attractivité de la verticalité, de l'usage des tours, de leur transformation dans une perspective multifonctionnelle et de leur bilan carbone. La littérature démontre que cette verticalité n'est plus une condition à la prospérité d'une polarité tertiaire ; encore moins d'une polarité transactionnelle ou créative. En revanche la question de leur transformation se pose ; elle interroge la capacité des acteurs publics et privés à remettre en cause le concept même de quartiers d'affaires pour évoluer vers des quartiers spécialisés multifonctionnels et multiscalaires.

Le 4ème point porte sur l'approche spatio-temporelle. Le principe de délimitation qui a marqué l'urbanisme du début du XXe siècle – et dont les quartiers d'affaires sont des marqueurs très significatifs – ne fonctionne plus sur les mêmes bases. La déspatialisation du travail cognitif grâce à la progression fulgurante des technologies, la recherche d'une meilleure qualité de vie, et la congestion des métropoles, ne sont, en théorie, plus compatibles avec le principe de concentration des quartiers d'affaires, ni même avec celui de métropolisation. Cette approche est néanmoins discutée compte tenu des besoins de rencontres et de médiation physiques et des enjeux liés aux nouvelles créations de valeur dont l'hybridation est un levier. La littérature converge sur la nécessité d'intégrer les scenarios prospectifs dans une grande porosité entre les centres villes et les territoires alentours. On retrouve dans cette complémentarité les bases d'une nouvelle articulation entre les territoires.

Ces observations sont très largement corroborées par les entretiens que nous avons menés, qui s'illustrent par trois orientations : le retour à des configurations multifonctionnelles ; une reconfiguration démographique motivée davantage par l'hybridation que par la spécialisation ; une urbanité illimitée qui ouvre vers de nouvelles approches territoriales. La séquence qui s'amorce appelle à ce que nous réinventions une politique d'aménagement du territoire, réticulaire et en réseau.

Le 2ème enseignement porte sur la réalité et la nécessité d'un cycle de dispersion.

L'approche des quartiers d'affaires comme épicentre du système permet d'alimenter notre modèle de « cycle historique » et d'en confirmer la dynamique. Le modèle en quatre temps que nous avons identifié [concentration #1 ; dispersion #2 ; résistance centripète #3 ; accélération centrifuge #4] permet clairement de situer la période actuelle sur les phases #2 (vers un processus de dispersion) et #4 (accélération de ce processus de dispersion par accumulation d'externalités négatives), modulo

l'influence de la composante #3 encore très prégnante (résistance opportuniste des agents économiques (investisseurs et pouvoirs publics) qui bénéficient de la polarisation)
Cette réalité est confirmée par l'observation historique : le semis des villes (métropoles et villes moyennes) ne disparait pas avec le temps, il se renforce au gré des cycles. Par conséquent, les mouvements de concentration-dispersion liés aux modèles socioéconomiques favorisent alternativement les différentes configurations. Cette observation largement éprouvée dans le temps contredit les théories attachées à un phénomène irréversible de métropolisation.
Sur cette base, fort des dynamiques en cours, nous postulons de l'amorce (et de la nécessité) d'un cycle de dispersion. Plusieurs signaux valident ce mouvement : l'accumulation des externalités négatives ; la diffusion de l'innovation ; un nouveau cycle de création de valeur intimement lié aux externalités territoriales (Bouba-Olga, 2018). Cette dispersion favorise l'émancipation et le développement économique. Les centralités et les territoires s'autoalimentent. Elle questionne l'évolution et l'organisation de nos organisations urbaines, territoriales et managériales. Si les organisations actuelles persistent dans une construction hiérarchique *centre-périphérie* avec pour principe l'accentuation de la métropolisation, il est probable que des crises sociales, économiques et écologiques s'amplifieront.

Au cours du 2ème chapitre nous avons fait un parallèle entre les séquences industrielles et tertiaires pour conclure, qu'à l'instar du cycle industriel, le cycle tertiaire participerait d'une nouvelle géographie socioéconomique. Les machines se sont relocalisé là où les configurations sociale, technique et géographique permettaient d'optimiser les coûts ; nous postulons que l'économie de la connaissance se relocalisera là où les conditions de vie seront les plus favorables à l'épanouissement personnel et aux interactions sociales. C'est une nouvelle révolution ; les chaines de valeur cognitives répondent d'autres critères que les *supply-chain*.

PARTIE II : APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'ACTEUR-CHERCHEUR

Introduction

Cette 2ème partie vise à décrire l'approche épistémologique et méthodologique pour construire notre recherche et répondre à la double question : *Peut-on postuler que la crise des quartiers d'affaires préfigure un nouveau cycle de décentralisation ? Vers quelle organisation territoriale allons-nous ?*

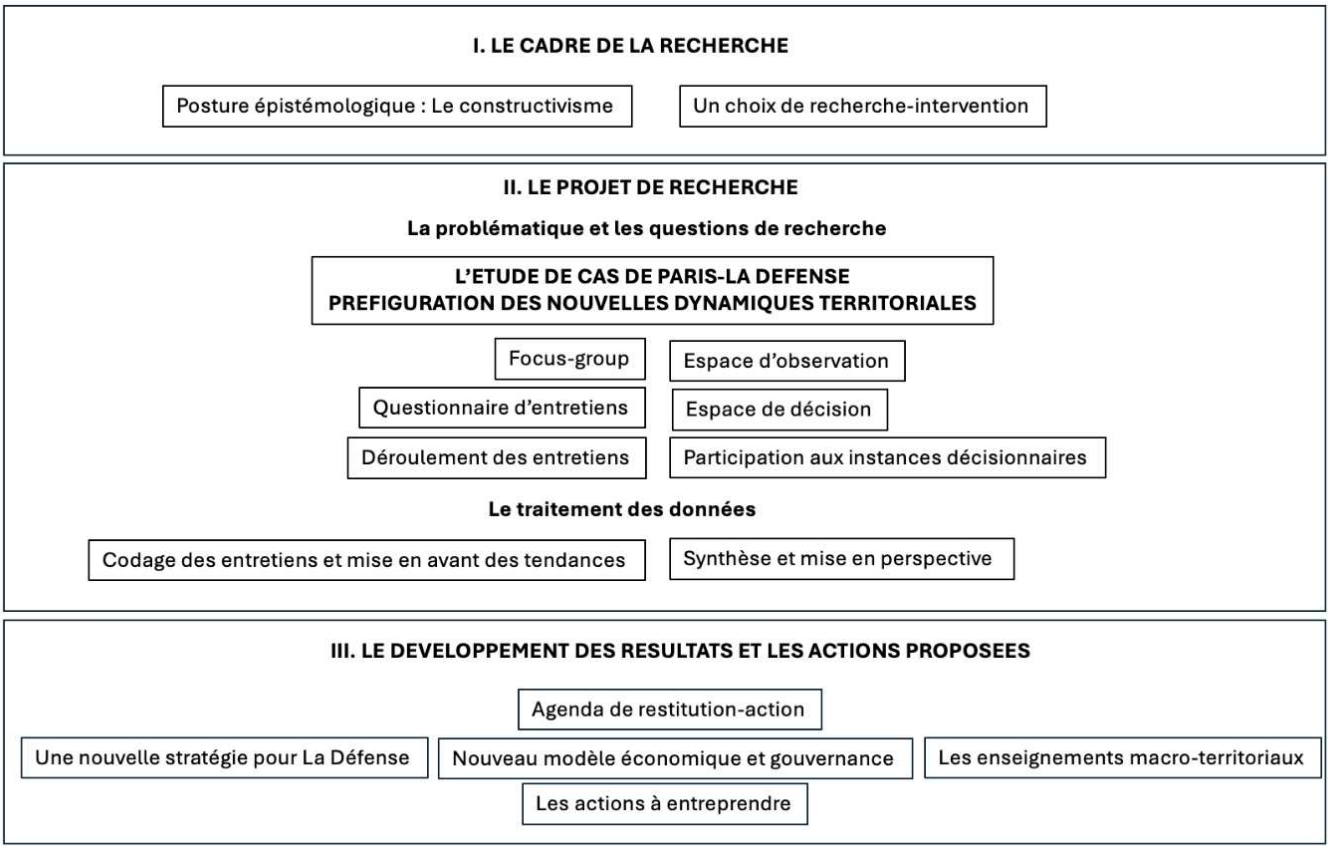
La revue de littérature nous a permis de cerner les facteurs qui construisent les grands cycles de concentration/ dispersion ; notre méthode de recherche doit permettre de préciser la situation des quartiers d'affaires afin d'en saisir les tensions ; et de justifier d'une posture constructiviste nécessaire à l'approche épistémologique.

Après une observation de l'évolution des quartiers d'affaires qui nous a permis de cerner les enjeux auxquels ils sont confrontés, en France et dans le monde ; après une analyse comparative des critères de dispersion/concentration au cours de différentes périodes – du Moyen-âge, de la révolution industrielle et de la période contemporaine – qui fondent notre approche systémique et posent les facteurs d'influence centrifuges/centripètes qui participent de l'attractivité, de la résistance ou de l'effondrement de ces polarités urbaines ; nous abordons dans ce chapitre la construction de notre projet de recherche à travers une posture épistémologique et une méthodologie dont nous justifions les orientations.

Cette partie comporte trois sections :

- La 1ère section présente *le cadre de la recherche* en développant les principes méthodologiques et épistémologiques retenus avec l'objectif de mener une recherche-action
- La 2ème section porte sur *le projet de recherche* a proprement dit, autour du cas de Paris-La Défense et sur l'ensemble des outils qui composent notre protocole de travail ; elle est également consacrée à la collecte et au traitement des données, et au développement des grands axes retenus ;
- La 3ème section présente les modes de restitution de la recherche à travers le développement des résultats et les actions proposées.

Fig. II.1 Plan de la Partie



1. LE CADRE DE LA RECHERCHE ET LA POSTURE DE L'ACTEUR-CHERCHEUR

1.1. Le choix d'une recherche-intervention

La problématique se pose sur l'avenir des quartiers d'affaires, à travers une situation économique en tension qui interroge sur leur avenir et sur la pérennité du modèle. Partout dans le monde, les quartiers d'affaires souffrent d'une perte d'attractivité et les mètres-carrés de bureaux disponibles dans les métropoles atteignent des records.
Comprendre leur évolution est un enjeu majeur compte-tenu des impacts que cela peut avoir sur l'avenir des métropoles et plus généralement sur l'ensemble des dynamiques territoriales.
Malgré cela, c'est un sujet mal appréhendé sur le plan théorique, et peu exploré à la fois dans la littérature, mais aussi de la part des professionnels qui tardent à accepter la décote, voire l'état de disgrâce, de leurs actifs.

Il est nécessaire de rappeler que la genèse de notre projet de recherche tient au positionnement du chercheur et à sa confrontation directe avec la problématique de perte d'attractivité des quartiers d'affaires. Immergé dans la gouvernance de La Défense, il conduit ce projet avec la volonté de contribuer scientifiquement à la recherche de solutions pour le quartier d'affaires de La Défense dont il est administrateur de l'Établissement public gestionnaire et aménageur (PLD). Sa démarche s'inscrit par conséquent dans un processus de recherche-action « avec le double objectif de transformer la réalité et de produire les connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Seibel, 1998, (13)1). Cette problématique très opérationnelle d'une recherche-action est rappelée par Yvonne Giordano (2002, p. 42) quand elle insiste sur le caractère concret qui conduit vers ce mode de recherche. Yvonne Giordano » (2002, p. 49) relate une conversation avec Robert Burgelman, lors d'une conférence à Amsterdam de la Strategic Management Society, qui définissait l'intérêt de la recherche-action à trois niveaux : « il soulève une question théorique pertinente et peu explorée, il correspond à une réalité empirique importante sur le terrain ; les résultats attendus sont susceptibles d'aider à améliorer la pratique ».

L'intérêt de la recherche-intervention est rappelé par Laurent Cappelletti (2010) – qui cite la voie proposé par Van de Ven et Johnson – comme système itératif entre chercheurs et professionnels pour progresser dans la recherche. C'est un processus dont la vocation est à la fois transformative et respectueuse de l'indépendance du chercheur

La coproduction des connaissances » entre chercheurs et praticiens et « l'arbitrage contradictoire », c'est-à-dire la validation des observations par des discussions non complaisantes entre chercheurs et praticiens. Le cadre méthodologique de l'engaged scholarship indique cinq directions à suivre qui vont dans le sens de l'EBM : poser des problématiques de recherche enracinées dans la réalité, concevoir un projet de recherche selon un

mode d'apprentissage collaboratif, prévoir un projet de recherche de longue durée, mobiliser des théories et des méthodes de recherche variées, réviser régulièrement les hypothèses de recherche accumulées (Cappelletti, 2010)

Plusieurs modes de recherche-action ont été explorés pour mener cette recherche afin de l'adapter au contexte et à la position du chercheur :

La recherche action de type « pragmatiste » (Greenwood et Lewin, 1998) aurait pu être une approche pertinente pour nos travaux, en ce qu'elle vise à donner des solutions concrètes aux acteurs en évoluant dans une épistémologie essentiellement pragmatiste. Dans notre cas, plus précisément – si l'on considère à la fois la diversité et l'influence de composantes de nature sociologique, technologique ou environnementales, exogènes au contexte mais interagissant dans la problématique, et la volonté du chercheur de projeter une solution et de mettre en œuvre les outils nécessaires à sa réalisation –, on se situe davantage dans une recherche-intervention. Ce mode de recherche s'applique le plus souvent en sciences de gestion dès lors qu'on aborde des visées stratégiques (Martinet, 1990 ; Claveau et Tannery, 2002)

Albert David (2000, p. 7) cite la recherche-intervention comme une réconciliation des approches empiriques, interprétatives et normatives ; il voit dans cette recherche une double rupture épistémologique : 1) multicritères vs l'approche opérationnelle monocritère et 2) d'aide à la décision vs l'approche normative. Cette double rupture correspond à notre recherche qui est par nature pluridisciplinaire et ouvre vers des perspectives de décision. Cette recherche s'entend dans le cadre d'une « dynamique de construction collective de l'innovation gestionnaire » (2000, p. 11) conforme à notre objectif d'implication et à la mobilisation large déployée autour du cas de La Défense.

Graphiquement David pose le principe d'une « progression en escalier », comme un mix entre les principes d'observation (I), de recherche-action (IIb) et de conception de modèles (IIa). Le graphique ci-dessous illustre la dialectique entre les approches, les acteurs et le contexte

Fig. II.2 Progression de la Recherche-intervention (David, 2000, page 17)

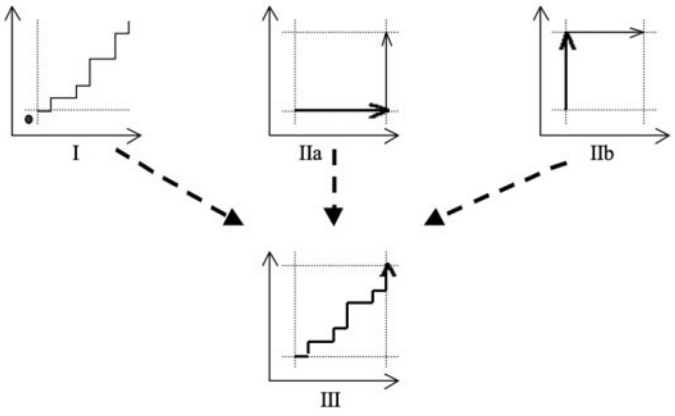


Figure 1 - Les schémas I, IIa et IIb sont des cas particuliers du schéma III.

1.2. Le choix du paradigme constructiviste

Une recherche-action s'entend selon un paradigme de recherche qui varie 1) selon l'ontologie, 2) selon l'épistémologie et 3) selon le processus de recherche – qui peut relever de l'explication, de la compréhension, ou de la construction –. Pour cette raison, la recherche qualitative ouvre vers trois paradigmes qui s'apprécient à l'aune de trois composantes : une réalité, une posture et un objectif (Giordano, 2002, p.17).

Dans le paradigme positiviste, ces trois dimensions sont indépendantes l'une de l'autre ; le chercheur est un observateur objectif et distant de l'objet qu'il étudie. Dans le paradigme interprétatif, la relation entre le chercheur et l'objet relève de l'interprétation : le chercheur fait preuve d'empathie en acceptant une part de subjectivité dans sa relation à l'objet, néanmoins il se cantonne à la compréhension de l'objet. Dans le paradigme constructiviste, pour autant que l'objet soit le résultat d'une construction (c'est le cas du quartier d'affaires de La Défense) : le chercheur assume être un acteur réel ou potentiel de cette construction ; il interagit avec l'objet et avec les autres acteurs parties-prenantes de l'enjeu, à travers des itérations progressives (en escalier) ; il poursuit l'objectif d'une co-construction de l'objet en devenir. On est là au cœur de la recherche-intervention. Cette bonne adéquation de la recherche-intervention et du paradigme constructiviste est rappelée par David (2000, p. 100) lorsqu'il évoque la « réalité gestionnaire » dont l'issue est de construire ou de coconstruire. Dans nos travaux, compte-tenu des enjeux et des décisions stratégiques attendues, des itérations avec les parties-prenantes, de la posture du chercheur au sein des instances de décision, nous nous inscrivons dans une perspective opérationnelle propre à une thèse en science de gestion.

Fig. II.3 Les paradigmes de recherche (Girod-Séville et Perret 1999, in Giordano 2002))

trois paradigmes de recherche

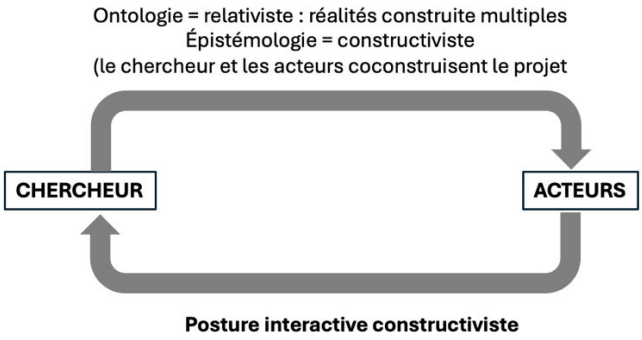
	Positivisme	Courant interprétatif	Constructivismes
Nature de la Réalité **(ontologie)**	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissants	La réalité est une : • construction de sujets connaissants qui expérimentent le monde ; • co-construction de sujets en interaction
Relation chercheur/objet de la recherche **(épistémologie)**	Indépendance : le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	Interaction : le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
Projet de connaissance **Processus de construction des connaissances**	Décrire, Expliquer, Confirmer Fondé sur la découverte de régularités et de causalités	Comprendre Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	Construire Fondé sur la conception d'un phénomène/projet

Source : d'après Girod-Séville et Perret (1999 : 14-15) et M'bengué et *al*. (2000 : 281-82)

Notre projet de recherche est de ce point de vue très explicite : il vise à étudier les quartiers d'affaires, en se positionnant au cœur du processus décisionnaire, afin d'envisager une stratégie et des actions en mesure d'opérer un processus de transformation. Cette approche ne cadre, ni avec la position « d'observateur distant » du paradigme positiviste, ni avec le paradigme interprétatif qui se limite à une « recherche-observation ». Il relève d'un paradigme constructiviste radical, compte-tenu, de l'étude d'un cas concret (le quartier de La Défense), de l'immersion du chercheur dans l'écosystème institutionnel, et d'une volonté affichée et assumée des acteurs publics et privés d'engager un processus de changement stratégique et d'évolution du modèle économique.

Dans notre cas, le chercheur est dans une posture interactive puisqu'il est directement impliqué dans l'évolution de l'objet. Compte-tenu du fait qu'en recherche-action, la mission première est d'appréhender le système social dans lequel on intervient – le chercheur étant lui-même positionné au cœur du système social – notre approche est en ce sens fidèle à la méthode constructiviste. Le chercheur étant aussi acteur comme le rappelle Giordano dans le schéma ci-dessous.

Fig. II.4 Le Chercheur-constructiviste (Giordano, 2002, p. 24)



Ce paradigme est d'autant plus pertinent que le cas du quartier de La Défense porte sur un objet politiquement 'construit' et économiquement 'coconstruit' (par la prise de risque des investisseurs) ; il est emblématique d'une volonté affiché d'un sujet (l'État) : Créé par le Gouvernement dans les années 50 comme Opération d'Intérêt National (OIN) ; relancé en 2010 dans le cadre d'un plan de renouveau voulu par le Président de la République ; reconfiguré en 2018 dans le cadre d'une proposition de loi déposé au Sénat créant un nouvel Établissement public local (à la demande du Président du Conseil départemental des Hauts-de-Seine). Son évolution procèdera inévitablement de la continuité de l'implication active d'un ou plusieurs sujets. Notre thèse consiste à coconstruire la nouvelle étape, dorénavant incontournable, eu égard aux effets de la crise actuelle.

1.3. Le choix d'une recherche qualitative

La question se pose du caractère quantitatif ou qualitatif de la recherche que nous menons ?
Si nous envisagions d'extrapoler l'avenir des quartiers d'affaires dans un monde stable et régulier, il est évident que la recherche quantitative s'imposerait. Parmi les méthodes de recherche quantitative, nous aurions pu, par exemple, développer un modèle déterministe ou probabiliste sur la base d'études économétriques selon plusieurs variables dont : *les perspectives de performances économiques du secteur tertiaire ; les besoins en surface générés par ces projections ; les évolutions démographiques de nature à faire varier les paramètres*. Cette approche ne serait pas pertinente en termes de résultats, car dans notre cas de recherche, nous nous situons dans un environnement particulièrement exposé à des évolutions sociétales et d'innovation qui remettent en cause la linéarité des modèles. Souvent qualifiées de « disruption », au sens des conséquences qu'elles entrainent, les incertitudes liées à ces évolutions sont de trois ordres : comportementale, environnementale et technologique.

Or, la littérature rappelle que la recherche quantitative s'accorde avec des univers indépendants d'un contexte.

> Les recherches quantitatives, fondées sur un grand nombre, opèrent à des niveaux d'abstraction plus élevés et produisent une science nomothétique assise sur des régularités statistiques, voire des lois générales (Grawitz, 1993)

Dans une recherche sur les quartiers d'affaires, qui plus est dans le contexte actuel, l'impact de l'environnement est suffisamment prégnant pour générer des conséquences susceptibles de remettre en cause leur croissance linéaire. On peut citer la transition énergétique qui questionne l'existence même des tours ; le télétravail qui questionne la fréquentation des quartiers d'affaires ; ou des éléments d'organisation et de gestion (IA, division cognitive du travail, offshoring, désintermédiation) qui reconfigurent profondément le management des entreprises du secteur tertiaire.

> Une recherche qualitative s'intéresse à une réalité spécifique et enchâssée dans un contexte (…) Elle s'intéresse aux situations naturelles et spécifiques, non aux régularités a-contextuelles. Les recherches qualitatives privilégient donc une posture idiographique (La Ville, 2000)

Notre approche épistémologique s'inscrit par conséquent dans un parcours de recherche qui reflète à la fois une réalité spécifique : Le quartier d'affaires de Paris-La Défense ; et son insertion dans un contexte socioéconomique large et profondément perturbé.
L'hyper-sensibilité du quartier d'affaires de La Défense à ces éléments de contexte en fait un cas particulièrement intéressant sur le plan scientifique.

1.4. La posture épistémologique

La posture du chercheur dans le cadre d'une recherche-intervention :
Comme nous l'avons vu dans la section précédente, notre recherche s'inscrit sur une problématique très concrète et particulièrement complexe, de transformation d'un quartier d'affaires dans un environnement incertain, en profonde mutation. Or, d'une manière générale, la recherche-action est pertinente dès lors qu'elle pose un objectif d'évolution et que le chercheur participe directement du processus de transformation (Allard-Poési & Perret, 2002). En projetant l'avenir de Paris-La Défense, en proposant des pistes et des outils de transformation en lien direct avec les intervenants professionnels, nous nous inscrivons dans une recherche-action avec un positionnement épistémologique constructiviste.

Un projet de recherche-action est toujours issu d'une volonté de résoudre un problème concret, de transformer une situation vécue comme étant problématique par les acteurs, en une situation plus favorable (Allard-Poési & Perret In Giordano, 2002, p. 105)

Dans leur ouvrage sur la recherche-action, Goyette et Lessard-Hebert (1987) développent la méthode de *« recherche-action intégrale »*. Les auteurs utilisent ce terme « intégral » considérant que la recherche fait interagir à la fois l'explication, l'application et l'implication. Dans ce document, Henri Deroche (In Goyette & Lessard-Hebert, 1987, p. 26) va plus loin, il définit cette approche comme la combinaison des prépositions SUR, POUR et AVEC. Cette construction est particulièrement pertinente dans nos travaux car elle reflète bien la posture singulière du chercheur caractérisée par ses différents mandats et fonctions actuels (et par son mandat passé de parlementaire, important pour saisir la dimension législative de La Défense puisqu'elle relève d'une opération d'intérêt national (OIN))[55] :

- ⇨ La recherche « SUR ».
  Le SUR est un AVEC de pénétration (comprendre de l'intérieur). C'est une recherche *sur l'action* mais *sans l'action*. Cette distance construit une observation plus objective ; elle correspond dans notre cas à la position du chercheur qui, est un acteur politique non exécutif de l'instance de gouvernance de Paris-La Défense.
- ⇨ La recherche « POUR ».
  Le POUR est un AVEC de destination (une recherche pour les acteurs). C'est l'objectif du chercheur qui va dépasser le cadre de sa position d'acteur politique non exécutif pour amener une contribution de fond. Deroche souligne que dans cette étape, le chercheur propose un type de scenario
- ⇨ La recherche « AVEC » ou de « PAR ».
  Le PAR est un AVEC de coopération avec des coefficients variables (selon l'influence du chercheur). C'est la phase de la recherche au cours de laquelle le chercheur s'implique/ implique les acteurs afin de les associer à ses travaux. C'est l'étape que nous menons à travers les entretiens, le colloque, et la restitution. C'est également la suite qui pourra être donnée à cette recherche par des interventions législatives (adaptation de la loi), normatives (adaptation des schémas d'urbanisme) et actives (mise en place de la stratégie par l'instance décisionnaire)

[55] **Mandats et fonctions institutionnels** : Administrateur de l'Établissement public de Paris-La Défense, vice-Président de l'Établissement public territorial de Paris-Ouest-La Défense, Vice-président du Conseil départemental des Hauts-de-Seine, Président de la SEM Seine-Yvelines Voirie, Conseiller métropolitain du Grand Paris (MGP), Administrateur du Port autonome de Paris, Maire de Neuilly-sur-Seine.
Fonctions non institutionnelles : Délégué général d'Anticipations (association de prospective économique), Administrateur de la Fondation Palladio (acteurs professionnels de l'immobilier)
Mandats passés : Député (de 2012 à 2017), membre de la commission de l'Aménagement du territoire, membre de la commission des finances, secrétaire du Comité de contrôle des politiques publiques

On retrouve cette nécessité chez Musca (2006, p. 164) de faire varier les positionnements tout au long de l'étude, en modifiant les angles de vue depuis l'observation jusqu'à la participation.

I) Le capital social du chercheur

Cette approche dite « de recherche-action intégrale » (Goyette & Lessard-Hebert, 1987) questionne en premier lieu le « capital social » que le chercheur a la capacité de mobiliser : puisqu'il est au cœur de la méthode dans chacune des séquences. Ses travaux doivent bénéficier de l'ensemble des connaissances immatérielles auxquelles il a accès et qui interagissent dans le processus de transformation. Le capital social peut être défini comme *« la somme des ressources réelles et potentielles intégrées au réseau de relations d'un individu (le chercheur) ou d'une unité sociale disponible par son intermédiaire et provenant de ce réseau »* (Nahapiet, Ghoshal, 1998, p. 243)

David (2000, p. 19) postule qu'en « recherche-intervention » il est essentiel de poser la question : « avec quelle légitimité et jusqu'à quel point le chercheur doit être concepteur et prescripteur des transformations d'un système organisé ? »
Cette question est au cœur de notre positionnement engagé dans le système institutionnel et, par conséquent, de la « radicalité constructiviste » que nous évoquons dans la justification d'un paradigme de recherche.
Dans notre cas, le capital social et la légitimité du chercheur sont directement enserrés dans l'écosystème étudié. On distingue deux espaces encastrés l'un dans l'autre :

- L'espace d'information (ou d'observation) qui comprend l'ensemble des fonctions du chercheur dans l'espace politique et institutionnel du Grand Paris
- L'espace d'intervention qui comprend l'ensemble des capacités co-décisionnelles du chercheur dans l'écosystème du quartier d'affaires.

Néanmoins, la capacité du chercheur à tirer parti de son appartenance à ces espaces d'observation et d'intervention est directement liée à sa dimension relationnelle avec les acteurs qui les composent : « La confiance interpersonnelle (agit) comme une caractéristique centrale des relations qui favorise la création efficace de connaissance » (Garcia-Sanchez et al, 2019) ; elle mérite une attention particulière. Dans notre cas, trois éléments permettent de corroborer cette garantie de confiance, et de neutraliser les biais relationnels qui pourraient apparaître : l'indépendance politique du chercheur, ses fonctions dans des structures qui ne dépendent pas de ses mandats institutionnelles (Palladio, Anticipations, Neuilly etc.), la diversité des entretiens qu'il a mené dans l'étude de cas.

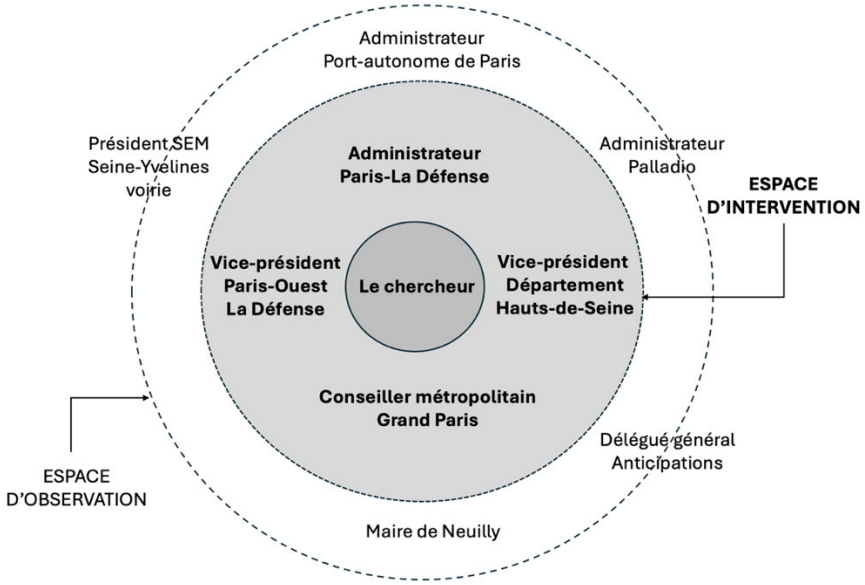
L'envergure du périmètre au sein duquel le chercheur évolue dans le cadre de ses travaux, permet par ailleurs de véhiculer de façon informelle la problématique de La Défense et les

perspectives de relance. Cette cristallisation de l'enjeu autour du chercheur est un aspect essentiel de l'épistémologie de cette recherche. Elle se matérialise par de nombreuses relations informelles et des échanges qui se tissent entre le chercheur et les acteurs professionnels tout au long des travaux de recherche. De nombreuses participations à des colloques professionnels illustrent cette composante épistémologique singulière : intervention à l'Université d'été Palladio[56] (2023) ; introduction des colloques ULI[57] (2023 et 2024) ; clôture du colloque Paris-Workplace[58] (2023) intervention colloque ville-vulnérabilités UCLy[59] (2024) ; clôture du colloque ORIE[60] (2024) ; clôture du colloque Af2i[61] (2024) ; intervention au bureau de AUDE[62] (2024) ; colloque sur la ville, Maison des Ponts (2025).

Le chercheur devient un instrument de conscientisation, c'est-à-dire de prise de conscience par la réflexion collective et l'enquête sur soi-même (Allard-Poési, Perret, 2002)

Les espaces d'information et d'intervention. Ils illustrent le champ général d'application des approches SUR, PAR et AVEC (classification de Deroche, In Goyette & Lessard-Hebert, 1987)

Fig. II.5 Les sphères d'observation et de décision du Chercheur



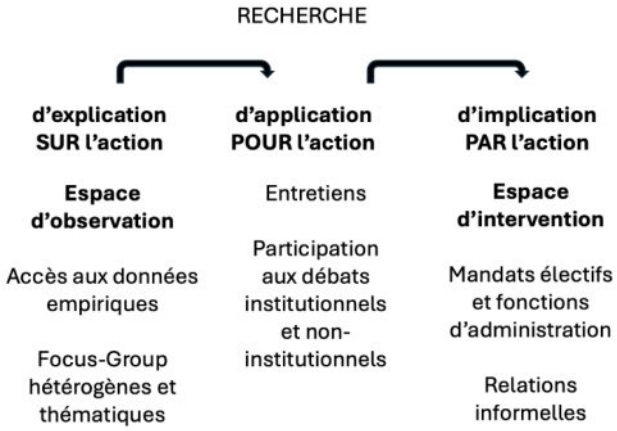
ii) La participation du chercheur

[56] Fondation Palladio : think-tank des promoteurs et acteurs de l'immobilier
[57] Urban Land Institute
[58] Organisé par SFL et l'IFOP
[59] Université catholique de Lyon
[60] Observatoire Régional de l'immobilier tertiaire d'Ile-de-France
[61] Association française des investisseurs immobiliers
[62] Association des entreprises utilisatrices de La Défense

La participation se déploie sur toutes les étapes de la recherche, selon des postures différentes. En appliquant les prépositions SUR, POUR, PAR, proposées par Henri Deroche (In Goyette & Lessard-Hebert, 1987) afin de ventiler les typologies de participation, on peut déployer les « participations » sur la base des outils suivants :

- SUR = espace d'information, accès à des données, focus-group hétérogène et thématique
- POUR = entretiens, participations aux débats institutionnels (MGP, PLD etc.) et non institutionnels (ORIE, AUDE, ULI etc.)
- AVEC = espace d'intervention, mandats électifs et fonctions institutionnelles, relations informelles avec les professionnels

Fig. II.6 Les typologies de participation (Goyette, Lessard-Hebert, 1987)



Pour autant, la question peut se poser de la qualification du statut du chercheur compte-tenu de ses motivations, et de son niveau d'implication dans l'écosystème étudié.

Nous proposons de qualifier cette position *d'acteur-chercheur* pour deux raisons :

- Le cheminement du chercheur s'amorce à partir de son statut d'acteur et de sa confrontation directe aux enjeux
- Le chercheur met son capital social d'acteur au cœur de la méthodologie et au service de l'approche scientifique

Cette position appelle à être conscient des atouts, mais aussi des limites et des risques de ce statut *d'acteur-chercheur* :

- Les atouts résident dans l'approche « intégrale » qu'a évoqué Deroche (In Goyette & Lessard-Hebert, 1987) avec un coefficient d'intensité fort. Cela permet d'avoir accès aux décideurs et de passer facilement de l'observation à l'action avec une capacité d'influence

réelle. C'est un atout que relève également Geneviève Musca (2006, p. 160) en rappelant combien l'accès aux acteurs est un élément sensible et difficile dans une étude qualitative.

- Le risque réside dans la nature des relations d'influence entre le chercheur et les acteurs. Dans notre cas, le chercheur compense cette position par la pluralité des outils de recherche. Leur diversité permet d'élargir l'analyse et de la saturer.
- Sur ce point particulier Argyris (1991) voit au contraire dans la familiarité du chercheur avec l'organisation étudiée un avantage : cela permet au chercheur de faire la différence (souvent importante) entre la théorie véhiculée par les acteurs, et la réalité de ce qu'ils mettent réellement en œuvre (1991, p. 180)
- David (2000, page 11) rejoint la position d'Argyris en rappelant la rupture épistémologique de la posture interventionniste, qui ne doit pas être vécue « comme un biais qu'il faudrait limiter, mais « comme un principe d'intervention et de génération de la connaissance scientifique ». Pour David, c'est de la confrontation avec les problèmes et les acteurs qu'émerge une connaissance nouvelle.

Dans leur ouvrage sur la recherche-action, Goyette et Lessard-Hebert (1987) citent la possibilité des finalités politiques – au sens de la relation entre le chercheur et les acteurs décisionnaires – de la recherche-action en rappelant les objectifs d'adaptation et de transformation qu'ils poursuivent : « (La) recherche-action adaptatrice a ceci de caractéristique qu'elle est en accord avec le pouvoir politique, qu'elle agit en sa faveur (…) La recherche transformatrice de son côté, est reliée à un projet politique critique, revendicateur ou marginal (du type de l'alphabétisation de conscientisation de Freire) » (Gauthier, 1984, page 462)

2. LE PROJET DE RECHERCHE ET L'ÉTUDE DE CAS

Nous décrivons dans cette section les quatre séquences de notre projet de recherche qui relève des étapes de « construction » : le processus de recherche ; l'étude de cas ; les entretiens ; le traitement des données ; correspondant au processus de recherche décrit par Giordano (p. 27), inspiré de Thiétart et coll. (1999) :

- La conception : la problématique
- La mise en œuvre : l'étude de cas et les outils associés
- L'évaluation : le codage et les analyses

Nous traitons de la diffusion dans la section suivante compte-tenu de son importance particulière dans une recherche-intervention

Fig. II.7 Le processus de recherche (Thiétart and co, in Giordano 2002)

une vue synoptique du processus de recherche

	Les grandes étapes	Leur contenu
Construire le processus	Concevoir	Problématique et question(s) de recherche (*cf. infra* figure 1.5.)
	Mettre en œuvre	Construire le *design* Lier concepts et données Collecter les données, choisir l'échantillon Coder et traiter les données
	Analyser Évaluer	Interpréter les résultats Apprécier leur validité
Communiquer le produit	Diffuser	Document final Quelles contributions à la connaissance ? Implications théoriques et managériales Limites Voies de recherche possibles

Source : en partie d'après Thiétart et coll. (1999, Plan de l'ouvrage)

Nous suivrons une démarche itérative (en escalier) – construite autour de l'étude du cas de La Défense – basée sur des entretiens initiaux et des entretiens d'approfondissement en fonction des circonstances. Ces entretiens étant semi-directifs (pour les entretiens initiaux) ou ouverts (pour les entretiens d'approfondissement), ils génèrent par nature de multiples allers-et-retours respectant « la forme combinatoire complexe et non un enchainement linéaire de différents modules » propre à une recherche qualitative, comme le conseille Giordano (2002, p. 28). L'objectif étant d'arriver à une approche systémique de l'enjeu.

2.1. La mise en œuvre du processus de recherche et la problématique

i) <u>La cyclicité des phénomènes de concentration/dispersion comme base systémique</u>

La mise en place d'un modèle qui servira d'arrière-plan à notre recherche-intervention suppose d'appliquer une base théorique. C'est grâce à cette base théorique que nous pourrons approcher le caractère systémique de nos travaux. Dans notre recherche, nous préférons qualifier ce modèle *de base systémique* puisque nous étudions l'évolution des interactions entre plusieurs acteurs publics et privés *qui font système* dans un ensemble socioéconomique dynamique caractérisé par trois paramètres : le travail, la vie des entreprises, la vie personnelle.

L'idée de système est importante qui suggère que les éléments sont en relation les uns avec les autres : si l'un est modifié, l'économie générale du projet a toutes les chances de s'en trouvée peu ou prou altérée (Gérard Koenig, 2002)

Or, comme nous l'avons observé dans le chapitre précédent – *Analyse historique et contextualisation* –, il existe une forte corrélation entre l'évolution des modèles économiques et les structurations territoriales (Braudel, 1985 ; Pumain, 2010) dont on peut dire *qu'ils font système*. L'un influence l'autre et réciproquement. L'approche systémique est souvent caractérisée dans notre univers de recherche par l'emploi du terme « métabolisme urbain » qui reflète bien ces interactions[63]

Cette approche corrélée des modèles (économiques et territoriaux – privés et publics), et leurs interactions au sein d'un ensemble dynamique (système de flux), est d'autant plus intéressante dans notre recherche sur les quartiers d'affaires que les déterminants socioéconomiques de la révolution tertiaire sont très similaires à ceux de la révolution industrielle et peuvent ainsi faciliter les analyses comparatives. On observe dans notre chapitre précédent que les étapes que traverse aujourd'hui la séquence tertiaire (prospérité, saturation, désintermédiation, dispersion, division cognitive du travail) ressemble à celles qu'a traversée la séquence industrielle (prospérité, saturation, effondrement, dispersion, division du travail (chaines de valeurs)). Au même titre que l'informatique et les transports ont été les outils de fragmentation des chaines de valeurs, l'architecture numérique construite en réseau est le facteur-clé des phénomènes de dispersion cognitive.

Par conséquent – sur la base de notre analyse historique des dynamiques de centralité économique – la cyclicité des phases de concentration et dispersion observées permet de poser en arrière-plan de notre analyse une base systémique avec :

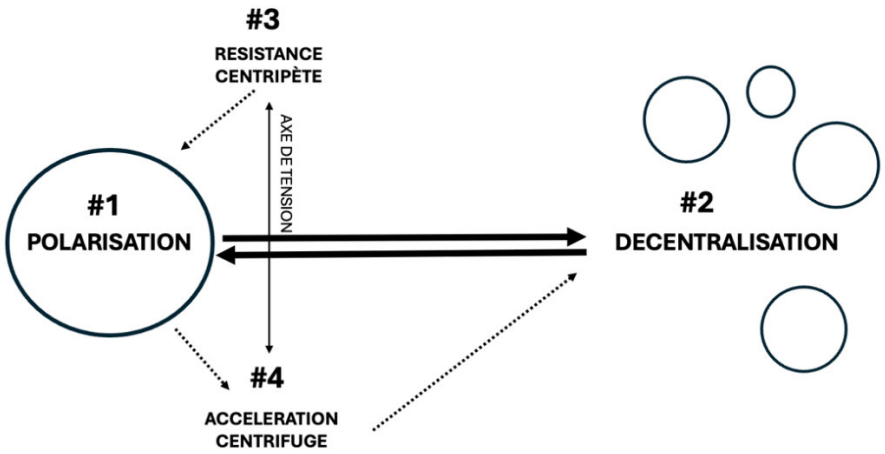
- Des facteurs d'influence centripètes
- Des facteurs d'influence centrifuges

[63] https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2021-1-page-64.htm#:~:text=La%20notion%20de%20m%C3%A9tabolisme%20urbain,pour%20le%20cas%20des%20d%C3%A9chets.

Ce point est prégnant dans nos travaux car il permet de distinguer les bases systémiques sur lesquelles se construisent les villes et leur temporalité (Pumain, 2010) : entre une part historique et résiliente des villes qui repose sur des critères stables et leur part économique qui repose sur des composantes instables et éphémères. C'est la nature même d'un métabolisme qui combine des éléments stables, des éléments variables et qui est exposé à des évolutions systémiques. Nous nous intéressons à ces facteurs d'instabilité.

Nous avons ainsi établi un schéma que nous qualifions de « cycle historique » et que nous utilisons comme cadre conceptuel afin d'y insérer les facteurs de nature centrifuges ou centripètes. L'objet de notre cas dans la 3ème PARTIE sera d'insérer nos retours d'entretien dans ce cadre et d'en vérifier ainsi la pertinence dans le contexte de La Défense.

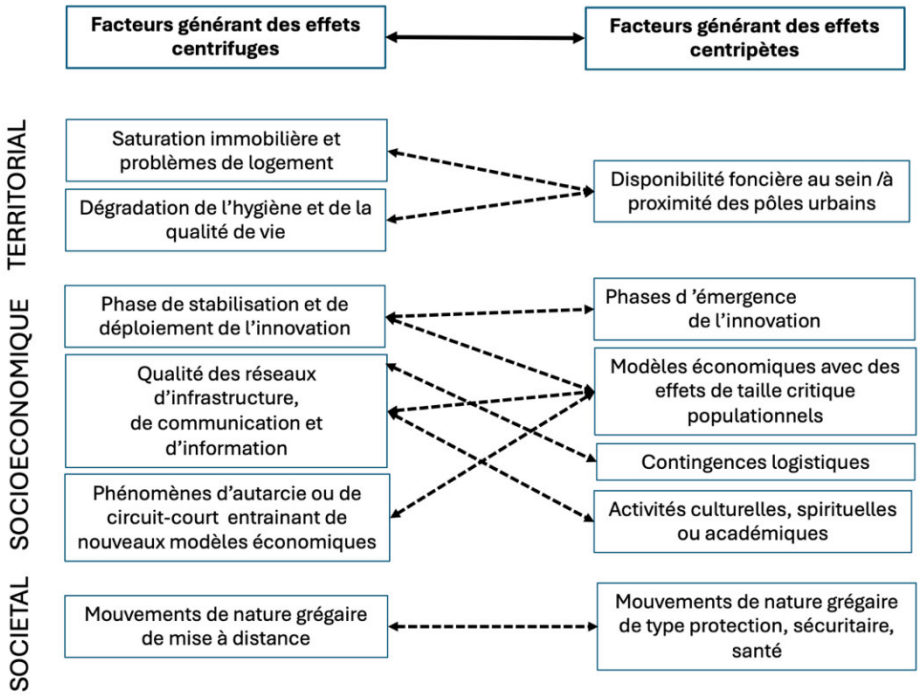
Rappel : Fig.I.11b. Modèle de cycle historique



LES FACTEURS SYSTEMIQUES D'INFLUENCE

Sur la base du cadre ci-dessus, le schéma ci-dessous montre les paramètres qui interagissent au sein du cas et leurs conséquences possibles sur l'économie générale du système.

Fig. II.8 Les facteurs systémiques



On voit dans le schéma plusieurs des tensions et interactions entre les facteurs à effets centrifuges et ceux à effets centripètes. Ces tensions/interactions permettent de saisir trois groupes d'influence au sein du système :

- Les tensions sociétales :

  Elles portent sur les projets de vie ; entre densité et espace. Nous pouvons les interpréter en utilisant la grille de lecture de Rosa sur les facteurs d'équilibre (Rosa, 2021). L'auteur développe la thèse que différents phénomènes dont la densification urbaine dégradent l'équilibre entre nos dimensions verticales (métaphysique), horizontales (sociale) et diagonales (matériel). Le déséquilibre provoquant alors une aspiration centrifuge.
- Les tensions socioéconomiques :

  Elles sont multiples, mais on peut les regrouper en deux catégories :
  - Les tensions liées à l'évolution des modèles économiques et des organisations managériales : entre concentration (les entreprises regroupées dans des tours et des quartiers d'affaires) et dispersion (le télétravail, la plateformisation des activités tertiaires et l'émergence de modèles d'économie de proximité) ;
  - Les tensions liées à l'innovation (entre les pôles de développement (concentrés) et les espaces de déploiement (distribués))
- Les tensions territoriales :

Elles sont le prolongement logique des deux premières ; entre densité et espace ; avec deux composantes supplémentaires qui influent fortement les comportements et les prises de décision : la qualité de vie et le coût de l'immobilier. L'un et l'autre se rejoignent autour de la recherche d'un équilibre personnel. La tension territoriale devient par conséquence une tension politique ; entre les tenants de la densification et ceux de l'aménagement du territoire.

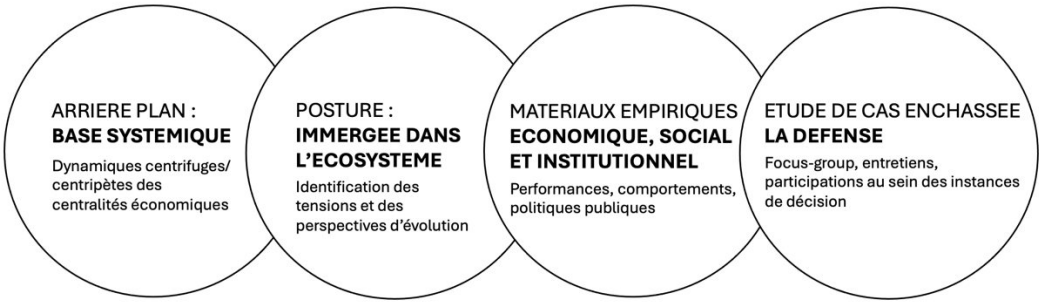
Ces trois « groupes de tension » servent de base systémique à l'interprétation des focus-group et des entretiens afin de déterminer quelles interactions, quels rapports de force et quelles influences s'établissent entre les parties-prenantes de ces tensions (utilisateurs, promoteurs, aménageurs, collectivités publiques). Ils permettent d'élaborer le codage de nos entretiens.

ii) Les composantes méthodologiques de notre parcours de recherche

Notre parcours de recherche sera composé de quatre modules à partir desquels nous collecterons les données jusqu'à la saturation :

- Du postulat historique que nous utilisons comme base systémique, grâce auquel nous avons pu extraire des critères rémanents de concentration/dispersion, applicables à nos travaux
- D'une posture particulière du chercheur en immersion dans l'écosystème étudié et susceptible d'en saisir, de l'intérieur, les tensions et les évolutions
- De matériaux empiriques à la fois économiques (les performances et les contre-performances des acteurs professionnels de l'immobilier et de l'aménagement), sociologiques (les comportements des salariés) et politiques (les politiques d'aménagement, les décisions de gestion publique)
- D'une étude de cas enchâssée, alimentée par une série de focus-group et d'entretiens semi-directifs, portant sur La Défense (l'objet) et l'Établissement public de Paris-La Défense (PLD) (l'aménageur et gestionnaire).

Fig. II.9 Les composantes méthodologiques



2.2. L'étude de cas du quartier d'affaires de La Défense

Nous avons choisi d'étudier le cas du quartier d'affaires de La Défense.
Nous pouvons considérer ce cas comme un « cas extrême » puisqu'il concentre avec beaucoup de densité tous les facteurs de tensions (sociétales, socio-économiques et territoriales) que nous avons énumérés.
Plus précisément le cas porte à la fois sur le quartier dans son ensemble (La Défense) ; et sur le principal acteur de sa gouvernance (comme aménageur et gestionnaire) : l'Établissement public de Paris-La Défense (désigné par Paris-La Défense) créé en 2018.
Le choix d'une étude de cas est motivé par Giordano (2002) comme étant un objet de cristallisation des compétences, de l'expérience voire des intuitions du chercheur. Cette méthode est de ce point de vue alignée sur le positionnement du chercheur.

> La recherche est une activité vivante. Elle s'inscrit dans le quotidien du chercheur. Son déroulement s'étale souvent sur une grande portion de sa carrière. Elle occupe donc une place importante dans son cheminement personnel. Elle constitue pour lui un effort d'étude méthodique et systématique d'un phénomène, de développement des connaissances. Tout en respectant les normes de son domaine d'expertise et les règles reconnues de la démarche scientifique, le chercheur mobilise aussi d'autres dimensions de sa personnalité telles que son esprit d'initiative, son ingéniosité, sa diplomatie, sa créativité, voire son intuition (2002, page 42)

i) Le choix de l'étude de cas

La diversité et la complexité des variables à prendre en compte dans notre recherche pourraient à elles-seule justifier le choix d'une étude de cas. Mais au-delà de cette approche, « elle permet de mettre à l'épreuve une théorie ou des propositions en dégageant des pistes de généralisation théorique » (Snyder & Page, 1958 ; Yin, 1993) ; or le principe d'éprouver la résistance des quartiers d'affaires aux dynamiques centrifuges et centripètes, telles que nous les avons extraites de notre analyse historique, renforce le choix de cette méthode d'analyse.
La méthode de l'étude de cas est également recommandée dans le cadre de l'évaluation d'une politique publique – qui plus est quand elle s'incarne dans un objet singulier qui est générateur d'un cas unique (La Défense) –. Dans une fiche méthodologique, le laboratoire d'évaluation des politiques publiques de Sciences Po recommande cette méthode dès lors que la recherche met en œuvre une série de variables d'intérêts autour d'une politique (Ridde et al, 2023, p. 1). Les chercheurs soulignent les caractéristiques heuristique et stratégique du cas.

Le principe de l'étude de cas doit être de chercher du sens dans une masse de données issue du cas étudié relative à un sujet concret. La théorie se dégagera des liens que nous réussirons à établir entre les paramètres du cas (Giordano, 2002, p. 67)
Dans une approche systémique propre à la recherche qualitative, le cas que nous proposons d'étudier - le quartier d'affaires de La Défense - est riche à deux niveaux :

- C'est un « morceau de réalité » qui concentre toutes les problématiques liées aux quartiers d'affaires. Cela le rend particulièrement sensible aux facteurs endogènes/ exogènes étudiés et renforce la scientificité du cas
- Il fait l'objet d'une typo-morphologie et d'un modèle organisationnel taillés spécifiquement pour le cycle tertiaire et financier qui a émergé dans les années 60. Cela lui confère un caractère emblématique.

La richesse du cas répond en cela au double défi qu'évoque Musca (2006, p. 153) « d'attraper le réel au vol » (la concentration des problèmes), et d'étudier des processus dans leur contexte naturel.

Les questions se posent néanmoins à deux niveaux : du choix de la méthode d'analyse de cas : Celle d'un cas unique ou de cas multiples ? Celle d'une seule unité d'analyse (holistique) ou de plusieurs unités d'analyse (enchâssé) ?

Sur ce choix, Musca répond de deux manières (2006, p. 155 à 157) : sur la forme et sur le fond :

- Sur la forme, elle rappelle que l'étude de plusieurs cas en parallèle est difficilement compatible avec l'indépendance du chercheur et sa capacité à traiter concomitamment la masse de données issues de plusieurs cas. La méthode de cas unique est souvent utilisée avec efficacité en sciences de gestion.
- Sur la fond, et plus précisément sur la distinction entre les cas holistique ou enchâssé, l'auteure répond en fonction des unités et sous-unités étudiées. Le recours à un design holistique est pertinent lorsqu'il est difficile d'identifier des unités. Ce qui n'est pas notre cas. Au contraire, dans notre recherche la diversité des unités (aménageurs, investisseurs, promoteurs, usagers, collectivités locales, État) offre autant d'opportunités d'approfondissement et de croisement des données.

L'étude de cas permettra :

- De corroborer la réalité des effets de concentration/dispersion entre les unités, sur un périmètre reconnu comme un des plus importants au monde (4e quartier d'affaires au monde, 2e en Europe)
- De percevoir les convergences/ distorsions entre les unités.

> D'un point de vue méthodologique (…) l'étude de cas unique offre l'avantage de permettre une analyse en profondeur de l'entreprise étudiée et de prendre en compte le contexte dans lequel son histoire se déroule (Yin, 2003)

Dans cette logique de cas unique enchâssé, nous utiliserons les théories processuelles qui permettent d'organiser la recherche autour des interactions de multiples unités/ sous-unités participantes d'un processus systémique complexe et enchâssé : en l'occurrence la vie de La Défense dont le processus de développement aligne les comportements ou les décisions des *salariés*, des *entreprises*, des *promoteurs*, des *investisseurs*, des *aménageurs* et des

collectivités. On ajoutera *l'État* dont les prescriptions normatives répétées peuvent remettre en cause des processus stratégiques ; et les *Business school* dont les nouveaux modes d'enseignement et d'organisation en France et à l'étranger, conditionnent inévitablement leurs stratégies d'implantation.
On interrogera des acteurs auprès de chaque sous-unité de façon à saturer le thème. C'est la méthode que préconise Geneviève Musca pour l'étude des changements stratégiques multi-acteurs, mais aussi pour révéler les asymétries qui naîtront inévitablement de performances contrastées - ex. salariés vs investisseurs - (2006, p. 153 et 158). C'est également la préconisation de Fana Rasolofo et Cindy Zawadsky pour la recherche de faits concordants eu égard à la diversité des déterminants en jeu (2011, p. 3).

Nous respecterons ainsi le principe de triangulation méthodologique (*Coutelle 2005*) entre *le comportement de nos différents acteurs* selon nos déterminants, *l'information officieuse et subjective*, particulièrement forte eu égard aux positions du chercheur et *l'accès aux données*, via les partenariats évoqués ci-dessous.

Pour compléter la recherche avec des données quantitatives, le chercheur s'appuiera sur trois partenariats avec l'Institut Paris-Région, l'Établissement public Paris-La Défense et le n°1 mondial des transactions dans l'immobilier d'entreprises CBRE, particulièrement pertinent pour les études comparatives avec d'autres quartiers d'affaires à travers le monde. Il s'appuiera également sur sa participation aux instances de la Métropole du Grand Paris, de l'Établissement public territorial de Paris-Ouest-La Défense, et de l'Établissement public Paris-La Défense.

ii) <u>Le choix du quartier de La Défense comme cas extrême</u>

Par son héritage Le Corbusien, par ses caractéristiques comme par les enjeux qu'il incarne – tant en terme financier, sociétal que compte-tenu de son impact sur les équilibres territoriaux du Grand Paris – La Défense est un objet de recherche révélateur de l'évolution des déterminants que nous étudions : Créé en 1958, accueillant les premières tours en 1964, Paris-La Défense abrite aujourd'hui 500 entreprises et 300 000 salariés sur près de 4 millions de m2, ce qui en fait un des premiers quartiers d'affaires au monde.
60 ans après sa création, le contexte a profondément changé jusqu'à remettre en cause le modèle économique et la gouvernance du quartier d'affaires. La Défense a été remaniée en 2018, dans un périmètre d'intervention élargi, et dans sa gouvernance transférée vers les collectivités locales, au premier rang desquelles le Département des Hauts-de-Seine.
Une étude prospective réalisée par l'APUR (2022)[64] et une démarche de stratégie initiée par l'Établissement public (2023)[65] amorcent les questionnements qu'aborde notre recherche. Par

[64] Étude APUR – Le Grand Territoire de La Défense, un portrait pour aller jusqu'à 2040
[65] https://parisladefense.com/fr/territoire-strategie/

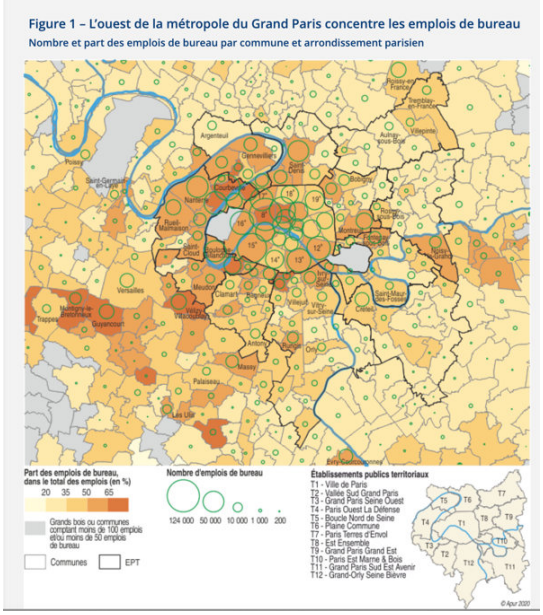
ailleurs les enjeux financiers soulevés par les professionnels de l'immobilier révèlent la nécessité pour les acteurs publics de positionner rapidement une stratégie territoriale, une gouvernance adaptée au contexte, voire une fiscalité susceptible d'accompagner les transformations.

Dans un ouvrage collectif et pluridisciplinaire, sur l'avenir de Paris-La Défense (Prumier-Poulmaire & Vayre, 2023) les chercheurs ouvraient le débat sur le retournement en cours :

> La crise épidémique a vraisemblablement mis un coup d'arrêt au modèle de concentration du travail administratif dans les quartiers d'affaires comme La Défense. Historiquement, la concentration des bureaux s'est développé en écho à celle des usines. C'est dans ce mouvement que le salariat moderne s'est étendu, des « cols bleus » aux « cols blancs ». Les tours de bureaux semblaient survivre au démantèlement des forteresses ouvrières. Ce n'est pas le cas.

Un prisme d'analyse des tensions sur La Défense est à rechercher dans la surexposition des emplois de bureaux dans le territoire de Paris-Ouest-La Défense, et par conséquent, sur les déséquilibres que cela entraine aujourd'hui eu égard à la recherche de proximité à laquelle aspire un nombre croissant de salariés (Cf. Schéma ci-dessous qui montre les segmentations de l'espace, source APUR 2020)

Fig. II.10. La densité de bureaux dans l'ouest parisien (Source APUR)



Dès 2017, l'Institut d'aménagement et d'Urbanisme d'Ile de France (IAU – Note rapide, L'immobilier de bureau dans un nouveau cycle de production, nov. 2017) avertissait « Le temps

des quartiers d'affaires monofonctionnels est révolu »[66]. Au-delà de l'obsolescence en germe des zones monofonctionnelles, l'auteur pointait l'émergence de nouvelles polarités parisiennes, comme le 10ème arrondissement de Paris (cf. Focus-group dans la partie III)), et évoquait la notion de spécialité qui fait écho à la notion d'ancrage que nous évoquions plus haut.

Dans le rapport parlementaire de 2017 portant création de l'établissement public Paris-La Défense[67], le Rapporteur déclarait d'emblée : « Le modèle de développement monofonctionnel qui prévalait lors de la conception de cet ensemble architectural est désormais dépassé ». Alors même que nous étions dans une période très favorable au développement des bureaux.

Ces alertes n'ont pas pour autant débouché sur de réelles perspectives de transformation.

Un cas de gouvernance intéressant dans le cadre de notre recherche.

Il s'inscrit dans le niveau de complexité évoqué par Dequeker (2024) que nous évoquions dans la Partie I.
Le quartier d'affaires est géré par un établissement public unique créé en 2017 par ordonnance (Établissement public local Paris La Défense (PLD)) avec le Département des Hauts-de-Seine comme chef de file et la présence des communes intégrées en tout ou partie à l'OIN et de l'État au sein de son Conseil d'administration. Les permis de construire sont délivrés par l'État, après avis des communes concernées. Le financement est couvert : i) par les recettes de charge foncière, ii) par une participation versée par les communes de l'OIN en contrepartie des taxes foncières qu'elles perçoivent et iii) par des recettes de domanialité.

Par ailleurs, Paris-La Défense évolue au cœur d'un entrelacs institutionnel d'une grande complexité avec des compétences d'aménagement et de développement réparties entre l'Établissement public territorial Paris-Ouest-La Défense, la Métropole du Grand Paris et la Région Ile-de-France.

Un cadre normatif qui enrichit la complexité du cas

Nous avons vu dans la partie précédente combien la gouvernance était un critère d'efficacité dans les processus de transformation (comparaison des cas de Londres et Paris). Or La Défense est à la croisée d'une complexité particulièrement aigue, à la fois par l'empilement d'acteurs impliqués dans sa transformation (Métropole, Région, État, Établissement public

[66] https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1414/NR_760_web_version_finale.pdf
[67] Assemblée nationale, ratification de l'ordonnance du 3 mai 2017, portant création de PLD

(PLD), Département des Hauts-de-Seine, Établissement public territorial (POLD) et communes de l'OIN).

Le cadre normatif porte en germe l'inefficacité de l'approche stratégique : En juin 2017 et en mars 2022, la Métropole du Grand Paris (MGP) et le Conseil Régional d'Ile-de-France, ont lancé l'élaboration de deux documents normatifs, le SCoT (Schéma de Cohérence Territoriale) pour la métropole et le SDRIF-e (Schéma de Développement Régional d'Ile-de-France - environnemental) pour la Région. L'ensemble des communes et des intercommunalités – via leur Plan locaux d'urbanisme intercommunaux (PLUi) devront ensuite, être compatibles avec le Schéma régional, et conformes, pour celles des communes qui sont dans le périmètre de la métropole, au ScoT (à échéance 2028). L'un et l'autre projettent les équilibres à atteindre pour les 20 ans à venir, à la recherche d'un compromis entre les contingences d'habitat, de développement économique et de transition énergétique.

L'intrication de ces documents est importante pour notre recherche à trois titres :

- Dans la mesure où ils cadrent les axes de développement sur des bases quantitatives (démographie, densité, flux) et qualitatives (équilibres fonctionnels, proximité, végétalisation) dans un laps de temps (2017-2024 - 2028) qui est difficilement compatible avec les évolutions conjoncturelles et structurelles.
- Dans ce qu'ils reflètent un défaut de management public
- Dans l'entre-soi qu'ils incarnent puisqu'aucune mise en perspective du cadre national n'est envisagée.

iii) Le processus d'étude de cas

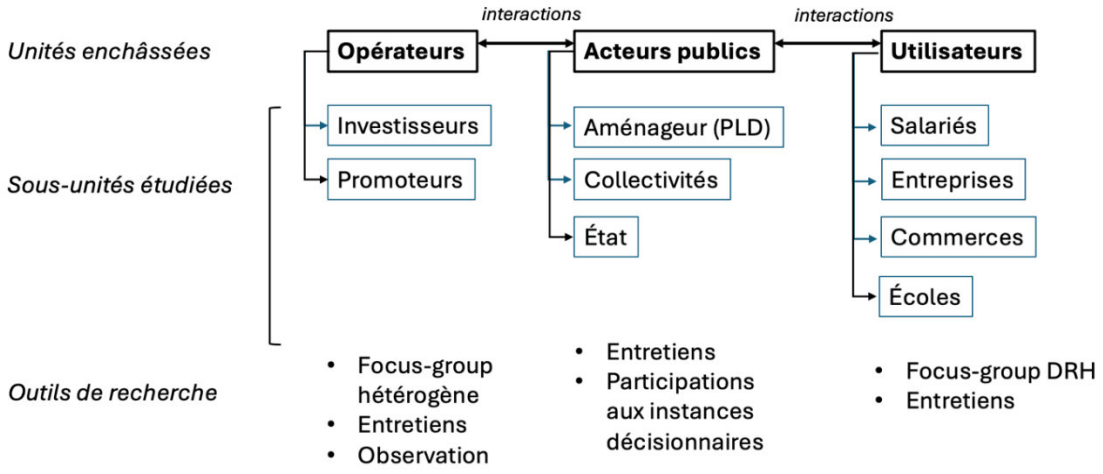
La négociation d'entrée sur le terrain est grandement facilitée par la posture de l'acteur-chercheur.

Pour mener à bien notre étude de cas, nous multiplierons les observations par une approche inductive à partir des différents déterminants (sociologiques, économiques, environnementaux, politiques et technologiques) et de leur influence dans notre cadre systémique. C'est la phase exploratoire, facilitée par la présence du chercheur dans le système étudié.

Nous travaillons ensuite à la qualité de l'approche processuelle du cas enchâssé en veillant au choix des unités et des sous-unités. C'est un point aussi essentiel que le cas lui-même. Pour autant, la construction de l'échantillon est laissée ouverte à l'appréciation du chercheur auquel il est rappelé que le cas et les unités étudiés sont choisis pour des raisons théoriques et non statistiques (Glaser et Straus, 1967). L'échantillon est travaillé selon le principe des « contrastes » entre événements, activités, incidents etc. (Musca, p. 161) ; en veillant aussi à ce que le positionnement du chercheur (entre distance et engagement) varie selon les phases et les unités, selon qu'il est observateur ou acteur (Deroche In Goyette, 1987).

Nous avons fait attention à ce que l'étude de cas se fasse dans un espace-temps assez contraint afin de rendre comparable les retours dans la mesure où ils se font à iso-contexte.

Fig. II.11. Tableau synthétique de l'étude du cas



2.3. La collecte des données et leur évaluation

Pour réaliser l'étude de cas, nous avons opté pour plusieurs niveaux de collecte de données : les focus-groups ; les entretiens ; et les échanges informels qui procèdent de la présence du chercheur dans les instances institutionnelles et décisionnelles ;

Pour autant, comme le préconise Eisenhardt (1989, p. 2) ce sont les entretiens qui sont le plus souvent au cœur d'un processus d'étude de cas. Les autres démarches de collecte des données s'articulent plutôt en amont et en aval des entretiens.

- Les focus-groups préparent les entretiens
- Les échanges informels confirment les entretiens

<u>Récapitulatif des outils de collecte :</u>

La profondeur de la recherche-action appelle à multiplier les sources des données, de manière à pouvoir les croiser, les comparer, les confronter jusqu'à la saturation du cas.

- L'observation acquise par l'expérience du chercheur
- Un focus-group hétérogène pour dégager les tendances générales et affiner le questionnaire. C'est la « phase exploratoire » (Musca, 2006)
- Un focus-group thématique « DRH » et « cadres » pour positionner les stratégies managériales de moyen et long termes, et les quotités de télétravail

- Une série d'entretiens (initiaux et d'approfondissement) auprès des aménageurs et des collectivités publiques pour interroger les visions stratégiques et les perspectives d'urbanisme et de programmation : Région Ile-de-France, Métropole du Grand Paris, Paris-Ouest La Défense, Préfecture de Région, Établissement public Paris-La Défense.
- Une série d'entretiens (initiaux et d'approfondissement) auprès des investisseurs, des promoteurs, des entreprises et des usagers, pour questionner leurs intentions vis-à-vis de La Défense
- Une participation directe aux conseils d'administration des instances décisionnaires
- Un recueil de données quantitatives complémentaires

i) L'observation acquise par l'expérience du chercheur

L'observation dans un projet de recherche fait le plus souvent référence à la phase exploratoire qui permet à la fois de configurer le cas et d'étayer la collecte des données. Dans notre position, compte-tenu de la position du chercheur comme *acteur-chercheur*, qui se rapproche du statut « d'observateur complet » (selon la grille de Junker, 1960) – c'est-à-dire comme observateur qui observe et qui participe –, on peut considérer que l'expérience tient lieu d'exploration. Giordano valide cette approche (2002, p. 219) en précisant « qu'il est possible que (le chercheur) tienne pour acquis l'expérience qu'il partage avec les personnes observées sans la questionner ou tenter d'identifier ce qu'elle révèle en fonction de la problématique choisie ».
L'expérience de l'observation de l'objet et de son contexte évite ainsi l'effet de sidération dans lequel tombe souvent les chercheurs face à l'intensité des effets qu'ils observent.
Dans notre recherche, l'expérience de l'observation a permis de valider la réalité d'effets centripètes/centrifuges grâce auxquels nous avons travaillé sur les critères de concentration/dispersion.

ii) Les focus-groups

L'objectif des focus-group permet de compléter l'exploration en suscitant des réactions sur les comportements des professionnels et usagers. Cela suppose qu'ils soient abordés sans idées préconçues, sans théories, afin de saisir les controverses et les contrastes entre les acteurs. Dans son article sur l'épistémologie des focus-group El Hadj Touré (2010) rappelle que ces outils connaissent « un succès remarquable dans les recherches fondées sur un ancrage épistémologique de type interventionniste » (2010, p. 11). El Hadj note leur intérêt quand ils sont utilisés dans un contexte de triangulation « dans le but de relever des points de convergence et de divergence » (2010, p. 14).
Les Focus-Group sont recommandés pour les approches qualitatives dans la mesure où ils peuvent être centrés sur des situations concrètes. « en particulier quand il s'agit d'animer, de

planifier et d'évaluer des actions de développement » (2010, p. 12). Leur usage est d'autant plus intéressant quand on cherche à identifier des paramètres de nature sociologique (Morgon et Spanish, 1984) ; ce qui correspond à notre cadre théorique et en particulier à l'engagement des facteurs d'influence centrifuges.

Deux focus-group ont été organisés afin de saisir les tendances et les tensions.

Ces deux Focus-group ont fait l'objet d'un enregistrement avec l'outil Transkriptor et d'une transcription synthétique par écrit.

Les deux focus-group :

- Un Focus-group de type hétérogène, en novembre 2023, dans le but de saisir les interprétations sur la situation de La Défense, réunissant des acteurs professionnels de l'immobilier de La Défense, en échantillonnant des investisseurs et des aménageurs : le Directeur général Grand Paris Aménagement, la Directrice générale Déléguée SFL, le Directeur général Groupama Immobilier, le Directeur général Société Générale Immobilier, la Présidente du Comité des entreprises usagers de La Défense (AUDE), le Directeur des études CBRE, le Directeur général Institut Paris-Région, le Directeur général de l'EP Paris-La Défense. Les échanges ont été enregistrés et retranscris dans la foulée
- Un Focus-groupe de type thématique, en janvier 2024, dans le but de saisir l'interprétation des comportements des salariés, réunissant des DRH de grandes entreprises en échantillonnant des secteurs représentatifs de différentes configurations managériales : le Directeur des Ressources Humaines, Groupe Elior, le Directeur des Ressources Humaines, Groupe Carrefour, la Directrice des Ressources Humaines, Sogeprom/ Société Générale, la Directrice des Ressources Humaines, Michael Page, le Directeur des Relations sociales du Groupe Total Energie.

Ces Focus-group ont permis de saisir des tendances et de configurer les entretiens.

Fig. II.12. Récapitulatif des Focus-Group

THEME	DESIGNATION	EFFECTIFS	COMPOSITION
Hétérogène,	Focus-group 1	8 (durée, 2h30)	2 aménageurs 1 intermédiaire 3 foncières 1 agence publique 1 représentant utilisateurs
DRH	Focus-group 2	5 (durée, 2h30)	1 DRH Banque 1 DRH Industrie 1 DRH Service 1 DRH Distribution 1 DRH Recrutement

iii) <u>Les entretiens</u>

Les entretiens sont un instrument d'investigation qui permet d'appréhender des réalités intersubjectives. La diversité des paramètres qui interagissent dans notre recherche justifie le recours à cet outil.

Ils sont particulièrement recommandés pour alimenter une étude de cas : « (pour) comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentent les acteurs » (Eisenhardt, 1989, B). Les entretiens supposent de considérer qu'il n'y a pas de réalité objective mais un ensemble de réalités différentes, construites socialement ou économiquement, et qui doivent être découvertes. En l'occurrence, notre recherche est ouverte sur plusieurs de ces réalités : économiques (le comportement des professionnels) ; sociales (les comportements des usagers). Elles forment les unités/ sous-unités que nous étudions.

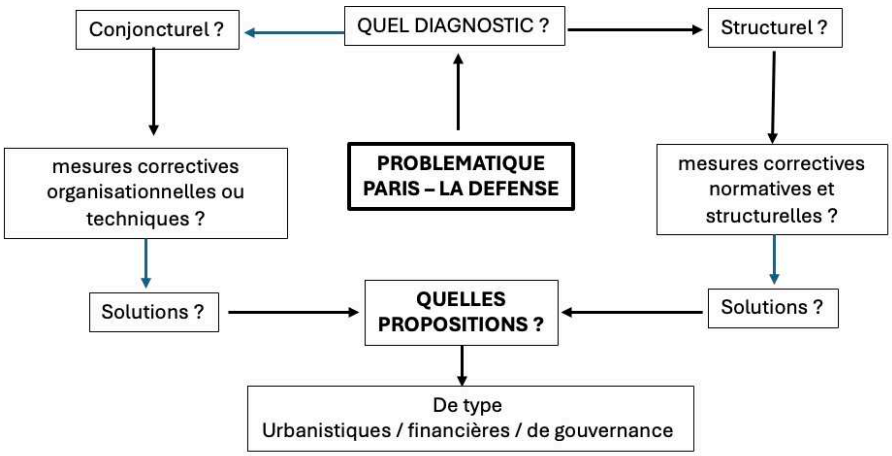
Pour construire nos entretiens, nous avons veillé à échantillonner les différentes unités et sous-unités nécessaires au développement du cas par un équilibre entre le public et le privé.

Les entretiens ont été menés dans le but de saisir les positions des différents acteurs pour réaliser l'étude de cas ; sur la base d'un guide d'entretien (cf. ci-dessous). Les questions étaient de type exploratoire sur : le constat, les tendances conjoncturelles ou structurelles, les solutions, et les propositions concrètes.

Les entretiens « initiaux » étaient menés sur le mode semi-structuré afin de laisser une marge de liberté aux personnes interviewées ; les entretiens « d'approfondissement » étaient menés sur le mode ouvert puisque les sujets abordés étaient dérivés des entretiens initiaux ; avec dans les deux cas une prise de note et une retranscription écrite et synthétique dans les 24h00.

Cf. en Annexe 4, deux comptes-rendus d'entretiens.

Fig. II.13. Le Guide des entretiens



La liste des entretiens a été diversifiée en s'attachant à l'équilibre entre les trois familles d'acteurs.

- Les aménageurs et collectivités, au sens large : Aménageurs (PLD), État, collectivités locales avec un point particulier sur ceux des acteurs qui participent des cadrages normatifs et urbanistiques (Région et Métropole).
- Les acteurs privés : Investisseurs, promoteurs et intermédiaires
- Les utilisateurs, au sens large : Entreprises, employés, écoles, commerçants

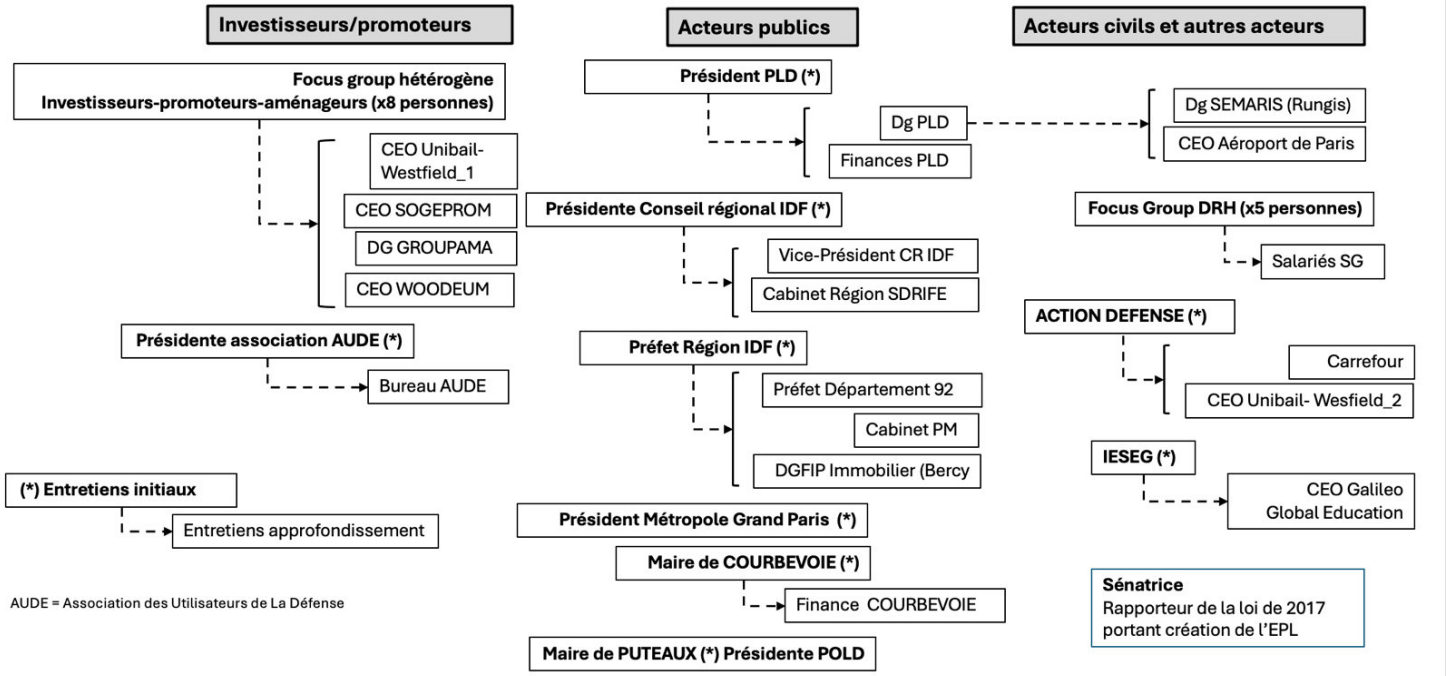
Les entretiens *initiaux* ont fait l'objet de nombreux entretiens d'approfondissement, conformément à l'approche « bricolée » recommandée par les chercheurs pour saisir la complexité du cas.

Sur l'ensemble de cette phase d'investigation, (y compris les entretiens réalisés dans le cadre des focus-group que nous assimilons à des entretiens initiaux dans la mesure où ils orientent l'approfondissement) nous avons organisé 23 entretiens initiaux sur un mode semi-directifs, afin d'obtenir des réponses à nos questions, de laisser des marges d'interprétation, et de susciter des réactions spontanées. Ces entretiens initiaux ont généré 23 entretiens complémentaires, sur un mode ouvert, puisqu'il s'agissait d'approfondir des points de recherche en laissant l'expression plus libre.

Soit au total 46 entretiens sur une durée totale estimée à 60 heures (entre une heure et une heure trente par entretien)

Les entretiens se sont déroulés sur un temps assez concentré, 9 mois (entre novembre 2023 et août 2024), ce qui a permis de maintenir une bonne dynamique, de générer des approfondissements et d'ouvrir des pistes de développement. Cette concentration dans le temps était également importante pour que les réactions et les propositions se basent sur la même conjoncture.

Fig. II.14. Périmètre et liste des entretiens



Les données recueillies ont fait l'objet d'une prise de note et d'une retranscription synthétique des échanges – afin d'alimenter les monographies et d'en extraire des verbatims (Musca, 2006). Ces entretiens permettent de valider des critères de codage basés sur les forces centrifuges/centripètes identifiées et sur les interactions et les tensions qui sont apparues.

Des entretiens complémentaires de nature à inspirer des évolutions du modèle économique

Deux entretiens avec les CEO et Directeur exécutif de Aéroport de Paris (ADP) et la SEMMARIS, SEM d'aménagement et de gestion du marché international de Rungis, ont pour objectif d'inspirer un nouveau modèle économique et de gouvernance pour Paris-La Défense. Ils sont particulièrement intéressants à plusieurs titres : leurs missions d'intérêt national, leurs modèles économiques, leurs profitabilités, leurs gouvernances. Les enseignements tirés de ces modèles viendront nourrir nos recommandations.

iv) Les participations du chercheur aux instances décisionnaires

Ces échanges, par nature formels, sont au cœur de la recherche intervention, puisque le chercheur est immergé dans le système de gouvernance et de décision. Il se rapproche du statut « d'observateur qui participe » (Giordano, 2002, p. 216) dans la mesure où son rôle dans ces instances est non exécutif.

Les instances concernées sont : les Conseils de la Métropole du Grand Paris, du Département des Hauts-de-Seine, de l'Établissement public territorial de Paris-Ouest La Défense. Néanmoins les matériaux les plus en lien avec nos recherches sont constitués par la

participation du chercheur aux conseils d'administration de l'Établissement public de Paris-La Défense au sein duquel il siège comme administrateur représentant le Conseil départemental des Hauts-de-Seine.

16 Conseils de Paris-La Défense se sont tenus au cours de la période d'observation. Chaque conseil fait l'objet d'un ordre du jour détaillé et de décisions intéressantes pour nos recherches. Les dates de participation aux conseils d'administration de Paris-La Défense dans le périmètre de nos travaux sont les suivantes :

- Année 2022 : 7 février, 5 avril, 27 juin, 10 octobre, 12 décembre
- Année 2023 : 14 février, 24 mars (consultation écrite), 11 avril, 27 juin, 10 octobre, 12 décembre
- Année 2024 : 6 février, 2 avril, 24 juin, 15 octobre, 17 décembre

Chaque Conseil d'administration fait l'objet d'un compte-rendu factuel, type relevé de décisions, qui permet de mesurer la concomitance/les décalages entre les enjeux (via les entretiens) et la prise de décision (via les instances dirigeantes).

Il faut ajouter à ces conseils, le « séminaire du conseil d'administration du 23 juin 2023 », à visée stratégique, dont l'objectif était de proposer une vision à 10 ans. Plusieurs des conclusions viennent enrichir nos travaux. Eu égard à ses visées stratégiques, le compte-rendu de ce conseil est assimilé à un entretien et s'intègre à la masse des données codées.

On peut citer les Conseils de Paris-Ouest La Défense et de la Métropole du Grand Paris, qui participent indirectement de la connaissance sur les problématiques liées à La Défense.

Fig. II.15. Récapitulatif des matériaux qualitatifs collectés

Entretiens initiaux (1)	Entretiens complémentaires (2)	Focus-Group (3)	Participations aux instances (4)	Invitation aux Colloques (5)	Colloque propre (6)
46 entretiens	**4 entretiens**	**2 Focus-Group**	**16 Conseils**	**9 Colloques**	**10/12/2024**
70 heures	6 heures	5 heures	36 heures	18 heures	3 heures

(1) Fig. II.13
(2) Quatre entretiens complémentaires : Rapporteur de la Loi de 2018, préfet de Département, préfet de Région, Cabinet ministériel
(3) Fig. II.11
(4) Cf. II.C.iv
(5) Participation à des colloques : intervention à l'Université d'été Palladio (2023) ; introduction du colloque ULI (2023) ; clôture du colloque Paris-Workplace (2023) ; intervention colloque ville-vulnérabilités UCLy (2024) ; clôture du colloque ORIE (2024) ; clôture du colloque Af2i (2024) ; intervention au bureau de AUDE (2024) ; intervention aux Journées AIRMAP (2024) ; intervention au Colloque ULI (2024)
(6) Colloque du 10 décembre 2024 organisé par le chercheur en partenariat avec les Chaires ETI (IAE-Paris-sorbonne) et Ville-Métabolisme (Université PSL)

v) <u>Les données quantitatives complémentaires</u>

Des données quantitatives, de deux ordres, complètent les outils qualitatifs : le marché de l'immobilier et les données démographiques :

- Le marché de l'immobilier tertiaire est appréhendé : sur la base d'études internationales fournies par le cabinet CBRE qui nous a fait bénéficier d'un accès à ses bases de données (ERIX-CBRE Global research) ; sur la base de deux études américaines, de McKinsey (Real Estate in the world's superstar cities, 2024) et des travaux d'un groupe de chercheurs américains qui ont mesuré les décotes des bureaux aux Etats-Unis (Gupta, Mittal, Van Nieuwersburgh, 2023) ; du baromètre conjoncturel de Paris-La Défense (4e trimestre 2023 et 1er trimestre 2024)
- Des données démographiques, essentiellement produites par l'INSEE et croisées avec des données régionales et départementales sur la démographie familiale et scolaire ; et avec les analyses de l'Institut-Paris-Région.

2.4. Le traitement des données

Dans sa note sur les stratégies de recherche processuelle, Musca (2006, p. 167) rappelle que les données collectées doivent être :

- Condensées : nous avons traité les données au fur-et-à mesure, plutôt qu'ex-post, avec des monographies et une grille de codage.
- Présentées : nos données sont triées selon une matrice synthétique des éléments de codage. Les critères de codage répondent des éléments de notre base systémique
- Élaborées : les données sont restituées sur la base des attentes des acteurs, avec une insertion de verbatims. C'est l'objectif des méta-catégories.

i) La grille de lecture des données

Compte-tenu de l'attentisme en cours de la part des acteurs professionnels et institutionnels (investisseurs, promoteurs et collectivités publiques), des doutes des aménageurs, et d'une tendance qui se renforce d'une réorganisation des entreprises et des salariés sur de nouveaux modes de vie et de travail, l'analyse des données doit se focaliser sur deux axes :

- La démonstration du caractère structurel et durable des comportements des utilisateurs, entreprises et salariés, afin de poser les bases d'une nouvelle organisation des entreprises et du management,
- Des préconisations à l'adresse des acteurs publics et privés sur la transformation des quartiers d'affaires, sur les modalités de gestion, de programmation et de gouvernance adaptées au contexte.

ii) Les monographies

Les monographies sont un outil qui permet un premier tri des données. Nous les avons élaborées comme des notes synthétiques d'entretien (96 pages), en relevant les points forts, en précisant le cas échéant les éléments de contexte et en faisant un premier surlignage des points saillants.

Elles s'avèrent utiles dans notre recherche pour saisir les principaux axes de convergence et de divergence. « Les monographies fournissent des éléments de base pour établir des comparaisons, font apparaitre des points communs et des différences dans les évolutions observées, et suggèrent des schémas d'interprétation et des premiers éléments théoriques » (Forgues & Vandangeon-Derumez, 1999)

En respectant un guide d'entretiens en mesure de faciliter les comparaisons, en rédigeant ces monographies de synthèse au fur et à mesure des entretiens, elles nous ont permis de faire évoluer la grille de codage en y intégrant des éléments que nous n'avions pas identifié à l'issue des phases exploratoires (effets de centralité des centres-commerciaux, perspective campus, insertion des entreprises dans le mode d'organisation)

iii) La grille de codage

Le codage a comme objectif de « mettre à l'écoute » la totalité des données collectées (Ayache-Dumez, 2011) dans le but d'entrer dans un processus de théorisation.

Dans la citation ci-dessous les auteurs rappellent que le codage reste un choix du chercheur puisqu'il s'apprécie dans un contexte spécifique

> Personne ne sait exactement pourquoi et comment, um mot ou une phrase, peuvent parfois constituer une unité de sens, et parfois n'être pas considérés en eux-mêmes comme des unités de sens et être alors noyés dans une unité de sens plus vaste. (Ayache-Dumez, 2011)

Le codage est réalisé sur des critères liés à notre modélisation. Il sera de type thématique pour deux raisons :

- Il ne peut pas se réduire à des mots, des phrases ou des paragraphes puisés dans des textes. Il doit s'apprécier dans une acception large, dans un contexte, susceptibles de restituer des phénomènes ou des processus (Bardin, 1993)
- Il correspond à la manière dont se sont déroulés les entretiens ; via des catégories corrélées aux investigations menées tout au long de notre recherche.

Compte-tenu de ces éléments, nous avons opté pour un « codage ouvert » (Huberman & Miles, 1991, p. 97) en ce qu'il permet de ranger nos verbatims selon les thèmes.

Ce codage implique de retenir des « unités de sens » qui reflète nos questions de recherche et le cadre systémique que nous étudions. Allard-Poésie (2002) précise que, dans le cadre des

analyses thématiques, les unités de sens remplacent les unités d'analyse (2002, p. 254). Elles visent à saisir les thèmes de la recherche.

Les catégories et les sous-catégories que nous retenons au titre des unités de sens permettent de codifier les situations selon une double granularité. Les méta-catégories renvoient à nos questions sur le caractère de la crise, sur les causes de la crise, sur les perspectives de transformation.

Le système de codage :

a. *Les unités de sens : catégories et sous-catégories*

Nos unités de sens correspondent aux problématiques (#1 et #2) que nous avons retenues, sur les indices de décrochage, les causes du décrochage et les propositions de solutions. Elles ont été affinées après plusieurs « lectures flottantes » des échanges comme correspondantes aux approches empiriques des différents interlocuteurs. Cette première étape de lecture est préconisée « pour faire connaissance avec les documents à analyser en laissant venir à soi les impressions et certaines orientations ainsi que pour délimiter le champ d'investigation, construire l'objet de la recherche » (Wanlin, page 249). En respectant le principe de la plus petite unité de sens qui fait sens. Cette méthode est préconisée par Florence Allard-Poésie, afin de saisir les différents concepts et phénomènes (Allard-Poési, 2002, p. 253, 257).

Catégories et sous-catégories retenues :

A. Sur l'observation et le constat de la perte d'attractivité du quartier d'affaires

A.1 La vacance des tours
A.2 L'obsolescence urbanistique et/ou économique
A.3 L'obsolescence fonctionnelle
A.4 La fréquentation par les salariés
A.5 Les difficultés à recruter

B. Sur les causes du constat

B.1 L'aspiration à d'autres modes de vie/ de travail
B.2 Le travail à distance
B.3 La crise écologique
B.4 Les problèmes de logement

C. Sur les perspectives de transformation

C.1 La stratégie Campus
C.2 Le développement multifonctionnel du quartier
C.3 Le changement de statut de l'Établissement public
C.4 Le changement de modèle économique
C.5 Une gouvernance ouverte aux acteurs privés
C.6 La fonction Hub
C.7 L'intervention de l'État

Fig. II.16. Schéma de consolidation des données extraites du codage

FORMAT DE CONSOLIDATION DES DONNEES DE CODAGE (par nombre de citation)							
CONSTAT D'OBSOLESCENCE STRUCTURELLE							
	A1	A2	A3	A4	A5		
FGh	x	x	x	x			
FGt							
P1							
P2							
P3							
S.PLD							
CAUSES ET CONSEQUENCES DE L'OBSOLESCENCE							
	B1	B2	B3	B4	B5		
FGh	x	x	x	x	x		
FGt							
P1							
P2							
P3							
S.PLD							
PERSPECTIVES ET STRATEGIES							
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
FGh	x	x	x	x	x	x	x
FGt							
P1							
P2							
P3							
S.PLD							

Catégories de population	
FGh	Focus-group hétérogène
FGt	Focus-group thématique
P1	Investisseurs, promoteurs et aménageurs
P2	Collectivités locales et État
P3	Acteurs civils (écoles, commerces, salariés)
S.PLD	Seminaire stratégique PLD
A, B, C	Unités de sens
x	Nombre de citations

La matrice ci-dessus ne permet pas de produire une analyse à proprement-dit, mais elle permet de répondre à la question « de quoi les gens ont parlé ? ». La réponse à cette question permet d'orienter l'intensité des questionnements des acteurs. Elle entre dans le processus de « conscientisation » des acteurs, et par conséquent dans le regard qu'ils portent sur les enjeux.

b. *Les méta-catégories*

Afin de mettre en perspective le sujet étudié, de cerner les interférences et de bien identifier les transformations possibles, nous avons opté pour un codage de second niveau, dit par « méta-catégories » qui reprendra les objectifs du chercheur (ses questions de recherche) et permettra de répondre aux trois questions récurrentes dans les questionnements et les itérations vécues depuis trois ans. Ce type de codage est intéressant dans nos travaux ; il permet « une expression concrète des postulats théoriques et épistémologiques du chercheur » (Huberman et Miles, 1991). Il se prête bien au travail d'axialisation des catégories pour faire ressortir nos préconisations.

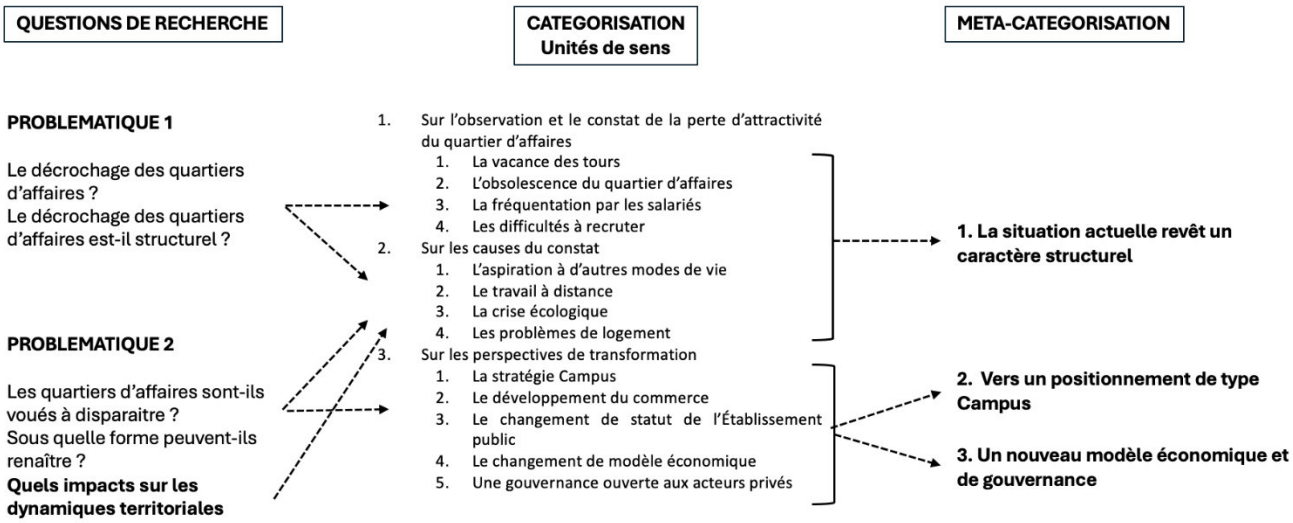
La méta catégorisation est fortement empreinte de visée et des postulats sous-jacents du chercheur. Supposer qu'un phénomène est induit par des causes, qu'il produit des effets, qu'il se place dans un contexte, qu'il est médiatisé par des variables intervenantes, des stratégies d'acteurs, que celles-ci s'entendent en fonction de leurs représentations et objectifs, etc. traduit une certaine vision du monde (une forme plus ou moins importante de déterminisme, de constructionnisme et de l'humain (degré d'intentionnalisme, de rationalité, caractère plus ou moins conflictuel des intentions des acteurs)). En ce

sens, les catégories développées à ce niveau sont une expression concrète des postulats théoriques et épistémologiques du chercheur. Elles « émergent » ainsi à prio-steriori (Giordano, 2002, p. 267)

Nos trois méta-catégories, en lien avec nos questions de recherche :

1) *La situation actuelle a un caractère structurelle et irréversible*
2) *Il faut adopter une nouvelle stratégie de développement*
3) *La gouvernance doit davantage impliquer les entreprises*

Fig. II.17. Schéma de codage



Nous utiliserons un système de nomenclature pour trier les catégories et sous-catégories et une nomenclature de consolidation pour trier les résultats au sein des méta-catégories.

3. LE DEVELOPPEMENT DES RESULTATS ET LES ACTIONS PROPOSEES

Cette section constitue le produit final que le chercheur sera amené à présenter. Il constitue une rationalisation *ex post* de l'ensemble des travaux réalisés (Wacheux, 1996). Elle garde en visée la diffusion des travaux. La communication répondra des exigences académiques, professionnelles et pédagogiques auxquelles doit aboutir la recherche (Giordano, 2002, p. 33). Nos résultats s'inscriront dans un récit qui reprendra le cheminement du chercheur.

La communication joue un rôle de premier plan en recherche-intervention, de la transmission d'informations à la négociation entre chercheurs et personnes impliquées (Goyette et al, 1987) ; cette communication tient au fait de l'implication de nombreux acteurs dans le processus de connaissance et de décision. Or, souvent, les actions proposées sont de nature velléitaires, compte-tenu du décalage légitime entre leur ambition et la réelle capacité du chercheur à les mettre en œuvre. Dans notre approche, une combinaison d'atouts liée à la fois au contexte et à la posture du chercheur permet d'envisager des issues réellement constructives.

Dans notre projet, la communication se cristallisera autour de trois phases : une dernière séquence d'itérations avec les principaux décideurs ; un colloque qui sera positionné à la fin du processus de recherche ; une série de propositions dans le corpus de la thèse et à travers des annexes à visée normative ou législative.
Ces différents éléments seront restitués sous la forme d'un récit, ponctué de préconisations d'actions, en phase avec la posture épistémologique *d'acteur-chercheur* de l'auteur, et à l'objectif poursuivi (Forgues, 1999 : 401 ; Giroux, chapitre 2).

3.1. Rappel des objectifs de la recherche

Nous avons construit notre recherche sur un « cycle historique » (Cf. Fig. I.11b) qui met en exergue différents facteurs : d'alternance centripète et centrifuge ; de résistance des opérateurs économiques aux facteurs d'influence centrifuges ; d'accélération centrifuge ; afin de positionnerl'influence des critères de concentration et de dispersion sur leur avenir. Nous utilisons cette base systémique comme arrière-plan de nos analyses.
En focalisant nos travaux sur les quartiers d'affaires, et en particulier sur le cas de La Défense, nous avons développé notre recherche sur un objet particulièrement sensible à ces effets. Compte-tenu de la similitude des déterminants, nous avons vérifié cette vulnérabilité des polarités urbaines indexées sur des cycles économiques en la comparant avec les villes industrielles qui ont émergées au XIXe siècle en Europe. La plupart n'ont pas résisté à l'obsolescence du cycle économique qui les a vu naître ; sauf pour celles qui se sont reconverti ; sinon elles ont disparu.

Au même titre que les villes industrielles ont été le diapason des dynamiques économiques et territoriales des XIXe et XXe siècles, nous sommes partis du principe que l'évolution des grandes polarités tertiaires et financières aura un impact décisif sur l'ensemble des mouvements territoriaux et sur les dynamiques socioéconomiques du XXIe siècle. L'avenir des quartiers et des morphologies urbaines qui procèdent du cycle tertiaire se pose dans les même termes.
Nous avons étudié ces mouvements de concentration/ dispersion en évaluant la nature et l'influence des facteurs centrifuges et centripètes, leurs interactions avec les différents acteurs, et les conséquences durables qu'ils pouvaient avoir en termes d'organisation.
En construisant nos travaux sur le cas de La Défense, nous avons évalué ces mouvements dans le cadre d'une recherche-intervention mettant en jeu l'ensemble des acteurs, usagers, décideurs et parties-prenantes au processus de transformation.
À travers cette recherche, nous avons voulu dessiner les axes d'un mouvement de transformation pour les quartiers d'affaires.
En développant un projet stratégique pour La Défense, nous avons cherché, par la scientificité de notre approche, à construire un cadre d'évolution pour ce type de quartier.

De façon plus générale, en nous appuyant sur les facteurs d'influence centrifuge/centripète – qui, dès lors qu'ils impactent les métropoles, impactent par corollaire les territoires de substitution – nous avons posé les principes de nouvelles dynamiques macro-territoriales susceptibles d'orienter des prises de décision stratégiques (Partie IV)

3.2. Les questions-réponses au regard de la problématique

Les résultats de notre recherche-intervention sont restitués par des réponses à trois questions spécifiquement liées au cas étudié.

i) Quelle stratégie pour La Défense ?

Nous développons les termes d'une approche transactionnelle renouvelée. Nous intégrons l'hypothèse souvent évoquée de transformation du quartier d'affaires en « campus » (académique et de formation professionnelle), en développant :

- Le cheminement de la proposition à travers les différentes rencontres. L'adhésion des acteurs publics et privés.
- Les transformations similaires et/ou les cas des campus associés à des zones de développement économique (scientifique ou tertiaire)
- Les axes stratégiques du projet de transformation

ii) Quel nouveau modèle économique et de gouvernance pour La Défense ? et Quel processus de mise en œuvre des solutions proposées ?

Cette section touche en particulier au modèle économique et à la gouvernance.

- Elle s'articule sur différentes hypothèses de transformation de l'Établissement public local liées en particulier à l'architecture fiscale et aux perspectives économiques.
- Elle développe la nouvelle gouvernance liée aux éléments ci-dessus, à son changement de statut ou à l'arrivée d'un pool d'investisseurs privés
- Elle développe les modifications nécessaires d'ordre politique : i) texte législatif sur le changement de statut ; ii) texte législatif sur les ressources financières ; iii) rédaction du PLUi de POLD en conformité avec le Schéma de développement régional d'Ile-de-France (SDRIFe) et le Schéma de Cohérence territoriale (SCoT métropolitain)

iii) Quelles perspectives de reconfiguration territoriale peut-on tirer de cette recherche ?

Cette section a pour objectif d'ouvrir le débat sur les enseignements macro-territoriaux de notre recherche sur le quartier de La Défense. Elle s'articule autour de deux axes :

- Notre analyse à l'épreuve de la recherche sur l'évolution des métropoles
- Les grandes perspectives d'aménagement du territoire telles qu'elles découlent de notre recherche sur les quartiers d'affaires

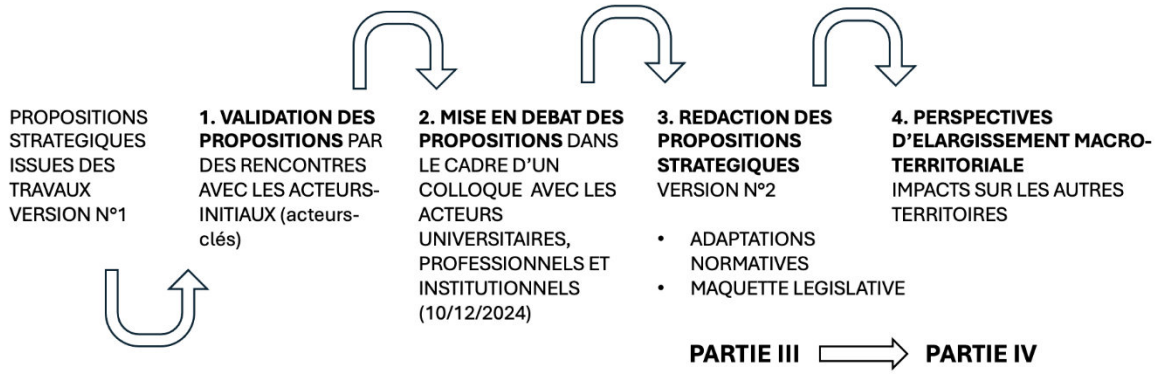
iv) Protocole de restitution/décision

Nos travaux s'intègrent dans un double protocole de restitution et de décision. Les deux vont de pairs puisque la recherche-intervention associe en permanence les acteurs de la recherche et les acteurs de l'action. On qualifiera notre protocole de « restitution-décision »
Nous insérons ce protocole dans la chronologie de La Défense :

2018 : Création de l'EPL et nouvelle impulsion à l'acmé du succès
2020 : Crise de la Covid
2022 : Début d'une prise de conscience du caractère structurel de la crise
2023 : Inquiétude sur l'avenir et sur le modèle économique
2024 : Recherche de perspectives et mise en lumière des limites du modèle actuel
2025 : Prise de décisions, évolution du positionnement stratégique, évolution du modèle.

Notre processus de restitution/décision tient en quatre parties, se rapprochant en cela du principe de « double boucle » (David, 2000, p. 8) qui consiste à faire dialoguer la production et la validation.

Fig. II.18. Schéma du processus de restitution-décision



a) <u>Des rencontres de validation avec les acteurs initiaux</u>

Entre septembre et décembre 2024

Au fur et à mesure de la rédaction des hypothèses et des propositions, nous soumettons les principaux points aux acteurs de premier rang rencontrés lors des entretiens. Ces dernières itérations n'ont pas simplement comme intérêt de valider les hypothèses, mais de tester leur faisabilité et la volonté des acteurs à les mettre en œuvre. Trois acteurs sont privilégiés dans cette étape : l'État, puisque La Défense est une opération d'intérêt national ; un pôle d'investisseurs compte-tenu de l'importance stratégique de leurs décisions d'investissement dans le processus de transformation ; les collectivités locales siégeant au conseil d'administration de l'Établissement public de Paris-La Défense afin de tester leurs réactions vis-à-vis d'un retournement stratégique et d'une évolution de la gouvernance.

b) <u>Un colloque de préfiguration et une présentation aux acteurs de La Défense</u>

- *10 décembre 2024*

Le colloque se positionne au cours de la dernière étape du projet de recherche (juste avant la pré-soutenance). Son objectif est d'éprouver – scientifiquement et opérationnellement – l'analyse réalisée et les hypothèses retenues en présence : des différents acteurs concernés, publics et privés ; d'autres chercheurs ayant travaillé sur ces enjeux.

Le projet d'associer deux chaires à ce colloque permet de renforcer la démarche scientifique et le croisement des analyses.

Le colloque est organisé le 10 décembre 2024 sur le site de Paris-Ouest-La Défense dans le cadre d'un partenariat Chaire ETI (Sorbonne Business School, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne) et Chaire Ville-Métabolisme (Université Paris-Sciences et Lettres), avec la participation de l'Établissement public de Paris-La Défense, de l'État, des grandes société foncières intéressées au processus de transformation et des collectivités locales.

- *8 avril 2025*

Une 2ème rencontre est organisée à l'IAE Paris-Sorbonne en présence des parties-prenantes et de la presse. Cette nouvelle rencontre permet de tester les propositions spécifiques à La Défense. Elle a été précédée d'une rencontre avec les principaux investisseurs (Groupama, Allianz, Unibail et Société générale) et suivie par des rendez-vous avec les Président et Directeur général de La Défense et la Présidente de la Région Ile-de-France.

Ce type de collaboration est encouragé à deux titres : celui de l'enrichissement du capital social des équipes de recherche ; et celui d'une confrontation à un processus social (Garcia-Sanchez, 2019)

c) Des propositions d'évolution normative et législative

L'enserrement du quartier d'affaires dans une construction institutionnelle complexe suppose d'enrichir notre recherche-intervention de différentes propositions d'ordre réglementaire, normatif ou législatif.

c.1 L'adaptation du SDRIF-E et du SCoT

2024-2025

Cette évolution fait l'objet d'une note blanche au Conseil régional d'Ile-de-France avec les propositions d'adaptation du Schéma Directeur Régional d'Ile-de-France 2040, sur deux de ces documents centraux : Les Obligations réglementaires (OR) + Le projet d'aménagement régional (PAR). Le SCoT devant être « conforme » au SDRIF-E, les propositions faites dans le cadre du SDRIF-E s'imposent au SCoT.

c.2 L'orientation des travaux du PLUi de Paris-Ouest-La Défense

Entre 2024 et 2027

Dans la répartition actuelle des compétences structurantes au sein du Grand Paris (issue de la loi NOTRe du 7 août 2015) l'urbanisme est dévolu aux Établissements publics territoriaux (EPT), en l'occurrence à l'intercommunalité de Paris-Ouest-La Défense. Par conséquent, bien qu'il doive être « compatible » avec le SCoT et s'inscrire dans les prescriptions de l'OIN (pour le territoire qui relève de ce statut), le Plan local d'Urbanisme intercommunal (PLUi) opérant sur Le Défense pourra comporter des dispositions interagissant fortement avec nos perspectives de transformation

c.3 Une maquette législative

Courant 2025

Afin de rester dans l'épure opérationnelle de la recherche-intervention, et compte-tenu de la dimension institutionnelle de nos travaux, nous proposerons le cas échéant une maquette législative avec l'ensemble des décisions à prendre qui relèvent de la loi.

La construction de cette maquette se fera en trois temps :

– Une première rédaction réalisée par le chercheur (pm : Député de 2012 à 2017, membre des commissions de l'aménagement du territoire et des finances) intégrant les

trois évolutions proposées : l'objet de l'OIN ; le changement de statut ; l'évolution du modèle économique, des ressources possibles et de la gouvernance.

– La soumission de cette première mouture à un groupe de Sénateurs, puisque le Sénat est l'instance de référence pour les propositions législatives à destination territoriale. La sénatrice ayant rapporté le projet de loi ratifiant l'ordonnance du 3 mai 2017 portant création de l'Établissement public de Paris-La Défense pourra être sollicitée

– La rédaction formelle via un parlementaire d'une « proposition de loi portant transformation de La Défense »

d) Une perspective d'élargissement macro-territoriale

Dans la mesure où nos travaux sont de nature à influencer par corollaire des perspectives plus générales d'aménagement du territoire, nous conclurons avec quelques préconisations sur les enseignements plus ouverts que nous pouvons en tirer. Nous limiterons cet élargissement à une évaluation des conséquences du desserrement des quartiers d'affaires : l*es perspectives d'aménagement du territoire en ce qu'elles concernent la relation métropole-territoire*. Cet élargissement fera l'objet d'entretiens complémentaires avec un Président de Région (hors Ile-de-France), d'une intégration des travaux récents réalisés sur ce sujet par des chercheurs (Moreno, Dumont, Veltz, Bouba-Olga) et d'une extension de nos questions dans le cadre des entretiens de validation avec les acteurs de premier rang.

3.3. Les limites de nos travaux

Deux grandes limites peuvent apparaitre :

i) Une limite liée à la sensibilité des investissements immobiliers au contexte macroéconomique.

C'est une limite importante compte-tenu des fortes corrélations entre la finance et l'immobilier (taux d'intérêt, concurrence des placements, inflation etc.). Elle est imprévisible puisque l'évolution de la conjoncture dépend de nombreux facteurs endogènes (dette, politique économique, fiscalité etc.) et de facteurs exogènes (barrières tarifaires et non tarifaires, politique européenne, variations monétaires etc.). Elle peut aussi varier par l'effet de phénomènes non-économiques comme la situation sanitaire, politique ou le contexte géopolitique.

ii) Des limites liées au cas particulier de La Défense

Notre recherche évolue dans un cadre systémique au sein duquel trois variables interagissent :

- Une variable comportementale, qui, bien que subjective, est néanmoins facile à cerner, compte-tenu d'un consensus des sociologues sur les effets centrifuges à venir (Rosa, 2018 ; Viard, 2021)
- Une variable économique, dont on peut supposer qu'elle soit objective compte-tenu de la situation de marché, quand bien même les entreprises ne poursuivent pas des objectifs d'intérêt général, mais des objectifs de performance financière, voire boursière (importante dans le cas des grandes foncières qui interviennent à La Défense)
- Une variable politique, soumise à la fois à des débats imprévisibles, et à la nature opportuniste des prises de décisions. Cette variable est d'autant plus aléatoire dans notre recherche qu'elle repose sur les comportements de plusieurs acteurs politiques (État, Région, Métropole, Département et collectivités communales et intercommunales)

Notre mise en perspective suppose un alignement de ces trois variables autour d'une volonté commune de transformation : les décisions politiques permettant l'évolution du positionnement stratégique et la configuration d'un nouveau modèle économique ; la nouvelle stratégie étant de nature à (re)mobilier les investisseurs ; les investissements permettant de répondre à la demande et de (re)susciter l'intérêt des usagers.
En classifiant ainsi les facteurs limitants nous pouvons mieux évaluer la fiabilité des solutions proposées dans nos travaux.
Le contexte politique lié au quartier d'affaires de La Défense pourrait nuire à la scientificité de la recherche si les acteurs politiques étaient amenés à prendre des décisions très irrationnelles ou trop opportunistes par rapport à l'intérêt général et aux perspectives stratégiques. On ne peut pas l'exclure.

SYNTHESE DE LA PARTIE II

Nous avons choisi de mener nos travaux dans le cadre d'une recherche-intervention. Cette méthodologie est motivée par la posture du chercheur qui, par ses fonctions d'élu et d'administrateur de Paris La Défense, évolue au cœur des problématiques d'aménagement du territoire, de recherche de nouveaux équilibres et d'évolution du management public pour enclencher les processus de transformation nécessaires. Nous avons qualifié cette posture « d'acteur-chercheur »

Notre recherche-intervention porte sur un cas unique, singulier et particulièrement sensible (le quartier d'affaires de La Défense). Il agrège des enjeux socioéconomiques, d'urbanisme, mais aussi de gouvernance et de modèle économique. Les choix épistémologique et méthodologique relèvent d'une approche constructiviste au plus près des acteurs opérationnels concernés par la problématique.

La crise systémique que connait le quartier d'affaires, donne à nos travaux une acuité particulière, tant sur le plan de la compréhension que sur celui des stratégies à développer.
Les matériaux agrègent plus de 80 entretiens et rencontres (entretiens, colloques, focus-group, conseils d'administration) totalisant 148 heures d'interviews et d'échanges. Ils permettent l'enchâssement des acteurs concernés ; ils alimentent ainsi notre cadre conceptuel bâti sur la modélisation du « cycle historique » des mouvements de concentration et dispersion, avec l'objectif de saisir les facteurs centripètes et centrifuges qui participent des dynamiques territoriales.

L'approche méthodologique nous permet ainsi d'analyser les causes et les conséquences de la crise des quartiers d'affaires, d'en extraire des solutions et d'extrapoler nos travaux vers de nouvelles dynamiques territoriales.

PARTIE III : LES RESULTATS

LA DEFENSE - EVOLUTION DE LA SITUATION, RESTITUTION DES ENTRETIENS ; TENDANCES ET ELEMENTS DE PREFIGURATION

Introduction

Dans cette partie, nous restituons les résultats des travaux de recherche que nous avons menés au cours des années 2023 et 2024 sur le quartier d'affaires de La Défense à travers l'organisation de 46 entretiens individuels, de deux focus-group et de la participation à différents colloques sur l'avenir de La Défense[68] et de la participation aux instances de Paris-La Défense[69].

Cette recherche, construite à partir d'un cas unique, selon la méthodologie développée dans la partie précédente, aborde le quartier d'affaires dans toutes ses dimensions, sociales, économiques et urbanistiques, mais aussi dans son modèle économique et sa gouvernance. Fort de cette approche globale, nous cherchons à travailler sur l'entièreté de la problématique : depuis le diagnostic, jusqu'aux orientations stratégiques qu'appelle la transformation du quartier, en passant par une observation attentive des constats et des tendances exprimés par tous les acteurs.

Dans le développement de cette partie, nous articulons la recherche autour de deux axes de réflexion qui caractérisent le quartier d'affaires : Est-t-il le témoin préfigurateur d'une évolution des métropoles ? Exerce-t-il encore des fonctions de pivot dans l'écosystème territorial ?

- « Témoin » dans la mesure où – comme nous l'avons vu dans la Partie I – les quartiers d'affaires sont un reflet sensible des transformations en cours. Leur hypersensibilité aux aléas socioéconomiques en fait un sujet d'observation critique, tant sur les comportements individuels, que sur les modèles organisationnels des entreprises, mais aussi sur la nature des choix politiques. Ils témoignent de la nécessité de restaurer une approche plus humaine du travail.
- « Pivot » dans la mesure où, ni leur disparition, ni leur banalisation, ne sont envisagées. En revanche, leur destination revient dans nos entretiens et dans la littérature, comme une question stratégique. Au même titre que les places de marché historiques, ils incarnent une centralité dont la vocation transactionnelle doit être réinventée à l'aune des enjeux futurs. Comme nous l'avons vu, cette centralité participe d'un « desserrement » urbain davantage que d'une dilution des fonctions urbaines, avec des impacts macro territoriaux majeurs. Cette approche « pivot » est largement développée par Braudel (1985) comme un principe-socle et récurrent des dynamiques territoriales. On la retrouve dans les entretiens. Elle participe de nombreuses recherches sur l'organisation polycentrique comme celle de Carlos Moreno (2024) avec la ville du ¼ d'heure que l'on retrouve également dans nos approches empiriques.

[68] État généraux de la transformation des tours (novembre 2022, février 2023, juin 2022) ; Séminaire stratégique Paris-La Défense (juin 2023) ; La Défense se redessine aujourd'hui (octobre 2024) ; Colloque de prospective AF2i-IEIF (octobre 2024) ; rencontre avec l'IHEDM (novembre 2024) ; Conférence annuelle ULI-France (novembre 2024)

[69] L'auteur est membre du Conseil d'administration de l'Établissement public de La Défense et vice-président de l'Établissement public territorial Paris Ouest-La Défense.

Cette partie est structurée autour de cinq chapitres :

- 1er CHAPITRE : Rappel de la méthode de cas afin de situer les moyens utilisés.
- 2ème CHAPITRE : Genèse du développement et photographie de la situation de La Défense à partir de données factuelles et des tendances observées récemment. Ce chapitre est essentiel pour contextualiser les échanges et les positions prises par les parties-prenantes dans les trois chapitres suivants

Les trois CHAPITRES suivants respectent les trois groupes de questions qui ont été adressés dans le cadre des entretiens de l'étude de cas (Constat, Causes, Options stratégiques)

- 3ème CHAPITRE : Le *constat observé de perte d'attractivité* tel qu'il est exprimé par les différents acteurs. Nous observerons ce qui peut apparaitre comme des évolutions structurelles de la mutation de La Défense. Nous croiserons les expressions recueillies avec les données de notre revue de littérature
- 4ème CHAPITRE : Les *causes exprimées de perte d'attractivité* telles qu'elles sont ressenties par les acteurs. Nous observerons davantage dans ce chapitre les composantes sociétales de cette perte d'attractivité. Nous observerons également les choix politiques qui participent des causes.
- 5ème CHAPITRE : Les *options stratégiques de transformation* telles qu'elles sont évoquées par les acteurs privés et institutionnels. Nous analyserons en quoi ces perspectives convergent avec les transformations en cours dans d'autres quartiers d'affaires.

Le dernier chapitre correspond à l'atterrissage de l'étude de cas, à travers un travail de synthèse, de recherche de convergence et de préconisations

- 6ème CHAPITRE : Mise en perspective les différents résultats en distinguant, les points de convergence, les écarts de vision et les tensions. Nous tracerons les premières lignes-force d'un nouveau modèle de centralité à partir des résultats obtenus. Nous évoquerons également les pistes de transformation.

L'essentiel des chapitres 3, 4 et 5, est issu des entretiens et des focus-group.
Nous aurons par conséquent pour chacune de ces sections deux clés de décryptage :

- Le nombre de citations pour mesurer l'intensité de la problématique
- Les verbatims pour évaluer les prises de positions.

Nous corrélerons les verbatims au nombre de citation pour rester fidèle à la réalité des positions et des propositions.

CHAPITRE 1 : RAPPEL DE LA METHODE, DES CRITERES UTILISES ET RESULTATS CONSOLIDES

Ce chapitre est un rappel de notre méthodologie et des unités de sens que nous utilisons pour interpréter nos résultats. Il présente également des résultats consolidés en se basant sur les statistiques par unité de sens.

Afin de mener notre étude de cas, conformément à la méthode développée dans la Partie précédente, nous avons réalisé 46 entretiens individuels, deux focus-group et participé aux réunions et conseils d'administration de l'Établissement public de Paris-La Défense.
Dans un 1er temps nous avons classifié les entretiens et les focus-group selon une nomenclature qui distingue : trois populations pour les entretiens individuels (P1 = les promoteurs et aménageurs ; P2 = les collectivités locales et l'État ; P3 = les acteurs civils (utilisateurs particuliers et professionnels) ; les focus-groups (FG) et une catégorie spécifique à partir des résultats d'un séminaire de stratégie sur l'avenir de La Défense (S. PLD)
Dans un 2ème temps nous les avons regroupé par « unité de sens » qui correspondent aux trois familles du questionnaire ; et en 18 « sous-unités de sens » qui correspondent aux principales approches abordées au cours des entretiens.

Les trois tableaux ci-dessous retracent : les catégories, les unités de sens et le croisement des deux paramètres.

Fig. III.1 Les catégories de population

Nous avons rangé les populations conformément au principe de l'étude de cas en distinguant les expressions des focus groups de celles des différents segments.

Catégories de population	
FGh	Focus-group hétérogène
FGt	Focus-group thématique (RH)
P1	Investisseurs, promoteurs et aménageurs
P2	Collectivités locales et État
P3	Acteurs civils (écoles, commerces, salariés)
S.PLD	Seminaire stratégique PLD

Fig. III.2 Les unités de sens et les sous-unités de sens

Elles correspondent à une double approche : celle issue des questions posées lors de nos entretiens (semi-directifs) et des focus-groups ; celle qui permet de synthétiser les expressions les plus fréquentes au cours des entretiens.

A	**Observation - constat de perte d'atractivité**	
	A1	vacance des tours
	A2	obsolescence du modèle urbanistique
	A3	obsolescence fonctionnelle
	A4	fréquentation des salariés
	A5	difficultés à recruter
	A6	obsolescence économique
B	**Causes ressenties de l'obsolescence**	
	B1	aspiration à d'autres modes de vie
	B2	travail à distance
	B3	crise écologique
	B4	problèmes de logement
	B5	action politique
C	**Stratégie de transformation**	
	C1	transformation en campus
	C2	développement multi-fonctionnel
	C3	changement de statut
	C4	changement de modèle économique
	C5	ouverture de la gouvernance
	C6	enjeu des transports
	C7	intervention de l'Etat

Fig. III. 3 Les résultats consolidés (catégories x unités de sens)

On trouve dans ce tableau la fréquence des citations des différentes unités de sens par les différentes populations et leurs poids relatifs par thématique. Il ne s'agit à ce stade qu'un nombre de citations. Par conséquent, il ne faut pas donner une valeur statistique aux chiffres ci-dessous, mais les considérer comme pouvant mettre en valeur les matériaux collectés.

C'est en ajoutant des verbatims en proportion du nombre de citations que nous pourrons saisir les expressions, les attentes et les projections.

FORMAT DE CONSOLIDATION DES DONNEES DE CODAGE (par nombre de citation)									
CONSTAT D'OBSOLESCENCE STRUCTURELLE									
	A1	A2	A3	A4	A5	A6			
FGh	4	7	3	1		1			
FGt		2			14				
P1	3	10	1			4			
P2	5	12	4						
P3	3	3	4	1		6			
S.PLD						1			
Total	**15**	**34**	**12**	**2**	**14**	**12**		**89**	**24,60%**
CAUSES ET CONSEQUENCES DE L'OBSOLESCENCE									
	B1	B2	B3	B4	B5				
FGh	3	7	2	1					
FGt	19	19	4	6					
P1	6	4	4						
P2	4	4	1	1	3				
P3	6	3		1					
S.PLD			1						
Total	**38**	**37**	**12**	**9**	**3**			99	**27,40%**
PERSPECTIVES ET STRATEGIES									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7		
FGh	5	2		4	4	2	11		
FGt	6	2				8			
P1	9	4	3	11	1	7	5		
P2	10	12	2	6	7	4	9		
P3	9	11		5	4		1		
S.PLD	3	4		2					
Total	**42**	**35**	**5**	**28**	**16**	**21**	**26**	**173**	**47,90%**
Total citations								361	100%

Au stade des chiffres consolidés, sans préjuger des nuances et des précisions des verbatims, les principales tendances statistiques consolidées, s'articulent autour de cinq mouvements décrits ci-dessous :

- Le constat d'obsolescence est unanimement partagé par les acteurs professionnels et institutionnels ((P1, P2) x A2)
- Une réelle préoccupation émerge des entreprises sur la perte d'attractivité de La Défense pour les salariés. Ce constat est décrit par les salariés et par les DRH (FGt x (B1, B2))
- Tous les acteurs convergent sur la déspatialisation tertiaire et sur l'idée de mettre la connaissance au cœur d'une nouvelle ambition dans une approche multifonctionnelle du quartier
- Les perspectives stratégiques sont l'item qui a recueilli le plus de citation (47,9%) démontrant une approche constructive et positive de l'avenir du quartier par les parties-prenantes
- L'État est fortement attendu dans sa capacité à impulser une nouvelle ambition et à construire le cadre juridique, réglementaire et économique en mesure d'accompagner le développement de La Défense. Cette attente s'inscrit dans l'histoire de ce quartier qui a été dès le départ positionné comme l'incarnation de la modernité française.
- Nous verrons plus en détail dans le chapitre 6 les éléments de convergence et de divergence. L'idée d'un quartier ouvert sur la connaissance a souvent été évoqué dans le débat ; beaucoup d'acteurs s'en sont saisis.

CHAPITRE 2 : GENESE DU DEVELOPPEMENT ET PHOTOGRAPHIE DE LA SITUATION DE LA DEFENSE A PARTIR DE DONNEES FACTUELLES ET DES TENDANCES OBSERVEES RECEMMENT

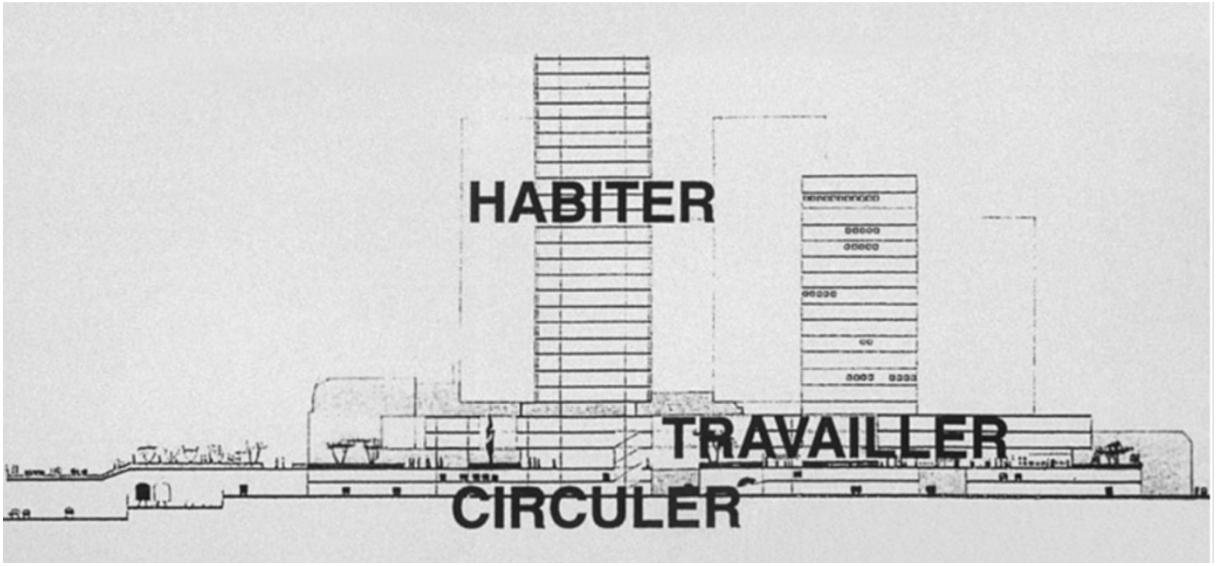
Ce chapitre est un prérequis au développement des résultats : il est structuré selon deux sections : la première présente la genèse de La Défense, les moments et les décisions qui ont séquencés son développement ; la seconde vise à actualiser les composantes de la crise actuelle. L'objet de ce chapitre est de pouvoir contextualiser les chapitres suivants qui relatent les entretiens et envisagent des pistes de transformation.

2.1. GENESE ET DEVELOPPEMENT DE LA DEFENSE[70]

La Défense est l'aboutissement d'un projet d'inspiration « Le Corbusienne », né au début des années 50, sous l'impulsion du ministre Eugène Claudius-Petit, pour répondre à un besoin croissant de surfaces de bureaux.

On y retrouve, de façon quasi-caricaturale, les codes de la Charte d'Athènes tels qu'ils sont illustrés ci-dessous avec la verticalité et un traitement différencié des espaces de travail, d'habitat et de circulation)

Fig. III.4 Illustration du modèle de segmentation des lieux (Source Charte d'Athènes)



[70] Sources : Paris-La Défense https://www.parisladefense.com/fr/territoire/quartier-historique ; APUR https://www.apur.org/fr/nos-travaux/grand-territoire-defense-un-portrait-aller-vers-2040 ; Senat https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_lois/l15b0382_rapport-fond ;

Le quartier de La Défense a démarré en 1956 sur un plan fait en deux zones : la zone A entre le Pont de Neuilly et le Carrefour de La Défense ; et la zone B sur le territoire de la ville de Nanterre.
Virginie Picon-Lefebvre (2012) rappelle le contexte de cette grande opération : « L'élaboration du programme est traversée par trois types de problèmes : la crise du logement, le manque de bureaux nécessaires au développement du secteur tertiaire, et l'amélioration de la circulation automobile et piétonne » (2012, p.14).
La grande nouveauté du projet est de construire le quartier sur une dalle, afin de sanctuariser la fluidité de la circulation dans le sillon de l'axe majeur, entre Paris et Saint-Germain-en-Laye. L'idée d'une construction sur dalle n'était pas le projet initial mais il s'est imposé pour enfouir la circulation et créer une grande zone piétonne
Plusieurs projets emblématiques sont envisagés pour caractériser La Défense, dont celui de l'accueil d'une Exposition universelle. L'intention de promouvoir l'industrie l'emporte avec l'arrivée du CNIT (Centre National des Industries et Techniques) qui s'est installé près du rond-point de La Défense à Courbevoie ; cette construction permet de pallier les limites du Grand Palais en installant un nouveau site d'exposition, dans le prolongement de l'axe historique Tuileries - Champs-Élysées - Arc de Triomphe – Défense.
A partir de ce noyau, dès 1958, l'idée d'un quartier d'affaires voit le jour avec la création de l'EPAD (Établissement Public de La Défense) par Décret n°58-815 du 9 septembre 1958. Le projet est formé pour une durée de 30 années. Il sera prolongé par voie de décrets jusqu'en 2015.
Les zones A et B se développent différemment : la zone A (130 ha) est destinée à l'accueil des tours de bureaux (avec une hauteur constante de 100m), et la prise en charge du système de mobilités ; la zone B (630 ha) est marquée par la construction de 2500 logements sociaux et la création de l'université de Nanterre.
Les premières tours apparaissent quelques années plus tard (1964).
En 1969, le Directeur Général de l'EPAD, Jean Millier, prend le tournant des affaires. « Il va marquer l'histoire du projet par sa volonté d'en faire l'incarnation du dynamisme d'une France reconstruite qui se lance dans l'internationalisation » (Picon-Lefebvre, 2012, p. 20). Cette évolution est stimulée par une politique malthusienne vers les villes nouvelles et les nouveaux quartiers. L'idée de faire de La Défense une projection de la Charte d'Athènes est abandonnée.

En 1972, Pompidou prend fait et cause pour La Défense alors qu'une polémique s'installe sur la vision des tours dans la perspective de l'axe historique. Les polémiques sont vives sur l'esthétisme de La Défense. L'historien Fermigier parle de « toc et mochardise absolue » (In Chaslin, 1994), tandis que Pompidou vante « une architecture moderne et internationale » qui témoigne de l'ambition économique de la France. La fin des Trente-Glorieuse met un terme à ce débat et Giscard d'Estaing opte pour une politique d'urbanisme plus « patrimoniale ». En 1973, le Schéma général d'aménagement de la France (Datar) alerte sur le risque d'une « manhattanisation » de Paris qui conduirait vers un processus d'uniformisation et d'affaiblissement des capacités créatrices.

En 1978, après deux années de crise, sans aucune perception de droits à construire, La Défense redémarre, la dalle de La Défense est densément construite, on parle alors du Parvis de La Défense qui devient un élément fort de l'identité du quartier d'affaires. En 1981 le centre commercial des Quatre-Temps ouvre sur plus de 100 000 m2.

En 1982 le Président de la République (François Mitterrand) lance le concours « Tête Défense » qui débouche sur la création de la Grande Arche (initialement le Cube), inaugurée en 1989, qui accueillera le G7 (cf. Chapitre 6). Ce projet dont l'idée initiale était de doter La Défense d'un axe thématique sur la communication ne parvient pas à atteindre son objectif. La Grande-arche devient pour l'essentiel un immeuble de bureaux.

En 1992, La Défense est reliée à Paris par le prolongement de la ligne 1 : du Pont de Neuilly à la Grande Arche.

En 2000 le territoire de l'OIN (Opération d'Intérêt National), tel qu'il était défini à partir du Décret de 1958 et par ses différentes évolutions, est révisé et un nouvel établissement voit le jour qui complète le périmètre initial de l'EPAD : l'EPADESA (Établissement public d'Aménagement de La Défense-Seine-Arche)

En 2005, une nouvelle impulsion est donnée à La Défense « La Défense 2015 » visant à accroitre le nombre de construction, en développant plus de bureaux, plus de logements et en cherchant à mieux équilibrer les deux.

A partir de 2008, les premières alertes remontent sur les limites du modèle juridique et économique : L'établissement public génère un déficit d'exploitation chronique lié à son absence de recettes d'exploitation. Ce déficit participe de la dégradation des infrastructures. La tension est forte entre La Défense et les collectivités locales qui refusent d'assumer les charges spécifiques de La Défense.

En 2007, la loi installe une gouvernance bicéphale (aménageur et gestionnaire), en créant un 2ème établissement gestionnaire, (EPGD qui devient De-Facto, Établissement gestionnaire de La Défense), dirigé et financé par les collectivités locales (Hauts-de-Seine, Puteaux et Courbevoie) en proportion de leur représentativité au Conseil d'administration.

En 2017, le constat est réitéré sur les défauts d'investissement liés en partie à une tension entre l'aménageur et le gestionnaire, dus surtout à une mauvaise délimitation des engagements et des contours de compétences de chaque établissement. Un nouveau texte législatif est en préparation qui aborde deux enjeux : de développement multifonctionnel, de rapprochement des collectivités locales, de fusion des établissements publics.

Le rapport parlementaire ci-dessous permet de cerner le regard sur La Défense en 2018 et les observations qui ont motivées un nouveau texte de loi :

Introduction du Rapport présenté à l'Assemblée nationale au nom de la Commission des lois[71] :

[71] https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/comptes-rendus/cion_lois/l15cion_lois1718015_compte-rendu

Premier quartier d'affaires européen et éternel chantier, La Défense s'est constamment réinventée depuis sa création à la fin des années 1950 pour répondre aux besoins de ses usagers et maintenir son attractivité et sa compétitivité sur la scène internationale.

Symbole de modernité, elle prend dès l'origine le contre-pied du quartier d'affaires historique de l'Opéra en privilégiant une architecture d'avant-garde. Des tours de verre abritant les sièges sociaux des plus grandes entreprises sont ainsi construites sur une dalle piétonne, véritable marqueur de l'identité du quartier, apposée sur les nombreuses strates souterraines réservées aux accès et aux installations techniques. Autour d'elle, les circulations routière et ferroviaire sont organisées de manière à assurer la desserte de la capitale.

Toutefois, le modèle de développement monofonctionnel qui prévalait lors de la conception de cet ensemble architectural est désormais dépassé : une forte attente est exprimée depuis plusieurs années par les riverains et les usagers de La Défense de modernisation et d'enrichissement de l'offre de services, de lieux d'animation et de transports.

Dans ce contexte, l'impérative mise aux normes d'installations vieillissantes et la poursuite de grands projets d'aménagement doivent s'inscrire dans une réflexion plus globale sur l'avenir du site. La réussite de l'U Arena et des Jardins de l'Arche témoigne, en ce sens, de **l'ouverture progressive de tout un quartier à d'autres fonctions que l'accueil de bureaux** et la nécessité pour ce dernier de demeurer attentif aux évolutions des besoins des acteurs économiques comme des territoires qui l'environnent. Elle illustre également **la qualité des projets qui peuvent émerger d'une coopération territoriale mise au service d'une même ambition.**

Cette coopération doit néanmoins être renforcée, au-delà même du périmètre de la dalle. Aucun acteur ne peut décider seul du devenir d'un tel territoire, s'étendant sur plusieurs communes, constituant le bassin d'emploi d'1,6 million de personnes et le lieu d'implantation de plus de 3 600 entreprises ([1]). La poursuite de priorités locales en matière de logement, de services et d'espaces publics de qualité doit composer avec des enjeux métropolitains et régionaux d'aménagement du territoire, autour de grands pôles économiques, ainsi que nationaux, puisque La Défense constitue pour la France une référence à l'étranger.

L'intérêt pour le développement de ce territoire est donc partagé par de nombreux acteurs et sa gouvernance doit assurer une concertation constructive, à même de définir les contours d'un devenir commun. Le présent projet de loi s'inscrit dans cet objectif. Il propose de ratifier l'ordonnance n° 2017-717 du 3 mai 2017, prise sur le fondement de l'article 55 de la loi n° 2007-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris, tendant à :

– l'instauration d'un nouvel établissement public unique, dénommé « Paris La Défense », au 1er janvier 2018, chargé de l'aménagement et de la gestion de ce territoire et doté d'une gouvernance décentralisée. Les élus composant son conseil d'administration seront chargés d'œuvrer à la constitution d'un territoire plus cohérent et attractif ;

– la définition d'une stratégie de développement pluriannuelle, reposant sur un plan d'investissement à dix ans financé au moins à hauteur de 360 millions d'euros par les collectivités territoriales et qui doit permettre, en priorité, de remédier à l'obsolescence de certains équipements ou infrastructures.

La Défense doit ainsi devenir un lieu plus vivant, plus accueillant et plus fonctionnel, au service de ses usagers et des territoires qui concourent à sa réussite, mais également au service d'une ambition nationale que nous devons tous soutenir. (Introduction du Rapport n°113, portant création de l'Établissement public Paris-La Défense, mai 2017)

L'auteur a rencontré la rapporteur du texte[72] qui relate ci-dessous l'atmosphère du débat autour du projet de loi :

L'ordonnance de transformation de l'établissement a été présentée à la demande du Président du Conseil général des Hauts-de-Seine puis ratifié par la loi portant création de l'Établissement public local de Paris-La Défense en décembre 2017

Ce changement de statut et de gouvernance était motivé par les collectivités locales qui critiquait l'absence d'investissements de l'État. L'urgence des travaux a été le déclencheur. C'est une OIN, or l'État ne met plus d'argent. Le texte a prospéré en 2016 et 2017 et le vote a eu lieu fin 2017.

[72] Entretien mené par l'auteur le 4 novembre 2024 avec Isabelle Florennes

> Il y avait une résistance du ministère des Finances à lâcher La Défense ; un recours a été déposé au Conseil d'État par le Comité d'entreprise de l'EPADESA qui ne voulaient pas perdre le parapluie étatique - il contestait en particulier le fait que le Département récupère la majorité des voix au sein de la gouvernance, au regard d'engagements financiers pas suffisamment garantis -. Le ministre de la Cohésion des territoires attendait les consignes de Matignon pour les arbitrages.

En janvier 2018, dans un Rapport de la Cour des Comptes au Premier ministre[73], les magistrats enfoncent le clou, dénonçant :

> Une stratégie inconstante de l'État notamment à l'origine d'un déficit d'entretien des infrastructures du quartier d'affaires. Un projet qui ne respecte pas les intérêts stratégiques et patrimoniaux de l'État et ne garantit pas le nécessaire entretien des équipements publics. (Rapport de la Cour des comptes n° S2017-4092, sur la création de Paris La Défense par fusion de l'EPADESA et De-Facto)

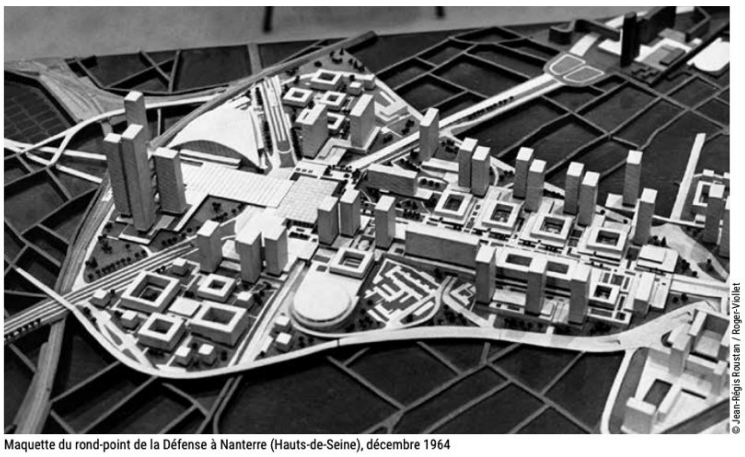
En 2018, les établissements publics EPADESA et De-Facto sont fusionnés et donnent naissance à un nouvel établissement public local (à la fois aménageur et gestionnaire) PLD (EP Paris-La Défense) qui constitue la structure juridique actuelle. Ce nouvel établissement bénéficie d'un engagement des collectivités locales - du Département des Hauts-de-Seine en particulier - à abonder un plan d'investissement pluriannuel de 360 MEUR sur la période 2018-2027.

Au cours des toutes ces années, différentes « générations » de tours sont érigées, toujours plus hautes, avec des surfaces de bureaux de plus en plus importantes : De 100m de hauteur et 30 000 m2 de surface pour les premières tours, nous sommes passés aujourd'hui à des hauteurs de plus de 200 m et des surfaces supérieures à 100 000 m2. La dernière tour qui sera livrée en 2025 est The Link (Total) qui sera la plus haute de France.

Fig. III.5 : Illustration comparative 1964 – 2010 (source APUR)

Les deux illustrations ci-dessous montrent l'extension de La Défense entre 1964 et 2010 et notamment son extension tout au long de l'axe historique. La Défense se déploie progressivement « de la Seine à la Seine » ; elle montre également la densification des tours que l'on retrouvera dans les commentaires comme l'expression d'une morphologie oppressante. Un grand opérateur va jusqu'à parler « d'univers carcéral » (Cf. nos entretiens)

[73] https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-04/20180409-refere-S2017-4092-Paris-La-Defense.pdf



Maquette du rond-point de la Défense à Nanterre (Hauts-de-Seine), décembre 1964



2010, de la Seine à la Seine

On peut retenir de l'histoire de l'histoire de La Défense, cinq caractéristiques qui participent probablement de la crise qu'elle traverse aujourd'hui : l'abandon en 1969 de la multifonctionnalité qui caractérisait le projet initial ; un projet de quartier qui visait d'abord à répondre à une séquence conjoncturelle de surfaces de bureaux (par nature évolutive, à l'obsolescence programmée) ; l'absence d'activités transactionnelles ou de spécialités qui justifient d'un effet type cluster qui puisse dépasser les aléas conjoncturels ; un développement erratique sans agencement structurant ; une gouvernance chaotique et un modèle économique fortement corrélé sur un processus performatif.

La Défense incarne surtout une aventure immobilière enclenchée sur une volonté forte de l'État dans les années 50 et relayée par les professionnels de l'immobilier dans les années 70. Cette caractéristique, souvent évoquée comme le fruit d'une alliance de l'urbanisme, du pouvoir et de l'argent (Picon-Lefebvre, 2003, p. 508) n'a pas permis de développer l'assise transactionnelle qui caractérise la vie des quartiers d'affaires (Murphy, 1972). Pour autant, durant ces années, La Défense a consolidé des avantages comparatifs, dont un hub de transport exceptionnel qui constitue aujourd'hui, un de ses principaux atouts.

2.2. LA DEFENSE AUJOURD'HUI : CHIFFRES ET TENDANCES

La situation de La Défense aujourd'hui est la conséquence de son évolution : une importante concentration de bureaux, quasiment aucune activité transactionnelle entre les entreprises, et une vacance liée à un ajustement du marché en Ile-de-France (5,6 millions de m2 disponibles, source Orie février 2025)

Quelques chiffres et des points de développement emblématiques :

- 180 000 salariés représentant 2600 entreprises et établissements (source PLD)
- 4,7 millions de m2 de bureaux (Puteaux, Courbevoie, Nanterre) ; c'est 10% du parc métropolitain ; + 42% depuis 2000 ; 2,9 millions de m2 programmés entre 2021 et 2030 sur le périmètre du T4 (EPT Paris-Ouest-La Défense) (source APUR)
- 50 établissements d'enseignements supérieurs et 70 000 étudiants (source PLD)
- 50 000 habitants (source PLD)
- 570 hectares comprenant les OIN 1 La Défense et OIN2 Nanterre-La Garenne Colombes
- L'arrivée d'Éole en 2024 (prolongement de la ligne RER E) et ouverture de deux nouvelles gares (La Défense et Nanterre-La Folie)
- Intégration de La Défense au réseau du Grand Paris Express (lignes 15 et 18) d'ici 2030
- La part modale du vélo est de 5% en 2023 ; l'objectif de PLD est d'atteindre 15% en 2030 via le « plan vélo 2023-2027 » qui vise deux grands axes d'évolution : sur le quartier d'affaires (accessibilité, stationnement, conflits d'usages et offre de services) et autour du quartier d'affaires en se connectant aux réseaux cyclables communaux, départemental et régional.
- Un parc hôtelier de 5600 chambres et une perspectives de 2110 chambres supplémentaires d'ici 2027 (source Reeter)

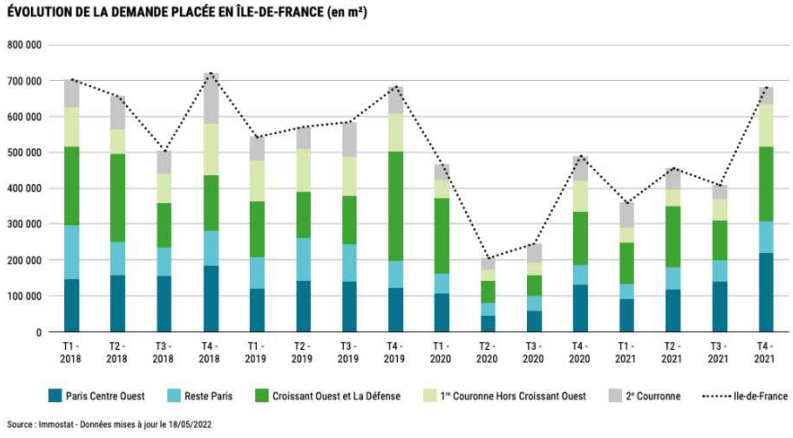
Dans un étude réalisée en 2021 et 2022[74] par l'APUR, quelques tendances étaient mises en avant qui marquent la situation de La Défense aujourd'hui :

- Un avantage comparatif (sur le marché de l'immobilier tertiaire) lié à la convergence de nouveaux moyens de transports collectifs qui s'ajoutent aux connections déjà existantes : Éole (prolongement de la ligne E) ; Grand Paris-Express (lignes 15 et 18) avec l'ouverture en 2030 du tronçon ouest de la ligne 15 et un accès plus rapide à Roissy CDG.
- Une fragilisation liée au développement de ce même Grand Paris Express, et au développement concurrentiel de nombreuses zones d'aménagement autour des 68 gares (32 millions de m2 programmés dont 30% de bureaux) qui ouvrent très largement le développement de nouvelles zones tertiaires et des combinats entreprises/logements plus équilibrés et accessibles

[74] https://www.apur.org/sites/default/files/paris_la_defense_2027_2040.pdf?token=OqEjFri-

- Un enjeu de diversification puisque les emplois concentrés sur la zone Puteaux, Courbevoie, Nanterre, sont pour 74% des emplois de bureaux, destinés à la finance-assurance (27%), aux fonctions support et de conseil (25%), à l'énergie (21%) et à l'industrie (11%)
- Un enjeu de proximité dans la mesure où il existe un déséquilibre significatif entre les emplois et les offres de logement. On pourrait parler d'un enjeu de fidélisation dans la mesure où la population des cadres (52% des emplois) est celle qui a le plus recours au télétravail. D'après le cabinet Katalyse (cité dans l'étude APUR) qui a réalisé une étude pour PLD : 15% des employés de La Défense résident dans une des villes du périmètre de l'OIN ; 19% dans les Hauts-de-Seine ; 18% à Paris ; 33% en grande couronne.
- La Défense (OIN) perd des habitants (-6% depuis 2017 contre +4% en moyenne dans la zone métropolitaine) malgré une hausse du nombre de logements. Le taux d'inoccupation est supérieur à la moyenne métropolitaine (19% vs 12% dans la métropole). Sa population est majoritairement composée de cadres (43% contre 33% dans la métropole). L'OIN voisin Nanterre-La Garenne-Colombes gagne des habitants.
- Une progression de l'offre culturelle avec 350 animations, l'arrivée de La Défense Arena (40 000 places) ou 73 œuvres d'artistes sur le parvis de La Défense.
- Un « archipel » commercial (631 cellules commerciales dont 533 en activités). D'après une étude prospective réalisée par le cabinet Reeter en septembre 2023 sur le commerce de La Défense ; quelques tendances méritent d'être soulignées : une bonne santé des commerces liée à un écosystème porteur (hub, concentration et bassin de consommation) ; une distribution spatiale erratique tel un archipel de commerces coupé par de multiples obstacles ; une offre tournée vers les employés plutôt que vers les habitants ; des entreprises qui intègrent des offres commerciales au sein même des tours, privant ainsi l'espace public d'attractivité et de développement.
- Une alerte sur le marché de l'immobilier de bureaux qui annonce dès 2021 un décrochage avec une baisse de la demande placée plus forte dans le croissant ouest et à La Défense que dans le reste du territoire métropolitain.

Fig. III.6 Évolution de la demande placée de bureaux en Ile-de-France entre 2018 et 2021 (source Immostat)



2.3. LES TENDANCES ET LES PERSPECTIVES

Depuis la crise de la Covid, les alertes se multiplient sur le décrochage de La Défense et sur le risque de perte durable d'attractivité. Elles motivent différentes analyses de la part de Paris-La Défense, de l'Association des Utilisateurs de La Défense, de la Chambre régionale des comptes, mais aussi des parties prenantes, les investisseurs en particulier, qui travaillent sur des scenarios d'évolutions de leurs actifs et sur leurs propres stratégies patrimoniales. L'attractivité exceptionnelle du Quartier central des Affaires (QCA) qui concentre 50% des transactions du marché francilien, marque le contraste entre les deux polarités, et alerte sur le cas particulier de La Défense. Le loyer moyen de La Défense est d'environ 400 EUR/m2/ an vs 1000 EUR pour le QCA, cela représente un écart jusqu'à présent jamais constaté entre Paris-QCA et La Défense.
Dans son baromètre conjoncturel trimestriel (avril 2024), Paris-La Défense, actualise quelques chiffres :

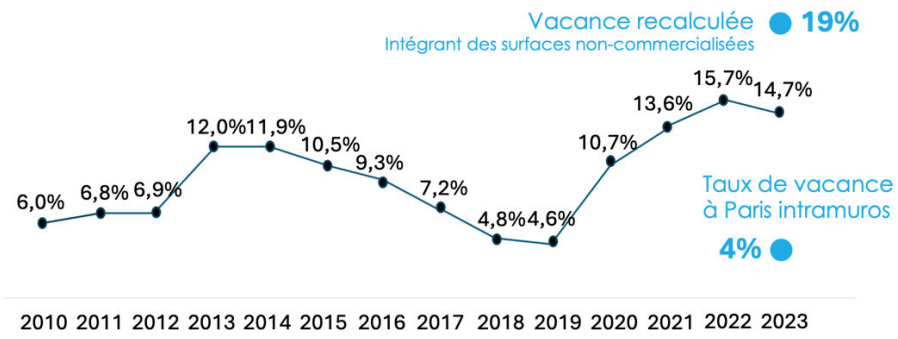
- L'offre immédiate de bureaux est supérieure à 500 000 m2
- La révision des prix de location avec des mesures d'accompagnement exceptionnelles va jusqu'à 40% du loyer
- Aucune transaction d'investissement/cession n'est passée depuis 12 mois
- La demande placée est de -30% par rapport à la moyenne décennale (2014-2023)

Les alertes se mesurent par différentes tendances liées à l'attractivité des investissements, à la valeur des actifs, et aux taux de vacance constatés.
Les chiffres ci-dessous ont été présentés par Deloitte lors d'un colloque organisé par l'Association des Utilisateurs de La Défense (AUDE), le 1er octobre 2024

2.3.A. Le taux de vacance

Il illustre en valeur absolue, et en comparaison avec Paris, les difficultés actuelles de La Défense.

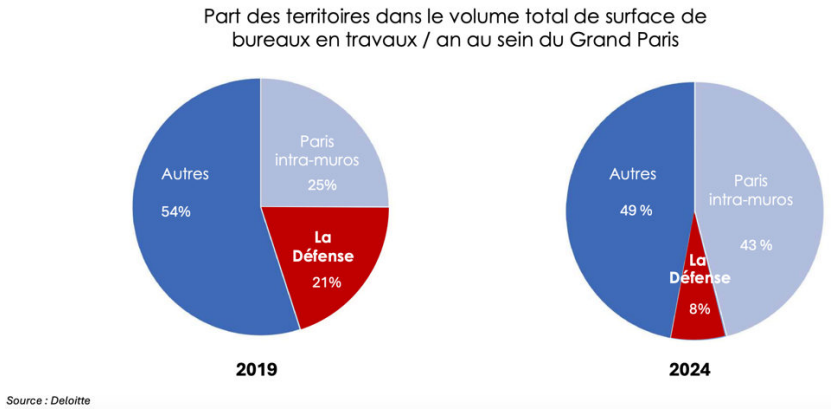
Fig. III.7 : Évolution du taux de vacance de 2010 à 2023 (Source Deloitte, 2024)



2.3.B. Les investissements de bureaux

Cette diminution de 2,5 de la part des investissements fléchés vers La Défense corrobore les alertes sur la perte d'attractivité

Fig. III.8 : Part des bureaux à La Défense entre 2019 et 2024 (Source Deloitte, 2024)

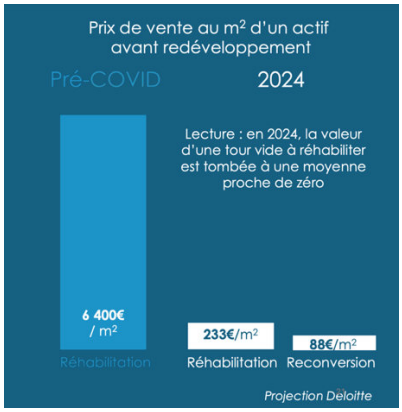


2.3.C. La valeur des actifs avant reconfiguration

La perte de valeur des actifs avant travaux est à mettre en face des espérances de location après travaux. L'absence de visibilité sur l'attractivité et l'avenir de La Défense et les hésitations des preneurs sur les besoins en bureaux stimulent cette dépréciation spectaculaire : de 6400 EUR/ m2 avant Covid à 233 EUR aujourd'hui pour les tours à réhabiliter et 88 EUR pour les tours à reconvertir.

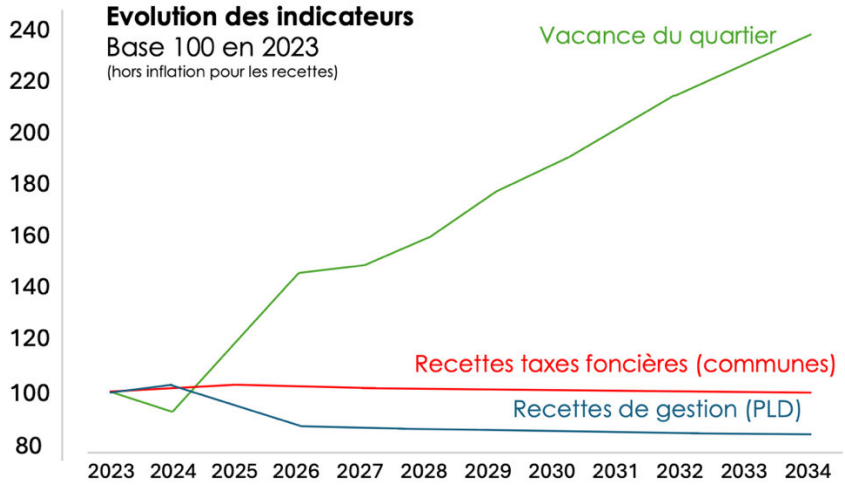
AUDE alerte sur le risque viral d'un scenario : hausse de la vacance > baisse de la valeur > baisse des investissements > baisse de l'attractivité > + baisse de la vacance etc.

Fig. III.9 : Évolution du prix de vente d'un actif à La Défense avant redéveloppement ; comparaison 2019 et 2024 (Source Deloitte, 2024)



Dans son étude, Deloitte propose un scenario d'extrapolation de la situation actuelle qui met en avant les risques pour le gestionnaire de La Défense et pour les collectivités présentes sur la zone de l'OIN. Les consultants soulignent à juste titre la non-soutenabilité financière du modèle actuel dont la vacance pourrait tripler d'ici 2034 si aucune mesure corrective n'était prise.
Cette évaluation est contestée par les intermédiaires qui évaluent le prix de vente d'un actif avant réhabilitation autour de 200 EUR/m2[75]

Fig. III.10 : Projection-extrapolation des principaux indicateurs sur le territoire de La Défense jusqu'en 2034 (Source Deloitte, 2024)



2.3.D. Les réactions de Paris-La Défense

L'Établissement public PLD est conscient de la situation qu'il synthétise autour de quatre axes *: les effets de la crise sanitaire et du télétravail ; les incertitudes du marché immobilier ; une nouvelle donne économique ; l'impact du dérèglement climatique*.
PLD évoque depuis plusieurs mois la nécessité d'un « changement de cap stratégique [76]» qu'il a d'ores et déjà initié dans le cadre d'un plan d'action autour de quatre grandes directions *: Mieux aménager et mieux construire ; Mieux vivre ensemble ; Engager le mouvement post-carbone ; Faire participer les parties-prenantes*.

Dans l'avis formulé par le Comité d'Audit et des finances de Paris-La Défense, le 28 novembre 2023, les membres pointaient : la fragilité des projections de trésorerie et la sensibilité aux aléas ou imprévus ; et la faiblesse des recettes récurrentes de PLD

[75] Entretien de l'auteur avec le responsable des études de CBRE le 19 novembre 2024
[76] https://www.parisladefense.com/fr/engagement/strategie-territoriale

Le comité d'audit et des finances formule donc un avis favorable à l'adoption de cette trajectoire socle, mais appelle la gouvernance à la vigilance quant à sa soutenabilité. Le comité estime ainsi indispensable de poursuivre les échanges dans le cadre de la révision du document d'agrément, afin d'identifier des financements complémentaires permettant de poursuivre l'objectif de transformation qualitative du quartier.

La situation actuelle de La Défense est à un point de bascule, tant sur son positionnement stratégique que sur son modèle économique.
Les comptes 2023 marquent l'inversion de plusieurs ratios comptables déficitaires ou en baisse. Le total des actifs au bilan passe de 1 013 MEUR en 2022 à 623 MEUR en 2023 ; les recettes d'aménagement passent de 53 MEUR en 2022 à 23 MEUR en 2023 ; la trésorerie baisse de 54,8 MEUR. Le chiffre d'affaires baisse de 50% à cause de la baisse des recettes d'aménagement ; et le résultat d'exploitation passe à -25,2MEUR contre -8,7 MEUR en 2022. Cette situation entraine une insuffisance de BFR et une baisse des capacités d'investissement. La situation amène à ralentir le rythme du PPI (360 MEUR sur la période 2018-2027) dont on rappelle qu'il finance principalement des dépenses de requalification, de l'espace public, de mise en sécurité et de maintenance des ouvrages. 47% des investissements du PPI, soit environ 170 MEUR, doivent être financés au cours des trois exercices à venir. Plusieurs mesures de court ou moyen terme ont déjà été prises, de deux ordres : baisse progressive des frais de structure et établissement d'un ratio de marge brute minimum sur les opérations en mesurant un coefficient de coûts internes (directs et indirects) à partir duquel une opération génère un excédent. Ce coefficient a été établi à 12,5%.

La problématique du PPI (2018-2027) est particulièrement sensible puisque que le plan conditionne l'attractivité et le maintien aux meilleures normes du quartier d'affaires. Cette problématique est de six titres :

- Les dépenses projetées subissent des hausses de coût significatives alors que les financements sont figés
- La chute des recettes de charge foncière transfère une part croissante du financement d'espaces publics vers le PPI de PLD
- Des dépenses nouvelles viennent s'ajouter, liées à la maintenance, aux injonctions réglementaires ou de sécurité
- Le financement de la part PLD du PPI (100 MEUR) est difficile à atteindre compte-tenu de l'évolution des ratios comptables évoqués ci-dessus (dégradation de l'autofinancement). Le financement de la part collectivités ne sera pas extensible du fait des baisses de TADM et d'un contexte général peu favorables aux finances locales depuis 2023 (et appelé à s'inscrire dans le moyen terme)
- Les perspectives d'investissements supplémentaires liées : au reliquat de financement du programme 2018-2027 ; à la poursuite des opérations de requalification ou de maintenance

(PPI 2028-2032) ; et à la mise en place d'un projet stratégique, vont se heurter à la réalité des comptes et amènent à envisager de nouvelles recettes ou un changement de modèle économique.

- Au cours du Conseil d'administration du 15 octobre 2024, dans le cadre de l'actualisation de la trajectoire budgétaire 2023-2032, différents points de tension ont été évoqués, dans la droite ligne des alertes précédentes :
  - Une baisse des prévisions de recettes conduisant à l'abandon de projets d'investissement[77]
  - Une tension à venir sur la trésorerie nécessitant le recours à un emprunt
  - Une tension entre l'aménageur et les communes associés sur leur part de financement
  - Des choix d'investissement discutables compte-tenu de l'absence de visibilité sur les nouvelles recettes possibles
  - Le lancement d'une étude de co-investissement pour expérimenter une nouvelle perspective de recettes de la part de PLD
  - Des réserves émises par le Comité d'audit sur l'évolution de la trajectoire, sur le recours à l'emprunt sans nouvelles recettes et sur la réalité des retours sur engagements dans la perspective de co-investissement

Ces tendances sont largement confirmées et amplifiées lors du Conseil d'administration de Paris-La Défense du 17 décembre 2024.

[77] Une des dernières opérations à sortir révèle bien les tensions, sur le temps de négociation et sur la valeur : Promesse de vente en mai 2017 ; Obtention du PC en septembre 2018 ; 18 avenants signés en 7 ans (recours, modifications, aléas conjoncturels, changement de programmation etc.) ; Stabilisation du projet fin 2024 avec la quasi entierté de la tour qui abandonne le tertiaire au profit du coliving ; Baisse de la recette de charge foncière de 61,5 MEUR en mai 2017 à 45 MEUR en octobre 2024 (crise COVID, hausse des taux directeurs, part résidentielle nécessitant plus de dépenses de second-œuvre, intégration d'un équipement public à la demande de la ville d'accueil) ; Echancier de paiement de la charge foncière sur 49 mois ; Annulation du projet par l'investisseur en décembre 2024 …

Conclusion du 2ème Chapitre – Partie III

Créé en 1956, La Défense est avant tout une aventure immobilière, décrétée par l'État dans les années 50 pour répondre aux besoins en bureaux, et développée par les professionnels de l'immobilier à partir des années 70.

La réalité d'un quartier d'affaires au sens transactionnel que nous avons exploré précédemment est discutable. La Défense a concentré des surfaces de bureaux sans pour autant développer le socle transactionnel qui caractérise une place d'échanges. Par conséquent, La Défense a vécu plusieurs crises indexées sur les crises économiques et sur les ajustement en besoin de surfaces de bureaux. Les chiffres et les évolutions démontrent depuis quelques années que La Défense traverse une crise structurelle, liée à une suroffre d'immobilier tertiaire et à des changements de modes de vie et de travail, qui questionne sa raison d'être et met en difficultés son modèle économique. La situation financière est particulièrement sensible puisqu'elle combine des besoins d'investissement structurels importants et des baisses de financement drastiques. La Défense n'a pas touché de recettes de *Droit à construire* (DAC) depuis deux ans. Cette baisse de ressources de DAC consomme les fonds propres de l'Établissement public et l'amène à recourir à l'emprunt. Plusieurs projections dressent un avenir compliqué si des mesures stratégiques ne sont pas prises pour redresser la situation.

Dans les chapitres suivants, nous analysons plus précisément comment les parties prenantes abordent les causes et les conséquences de ces difficultés et les pistes de transformation qu'ils évoquent.

CHAPITRE 3 : LE CONSTAT OBSERVE DE PERTE D'ATTRACTIVITE TEL QU'IL EST EXPRIME PAR LES DIFFERENTS ACTEURS

Dans ce chapitre, nous retrouvons la manière dont les parties-prenantes analysent la situation actuelle. Nous recensons le nombre de citations et les réactions des parties-prenantes au cours des entretiens et des focus-group sur l'observation de la perte d'attractivité de La Défense. Ces retours font échos aux questions #1 et #3 des entretiens sur le diagnostic et l'appréciation du caractère conjoncturel ou structurel de la crise du quartier d'affaires.

Rappel Fig. III.1 et III.2

Catégories de population	
FGh	Focus-group hétérogène
FGt	Focus-group thématique (RH)
P1	Investisseurs, promoteurs et aménageurs
P2	Collectivités locales et État
P3	Acteurs civils (écoles, commerces, salariés)
S.PLD	Seminaire stratégique PLD

A	Observation - constat de perte d'atractivité	
	A1	vacance des tours
	A2	obsolescence du modèle urbanistique
	A3	obsolescence fonctionnelle
	A4	fréquentation des salariés
	A5	difficultés à recruter
	A6	obsolescence économique
B	Causes ressenties de l'obsolescence	
	B1	aspiration à d'autres modes de vie
	B2	travail à distance
	B3	crise écologique
	B4	problèmes de logement
	B5	action politique
C	Stratégie de transformation	
	C1	transformation en campus
	C2	développement multi-fonctionnel
	C3	changement de statut
	C4	changement de modèle économique
	C5	ouverture de la gouvernance
	C6	enjeu des transports
	C7	intervention de l'Etat

Fig. III.11. : Résultats par catégories + sous-unités de sens (cf. ci-dessus) sur la question du constat de perte d'attractivité

CONSTAT D'OBSOLESCENCE STRUCTURELLE						
	A1	A2	A3	A4	A5	A6
FGh	4	7	3	1		1
FGt		2			14	
P1	3	10	1			4
P2	5	12	4			
P3	3	3	4	1		6
S.PLD						1
Total	**15**	**34**	**12**	**2**	**14**	**12**

On remarque que les citations portant sur le constat, bien qu'il soit partagé par tous, sont pour autant les moins nombreuses : 25% des personnes rencontrées évoquent le constat de perte d'attractivité.
Les acteurs professionnels (investisseurs et promoteurs) et les acteurs publics (État et Collectivités territoriales) sont ceux qui sont le plus présents dans ce constat. Ils pointent la vacance de l'immobilier et l'obsolescence de l'urbanisme comme les deux principales préoccupations (A2). Ces inquiétudes font écho aux baisses de revenus pour les uns et de recettes fiscales pour les autres.
Les autres populations d'usagers ne s'attardent pas sur le constat. Ils expriment plus globalement un sentiment d'obsolescence socioéconomique qu'ils mesurent davantage à l'aune de plusieurs indicateurs (fréquentation, vacances, difficultés des commerces etc.)

Cette forme d'indifférence sur le constat n'est pas partagée par les DRH qui notent de grandes difficultés à recruter à La Défense (A5). Ils soulignent la perte d'attractivité du site de la part des populations jeunes dont l'expérience de La Défense n'est pas celle à laquelle ils aspirent.
On notera complémentairement que les réactions des usagers sur la perte d'attractivité portent essentiellement sur l'obsolescence fonctionnelle, c'est-à-dire sur l'expérience réduite de La Défense. Ces observations tendent à confirmer le constat d'obsolescence structurelle du quartier d'affaires.

3.1. LE CONSTAT DES INSTITUTIONNELS

Nous présentons les constats faits par les collectivités, l'État et les aménageurs sur la situation de La Défense

3.1.A. La perception objective des difficultés de La Défense par l'État ; et la critique de la gestion de l'État par les professionnels

L'État – dont la position à La Défense est paradoxale, puisqu'il s'agit d'une OIN (Opération d'intérêt National) sur laquelle il délivre les permis de construire, en n'étant cependant que simple « invité » dans le conseil d'administration gestionnaire et aménageur du site – est au cœur d'une tension : entre d'un côté l'approche emblématique de La Défense, qui répond réellement de « l'intérêt national », et de l'autre, la faiblesse de ses leviers d'action stratégique, compte-tenu de son statut, de son modèle économique et de la dispersion des acteurs potentiellement compétents (Région, Métropole, Département, Établissement public territorial, communes de l'OIN)
L'État a pleinement conscience des difficultés mais affiche une forme de résignation.
Pour autant, comme nous le verrons à de nombreuses reprises, il y a une attente forte d'engagement stratégique, complexifiée par les multiples dimensions de l'enjeu (territorial, économique, financier, urbanistique, microéconomique, social, infrastructurel).

> *Nous devons changer de modèle sinon nous aurons à faire un « ANRU » de La Défense. (Préfecture des Hauts-de-Seine)*

> *Je vois aussi que l'établissement sera en négatif dans ses comptes d'ici deux ans. L'État raisonne plutôt à court terme. Je suis conscient qu'il y a un retournement de la situation que nous n'avions pas imaginé (Préfecture d'Ile-de-France)*

> *L'État est court-termiste, notre vision est à deux ans. Nous ne faisons plus rien sur l'aménagement du territoire. On voit bien les tendances liées à la demande de proximité, ou de territoires du quart d'heure. Nous devrons en tenir compte.*

Nous sommes inquiets sur l'avenir de La Défense, cela ne peut pas devenir une friche ; ce serait dramatique pour l'image de la France. Par ailleurs, nous devons repenser la gouvernance de la métropole … (Cabinet ministériel)

Un taux d'occupation de nos bureaux (propriété de l'État) qui baisse significativement – ils ne sont occupés qu'à 40% en moyenne (…) Nous avions lancé l'opération « démétropolisation » en 2020 avec la DGFiP en proposant à nos agents de partir en province. Ça s'est passé au moment de la crise Covid. Nous appréhendions des tensions puisque l'objectif était de délocaliser 5000 agents. Ça s'est passé sans aucune tension (DGFIP – ministère des Finances)

Les usagers de La Défense résument assez bien la situation : la nécessité d'un « État stratège » dans une séquence de profonde transformation. Nous sommes au cœur d'une problématique que nous avons relevée dans le Chapitre II à propos des quartiers d'affaires : l'effet de désengagement récent et rapide des acteurs privés lié au retournement de situation, et la nécessité pour l'acteur public – en lien avec les entreprises – d'impulser une nouvelle ambition. C'est une « reprise en main » qui est attendue, après une séquence néo-libérale de « laissez-faire ». Cette interpellation de l'État est en ligne avec le statut d'opération d'intérêt national, qui l'engage à « mettre à jour » sa conception de l'intérêt national et d'en donner les moyens.

L'État a abandonné toute prétention à se construire une vision stratégique (Aménageur public)

De ce repli, il est valable aussi pour les entreprises. Vous avez entièrement raison de le souligner. C'est à dire qu'en fait les entreprises n'attendent dans plus grand chose de l'État et du monde public, se replient sur leurs propres compétences et sur ce qu'ils peuvent faire en achetant des start-up, en en développant des idées et en ne comptant plus sur la sphère administrative et Publique (Association des Usagers de La Défense)

Cette attente d'une vision stratégique de l'État est largement partagée par les élus qui observent l'obsolescence de La Défense. La remarque ci-dessous sur l'absence du Président de la République sur le site de La Défense démontre s'il en est besoin, la force des symboles. Cette réaction qui peut sembler anecdotique s'inscrit, comme nous l'avons vu ci-dessus, comme une interpellation de l'État qui n'incarne plus l'enjeu national dans l'approche du quartier.

Regardez, même le Président de la République ne vient même plus, alors qu'il pourrait réunir les entreprises à la Défense plutôt qu'à l'Élysée ou à Versailles. (Maire d'une commune de l'OIN)

La Défense a suivi une stratégie de « coup par coup » sans vision d'ensemble, sous l'influence d'un modèle économique et de la poussée des promoteurs. Dans l'Ouest de la métropole on regarde passer les trains, dans l'Est, les stratégies sont plus offensives. (Métropole du Grand Paris)

Je partage le constat (de perte d'attractivité et de transformation) mais nous ne savons pas comment cela va évoluer. Que faut-il faire à la place de ces bureaux ? La question est posée sans que des

solutions soient apportées. Il faut qu'on réfléchisse ensemble et l'État a intérêt à nous aider ; pour l'instant il n'a que le mot « logement » à la bouche (Président PLD)

La Défense conserve de bons atouts ; j'en vois trois : la perspective historique depuis les Tuileries, le hub de transport ; la dalle qui ouvre un espace piéton sans équivalent à cette échelle. Sur les transports, compte-tenu des arbitrages faits en 2008 sur le GPE favorables à La Défense, c'est un devoir d'avoir un projet (ex-dirigeant de PLD).

Puisque c'est une crise structurelle, le marché ne résoudra pas le problème ; il faut une intervention de l'État pour bénéficier de dispositifs dérogatoires au droit commun qui permettront de compenser les coûts de la transformation de La Défense. (Ex dirigeant de PLD)

Les entreprises usagers de La Défense soulignent l'obsolescence du modèle d'aménagement et le désengagement de tous les acteurs qui ne participent pas d'une approche collective. Ils soulignent une forme d'incohérence dans l'approche.

Avant d'aborder la gouvernance, c'est le modèle d'aménagement à la française qu'il faut réinterroger. Penser que les recettes d'aménagement vont financer les quartiers c'est fini. On n'est plus dans un modèle qui multiplie les Droits à construire, mais dans un modèle de renouvellement et de transformation ; par conséquent il faut imaginer de nouvelles recettes. Les DAC ont fonctionné à La Défense jusque dans les années 2000, après on a eu de moins en moins de foncier, et donc de moins en moins de recettes ; le système est à bout de souffle ; il faudrait récupérer de la fiscalité locale (taxe foncière) – le rapport recettes de TF des communes et reversement à La Défense est de 1 à 30 ; mais c'est difficile car les systèmes de péréquation Ile-de-France (FSRIF) et nationale (FPIC) conduisent ces communes à reverser les excédents de recettes sur le reste du territoire ; alors que La Défense en aurait besoin pour financer ses coûts et sa transformation. De toute façon on a trois leviers d'action réglementaire, fiscal et financier. Il faut s'en servir.

Il faut d'ailleurs être attentif à une petite musique qui dit que la décentralisation de La Défense (transfert aux collectivités en 2017) était une erreur ; que l'État aurait mieux géré. C'est faux, mais ça risque de prospérer d'autant plus que la CRC l'avait évoqué lors d'un précédent contrôle et vient de notifier un nouveau contrôle. Je pense qu'il faut clarifier rapidement le rôle des uns et des autres, mais objectivement : l'État s'y intéresse mais n'a jamais mis les moyens ; la Région est plus préoccupée par un rééquilibrage à l'Est ; la Métropole a envie, mais en a-t-elle les moyens ? Le Département est très impliqué mais dans une situation inconfortable vis-à-vis des communes ; Paris-Ouest-La Défense n'est pas partie prenante dans la gouvernance. Et nous AUDE, qui rassemblons les usagers (entreprises), les propriétaires, les investisseurs, les constructeurs, nous ne sommes pas autour de la table. Le Conseil de Développement que la loi avait créé ne s'est jamais réuni. S'il s'était réuni, on aurait peut-être pu anticiper.

Il faut aussi réfléchir à la compétence énergie que La Défense n'a pas et qui est indispensable pour aborder un quartier post-carbone. On touche là les limites de la gouvernance actuelle. (Association des Usagers de La Défense)

L'État a fait de mauvais choix. Comme Hermitage qui nous a fait perdre beaucoup de temps, ou le village des marques près de Cœur-Défense, qui aurait pu être le lieu d'une cité étudiante. Cela a généré beaucoup de frustrations. (Ex Dirigeant de PLD)

Au cours du colloque organisé par l'auteur en partenariat avec le Chaires ETI (IAE Paris-Sorbonne) et Ville-Métabolisme (Université Dauphine -PSL)[78], le préfet des Hauts-de-Seine a confirmé vouloir lancer une large mobilisation pour redéfinir et réaffirmer l'intérêt national de La Défense.

3.1.B. L'inquiétude des collectivités locales face au défaut d'anticipation

Les collectivités locales marquent leur inquiétude sur le devenir de La Défense. Elles ont une approche très réaliste des enjeux et mesurent, par l'évolution de la fiscalité, la perte de vitesse du quartier d'affaires. Les collectivités pointent l'obsolescence du modèle économique et dénoncent le défaut d'anticipation. Elles reconnaissent avoir participé de ce défaut d'anticipation et craignent une approche opportuniste – en particulier sur le logement face à la pression de l'État – liée aux besoins de court ou moyen termes, sans vision d'ensemble.

Je vois bien que la situation évolue très vite. La part de télétravail que nous observons sur l'Ile-de-France est de 40% ; ça change la donne et ouvre de nouvelles perspectives. Je vois les mouvements sur les flux de mobilités. (Présidente Région Ile-de-France)

La faillite de l'immobilier de bureau était prévisible. Jusque dans les années 2015, les maires avaient le bénéfice de la taxe professionnelle (devenue CVAE et CFE) et ils avaient intérêt à construire des bureaux ; depuis que ces taxes ont été transférées aux EPCI (à la MGP), ils n'ont plus le même intérêt. C'est une erreur d'avoir dissocié les ressources issues des entreprises de celles des communes. On a désincité les communes à faire du développement économique. La MGP suit 26 quartiers d'affaires sur le périmètre de la métropole. La Défense est le plus important avec 4,4 M de m2.
J'observe le problème du temps de travail ; à la fois le télétravail qui est le corollaire d'un excès d'open-space et de dépersonnalisation des bureaux ; et les impacts structurels sur les besoins en surface qui risquent de diminuer significativement ; nous l'avons bien souligné dans le SCOT. Les entreprises qui viennent me voir me disent toutes qu'elles cherchent moins de surface. Les nouveaux bureaux se font d'ailleurs majoritairement dans le cadre d'opérations de renouvellement. Nous devons aller vers une organisation polycentrique et profiter de cette obsolescence pour questionner les nouveaux usages. (Métropole du Grand Paris)

La position des maires les plus concernés exprime la tension entre « l'intérêt national » et « la gouvernance locale » : on sent à la fois un flottement sur les décisions, une approche opportuniste sur le logement et un abandon de l'intérêt stratégique.

[78] Colloque du 17 décembre : « Tensions autour des quartiers d'affaires »

Aujourd'hui, on veut faire du logement … La Défense pense « en petit », et cherche du foncier pour rentrer un peu d'argent. On ne parle que finance. Quand c'était l'État, nous avions de grands commis, inspirés par l'esprit du Plan, qui travaillaient sur l'avenir de la France avec une véritable vision. Ils en étaient les garants. (Maire Commune de l'OIN)

On n'a pas de visibilité sur ce qui se passe à La Défense et les recettes à venir. On voit juste passer les PC mais nous ne connaissons pas le timing des opérations. Exemple Total qui va quitter Courbevoie pour Puteaux. Quel avenir sur l'ancienne tour ? Quels travaux ? Quand ? Toutes ces questions sont importantes pour gérer notre commune. On a de grosses difficultés de prévision. La Défense c'est aussi pour nous des habitants. Environ 20 000 sur des quartiers denses et une population socialement plus défavorisée que le reste de la ville. C'est dans ces quartiers que le drame du viol du jeune fille d'origine juive s'est déroulé en juin. Les habitants de La Défense se sentent abandonnés, ils sont mécontents, et il suffit de regarder les votes pour voir ces différences. (Cadre territorial - Mairie de Courbevoie)

Je partage les inquiétudes sur l'avenir de La Défense et je vois bien que les tours se vident, et pour certaines, comme Total, elles n'auront pas de preneur après leur déménagement. En revanche, j'ai 25 000 habitants de Puteaux qui vivent à La Défense et je constate qu'ils s'y plaisent beaucoup. Ils apprécient l'urbanisme sur dalle avec peu de bruit, pas de trafic automobile et de vastes espaces de détente (…) Je me rappelle les grands salons au CNIT. La Défense était alors l'épicentre des grands événements économiques. Aujourd'hui il ne se passe rien. Même Macron n'est jamais venu à La Défense. (Maire Commune de l'OIN)

L'extrait du courrier ci-dessous (lettre de la ville de Courbevoie et Président de La Défense) permet de mettre en avant trois points de criticité partagés assez largement :

- L'urgence d'une accélération de mise à niveau des infrastructures et l'absence de visibilité sur les modes de financement
- La crainte des collectivités de revoir leur contribution augmenter au moment où elles sont impactées par la baisse des Droits de mutation et le financement de la transition énergétique
- Les limites d'un modèle de financement privé, qui, au-delà de la double contribution évoquée ci-dessous, priverait l'acteur public de la mission stratégique qui lui incombe

Dans le prolongement du séminaire du Conseil d'administration du 23 juin 2023, nos équipes se sont rencontrées le 15 septembre dernier afin d'examiner la « construction du document d'engagement et la trajectoire 2023-2032 » de notre établissement.
Il ressort des besoins de financement supplémentaires très importants dès 2024, tant en fonctionnement qu'en investissement. Il semble également que de lourds travaux sur les infrastructures, notamment le confortement de la dalle, doivent être réalisés lesquels n'avaient pas été envisagés initialement (Maire de Courbevoie)

Il convient donc de trouver des financements complémentaires pour mener à bien ces travaux de manière pérenne. Il s'agit là d'une réflexion qui interroge le modèle économique actuel de l'établissement dans le cadre d'une raréfaction du foncier disponible et par voie de conséquence des ressources mobilisables. (Maire de Courbevoie)

Lors de cette réunion de travail, il a été abordé comme hypothèse de recourir à des financeurs privés au premier rang desquels, les opérateurs fonciers de La Défense. Cette piste est déjà utilisée par d'autres grands équipements en région Ile-de-France, à l'instar d'Aéroports de Paris ou du Marché d'Intérêt National de Rungis. De ce point de vue, li serait utile de disposer d'éléments précis de comparaison sur le modèle économique d'autres quartiers d'affaires en Europe ou dans le monde. Toutefois, au-delà d'interroger notre modèle actuel de gouvernance, les sociétés pouvant être approchées feront légitimement valoir qu'elles contribuent au financement du quartier d'affaires à travers la fiscalité économique locale » (Lettre de Courbevoie au Pdt de PLD, 10/23)

3.1.C. Le constat sévère des aménageurs d'un développement mal maîtrisé

A l'instar de l'État et des Collectivités locales, les aménageurs dressent un constat sévère de la situation actuelle. On peut le résumer à quatre critiques :

- Un développement qui a continué trop longtemps à prospérer sur le modèle de la Charte d'Athènes avec une segmentation des espaces. Pour les aménageurs, cette segmentation est autant le fait d'un conservatisme institutionnel que d'une organisation de la profession immobilière qui travaille en silos.
- La confusion qui nait de l'éparpillement des compétences en matière d'urbanisme et les conséquences délétères que cela entraine en termes de lisibilité et d'efficacité.
- Le caractère « hors sol » de La Défense marqué par la destination monofonctionnelle de son modèle, lui-même issu du cycle néolibéral souvent évoqué dans la Partie I.

On se retrouve toujours avec l'héritage du zoning des années 60. C'est vrai en fait. La question, moi je vais y aller un petit peu plus loin, je vais directement sur l'immobilier parce que le problème c'est que l'immobilier c'est du zoning (ex-cadre dirigeant de PLD)

C'est du zoning qui est lié à toute autre raison, c'est que la plupart des acteurs de l'immobilier sont des acteurs qui résonnent en cloisonnement des perspectives (…) L'île de France, c'est une catastrophe sur ça (la gouvernance) et ça ne date pas de des couches de la métropole, du Grand Paris, des EPT ou autre, c'est non, c'est quelque chose qui est préalable, qui est historique. (Ex-cadre-dirigeant de PLD)

À l'époque, l'attractivité était une valeur positive. Aujourd'hui, l'attractivité sur fond environnemental est de petite musique de la décroissance. (Dirigeant – Grand Paris Aménagement)

Les chiffres posent la question du modèle économique qui est dépassé car le modèle, basé sur les recettes de charges foncières est fini.
Ça ne fonctionne pas. Il y a un désalignement entre les cadrages et les objectifs : OIN, PLUi.
La gouvernance par les collectivités locales, et le poids des mairies, est incompatible avec l'enjeu national. Il y trop de poids politique sur les maires. Aujourd'hui il n'y a pas de contrepoids aux intérêts locaux des collectivités locales (DG - PLD)

En 2018, nous avons été beaucoup trop optimistes sur le taux de MB et sur la trajectoire de financement des engagements du PPI (2018-2027) (Cadre dirigeant - PLD)

Il faut distinguer quartier d'affaires et quartier d'affaires, celui de La Défense est particulier et difficilement comparable aux quartiers d'affaires qui sont à même le sol. La Défense est inspiré de la Charte d'Athènes avec une séparation des flux qui rend ce quartiers particulièrement difficile à muter. Son rapport au sol est particulier et difficile à gérer, peu propice à sa réintégration dans le milieu urbain.
Il y a cependant un consensus sur sa diversification. C'est un challenge très spécifique. Sa structure est un véritable boulet. Sur la mutation je partage le constat de tournant structurel. Ce ne sera jamais plus comme avant. La Covid a révélé une tendance qui existait avant. La stratégie ne peut plus être d'en faire toujours plus en créant de nouvelles tours pour récolter du cash.
Il faut trouver d'autres usages en pensant que l'Homme est plus important que le béton. Il nous faut « faire société ». Ici à Rungis on n'a pas ce problème car la nature même des produits touche aux savoir-faire et à l'humain. (Ex-cadre dirigeant de PLD)

3.2. LES UTILISATEURS : ENTREPRISES ET COMMERCES

Nous présentons les constats faits par les entreprises et les commerces sur la situation de La Défense

3.2.A. Les entreprises : Rester, réduire ou quitter ?

Le constat des entreprises est pragmatique. Elles observent l'obsolescence de La Défense sur les mêmes bases que l'État et les Collectivités : les limites de sa mono-fonctionnalité et de son modèle économique. Elles sont particulièrement sensibles à l'image de modernité.
La Défense a incarné la modernité des années 1970- 2000, l'incarne-t-elle toujours ? Cette question, régulièrement posée par les entreprises, ouvre deux composantes stratégiques de communication et de gestion : l'image que renvoie leur présence à La Défense ; l'attractivité vis-à-vis des jeunes générations. Au-delà de la modernité, les entreprises interrogent l'expression d'un capitalisme mondialisé, dont les tours sont le reflet, et qui atteint ses limites. Elles évoquent une modernité davantage exprimée par l'innovation et la décarbonation.

La plupart des entreprises sont aujourd'hui en instance de décisions, soit de partir, soit de rester en baissant leur surface de plancher. Quand elles ne l'ont pas encore fait, elles attendent un signal rapide sur l'avenir de La Défense pour prendre une décision. Plusieurs directeurs de l'immobilier de grandes entreprises nous disent être pressés par leurs Directions générales, qui constatent la baisse de la fréquentation, et attendent que leur soit proposée une option : rester, réduire ou quitter ?

On l'a dit tout à l'heure ce qui évolue et ce qui est intéressant sur le quartier d'affaires de La Défense, c'est que, au-delà même de la relation au travail qui évolue, c'est la relation au capitalisme qui évolue, sachant que La Défense est quand même l'emblème du capitalisme, qu'on le veuille ou non. Mais avec

ses grandes tours, avec toutes les wagons CAC 40 avec les sièges Europe ou internationaux qui sont là, c'est l'emblème du capitalisme. Et au fond, et c'est même quelque part, un peu un symbole de la mondialisation. Et c'est justement dans les effets structurels, ces évolutions sur le rapport à la mondialisation, au-delà même du travail vraiment d'un rapport à la mondialisation (Directeur Immobilier Banque)

C'est l'emblème du capitalisme (…) et les effets pervers de la mondialisation, ou en tout cas les le revers de la médaille, j'allais dire, d'une mondialisation poussée à l'extrême qui aujourd'hui peuvent poser question et qui nécessite de redonner finalement à La Défense (le projet) qui avait été conçu comme finalement l'utopie des bâtisseurs. (Directeur Immobilier Banque)

Enfin, c'était le laboratoire d'innovation de tout ce que cette période de mondialisation avait permis de de développer, y compris pour les entreprises qui y sont. Parce que c'était aussi leur vitrine, y compris leur vitrine, de leur propre savoir-faire auquel ces entreprises restent aujourd'hui encore très attachées. Saint-Gobain est très content de pouvoir avoir son siège dans la vitrine de son savoir-faire. Et donc il me semble que si on veut aussi donner finalement une vision …
Parce que, parce que on a tous besoin d'avoir une vision partagée de ce territoire et en faire finalement le futur quartier post carbone et montrer en quoi il peut être justement un exemple très réussi de transformation d'un ancien quartier d'affaires en un quartier post carbone.
Je pense qu'il faudrait qu'on arrive à renouer avec cette capacité d'innovation, cette longueur d'avance que La Défense avait et qu'on a perdu. Aujourd'hui, ça c'est un petit peu délié dans le temps et l'objectif c'est d'en faire un quartier comme les autres
Il y a un petit regain d'optimisme sur La Défense actuellement qui tient de l'effet d'aubaine lié à la baisse des prix, au détriment d'autres zones comme Rueil ou la Seine-Saint-Denis. Pour autant, cela ne touche que les actifs les plus récents ; pour les autres, c'est une obsolescence programmée avec des risques réels de friches tertiaires. (Association des Usagers de La Défense)

Il y a plein, plein de projets, mais il y a surtout une question sur l'évolution du concept même de tours, ce qu'on va y faire encore une fois à mono-utilisateur mono-activité (…) Donc on est vraiment dans les problématiques de de l'avenir, des tours, des grands équilibres. (…) en intégrant le télétravail ; comme si la quotité de télétravail faisait partie du contrat de travail en tant que tel (Dirigeant immobilier Banque)

On vient pour les mêmes problématiques que ce que tu exposes parce que nous on a déjà regroupé notre présence à Paris et à Nanterre-préfecture, donc c'est 130 000 m2 en termes de de surface qui sont là aussi inoccupés pour à peu près la moitié. (Dirigeant Assurance)

Puisqu'on voit bien que le modèle économique à la fois de réalisation et de financement des espaces publics, qui était déjà daté et qui avait conduit à créer justement un établissement public local pour permettre à contribution les collectivités locales. Mais ce modèle-là, il est de plus en plus à bout de souffle au regard maintenant (Association des Usagers de La Défense)

Sans que cela soit directement exprimé dans nos échanges, la plupart des entreprises scrutent le taux d'occupation. La baisse du taux d'occupation ou la présence de tours vides à proximité de leur implantation pourrait influencer, voire accélérer, leurs décisions. On s'en aperçoit en

observant la situation du vendredi ; la désertion est contagieuse. Les tours vides donnent une mauvaise image du quartier d'affaires. Un effet viral pourrait changer radicalement la donne et accélérer significativement la perte d'attractivité.

> *C'est le lundi et le jeudi ; le vendredi reste vraiment la journée par excellence, mais le vendredi est un problème ; le vendredi va devenir un sujet, ça y est, le vendredi est devenu un sujet.*
> *En l'occurrence, d'une habitude on fait une norme ; c'est devenu une règle. J'en parlais encore ce matin pour une raison incompréhensible. Tout le monde a considéré que le vendredi était fermé et ça c'est une vraie problématique. (Directeur RH ELIOR)*

3.2.B. L'inquiétude des commerçants : la peur de l'effet viral.

Les commerçants expriment une vive inquiétude liée à la baisse de fréquentation, et à la nécessité de repenser leur modèle économique sur quatre jours par semaine. Ils sont aux premières loges pour saisir les comportements des usagers. Le regard des petits commerçants sur les centres commerciaux des Quatre Temps et du CNIT mérite d'être nuancé, puisque leur fréquentation se redresse, sans pour autant avoir atteint les fréquentations avant-Covid. On retrouve dans la baisse de la fréquentation hotellière le reflet des baisses de fréquentation observées au quotidien.
L'observation sur le terrain permet de constater beaucoup de rideaux fermés. Cette image est évidemment négative pour l'attractivité du site. Elle participe fortement de l'effet viral.
Un sujet est évoqué par les commerçants : l'internalisation de certains services au sein même des entreprises (pressing etc.) qui vient renforcer leurs difficultés.

> *Les lundi et vendredi sont des jours morts. Nous pensons que le vrai taux d'occupation est de 50% ; beaucoup plus que le taux de vacances qu'indique PLD. Les commerces indépendants comme les centres commerciaux ont beaucoup de mal. La bonne santé affichée des centres commerciaux est en trompe l'œil. Les 4 Temps ne fonctionnent pas bien et les commerces du nouveau CNIT (autour de la nouvelle gare du RER E) sont des transferts des 4 Temps. Westfield fait l'autruche pour préserver son cours de bourse. Nous voyons les tours se vider. Suez et E&Y sont les prochaines ; les tours ne sont plus occupées de la même manière. Dans les tours neuves, ce sont des petites surfaces qui sont prises à des prix très bas de 300 EUR environ avec des franchises de plusieurs années. TOTAL va partager sa tour. Nous voyons les touristes disparaîtrent – on a connu jusqu'à 10 millions de touristes dans les années 2016 -. C'était une destination de shopping. Nous observons aussi de grosses difficultés pour les hôtels qui se remplissaient avec le tourisme médical et l'activité économique. Les hôteliers sont passés de durées moyennes de 8 jours à 2 jours. La seule bonne nouvelle de ces derniers mois, c'est le concert de Taylor Swift qui a fait venir du monde à La Défense pendant 3 jours. (Association des commerçants)*

> Le gestionnaire (PLD) reconnait une « mise sous tension des modèles économiques » mais conteste le panorama très noir décrit par l'association. Il préconise une « évolution du peuplement » du quartier

d'affaires afin de diversifier les clientèles et d'assurer un meilleur lissage de la consommation (Note de PLD à l'auteur)

Le constat semble plus nuancé pour les centres commerciaux. S'ils souffrent également d'une baisse de la fréquentation depuis la covid, ils bénéficient d'une reprise liée à différents facteurs : un renouvellement des marques d'intérêt liées à certains secteurs comme le sport ou le bien-être, dont les salariés profitent de leur présence au travail pour faire ce type de consommation ; un effet hub/ logistique lié à l'achat en ligne.

Les Quatre-Temps, c'est une très grosse machine qui s'est enrayée avec la crise du Covid mais dont nous retrouvons aujourd'hui une activité meilleure qu'en 2019. Certes, on perd du trafic en semaine, mais cela s'atténue de plus en plus. On est à +5,4% au T2 2024. Tout marche. Le fitness est intéressant, le chiffre d'affaires sur les deux dernières années est de + 30%, alors qu'il existe plein de solutions en ligne. Les gens ont besoin de se voir. C'est lié à la fois au retour des salariés, mais aussi à l'effet « transit » de La Défense.
Au CNIT Aroma-zone a fait 35KEUR de CA, le 1er jour d'ouverture. Le raccordement avec le mantois via le RER E est stratégique. Il y a une véritable corrélation Hub-commercialité et un phénomène de concentration sur les meilleurs emplacements. (CEO URW)

Un client drive est un client magasin. Il y a un vrai phénomène de rebond et un axe entre la vente en ligne et la vente en magasin. Nous devons développer la logistique près de nos magasins. (Carrefour)

3.3. LES CONSTATS DES UTILISATEURS DIRECTS : SALARIES ET DRH

Nous abordons dans cette section les constats émis par les directions des ressources humaines de plusieurs entreprises, mais aussi ceux d'un certain nombre de profils de salariés sur leur ressenti de la situation actuelle par rapport à leur situation personnelle. Ce ne sont pas que des constats émanant de professionnels de La Défense, mais aussi l'expression d'autres professionnels sur leur préperception dès que l'on évoque le quartier d'affaires.
Plusieurs tendances ressortent de notre focus-group avec les DRH et avec les salariés. Ils ne sont pas tous liés à La Défense mais ils sont exprimés dans le contexte de La Défense. Cette influence n'est pas étrangère aux recherches de qualité de vie personnelle (rejet du site de La Défense) ou de d'hybridation (rejet du stéréotype du quartier d'affaires) :
Nous avons volontairement mélangé les verbatims des DRH et ceux des salariés autours de 5 familles de réponses.

3.3.A. Le télétravail comme liberté et nouveau mode d'organisation

Le développement du télétravail procède de trois composantes : Une aversion aux transports, une demande de liberté pour faciliter l'organisation personnelle, une recherche de qualité de vie.

On remarque dans nos entretiens – dans le même sens des travaux de Florida (2008) – qu'il existe plusieurs mouvements liés au télétravail selon les âges et selon les tranches de vie. Le télétravail ne peut pas être abordé comme un mouvement unique. Pour autant, même pour les personnes les moins intéressées, il apparait comme une opportunité.

En ce qui concerne le choix du télétravail comme une réponse à l'aversion pour les transports, on note que plusieurs répondants (salariés et entreprises) évoquent une autre tendance alternative : « l'éclatement » des bureaux pour se rapprocher des lieux de vie des collaborateurs.

On ne voit pas un mouvement mais on voit plusieurs mouvements. Par ailleurs, on voit un attachement qui est très fort à des logiques de transport, mais alors ça va être à la fois des questions de transport et de de d'organisation des transports, mais aussi de mobilité douce (DRH, Cabinet de recrutement)

En revanche j'apprécierai de travailler plus près de chez moi. Ça serait plus attractif. Pour ceux qui habitent plus loin, le problème c'est le logement. J'ai des collaborateurs qui viennent deux jours par semaine d'Avignon, de Perpignan ou de Bordeaux et qui passent une ou deux nuits à Paris. Ce qui serait bien serait d'avoir quelques étages de chambres dans les tours, en utilisant l'espace qui n'est plus occupé. Dans mon équipe il y a plusieurs personnes qui pourraient en bénéficier. (Cadre bancaire masculin, 45 ans)

A titre personnel, je suis marié et j'ai eu 4 enfants. Aujourd'hui je n'ai plus d'enfants à la maison, donc je n'ai pas vraiment d'enjeu de télétravail. J'en profite pour faire plus de sport sur le temps gagné sur les temps de transport. Pour moi le télétravail c'est plus de temps pour mes footings. C'est essentiellement ça. C'est plus de bien-être.
En revanche, à la différence des nouvelles générations, je ne viens que pour travailler. Je ne sors pas de la tour. Quand il y avait un pressing dans la tour je l'utilisais, mais aujourd'hui je ne vais pas chercher des services ou faire mes courses en dehors de la tour où je travaille (Cadre bancaire féminin, 61 ans)

J'ai une perception positive du télétravail. Je pense surtout aux mamans qui ont des enfants. Si j'avais pu en bénéficier quand j'avais mes enfants à la maison, j'aurais apprécié.
Aujourd'hui j'ai organisé mon travail personnel en deux temps : du temps chez moi pour le travail de fond, du temps dans l'entreprise pour le travail en équipe. Je suis plutôt sur une semaine sur deux, cela me permet de voir tout le monde puisque les jours autorisés de télétravail sont de trois par semaine (Cadre bancaire féminin, 61 ans)

Pour moi, c'est un formidable gain de temps. C'est vraiment un progrès. J'ai le droit à 3 jours de télétravail par semaine, en revanche j'ai le jeudi qui est obligatoire, mais je peux obtenir une dérogation si besoin. Si je n'avais pas d'enfant, je voyagerais plus tout en télétravaillant. Je m'organise en travaillant tôt le matin et en libérant mes après-midi pour des activités sportives ou associatives.

Je pense que c'est difficile en revanche pour les jeunes ou les plus âgés qui ont tendance à s'isoler car ils voient moins de monde. Certains se sentent très seuls ; et demande à réduire leurs jours.
Pour moi il y a un gros avantage en termes de productivité. Quand je travaille chez moi je suis une fusée. Je vais plus vite et je me sens mieux. Le télétravail c'est vraiment un progrès.
L'autre avantage en termes de qualité de vie c'est le transport. J'ai vu la différence quand j'étais à Val-de-Fontenay, certains jours je devais attendre jusqu'à trois RER (A) avant de monter dans un train. Avec le télétravail il n'y a plus ce problème.
Je peux vous dire aussi que depuis qu'on a du télétravail, il n'y a plus de congés maladie. Cela servait de variable d'ajustement pour gérer nos contraintes, en particulier pour les enfants. Aujourd'hui on peut aménager notre temps. 100% de mes collègues de travail sont hypercontents. C'est le Covid qui a démocratisé le télétravail.
Tous mes amis qui n'ont pas fait d'études le regrettent. Car aujourd'hui ils ont des jobs où ils n'ont pas cette liberté du télétravail. Ils sont obligés de venir tous les jours au travail et n'ont pas la liberté que l'on a maintenant.
On se voit assez souvent malgré le télétravail. On a une enveloppe pour les événements ; par exemple : location d'une discothèque pour une fête, pique-nique etc. Du coup je n'ai vraiment pas l'impression de ne pas connaitre mes collègues. (Cadre féminin, 31 ans)

Mais la solution à terme, c'est probablement d'avoir des schémas de sièges éclatés dans lesquels tu vas accepter de payer un m2 cher pour des populations qui sont essentielles pour toi et dans lesquelles tu vas a contrario pouvoir à la limite t'éloigner des centres urbains chers sur des populations de production des métiers de production, des métiers de back-office, etc. Mais à un moment donné, je pense que maintenant on doit se rapprocher de nos salariés (DRH Distributeur)

On a, on a plus vraiment le choix parce qu'il y a eu cette prise de conscience que 1h30, 2h00 ou 3h00 de transport tous les jours, ce qui était totalement accepté jusqu'à il n'y a pas très longtemps, ne l'ai plus du tout aujourd'hui. (DRH distributeur)

Cela résonne en mettant les directions régionales aux 4 coins de l'Ile de France, façon effectivement à ce que les collaborateurs ne viennent pas forcément à La Défense systématiquement, mais puissent trouver un point de chute plus proche de leur domicile en fonction d'un rendez-vous qui pourrait avoir dans Paris ou ailleurs en fonction d'un déplacement sur un site à un moment donné et du coup d'avoir un peu le terrain de jeu global de l'île de France plutôt que d'avoir un point central. (DRH ELIOR)

La demande de présentiel adressé aux jeunes, impose un cadre de travail et un cadre urbain particulièrement attractif et souvent jugé incompatible avec celui de La Défense. L'exemple des jeunes *datas scientists* évoqué ci-dessous par le DRH d'un grand énergéticien est paradoxal avec l'image de modernité et d'innovation que La Défense veut incarner et le refus catégorique de cette population d'y aller travailler.

Mais ce qui est quand même assez important et on a nous constaté un phénomène presque inverse, c'est que les jeunes générations demandaient absolument à revenir et ça dépend des métiers, ça dépend des business, mais assez étonnamment, dans le digital, ce qu'on a créé, le digital Factory qui n'est pas

à La Défense. On a été obligé de la mettre dans ce qu'on appelle le triangle d'or parisien, donc elle est à côté des grands boulevards (DRH Groupe énegéticien)

(Nos jeunes datas scientists) sont vers Bonne nouvelle, parce que vous ne pouvez pas avoir des data scientists si vous ne les mettez pas là ; et nous à un moment donné il était question de rapatrier, on s'est posé la question de rapatrier sur La Défense, et on savait que tout le monde allait démissionner. (DRH Groupe énergéticien)

C'est que là on veut être dans le cœur de Paris, dans ce quartier de la tech où j'y ai travaillé quand j'étais étudiant, où tout a été transformé en digital Factory par pas mal de boîtes. Et là ces jeunes, puisque c'est vraiment là, vraiment des très jeunes, qui sont tous data scientists ou autres. C'est peut-être eux qui ont le taux de présence le plus fort au bureau et ne veulent pas être en télétravail (DRH Groupe énergéticien)

3.3.B. Amener l'univers professionnel à soi, plutôt que d'indexer son univers personnel à son travail : Un double pivot.

On constate un phénomène de nomadisme ou de volonté d'amener le travail à soi, qui se construit selon deux composantes très différentes mais complémentaires :

- Géographique, en faisant de nos lieux de vie les pivots de nos projets de vie : la recherche de qualité de vie devient un facteur central et notre projet professionnel doit s'articuler avec notre projet de vie.
- Sociologique, en faisant de nos valeurs les pivots de nos orientations professionnelles : la recherche de sens dans notre travail est centrale et stimule le nomadisme professionnel.
- Le logement participe de ses deux composantes. Dans le premier cas il est le pivot du projet de vie, dans le second, il l'est moins, pour autant que les valeurs incarnées dans le projet professionnel soient en cohérence avec nos valeurs. Les plus âgés sont plus sensibles au pivot logement ; les plus jeunes sont plus sensibles au pivot valeur.

Maintenant les collaborateurs, en tout cas dans un groupe, non, mais ils ne veulent plus en entendre parler de mobilités, parce que leurs compagnons ou leurs compagnes ont aussi un emploi qui n'a pas de raison ou qu'il y en ait un qui sacrifie sa carrière à l'autre. Et là les mobilités, mais c'est fini, mais c'est fini la mobilité géographique.
Il y a quand même aussi un sujet qu'il ne faut pas je pense écarter, c'est le sujet du logement. Parce ce que il y a quand même un coup du logement qui est élevé. On va avoir une vraie crise de logement, c'est-à-dire une vraie difficulté à loger les personnes assez rapidement, telles que les choses sont enclenchées. Donc justement cette adéquation avec les contraintes de de l'entreprise, ses attentes, mais où vont pouvoir se loger les collaborateurs (DRH Banque)

Et puis ce qu'on voit, c'est qu'au sein de l'entreprise, même celles qui ont testé plusieurs modes. J'ai l'impression qu'aujourd'hui elles démultiplient les possibilités, c'est à dire qu'il n'y a pas le télétravail ou

non. Mais il y a des populations où ça s'y prête très bien ; il y en a d'autres, ça ne va pas être le cas et donc, en fait, elles vont plutôt s'adapter à des sites de travailleurs et là où ils sont. Que dire ? Nous on a une entreprise type Google, c'est ça notre fonctionnement.
Donc en fait, notre challenge, ça va être de réussir à s'adapter et de se rapprocher des collaborateurs et du coup d'aller plus s'adapter aux collaborateurs qu'avant ; où on avait plutôt tendance à faire l'inverse, c'est à dire nous c'est notre fonctionnement. Et puis vous respectez nos règles ! (DRH, Cabinet de recrutement middle management)

J'ai connu deux sites Val-de-Fontenay et La Défense. J'aimais beaucoup Val-de-Fontenay. C'est un site très humain, avec des immeubles pas très hauts, des jardins et plein d'activité proposées par l'entreprise. Mais très peu de commerces de proximité et pas de restaurants. Peu de choses à faire sur les temps de pause. A chaque pot de départ il fallait sortir du quartier pour acheter quelque-chose. C'est comme des petites résidences (Cadre féminin, 31 ans)

Je préfère La Défense, et le fait d'avoir les Quatre-Temps juste à côté est vraiment un atout. Je fais mes courses sur place, je déjeune dans le centre commercial. Je l'utilise aussi pour le click & collect. C'est très pratique d'avoir tout à portée de main. Je vais beaucoup au club de gym et dans les espaces beauté. Mais le vendredi c'est une catastrophe ; il n'y a personne ; c'est vide ; ça résonne quand on parle à la cantine (Cadre féminin, 31 ans)

Ce qu'on voit beaucoup, c'est quand même la qualité de vie, c'est son rapport individuel au travail qui prime. Après, il y a des questions pour challenger un peu les entreprises sur leurs valeurs (DRH Banque)

On voit donc que c'est pour ça qu'il y a tout un ensemble d'évolutions qui est très forte et chez les collaborateurs, un souhait quand ils bougent, d'aller vers une entreprise qui va leur ressembler et qui va les amener effectivement à la fois vers une reconnaissance financière c'est évident, mais en termes de positionnement et de responsabilité, ça c'est très important. Et finalement en termes de durée de carrière, ce n'est plus un critère. C'est un mouvement, là pour le coup, qui va continuer à s'accentuer ; on ne va pas continuer à avoir un seul poste dans une seule entreprise et l'entreprise faut qu'elle elle intègre ça en fait. (DRH Cabinet de recrutement middle management)

Il y a une prise de conscience d'un certain nombre d'enjeux sociétaux, environnementaux qui font qu'il y a des éléments de leur vie qu'ils ne veulent pas sacrifier au travail (…) Il y a une intolérance croissante aux trajets (…) mais en fait, on va chercher à se rapprocher de plus en plus de nos salariés.
Et ça ne veut pas forcément dire d'ailleurs, s'éloigner des centres urbains parce que nous par exemple, on voit bien, aujourd'hui on recrute des jeunes, ils veulent habiter dans l'Est parisien et finalement, plus on se rapproche de l'Est parisien, plus on a de facilités à recruter des jeunes sur des nouveaux métiers, sur des métiers digitaux, etc. Et finalement, la solution probablement, ce n'est certainement pas La Défense. (DRH Banque)

J'ai une bonne perception de La Défense, l'Arena, les restaurants, les animations organisées sur le parvis, génèrent une « vie de quartier ». Les gens viennent nous voir à La Défense, le quartier a bien évolué. J'ai des collègues qui restent tard pour en profiter. Nous avons rapatrié les salariés du Crédit du Nord qui étaient dans Paris, ils sont contents de venir à La Défense.

L'Haussmannien est bien pour les petites structures, pas pour les grandes entreprises. Il y a plus de confort dans les tours, une meilleure qualité de vie au travail.
Le télétravail est un enjeu de bien-être. Je trouve qu'on a un bon équilibre. Il ne faut pas plus et pas moins (Cadre bancaire, 45 ans)

Il y a un vrai changement du rapport au travail. Et les managers qui sont arrivés dans les années 80 sont très perturbés par les évolutions.
La période de confinement a montré qu'on peut délivrer à distance ; mais cela nécessite : de réinventer en profondeur le management, par rapport à l'intérieur de l'équipe ; de créer des moments d'interactions informels pour garder l'esprit d'équipe. J'essaie de garder un jour sans réunions avec que l'on puisse réellement échanger. Mais c'est difficile car, comme tout le monde vient en même temps, il manque d'espaces disponibles. Il y a une forte tension entre les journées vides et les journées pleines (Cadre bancaire, 31 ans)

3.3.C. La nécessaire hybridation des talents.

C'est un phénomène assez nouveau manifesté par les DRH. Dans un monde moins linéaire, la nécessité d'hybrider les talents est une manière de faciliter les échanges et de stimuler la créativité. Cette expression est d'autant plus intéressante à relever dans le contexte de La Défense, dans une morphologie urbaine stéréotypée dont la monofonctionnalité est dénoncée. Les expressions sont encore hésitantes sur ce point mais elles méritent d'être évoquées dans ce constat. D'une certaine manière, la demande de multifonctionnalité des plus jeunes participent de cette hybridation.

Et on constate aussi que finalement, quand on veut transformer une entreprise, on a besoin de ce turnover parce qu'on ne transforme pas profondément une entreprise avec un corps social totalement stable, c'est à dire qu'à un moment donné, on a besoin de de cet apport externe de ce sang neuf, de ces gens qui arrivent avec des regards différents, des expériences différentes (DRH Distributeur)

3.3.D. Une approche grégaire des gestions de carrière : sa tribu et son village

La facilité donnée à chacun de gérer sa carrière n'est pas sans conséquences sur l'approche des lieux de vie ou de travail.
Ces comportements corroborent ceux cités ci-dessus. La liberté et la maitrise de son destin, mais aussi le besoin d'appartenir à une tribu, sont facilitées par des outils de gestion de carrière en ligne de plus en plus performants et faciles à utiliser.
Ces comportements peuvent fixer ou déplacer les salariés, selon que le centre de gravité est chez soi, ou dans l'entreprise :

- Ils peuvent se fixer, dans la mesure où faisant de son lieu de vie et/ou de ses valeurs son centre de gravité, le travail devient la variable d'ajustement. Les outils de gestion de carrière permettent ainsi d'adapter son travail à ses choix.
- Ils peuvent se déplacer dès lors que les conditions de travail ne correspondent plus à leurs attentes et qu'ils cherchent un autre environnement de travail. Le flex-office est souvent évoqué comme un facteur d'isolement propre à encourager des comportements très changeants en termes de lieux de travail.
- Ce sont des formes de réactions grégaires à la recherche d'une « tribu » et d'un « village » qui leur convienne : dans la vie privée ou dans la vie professionnelle. Cette tendance a été soulignée dans les travaux de Rosa (2021) comme un besoin de résonnance.

Les gens sont capables de gérer leur carrière grâce aux plates-formes et aux réseaux sociaux, ils sont capables de la prendre en main et de la piloter, l'entreprise étant un élément parmi d'autres dans leur propre pilotage. (DRH Énergéticien)

C'est à dire que les collaborateurs aujourd'hui ne veulent plus être dans des systèmes hiérarchiques très cadrés. Ils attendent beaucoup plus de liberté et, dans le cadre de cette liberté justement, la notion de travail à distance prend de l'ampleur. Le fait de pouvoir se défaire d'une chaine hiérarchique, travailler à distance et être un petit peu plus en intervenant on va dire alors, tout en vous gardant le statut de salarié, on est quasiment en indépendant sur certains sujets et cela structure différemment la relation au travail et la relation justement de la proximité géographique par rapport à son travail. (DRH Banque)

C'est que les plus jeunes sont formés à réseauter de manière différente et les générations qu'on a là quand même vivent une forme d'isolement, d'incapacité à savoir gérer à distance ou alors d'incapacité de leur manageur aussi à les gérer à distance ; ce qui crée des situations de détachement, de souffrance au travail avec des arrêts de travail, d'ailleurs qui ne sont pas si longs que ça, mais plus d'arrêts courts sur une génération (DRH Cabinet de recrutement middle management) (DRH Banque)

Il y a une autre tendance qu'on n'arrive pas à pour l'instant anticiper c'est que pour nous il y a des modes de travail vont venir beaucoup changer le secteur tertiaire mais on ne sait pas quel va être l'impact à moyen terme de l'intelligence artificielle. Donc on va chercher la compétence où elle est. Et c'est vrai que on sait qu'il va y avoir des transformations énormes sur les métiers du tertiaire dans leur contenu et dans le mode de fonctionnement. Et ça on voit que ça avance vite et on ne sait pas à court terme quelles vont être les effets sur tout ça. (DRH Cabinet de recrutement middle management)

Ils partaient vraiment pour acquérir de nouvelles compétences, voire de nouveaux environnements. (…) c'est leur mode de fonctionnement, c'est à dire ils vendent leurs compétences et ça fait partie de leur fonctionnement. (DRH Banque)

3.3.E. Des habitants qui se sentent délaissés …

Les rencontres avec les habitants s'inscrivent dans le prolongement de ceux recueillis auprès des utilisateurs en général. Le sentiment d'abandon est d'autant plus fort que l'urbanisme sur dalle les a isolé des vies de quartiers des villes de Puteaux et Courbevoie. Par conséquent la sous-occupation de La Défense par les salariés accentue le sentiment de délaissement

> L'évolution de la dégradation de mon quartier (La Défense 1 relevant de la mairie de Courbevoie) ne me permet pas d'envisager de rentrer tard. Quelques exemples : La pauvreté de l'éclairage de la passerelle allant de la station de métro Esplanade de La Défense au quartier. L'éclairage est aléatoire sur les places Des Saisons et celle des Dominos. Les lattes de bois cassées au sol ont été vaguement réparées avec des morceaux d'aluminium , ce qui rend la circulation glissante. (Nelly, une habitante de Courbevoie, novembre 2024)

Conclusion du 3ème Chapitre – Partie III

Le constat de perte d'attractivité fait consensus auprès des différentes typologies d'acteurs (usagers, opérateurs professionnels et acteurs publics) et il est largement attribué à un défaut d'anticipation. Tous les utilisateurs craignent un effet viral de perte d'attractivité. Dans un reportage de France 2 au JT de 20h00 (novembre 2024[79]), les journalistes titraient « La Défense, la peur du vide ».
La tension entre le caractère « d'intérêt national » de La Défense et son statut « d'établissement public local » nourrit les positions critiques des parties-prenantes. L'État est interpellé sur l'actualisation de la notion « d'intérêt national ».
Par ailleurs, le constat s'exprime à l'aune des difficultés que l'obsolescence du quartiers d'affaires entraine pour les différents acteurs : de perte de recettes fiscales pour les acteurs publics (Collectivités et Établissement public local) ; de détérioration de la valeur des actifs pour les investisseurs ; de désintéressement pour le site pour les utilisateurs (hausse du taux de vacance, baisse de fréquentation des bureaux et des commerces, difficultés à recruter).

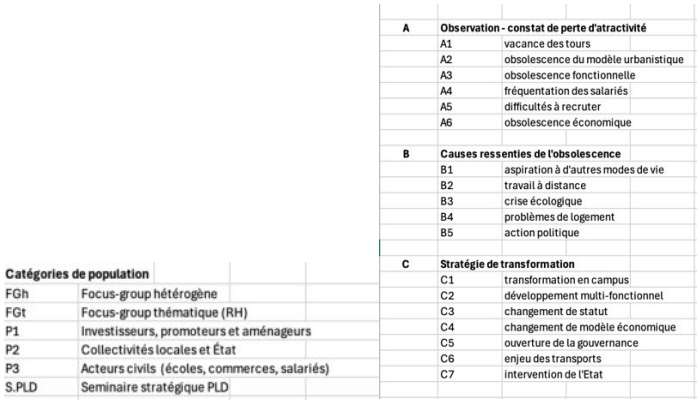
La convergence des constats permet d'avancer sur le caractère profond et durable de la perte d'attractivité, dans toutes ses composantes : sociale, sociétale, économique et financière.
L'idée « d'éclater » les bureaux apparait souvent dans nos entretiens de la part des entreprises et des salariés. C'est un signal intéressant qui appelle à ce que ce soit les bureaux qui se rapprochent des lieux de résidence et non l'inverse. Cette remise en cause de la centralité répond aux attentes largement exprimées par les salariés d'orienter leurs modes de vie vers une proximité domicile/bureau.

[79] https://www.france.tv/france-2/journal-20h00/6736003-quartier-de-la-defense-l-angoisse-du-vide.html

CHAPITRE 4 : LES CAUSES ET CONSEQUENCES EXPRIMEES DE PERTE D'ATTRACTIVITE : DES TENDANCES STRUCTURELLES

Ce chapitre complète le précédent en dépassant les constats pour aller vers les composantes structurelles des tendances en germe. Nous remontons le nombre de citations et les réactions des parties-prenantes au cours des entretiens et des focus-group sur les causes et les conséquences exprimées de la perte d'attractivité, mais aussi sur les conséquences qu'emporte cette situation de la part des acteurs décisionnaires. Elle répond aussi aux questions #1 et #3 des entretiens, mais ouvre des éléments de réponses à la question #4 sur les enseignements à tirer de la situation actuelle.

Rappel Fig. III.1 et III.2



Catégories de population	
FGh	Focus-group hétérogène
FGt	Focus-group thématique (RH)
P1	Investisseurs, promoteurs et aménageurs
P2	Collectivités locales et État
P3	Acteurs civils (écoles, commerces, salariés)
S.PLD	Seminaire stratégique PLD

A	Observation - constat de perte d'atractivité	
	A1	vacance des tours
	A2	obsolescence du modèle urbanistique
	A3	obsolescence fonctionnelle
	A4	fréquentation des salariés
	A5	difficultés à recruter
	A6	obsolescence économique
B	Causes ressenties de l'obsolescence	
	B1	aspiration à d'autres modes de vie
	B2	travail à distance
	B3	crise écologique
	B4	problèmes de logement
	B5	action politique
C	Stratégie de transformation	
	C1	transformation en campus
	C2	développement multi-fonctionnel
	C3	changement de statut
	C4	changement de modèle économique
	C5	ouverture de la gouvernance
	C6	enjeu des transports
	C7	intervention de l'Etat

Fig. III.12. : Résultats par catégories + sous-unités de sens (cf. ci-dessus) sur la question des causes et des conséquences de perte d'attractivité

CAUSES ET CONSEQUENCES DE L'OBSOLESCENCE					
	B1	B2	B3	B4	B5
FGh	3	7	2	1	
FGt	19	19	4	6	
P1	6	4	4		
P2	4	4	1	1	3
P3	6	3		1	
S.PLD			1		
Total	**38**	**37**	**12**	**9**	**3**

Cette approche sur les causes des difficultés mobilise davantage d'expressions de la part des interviewés. On remarque la prépondérance des deux facteurs B1 et B2 portant sur *l'aspiration à de nouveaux modes de vie* et sur *l'intérêt pour le télétravail*.

Ces marques d'intérêts sont exprimées à la fois par les usagers mais surtout par les DRH qui sont confrontés aux difficultés de recrutement liées à une approche des salariés de plus en plus indexée sur la qualité de vie. Corollairement, la problématique du logement (B4) s'invite dans l'aspiration à une

meilleure qualité de vie. C'est une préoccupation souvent citée par les DRH qui travaillent à la relocalisation de leurs bureaux pour se rapprocher des lieux de vie.
D'autres enseignements apparaissent dans cette classification : L'enjeu écologique (B3) est partagé par les DRH comme par les professionnels de l'immobilier. Pour des raisons différentes : sociétales pour les uns, et d'adaptation des bâtiments pour les autres.
L'action politique, en tant que cause ou conséquence, n'est pas beaucoup évoquée. Seuls les acteurs publics en parlent ; tandis que les autres acteurs ne l'évoquent pas du tout. Cela porte à croire que les usagers comme les professionnels associent la situation, non pas à des choix politiques, mais à un contexte sociétal qui échappe jusqu'à présent à l'action publique.

4.1. LES NOUVELLES ASPIRATIONS ET LES TENDANCES COMPORTEMENTALES : UNE ASPRIRATION AU DESSERREMENT

Dans les tendances exprimées par les professionnels comme par les usagers, on identifie cinq axes prépondérants :

- L'obsolescence d'un agencement des bureaux massifié, standardisé et optimisé est partagée par tous : Ce que nous pourrions appeler des « usines tertiaires » qui ont prospéré selon des contingences d'optimisation, sont unanimement dénoncées comme des repoussoirs. C'est en grande partie l'absence de « mixité » qui est soulignée par les répondants.
- La priorité est donnée à la liberté : Les choix d'une qualité de vie sont priorisés. Néanmoins comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, ce choix ne s'opère pas de la même manière selon les tranches de vie. Il oscille selon les tranches de vie entre trois paramètres : le logement, le bureau et les transports.
- Deux centres de gravité « qualitatifs » sont possibles, selon les tranches de vie, le logement pour les uns, le bureau pour les autres. Et les transports doivent être réduits au nécessaire ou devenir plus qualitatifs (le vélo).
- Ces mouvements tranchent avec la dynamique actuelle où nous passions de la *densité tertiaire* à la *densité résidentielle* par la *densité des transports*. Nous allons vers des organisations qui réfutent cette triple densité au profit d'une organisation plus « détendue ». C'est le phénomène de desserrement que nous évoquions en introduction.
- La transformation possible de La Défense pour autant qu'elle gère ce phénomène de desserrement, par l'évolution de sa morphologie, autant que par une multifonctionnalité. Cette transformation est également envisagée au regard d'une baisse de la démographie et à la « stérilisation de la tâche urbaine ».

> *Il faut bien distinguer l'avenir de La Défense du mouvement structurel auquel nous assistons basé sur deux composantes : hédoniste et écologiste. C'est là le vrai sujet car ce mouvement condamne*

définitivement un urbanisme basé sur l'efficacité et la performance ; qui n'a pas été fait pour les individus. Les tours sont condamnées. C'est un modèle carcéral, bâti sur un principe hiérarchique : on démarre en bas et on monte jusqu'au dernier étage au fur et à mesure qu'on progresse.
Or, aujourd'hui les gens veulent l'inverse. Ils veulent de la liberté, pas de la hiérarchie. Ils veulent de l'espace : travailler à plusieurs endroits, de la hauteur sous plafond, de l'oxygène …
Dans les premiers bureaux que j'ai fait, on n'en avait rien à faire du bien-être des gens, car ce qu'ils voulaient en premier c'était de travailler dans des grandes enseignes de la banque d'affaires, du consulting ou de Microsoft. (CEO WO2)

Le terme « carcéral » utilisé par un des grands acteurs de la place de La Défense est emblématique du sentiment de mal-être constaté auprès des utilisateurs. Mais plus largement, les propos de cet acteur rejoignent les dérives performatives que nous avons évoquées dans la revue de littérature. Le modèle fordiste tertiaire est ici fermement condamné et la page définitivement tournée. Martine Drozdz (CNRS), dans notre colloque du 17 décembre évoque un processus de destruction créatrice (des tours), indispensable pour ouvrir un nouveau cycle de développement du quartier.

Ce n'est pas une mauvaise passe, c'est une page à tourner. La crise est bien structurelle. Car il y a une profonde transformation sociologique. Le télétravail est devenu un avantage acquis qui permet de s'extraire du 'quotidien au bureau'. Dès lors il faut le considérer comme on le fait pour tous les avantages acquis : ils ne peuvent pas être remis en cause, ils progressent. Et on ne gagnerait rien à s'affronter avec les partenaires sociaux sur ce terrain (Dirigeant immobilier Banque)

Il faut arrêter le Flex-office, véritable « fast-fashion » de l'immobilier tertiaire. Si on combine le télétravail et le Flex-office, il est sûr que les bureaux deviendront déserts.
Les investisseurs s'en vont car ils sont convaincus que les bureaux sont condamnés. Or, ce ne sont pas tant les bureaux qu'un modèle de bureau aujourd'hui obsolète. (CEO WO2)

Ça fait 10 ans que tous les ans on fait un baromètre sur en partant des salariés. En fait ça fait 22 000 salariés qu'on interroge, donc on commence à avoir de la data historique sur 10 ans et là ce qui est quand même frappant, c'est qu'on a déjà des souhaits qui se stabilisent ; nous on le mesure à même pas 2,5, on est plutôt à 2,1, voire 2 ,2 et ce qui très intense c'est de le croiser avec les courbes de bien-être et de performance parce qu'en fait à vrai dire, à la fin c'est en gros moins d'absentéisme, etc. Enfin vous connaissez l'histoire et en gros les salariés disent c'est à peu près mon souhait, c'est à peu près moins de 2,5 donc c'est plus de temps au Bureau que pas au Bureau et la 2e chose c'est que c'est intéressant, c'est ce qui va sortir dans 3 semaines. Il y a 60% des gens qui disent « je crains qu'à l'avenir on m'impose plus de télétravail », qu'on me propose de le faire, ça c'est quand même hyper intéressant, ça veut quand même dire que on n'est pas dans une course au tout télétravail à je ne vais jamais au bureau, et cetera, l'hypothèse de diviser par 3, on n'y croit pas du tout .. Si on croise télétravail et Flex office .. Si on croise le bureau idéal n'est pas l'opposé du travail aujourd'hui …
L'hypothèse qui consiste à dire je divise par 3 mes mètres carrés et puis finalement tout le monde sera content. Nous on y croit pas du tout parce que c'est pas du tout ce qu'on observe ; ce n'est pas ce n'est pas de la croyance ou de l'opinion, c'est pas du tout ce qu'on mesure donc ce qui est intéressant c'est de voir à partir du moment où on croise ces fameux 2 jours et des bananes de télétravail. Plus

effectivement des jours privilégiés ou pas. Donc effectivement un peu de Flex Office, mais là aussi on mesure que les salariés ils privilégient plutôt l'Open Space, les mesures enfin le partager, que le flex total où on ne retrouve pas les gens, et cetera. En fait, c'est quoi le bureau idéal ?
Le bureau idéal, il n'est peut-être pas à des années-lumière du bureau d'aujourd'hui, il est modifié par rapport au gris, mais nous notre analyse, ce n'est pas l'opposé du Bureau d'aujourd'hui. C'est une évolution du Bureau d'aujourd'hui et c'est important de le mesurer parce que finalement on a tous effectivement, on entend les jeunes, les machins, mais c'est qu'il faut quand même mettre des chiffres en face en fait mesurer (Dirigeant SFL)

C'est la mixité qui compte. Parce que nous, ça fait 10 ans qu'on voit que les salariés privilégient des quartiers mixtes par rapport aux quartiers Spécialisés. Les gens ne veulent plus de quartiers spécialisés. L'attractivité passe par la mixité. (Dirigeant SFL)

Je partage à 200% la résilience intrinsèque de La Défense avec la nuance que ça ne veut pas dire c'est la même Défense (…) Il y a quand même un développement des pôles urbains secondaires comme on les appelle Le Mans, Dijon … etc. Et nous, on voit 2 phénomènes derrière. Il y a cette question de du desserrement mais aussi une autre question qui nous préoccupe un petit peu sur les dynamiques territoriales de très long terme, c'est la question de la baisse de la natalité totale avec à la fois les dynamiques énormes qui renvoient, y compris à une question très froide, si on prend un tout petit peu au sérieux, alors soit nos volontés d'engagements environnementaux. Zan, 0 carbone net
La stérilisation de la tâche urbaine, c'est à dire qu'à un moment donné, en tout cas, si, cette hypothèse est juste, il y a un moment donné, on est en train de finir la stabilisation de la tâche urbaine. (Dirigeant – Institut Paris-Région)

Les grands utilisateurs sont unanimes sur l'obsolescence d'un modèle monofonctionnel hérité de la Charte d'Athènes. Ce n'est pas tant La Défense qui est dénoncée mais son caractère monofonctionnel et isolé. La vie s'entend davantage dans une construction multifonctionnelle et de proximité dont La Défense, dans sa configuration actuelle, est l'antithèse. Deux attentes sont évoquées : la multifonctionnalité et/ ou l'éclatement vers des espaces de travail proches de lieux de vie. On retrouve dans ces critiques les alertes de Murphy (cf. Partie I) sur la nécessité de garantir aux Business District une vocation transactionnelle élargie pour asseoir leur développement.

Nos entités vont exploser pour les rapprocher des poches là où les personnes vivent parce que justement on ne peut plus faire faire 2 h de transport à des collaborateurs d'Est en Ouest ; on veut rapprocher les bureaux de là où les personnes vivent.
Et en région en revanche là c'est bon, on a le réseau d'agences et les services centraux sont basés en région, réunis dans des endroits toujours plutôt proche des zones de résidence (DRH Banque)

Au niveau RH c'est qu'auparavant c'était l'entreprise vraiment qui imposait un peu ses règles du jeu. Et aujourd'hui, on tient compte énormément des besoins des collaborateurs.
Mais c'est très intéressant parce qu'on voit que la plupart du temps, c'était lié aux endroits où se trouvaient nos clients, mais de plus en plus et en mobilité, c'est aussi les lieux de de vie, de nos collaborateurs qui influencent nos choix.

Donc ce côté pour le coup le besoin de mobilité permanente est fort et il y a un besoin de choix qui est très fort et je pense que vous allez avoir le même souci que nous. C'est qu'on a une demande croissante de ce qu'on appelle la flexibility abroad c'est à dire de partir avec son ordinateur portable à l'étranger pour continuer à travailler ; avec des problèmes de sécurité informatique ; de protection des données personnelles en Europe ; de taxes ; de permis de travail, et cetera, qui sont monstrueux. Il y a une pression très forte d'avoir encore plus le choix en fait. Et ça, sur des métiers purs de conseil où on est moins finalement attachés à l'endroit où on travaille que sur des métiers qui sont plus industriels. Ce besoin dans le Conseil, j'en ai beaucoup parlé avec Deloitte, Price avec tout le monde, la demande est de plus en plus forte. Nous c'étaient des problèmes monstrueux et alors régulièrement j'ai une info où j'apprends que j'ai une bonne collaboratrice qui est en Suisse quoi et donc je dois m'y résoudre (DRH Banque)

Un recours à l'événementiel interne et externe est régulièrement évoqué comme une nouvelle tendance. Les entreprises compensent la dispersion générée par le télétravail par des moments intenses ou festifs.

L'événementiel est un nouveau phénomène, nous venons de créer une entité spécialisée dans ces prestations pour les entreprises (DRH ELIOR)

4.2. LES TENDANCES URBANISTIQUES ET D'AMENAGEMENT DU TERRITORIE : UN BESOIN DE CENTRALITE ET L'APPARITION DE NOUVELLES DYNAMIQUES D'ASSOCIATION OU DE DISSOCIATION DES LIEUX

Les échanges font apparaitre un phénomène assez clairement – qui confirme les attentes exprimées ci-dessus – : le besoin de centralités transactionnelles. Il s'inscrit dans le prolongement des théories de Braudel ou de Murphy qui, l'un comme l'autre, postulent d'un lieu de rencontre, de médiation et de transaction. Dans nos travaux, ce besoin de centralité s'exprime à travers une approche contrariée (proche de la configuration de Murphy (un centre transactionnel)) entre une hypercentralité fonctionnelle et une centralité de vie. Cette tendance se mesure à travers deux mouvements :

Une organisation spatiale qui articule différemment les lieux de vie, les lieux de consommation et les lieux de travail. Ces lieux peuvent à la fois « associés » et « dissociés » à plusieurs degrés ; ils sont plus poreux qu'ils ne l'étaient jusqu'à présent :

- Les lieux peuvent être associés à plus ou moins forte intensité selon les usages : on travaille et on consomme au même endroit ; on travaille et on vit au même endroit
- Les lieux peuvent également dissociés par les choix de vie : on prend volontairement ses distances pour vivre en dehors de sa sphère de travail et de consommation.

Ces mouvements sont en rupture avec la spécialisation spatiale.

Dans ce mouvement d'association/dissociation La Défense est citée comme un lieu idéal pour le télétravail par la cohabitation de trois composantes : bureau, commerce et transport.

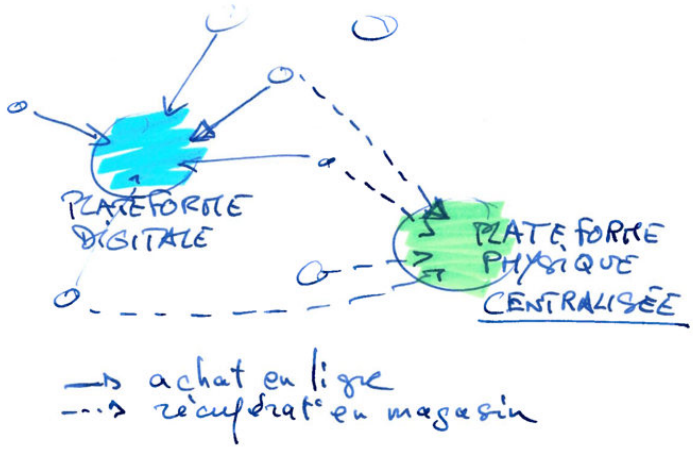
C'est intéressant de voir cette double dimension : entre la ville hyperdense où l'on optimise son temps et la ville où l'on habite, qui rejoint le concept plus humain de ville du ¼ d'heure. (DG PLD)

Je vois surtout le problème des règles de sécurité des bâtiments qui rendent difficiles les changements de destination (Président de PLD)

Un nouveau phénomène est le « drive to store strategy ». En 2021 à Los-Angeles, nous voyions les gens faire la queue devant les boutiques avec des sacs pleins. En fait, ils ramenaient massivement les produits qu'ils avaient acheté sur Internet pendant le confinement.
On s'est aperçu qu'il y avait une relation directe, presque contre-intuitive, entre la puissance du digital et la puissance du physique – ceux qui vendent le mieux en ligne, sont ceux qui vendent le mieux en physique, Par conséquent, on a moins d'enseignes, mais des enseignes qui prennent plus d'espaces – car i) les gens veulent pouvoir ramener les produits, ii) car le coût du dernier kilomètre représente 56% du coût logistique, iii) car la récupération/tri des articles récupérés est faite facilement par les vendeurs en magasin alors qu'elle est compliquée dans les centres logistiques, pas fait pour ça. Le click and connect devient un phénomène très intéressant qui génère de la concentration autour des hubs de transport. 60% des clients en ligne de Zara viennent en magasin. C'est une opportunité pour vendeurs et acheteurs : 65% des gens qui viennent chercher un produit en achètent un autre ; 30% des gens qui viennent retourner un produit en achètent un autre. (CEO URW)

Le schéma ci-dessous décrit le système de double plateformisation avec réplique physique (showroom et logistique) de la plateforme digitale (URW). Ce modèle est assez proche de celui de Desmarais (1998) qui postule d'une axiologie fonctionnelle.

Fig. III.13. : Relations et synergies entre les plateformes digitale et physique



L'avantage de La Défense c'est le centre commercial et les transports. Car, là où j'habite il n'y a pas beaucoup de commerces et de services. (Employé SG 23 ans)

J'ai toujours travaillé près d'un centre commercial. C'est important d'avoir les commerces, *d'aller au restaurant. On peut dépenser et se distraire. J'y passe tous les jours. Ça permet de vider la tête.*
Pour moi La Défense c'est la tour, les transports et les Quatre-Temps. J'habite à Torcy et je fais deux heures de transport par jour. (Employé Banque 21 ans)

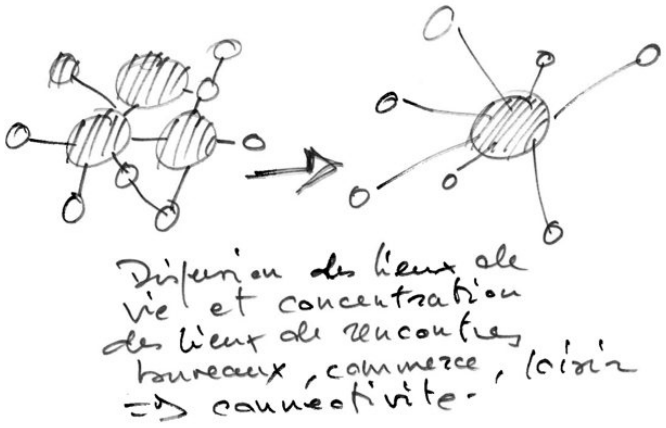
Je pense qu'on a tous les mêmes discussions. C'est quand on demande à nos équipes de venir au Bureau et de revenir au Bureau. C'est pour quoi faire ? Donc il faut qu'il un côté très attractif et une envie. Donc il y a une question d'attraction, de service, de proximité. (DRH Cabinet de recrutement middle management)

Les utilisateurs -salariés soulignent le besoin de lieux de rencontre en tant que salariés et en tant que consommateurs. La superposition des deux est un atout. D'autant plus quand ces lieux sont bien connectés.

On vit un changement structurel. Mais ce n'est pas la mort des quartiers d'affaires, il faut qu'ils changent. Je crois effectivement à la dynamique dispersion-concentration (schéma ci-dessous). Plus les gens se dispersent, plus les lieux de rencontres sont importants, plus ces lieux doivent être bien connectés. C'est l'atout du QCA de Paris ou de La Défense. Les gens vont rechercher plus d'espace et de qualité de vie et vont réduire leurs fréquences de transport. Aux USA ils font toujours 6h de transport par semaine mais préfèrent faire 2 x3h plutôt que 6 x1h (CEO, URW)

Ce schéma décrit le passage d'une organisation où les lieux de vie et de travail sont dispersés vers une situation où les lieux de vie sont plus dispersés mais où la centralité transactionnelle se reconstitue (CEO URW)

Fig. III.14. : Dispersion des lieux de vie et renforcement des lieux de rencontres



Je pense paradoxalement que La Défense est l'endroit idéal pour le télétravail et qu'il a un avenir, à plusieurs conditions : qu'on continue à améliorer sa connectivité ; qu'on évite l'erreur de passer des bureaux en logements (CEO URW)

La perspective envisagée par l'État de développer massivement le logement à La Défense est critiquée par les opérateurs et les collectivités pour ce qu'elle neutraliserait la singularité du quartier. Elle tendrait à le banaliser. Nous verrons dans le chapitre suivant que cette perspective est soutenue par le rapport Yché[80] (juillet 2024) visant à « forcer » les propriétaires d'actifs tertiaires à les basculer vers le logement.

> *Cette approche réductrice est dangereuse car elle risque de dénaturer les spécificités du quartier. Il faut certes des logements mais dans le cadre d'un projet stratégique renouvelé et ambitieux. Je crois dans l'idée d'un campus, nous avons travaillé des pistes avec des établissements d'enseignement. C'est un axe stratégique. Aux USA les quartiers d'affaires émergent des universités, de l'innovation et de la recherche. Les entreprises cherchent de plus en plus cette proximité. (CEO URW)*

> *Nous faisons des acquisitions en bordure de Paris, mais La Défense ne nous intéresse pas. Trop monofonctionnel et ne correspondant pas aux sociostyles de nos agents. Je suis plutôt sur la Seine-Saint-Denis à cause de la mixité. Nous essayons aussi de faire du réversible compte-tenu des incertitudes.*
> *Si je pouvais, je serais contracyclique pour profiter des hausses à Paris et des prix de plus en plus bas autour de Paris. Mais il n'y a pas vraiment de stratégie de gestion des actifs de la part de l'État. La création d'une Foncière est en cours.*
> *Je viens d'acheter 38 000 m2 en Seine-Saint-Denis à 1000 EUR le m2 avec environ 500 EUR de mise aux normes. Ça ne vaut plus rien, personne n'en veut. Nous venons également d'acheter 40 000 m2 dans le village olympique pour soutenir le projet (DGFiP-immobilier de l'État)*

> *Nous avons aussi un souci en province avec des bâtiments partout, des sous-préfectures, des casernes etc. Je regarde le cas de la Finlande qui propose à ses agents de se connecter près de chez soi en utilisant n'importe quel bâtiment de l'État puisqu'ils ont tous le même système d'information sécurisé. (DGFiP-Immobilier de l'État)*

[80] https://www.ecologie.gouv.fr/propositions-destinees-faciliter-lemergence-dune-industrie-transformation-actifs-immobiliers

Conclusion du 4ème Chapitre – Partie III

Sur les causes et les conséquences de la crise de La Défense, telles qu'elles sont abordées par les différents profils de notre panel, On voit émerger trois grandes tendances :

- Une forte indexation des difficultés du quartier d'affaires sur une période révolue : une période où l'incarnation typo-morphologique de la performance (la verticalité) était la règle pour les entreprises, mais aussi un indicateur de réussite pour les salariés. La situation s'est retournée ; un des interviewés va jusqu'à parler « d'univers carcéral » pour illustrer à la fois les limites de la typo-morphologie verticale et le ressenti des salariés. L'enchainement travail massifié, transports massifiés, logement massifié, revient unanimement ; il est dénoncé comme une construction obsolète héritée de la Charte d'Athènes et incompatible avec les codes de la modernité.
- Le télétravail est dorénavant considéré comme un avantage acquis
- Un besoin de liberté qui a pour conséquence un double mouvement : de dispersion pour privilégier les lieux de vie ; et de centralité multifonctionnelle – à vocation transactionnelle – qui permet d'optimiser son temps en venant à la fois pour travailler et pour consommer. Un opérateur parle de La Défense comme « lieu idéal pour le télétravail » dans la mesure où la connectivité, les bureaux et les centres de commerciaux agrègent les fonctions complémentaires.

CHAPITRE 5 : LES OPTIONS STRATÉGIQUES DE TRANSFORMATION

Ce 3ème chapitre qui porte sur l'avenir de La Défense est celui qui a motivé le plus d'expressions : 48% des citations. Nous remontons le nombre de citations et les réactions des parties-prenantes au cours des entretiens et des focus-group sur les perspectives de transformation.
Le chapitre traite des questions #2 et #5 des entretiens (cadrage normatif et gestion). C'est également celui qui a généré le plus d'entretiens complémentaires. Légitimement, toutes les parties prenantes projettent une vision du quartier. L'intensité des réponses sur la quasi-totalité des items démontre que La Défense ne laisse pas indifférent et que son avenir est une préoccupation partagée.

Rappel Fig. III.1 et III.2

Catégories de population	
FGh	Focus-group hétérogène
FGt	Focus-group thématique (RH)
P1	Investisseurs, promoteurs et aménageurs
P2	Collectivités locales et État
P3	Acteurs civils (écoles, commerces, salariés)
S.PLD	Seminaire stratégique PLD

A	**Observation - constat de perte d'atractivité**	
	A1	vacance des tours
	A2	obsolescence du modèle urbanistique
	A3	obsolescence fonctionnelle
	A4	fréquentation des salariés
	A5	difficultés à recruter
	A6	obsolescence économique
B	**Causes ressenties de l'obsolescence**	
	B1	aspiration à d'autres modes de vie
	B2	travail à distance
	B3	crise écologique
	B4	problèmes de logement
	B5	action politique
C	**Stratégie de transformation**	
	C1	transformation en campus
	C2	développement multi-fonctionnel
	C3	changement de statut
	C4	changement de modèle économique
	C5	ouverture de la gouvernance
	C6	enjeu des transports
	C7	intervention de l'Etat

Fig. III.15. : Résultats par catégories + sous-unités de sens (cf. ci-dessus) sur les perspectives de transformation

PERSPECTIVES ET STRATEGIES							
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
FGh	5	2		4	4	2	11
FGt	6	2				8	
P1	9	4	3	11	1	7	5
P2	10	12	2	6	7	4	9
P3	9	11		5	4		1
S.PLD	3	4		2			
Total	**42**	**35**	**5**	**28**	**16**	**21**	**26**

La plus forte intensité de réponses tient à la transformation de La Défense autour des enjeux de de la connaissance (C1). Nous avons exprimé cette orientation en proposant une inversion de la destination d'un « quartier d'affaires » vers un « campus » pour justifier d'une base transactionnelle et mieux iconographier la stratégie de redéploiement dans une économie de la connaissance. Cette orientation est partagée par les trois populations (professionnelle, institutionnelle et usagers). Une intensité complémentaire est notée sur l'item B2, vers une transformation multifonctionnelle. Cette tendance est exprimée par les acteurs publics et les utilisateurs ; elle rejoint une tendance largement constatée dans les quartiers d'affaires à travers le monde, conforme aux travaux de Murphy (1972) sur les

dimensions transactionnelles, culturelles, de médiation et d'intermédiation de ces formes urbaines ; cette approche est beaucoup plus nuancée de la part des professionnels qui ont du mal à concevoir à ce stade l'évolution de la destination de leurs actifs. La rentabilité des bureaux étant de loin (potentiellement) la plus attractive pour les investisseurs.
La gestion de La Défense est largement questionnée (C3, C4 et C5), selon des angles différents : statut, modèle et gouvernance. Le modèle et la gouvernance sont les deux items les plus cités. Les professionnels et les acteurs publics reconnaissent l'obsolescence du modèle actuel sur le plan économique et dans la prise de décision. Le changement de statut (C3) est le moins cité, dans la mesure où il répond des évolutions des deux autres items (modèle et gouvernance). Sur la gestion, les cas de Rungis (SEMMARIS) et d'Aéroport de Paris (ADP), ont été explorés complémentairement aux entretiens.
L'offre de transport est souvent citée (C6) à la fois par les DRH, comme vecteur d'attractivité, et par les professionnels, comme participant de la valeur de leurs actifs.
Enfin, l'intervention de l'État est citée par les professionnels qui attendent une approche stratégique et visionnaire pour La Défense. Cette attente est légitime car elle conditionne de leur part, des choix d'investissement qui sont aujourd'hui difficiles à anticiper.

5.1. VERS UN NOUVEAU MODELE ET DES PERSPECTIVES D'ORGANISATION : L'URGENCE D'UNE PRISE D'INITIATIVE ET D'UN LEADERSHIP

C'est un point critique dans notre étude de cas, puisqu'il s'agit d'analyser les points de convergence ou de divergence dans les approches prospectives. Ces mouvements étant d'autant plus compliqués à encastrer qu'ils procèdent d'angles de vue et d'intérêts différents selon les typologies d'acteurs.
Pour autant les entretiens révèlent un certain nombre d'axes forts qui sont les suivants : un projet stratégique impulsé par l'État ; la difficulté à trouver des marges de manœuvre compte-tenu de l'inertie du bâti existant ; le risque supplémentaire d'inertie lié à l'encadrement normatif et urbanistique ; le changement de modèle économique pour générer de nouvelles sources de financement.

Une volonté exprimée par tous d'une nouvelle ambition à travers un projet stratégique. L'État est attendu sur l'impulsion du projet stratégique. Tous les interviewés évoquent la nécessité d'un meilleur alignement institutionnel (État, Région, Département, Métropole du Grand Paris, Communes de l'OIN, et Établissement public territorial). Il est nécessaire de clarifier un leadership et le rôle de chacun. Les échanges avec l'État montrent une réelle ouverture à un processus de transformation, tant sur la destination que sur le modèle économique et la gouvernance.

> *Surtout parce que, à défaut d'une gouvernance claire, l'alignement d'intérêts, de parties prenantes aussi diverses ne peut pas intervenir. (Directeur immobilier, SG)*

Il n'y a pas de vision partagée Entre l'ensemble des acteurs, c'est bien ça le problème. (Présidente AUDE)

Ce que je sens, ce n'est pas seulement qu'il n'y a pas de vision partagée, c'est qu'il n'y a plus d'énergie dans le système. (Directeur Grand Paris Aménagement)

Je pense qu'il faut mettre de la vie dans les quartiers d'affaires. Mon objectif est davantage de mettre une vocation économique dans un quartier de vie, que de faire des polarités dédiées aux affaires.
Je suis à 100% sur le projet de prendre une initiative. Nous ne pouvons pas prendre le risque d'avoir une friche à La Défense. Le problème d'aujourd'hui est 'qui prend l'initiative de rouvrir le dossier de La Défense ?' Selon moi c'est au Président du Département (et Président de La Défense) de le faire. La MGP est prête à prendre sa place dans une recomposition. (Métropole du Grand Paris))

Si les élus viennent voir l'État avec l'idée d'introduire plus de mixité fonctionnelle, l'État pourrait suivre. Nous sommes à bout d'idées pour le logement, on ne trouve plus de foncier ; il n'y a pas de projets, nous sommes ouverts à une approche de mixité fonctionnelle. Je suis bien sûr conscient qu'il y a un risque de friche comme c'est le cas pour le projet Ermitage (deux tours jumelles de 300 mètres chacune en front de Seine à La Défense, sur un des meilleurs emplacements), on pourrait d'ailleurs mobiliser le fonds friche pour La Défense même si les montants disponibles n'ont probablement rien à voir avec les enjeux financiers de ce quartier (Préfecture Ile-de-France)

Nous avions déjà ouvert ce sujet de l'ouverture de la gouvernance aux professionnels qui opèrent sur La Défense, j'y suis favorable car ce sont eux qui prennent des engagements et des risques sur des périodes importantes. Nous pourrions avoir un croisement de regards et de propositions autour de différents groupes : les acteurs institutionnels mais aussi les entreprises. (Préfecture Ile-de-France)

Il faut que La Défense reste une Opération d'Intérêt National, nous sommes garants de son avenir et de son ambition. Je ne suis pas d'accord avec la suppression de l'OIN, ce serait la fin de La Défense. Il y a une résistance légitime des villes à accompagner un changement stratégique. Elles ne veulent pas de logements, uniquement des entreprises, or c'est la multifonctionnalité qui fera l'attractivité future de La Défense. Il faut que nous trouvions de nouvelles sources de financement. L'idée d'une articulation avec le FPIC est intéressante, elle permettrait de relier les recettes de communes et l'avenir de La Défense.
Regardez les écoles, elles sont nombreuses. La Défense est aussi à regarder par rapport à l'université de Nanterre. Je partage l'idée d'un campus. La contribution financière des villes de Puteaux et Courbevoie est insuffisante. (Préfecture Hauts-de-Seine)

Le Président de la République est intéressé par des propositions sur l'avenir de La Défense. Il faut travailler sur un projet stratégique nouveau. Je compte m'y impliquer (Préfecture Hauts-de-Seine)

Une attention est néanmoins portée sur les marges de transformation en ce qu'elles impliquent les acteurs privés. Le Défense est déjà totalement bâtie et une nouvelle stratégie doit partir de l'existant. Or l'existant relève du patrimoine privé ; par conséquent, c'est dans une relation étroite avec les propriétaires des actifs que peut s'envisager un processus de transformation. Nous ne

pouvons pas partir d'une page blanche. La typo-morphologie des immeubles est en débat compte-tenu des contingences climatiques.

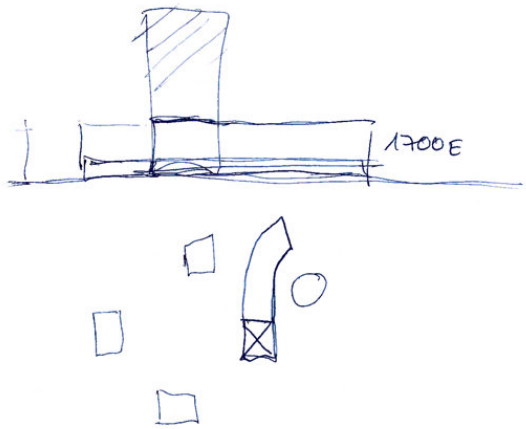
Sur, ces rapports entre la vie et le travail, et je fais le lien avec la question de la planification. Enfin, de programmation de la planification, c'est vraiment ça la grande difficulté. Je veux dire, projeter un avenir, y compris avec des camemberts de programmation. Dire qu'il faut tomber du Bureau, faire du logement, a priori on arrivera à le faire et il faut que ce soit écrit dans le PLU. Ce serait déjà un progrès. C'est bien d'en avoir une phase, mais voilà, c'est une chose, c'est une chose de le faire mais ce sera faux. Dans le cas d'un exercice théorique, ou comme l'ont fait nos grands-parents quand ils ont inventé La Défense dans les années 60, on peut se dire effectivement, et c'est ça, c'est l'héritage (DG PLD)

Je peux revenir planifier la ville à la française, c'est tout autre chose de le faire dans un environnement déjà bâti avec un rôle du Public qui a été enfin plus qu'amoindri, qui est devenu résiduel. Aujourd'hui, ce n'est pas le Public qui peut faire muter les immeubles et pourtant on a plein de place. On a effectivement le ZAN et le fait qu'il ne faut plus artificialiser et donc on reporte la charge de cette mixité, de cette transformation vers l'intérieur des immeubles privés.
Et c'est vrai qu'aujourd'hui aujourd'hui, ça change tout à fait ce qui ne sait pas, le système n'est pas outillé pour y répondre.
Ou alors l'alternative, c'est tombé dans un autre effet de mutation spéculative qu'on est en train de voir avec le coliving et les résidences étudiantes, donc là des quantités astronomiques. (DG PLD)

Historiquement sur les entreprises, il y avait une étude, alors je j'avoue que j'ai plus les références quand j'étais à La Défense ici où on avait regardé. C'était une étude économique américaine qui montrait que pour des PME en fonction de la distance à laquelle est se situe de grandes entreprises de leur secteur d'activité, ils ont constaté 12% de croissance annuelle d'écart. Selon que c'était plus ou moins de 400 mètres et il y avait vraiment une frontière à 400 mètres, c'était la marche d'escalier. Intuitivement et là je n'ai aucune donnée, je ne pense pas trop me tromper en disant que c'est sans doute + vrai aujourd'hui c'est quelque chose. (DG Grand Paris Aménagement)

Il faut arrêter les tours et revenir à des gabarits haussmanniens. Je propose de réduire la hauteur des tours et d'épaissir la base. Ça permettra de réduire les coûts fixes (un IGH c'est 70 EUR/m2/an) et d'être en phase avec le code du travail. C'est considérable et ce n'est pas écolo. En plus il faut monter les gens et les fluides jusqu'en haut. Il faut donc aller vers 28 mètres et augmenter les emprises au sol. Une tour c'est une serre. Les tours consomment de plus en plus d'énergie car leurs structures vitrées et l'absence d'ouvertures sur l'extérieur les exposent au réchauffement et appellent des besoins en refroidissement et ventilation de plus en plus lourds, liés aux évolutions climatiques. Cela s'aggrave dans un urbanisme qui n'est pas structuré avec des rues ; lesquelles on l'avantage de limiter l'exposition au soleil. Ce constat est le même pour les logements. L'avenir de La Défense est dans ses interstices. Il faut par conséquent augmenter le COS. (CEO WO2)

Fig. III.16 : Dessin du CEO de WO2 sur le passage d'un modèle vertical vers un modèle horizontal.



Dessin de Guillaume Poitrinal au cours de l'entretien

Les incertitudes sur l'avenir de La Défense ne doivent pas être contrariées par les excès (ou les confusions, voire les contradictions) d'encadrement normatif. C'est un point de vigilance qui a été largement abordé dans les entretiens. Quelques points sont à noter : l'intérêt de la réversibilité des bâtiments afin d'aller vers la multifonctionnalité régulièrement citée ; mais aussi l'idée que la multifonctionnalité pourrait être normée par l'obligation faite à chaque promoteur de loger au deux ou trois fonctions dans chaque tour sur la base de cinq fonctions possibles (bureaux, logements, éducation, commerce et tourisme)

> *On doit sortir des carquants administratifs … Très loin et administratif et ce qui m'a, ce qui m'a, qui était très intéressant, c'est qu'il a calculé la valeur supplémentaire que ça lui procure en tant que valorisation d'actifs Il arrive à 400€ du mètre carré, par la réversibilité.*
> *C'est la valeur complémentaire. Liée à la potentialité de l'actif. Et de potentialité fluide parce que on raisonne souvent de la transformation d'un immeuble de bureaux en immeuble de logements, mais en fait on ne on passe d'une spécialisation, une spécialisation et la question qu'on évoque sur 2 quartiers sur tout ça, en fait, c'est une question de la recherche de la relation. Si on va au bout du compte, on veut être tranquille chez soi. Ça, c'est le desserrement. Et en même temps, on veut avoir une intensité de relation qui est l'autre définition du fait urbain, C'est l'opposition du fait rural. (Intensité et densité ?)*
> *Ces grands sujets, intensité et densité, comment concilier les 2 ; et quelle morphologie pour vivre, intensité et densité ? (DG Grand Paris Aménagement)*

> *Pour la Région il y a trois dimensions qui concernent La Défense : le sujet de la spécialité, la multifonctionnalité, et les faisceaux territoriaux*
> *C'est de mon point de vue un nouveau paradigme.*
> *Nous devons regarder davantage vers le multiusage : entreprises, hôtels, étudiants, logements. J'ai vu récemment le premier ministre qui est d'accord pour que nous utilisions les ouvertures de la loi 3DS. Je*

regarde pour fusionner les 3 CROUS logements afin d'augmenter mes possibilités d'intervention. (Présidente Région Ile-de-France)

Échanges avec le cabinet sur différentes évolutions du SDRIFe :

- *La Région revoit la notion de « quartier d'affaires » pour l'orienter vers une rédaction plus ouverte « pôles d'attractivité spécialisés » comme nous l'avons proposé (cf. Interview VP #2 ci-dessus) afin de ne pas enfermer La Défense dans cet usage.*
- *La Région revoit les termes « renforcer », « conforter » et similaires afin de se laisser la possibilité de reconvertir des polarités tertiaires (cf. Interview VP #2 ci-dessus)*
- *La Région va ouvrir davantage les périmètre de compensation en cas de reconversion afin que les évolutions d'urbanisme se fasse à une autre échelle que celle de la commune. La maille intercommunale a été évoquée. Ce point est important si on veut inscrire l'évolution de La Défense dans un périmètre élargi par rapport à celui de l'OIN actuel.*
- *La discussion a porté également sur la notion de faisceaux inter-régionaux, en ne la limitant pas à des approches économiques, en l'ouvrant sur la composante sociétale, et de distinguer celle des gares d'Ile de France en relation avec d'autres régions (cf. Interview VP #2 ci-dessus), de celles exclusivement dédiées aux relations infra-métropolitaines. Les premières peuvent prioriser les entreprises, les secondes les logements.*

Des points de rédaction ont été évoqués afin de préciser la notion de multifonctionnalité. Elle ne doit pas se réduire au binôme logements/bureaux. C'est un point important pour ouvrir sur des compensations de bureaux, autres qu'en logement, mais vers tout ce qui peut contribuer à accompagner la vie sociale, culturelle etc. (Cabinet présidence Région Ile-de-France)

La multifonctionnalité devrait être contraignante. Si nous voulons mettre de la cohérence dans le quartier, il faudrait que les différentes fonctions possibles telles que bureaux, commerces, enseignement, loisirs ou logements soient adoptées par les promoteurs. Chacun aurait dans sa tour l'obligation de faire cohabiter différents usages qui viendraient enrichir la vie de La Défense (Directeur immobilier Banque)

La nécessité d'un changement de modèle économique est unanimement reconnu. Les exemples de Rungis et d'ADP nous ont amené à rencontrer les CEO de ces deux structures pour comprendre et observer ce que nous pourrions tirer de leur modèle. Pour autant, cette évolution passe au préalable par une vision stratégique et une nouvelle programmation.

Il faudrait travailler sur des véhicules comme Aéroport de Paris ou Rungis (SEMMARIS), qui sont des structures publique/privée.

Ce pourrait être une société avec un capital ; qui pourrait intervenir dans la promotion immobilière et capter de la valeur. Si ce n'est pas La Défense qui le fait, les Foncières prendront la place et feront de La Défense ce qu'elles veulent. Il faut se saisir de l'avenir et de la transformation de La Défense.

C'est d'autant plus important aujourd'hui que les locaux vacants et obsolètes se multiplient et ouvrent bientôt (avec l'ancienne tout Total) 600 000 m2 disponibles.

C'est à nous de prendre l'initiative de la programmation pour définir ce que nous voulons en termes d'écoles, de logements, de commerces etc. (Maire au sein de l'OIN)

Les 600 000 m2 c'est 4000 logements, ce n'est pas si significatif et cela peut gâcher le potentiel. (DG PLD)

Par ailleurs les droits à construire sont résiduels et je ne pense pas qu'il faille étendre les emprises de constructibilité, les grands espaces font l'originalité de La Défense. Pas sûr que la densification comme le proposait Groupama soit une solution. Le plan de relance de La Défense c'était l'idée d'augmenter les recettes de charge foncière. C'est fini.
Lancer la régénération de La Défense passera par l'acceptation des grands Institutionnels de prendre leur perte. Il faudra recapitaliser La Défense. Le constat est dur pour les zones en péri-Défense. Rueil 2000 est déjà mort. (CEO, URW)

Je crois que l'avenir de La Défense est indexé sur trois choses :

- *Ses facilités de transport*
- *Son P&L ; aujourd'hui La Défense est trois fois moins cher que le quartier central des affaires de Paris*
- *La dalle est un atout. A l'heure où on aspire de plus en plus à marcher, le fait d'avoir un tel espace piéton est une chance. Il faut simplement « redorer » l'espace public. En faire un lieu d'expérience. (DG Groupama Immobilier)*

A propos de la gouvernance, nous regrettons que le Conseil de Développement ne se réunisse jamais. Paris-La Défense est géré par des gens qui sont hors-sol et qui font des erreurs stratégiques. Et nous ne sommes pas aidés par les villes alentours (Courbevoie et Puteaux) qui s'exonèrent de leurs responsabilités en nous renvoyant systématiquement vers l'établissement public. (Association Action Commerces)

5.2. LA TRANSFORMATION DE LA DEFENSE

Deux grandes orientations apparaissent dans les entretiens : celle liée à une nouvelle ambition, celle liée à une nouvelle organisation. Dans les deux composantes de la transformation, les expressions sont assez tranchées et relativement claires.

Sur la transformation stratégique : La nécessité d'établir une relation nouvelle entre « l'entreprise » et l'univers de la « connaissance » apparait très fortement dans les entretiens. Cette mutation est déjà factuellement en cours si l'on en juge par le nombre d'étudiants présents à la Défense, estimé à 70 000. Elle est ensuite évoquée comme un glissement assez naturel vers une société de la connaissance dont La Défense pourrait être une expression emblématique et internationale. Elle est exprimée comme une réelle ambition en mesure de susciter un nouvel élan d'attractivité à destination des investisseurs. Cette transformation intéresse à la fois les acteurs publics et privés ; y compris de la part d'un des premiers acteurs privés mondiaux du secteur de l'enseignement et de la formation que nous avons interviewés (Galileo Global Education). Dans tous les cas, une impulsion donnée au plus haut niveau est attendue, comparable à celle qui avait été donnée à la création de La Défense.

Cette proposition a été reformulée par AUDE (Association des Usagers de La Défense) et Deloitte lors d'un colloque organisée le 1er octobre 2024[81].

Nous posons la question de la manière suivante : quelles singularités et quels avantages comparatifs pour La Défense demain ? Vers quoi faut-il flécher les investissements ? (Bureau AUDE)

L'idée du Campus a déjà été évoquée dans nos travaux, elle nous parait intéressante et nous voyons bien l'intérêt que cela suscite.
Beaucoup de constats convergent mais il nous faut gérer deux interférences : 1) L'État. La proportion de bureaux vs logements n'a jamais été étudiée sérieusement ; mais aujourd'hui l'État met la pression pour faire du logement et compenser chaque création de bureaux. C'est une source de tension. 2) Les villes de Puteaux et Courbevoie qui ne veulent pas de logements familiaux. (Bureau AUDE)

Sur le projet d'un campus, je dirai qu'il est arrivé progressivement sans qu'on l'ai cherché. Le rapport avec les entreprises a changé. Hier les écoles allaient vers les entreprises ; aujourd'hui ce sont les entreprises qui vont vers les écoles. Mais attention à ce que les problèmes qu'on a aujourd'hui avec les salariés – qui travaillent et s'en vont – ne deviennent pas un problème avec les étudiants qui ont tendance aujourd'hui à reproduire le même schéma. Il faudra les retenir avec des projets culturels, sportifs, de fête, de solidarité etc. L'enjeu est d'accompagner ce développement et de faire de ce campus un territoire vivant.
L'urbanisme procède d'une volonté politique, or il est intéressant d'observer combien la ville est un métabolisme qui révèle ses propres développement, souvent imprévus. Ce qui se forge dans le travail ce sont des relations d'individu à individu. L'Homme est un animal grégaire. Les relations humaines sont la clé de la réussite du quartier. C'est l'enjeu de La Défense. (Semmaris, ex DGA PLD)

Il faut ouvrir un nouveau dialogue avec l'État. Je m'intéresse aux nouveaux lieux comme les tiers-lieux où se mélangent différents usages et différentes populations (entreprises, associations, ONG, médias, sports etc.). Ce foisonnement dit beaucoup de ce que sera le bureau de demain. C'est une nouvelle approche de la ville et du lien social. C'est l'inverse de la monofonctionnalité actuelle de La Défense.
L'idée du Campus est intéressante ; nous avons travaillé sur ce prisme « étudiant » qui est prometteur pour La Défense. J'y vois plusieurs avantages : d'abord un constat, la présence de 30 000 étudiants à La Défense transforme la sociologie du lieu ; il faut aller sur la formation au sens large, à tous les âges, car la demande est croissante ; il faut garder le positionnement de laboratoire comme ça a été fait sur le cyber campus, avec malheureusement trop peu d'écho ; il faut être exemplaire en décarbonation ; il faut relancer les relations avec Nanterre et Dauphine. (Présidente AUDE)

Nous pourrions passer d'un quartier d'affaires à un « campus » ; avec un socle d'étudiants qui pourrait monter à 80 000 ou 100 000 ; cela compenserait les pertes de salariés liées au départ des entreprises et au télétravail. En plus cela inciterait des entreprises à rester ou à venir car la relation avec les étudiants est de plus en plus sensible. (Président PLD)

[81] https://aude-parisladefense.org/la-defense-se-redessine-aujourdhui/

La perspective d'une évolution vers un quartier de la connaissance porte en germe des objectifs de multifonctionnalité. Un campus ne s'entend pas sans logements (environ 25% selon les interviewés), sans hôtels, sans commerces et restaurants, sans équipements académiques, culturels et sportifs.

Il faudrait que l'on développe une vision autour de cela avec des installations sportives, culturelles, de divertissement, des logements etc. Peut-être donner une orientation technologique à ce campus qui servirait de locomotive pour l'ensemble du quartier. Ça créerait ce foisonnement dont nous avons besoin. En plus la localisation est très bonne pour des étudiants – c'est mieux que Saclay – ; ils sont à quelques stations de métro du centre de Paris. Aujourd'hui des investisseurs veulent faire des milliers de logements en coliving mais on ne voit pas très bien sur quoi ils s'appuient pour justifier de tels besoins. Oui il faut évoluer mais encore une fois on a une situation assez rigide et des intérêts difficiles à remettre en cause. On a envie de se projeter. Mais il faut trouver le nouveau modèle économique qui orientera la nouvelle gouvernance. (Président PLD)

C'est une idée intéressante, car sinon on va enfermer La Défense dans une vision datée et on va tous y perdre beaucoup. Je crois à l'hybridation avec le monde universitaire. C'est une approche moderne qui a un réel avenir car cela reste dans le secteur tertiaire et ouvre une véritable perspective. Car la connaissance va être de plus en plus importante dans la vie des entreprises et ce positionnement serait réellement attractif. Ça nous donne une sortie par le haut. Ce qui n'est pas gagné aujourd'hui.
Il faut en faire un axe stratégique et construire quelques équipement symboliques et fédérateurs. Par ailleurs, cela entrainerait toute une approche multi-usages avec des logements, des hôtels, des commerces etc. (Directeur immobilier Banque)

L'idée d'un campus est très pertinente. Les tours sont des ERP facilement adaptables à nos besoins. Car il y a une redistribution géopolitique des sites de connaissances. Si le projet a une dimension internationale, il s'imposera. Cela n'intéressera pas les universités traditionnelles car elles ne sont intéressées que par les classements, les enseignants-chercheurs et leur rayonnement.
Il se développe beaucoup d'universités d'entreprises. Et il y aura une vraie porosité entre ces initiatives et le projet d'un campus.
La Défense pourrait être un campus international. On n'a jamais eu l'ambition d'une initiative de grande ampleur dans le champ des connaissances.C'est un enjeu considérable. Londres s'en fiche. Il y a une place pour la France et pour Paris. Milan s'en sort bien. Nous avons 30 000 étudiants à Milan dont 80% d'étrangers (CEO Galileo Global Education)

Les gens ne veulent plus travailler dans des tours. En revanche les jeunes recherchent des grands ensembles pensés pour eux, avec de la culture, du sport, des lieux pour sortir et des logements.
Il faut compter 20 à 25% de logements étudiants par rapport à la population étudiante.
Aujourd'hui à La Défense, il n'y a rien d'attractif pour les jeunes. (CEO Galileo Global Education)

Je crois en un campus pluridisciplinaire et européen, pas très cher, avec des logements.
Saclay n'a pas réussi à faire un campus, personne ne se parle et il y a autant de campus que d'écoles ou d'universités. Le seul vrai cluster c'est Grenoble. La Défense a tous les atouts pour réussir.
Un projet ambitieux nous intéresse …

Il faut mettre des équipements, de salles de conférences, une salle de théâtre etc.
Il faut également repenser la gouvernance pour que toutes les parties prenantes y soient associées. (CEO Galileo Global Education)

Les pieds de tour ne sont pas des surfaces nobles et elles nous conviennent très bien car nous pouvons les rendre ERP à un moindre coût en mettant des évacuations supplémentaires, comme par exemple des escaliers extérieurs
Nous échangeons sur l'idée qu'hier c'étaient les étudiants qui étaient intéressés par la présence des entreprises et que demain ce sera peut-être l'inverse : les entreprises qui sont intéressées par la présence des étudiants
Paris-centre reste une référence pour beaucoup d'établissements qui viennent en région parisienne, mais c'est plus compliqué financièrement. (Directeur IESEG)

Nous voyons les établissements arriver à La Défense, un peu malgré nous. Mais nous aurions besoin de grandes signatures pour accélérer le phénomène. Nous avons encore l'image de la « fac Pasqua ». C'est une orientation intéressante pour La Défense. Il nous faudrait des équipements à fort rayonnement comme une grande bibliothèque innovante.
L'idée initiale de La Défense était de rendre la ville plus efficiente. On retrouve un peu cette demande de ville à haute intensité, d'hyper-ville où l'on trouve des commerces et des services. Il y a une forte demande de multifonctionnalité. (DG PLD)

L'idée du Campus est une idée intéressante qui redonnerait un élan à La Défense. Pour autant j'y apporte une nuance : celle de la multifonctionnalité. Il ne faudrait pas refaire avec les étudiants la destination trop monofonctionnelle de La Défense. Cette position stratégique suppose surtout de venir influencer une destination multifonctionnelle et de donner une image plus moderne et plus vivante.
La formation tirerait La Défense vers le haut. Un point d'attention mérite d'être regardé qui concerne la démographie. Sommes-nous sûrs que c'est une population en croissance compte-tenu des gains de productivité des entreprises ? Mais aussi parce qu'il est possible que le schéma actuelle évolue et que la formation devienne polyforme et polyemploi.
L'intérêt premier de cette proposition réside beaucoup dans la facilité de reconversion. Les bureaux se convertissent facilement en salle de cours, les agencements sont simples ; et le modèle économique est le même (les niveaux de négociation de loyer sont similaires). Si nous pouvions transformer l'ancienne tour TOTAL en école ou université, je suis sûre qu'elle reprendrait de la valeur. Aujourd'hui sa valeur résiduelle de redéveloppement (VRR) est nulle. (DG Groupama Immobilier)

Sur la transformation du modèle économique et de la gouvernance : Les approches sont exprimées moins clairement. C'est davantage l'impasse de la situation économique de La Défense (baisse drastique des recettes de Droits à construire) qui ouvre le débat sur le modèle économique, plutôt qu'une vision prospective de l'avenir. Pour autant, les expressions se polarisent sur trois aspects : la nécessité d'un modèle économique qui ouvre vers d'autres recettes ; l'ouverture de la gouvernance vers les entreprises ; le changement de statut vers une organisation plus commerciale.

L'EPL a donné de la proximité et un peu de bon sens. On va plus vite, les décisions sont plus sensées, et plus enracinées.Reste le rôle des entreprises qui sont exclues du pouvoir de décision. Il vaut mieux répartir le pouvoir de décision entre le public et le privé.
Les maires ne sont pas élus pour diriger un quartier d'affaires. Du coup le « pouvoir technique » prend le dessus, ce qui n'est pas sain. Et qui génère un décalage entre les attentes d'en bas et les décisions d'en haut. (Ex dirigeant PLD)

Aujourd'hui, il faut réinvestir dans les infrastructures et l'entretien de La Défense ; mais les entreprises n'ont plus les moyens de le faire. Il faut arrêter de considérer les entreprises comme unique financeur. Ce n'est pas à elle de payer la transformation du territoire.
Exemple sur les parkings : la recette de DSP se noyait dans la gestion plutôt que d'aller dans le financement des investissements. Or, il s'agit de l'argent des entreprises[82]*.*
Il faut reprendre le modèle économique. Mon idée personnelle : Il faut créer une SPL avec les collectivités locales parties-prenantes qui financeront sur crédit public, les investissements structurels et infrastructurels. Aujourd'hui, c'est le département qui assure la jonction quand on a besoin d'investir. Il faut ensuite créer une société commerciale qui détient le foncier, et à qui les foncières paient une redevance. Cela aurait le mérite d'alléger le bilan économique des investisseurs et de rééquilibre le modèle économique. Aujourd'hui il n'y a plus de modèle économique pour La Défense : Il y a trop de bureaux en Ile-de-France. (Ex Dirigeant PLD)

(ADP) En fin de compte, notre vraie protection (vis-à-vis de l'État, pour protéger les intérêts de tous) c'est d'être cotée en bourse car on doit respecter une transparence, l'intérêt équitable de tous les actionnaires et assurer une rentabilité satisfaisante. Cela limite l'intervention de l'État (CEO ADP)

L'idée d'aller vers un campus est une très bonne piste qui redonnerait « un coup de jeune » à La Défense. Il faut que celui qui est à l'origine de l'attractivité en ait les bénéfices. Cela plaide en faveur de la transformation du statut. (CEO ADP)

Sur le risque de décote eu égard au CINASPIC, je n'y crois pas vraiment ; parce qu'il y a une demande forte des écoles ; parce que le marché de bureau est structurellement en baisse ; parce que les actifs ne valent rien … Ils viennent aux conditions des entreprises. (Présidente AUDE)

Un autre sujet lié à la Gouvernance, c'est l'incarnation. Les entreprises ne savent plus à qui parler. L'ambition doit être portée par une personnalité émanant de l'État ou d'une collectivité ; pour autant que La Défense fasse l'objet d'une ambition partagée et durable. Jusqu'à présent, on n'en éprouvait pas le besoin car ça marchait tout seul. On construisait. (Maire de Courbevoie)

On évoque ensemble deux idées : celle d'une rencontre entre les élus (communes, département, métropole, région) afin d'avoir une position commune dès septembre 2024. Et celle d'une Contrat de développement Collectivité/État, 2025-2045 qui poserait les termes d'une feuille de route partagée qui redonnerait confiance aux parties-prenantes (Maire de Courbevoie)

[82] 73% des recettes d'exploitation de l'Établissement public proviennent du contrat de DSP parking

Nous explorons d'autres modes de financement possibles : Les entreprises, en les intéressants aux investissements publics ; ou en créant un fonds de dotation pour qu'elles participent à des dépenses d'animation ; ou en regardant la fiscalité, mais nous sommes dans un environnement concurrentiel et nous devons rester compétitif. Aller plus loin dans des prises de participation dans des opérations immobilières. Devenir une Foncière, acheter des actifs et les vendre ou les exploiter. Mais c'est risqué. Nous pourrions aussi vendre nos services/ savoir-faire ailleurs en faisant bénéficier de notre expertise.

L'idée d'un Campus Paris-La Défense a déjà été évoqué. Mais cela mériterait une réflexion approfondie et une vision ambitieuse.

(Nous évoquons l'intérêt d'une approche plus stratégique avec un objectif, des équipements, des logements étudiants, et une proposition aux entreprises de mettre à la Défense les unités de formation continue des entreprises (…) J'évoque l'étude REPUBLIK WORKPLACE sur l'immobilier d'enseignement qui montre une forte croissance sur ce segment

Il y a aussi le sujet du logement. Cela mettrait plus de vie et nous permettrait de diversifier les risques. Le sujet de l'hébergement dans les tours pour ceux qui télétravaillent est intéressant, il faudrait quantifier les besoins. On travaille à plus de mixité des objets (logements, bureaux etc.)

(Je mets en garde sur les mixités isolées, en rappelant qu'il faut une mixité de territoire. Car personne ne veut se retrouver seul au milieu de La Défense avec un hôtel ou des logements. Il y a bien un enjeu de programmation et de cohérence. Je cite l'exemple des impacts encourageants de la superposition Tour/Centre commercial/ Hub de transport, tels qu'ils apparaissent dans l'entretien avec URW et les salariés de la SG (…) Nous évoquons cet enjeu de programmation, sur le fait qu'il faut aligner l'OIN et POLD car on ne peut plus raisonner en isolant La Défense). Il y a un écosystème à prendre en compte. La Gouvernance est importante, surtout pour impliquer les acteurs privés dans les projets. Le Conseil de Développement ne joue pas ce rôle. Nous avons plutôt une structure informelle avec des entreprises identifiées comme Groupama ou Sogeprom avec lesquelles nous échangeons régulièrement.

(Nous évoquons d'autres modèles économiques, comme l'idée d'une SEM si nous faisions un campus ; elle construirait les équipements de formation et les factureraient ensuite aux utilisateurs) (Finances PLD)

D'une manière générale cette section ouvre une forte motivation à traiter le sujet positivement. C'est un atout majeur dans l'effort que chacun devra consentir pour une réorientation stratégique de La Défense.

Éléments complémentaires

Colloque organisé le 10 décembre 2024

« Tensions autour des quartiers d'affaires »

Partenariat Chaire ETI- IAE Paris-Sorbonne et Chaire Métabolisme PSL

Ce colloque, qui fait suite aux entretiens et aux Focus-groups, a permis de faire un synthèse des analyses et du contexte de perte d'attractivité de La Défense.

Les enseignements confirment largement nos travaux. Quatre points méritent néanmoins d'être notés : la profondeur de la crise ; ses caractéristiques systémiques qui n'épargnent aucune région du monde ; la radicalité des solutions proposées, jusqu'à la destruction des tours ; la prise de conscience de l'État qui cherche des perspectives de sortie de crise.

Verbatims :

- Une crise systémique qui touche les bureaux
- Une perte d'attractivité constatée partout dans le monde selon des niveaux différents. L'Europe est à mi-chemin entre les USA et la zone Asie-Pacifique (Boudot, CBRE)
- Plusieurs raisons à la crise (économique et sociétale) dont une baisse de la démographie tertiaire. Des perspectives qui ne vont pas s'améliorer si les quartiers d'affaires ne s'extraient pas du piège de la monofonctionnalité
- La polarisation des emplois tertiaires concentre le télétravail et bouleverse les organisations. Le télétravail représente 20% des heures travaillées en Ile-de-France (Chabaud, Chaire ETI)
- La Défense n'est pas épargnée : 700 000 m2 de bureaux vides et un taux de vacance multiplié par trois depuis le Covid (Guice, PLD)
- Un enjeu majeur pour toute l'Ile-de-France qui appelle des réactions et des solutions (Valérie Pécresse)
- Vers un processus de destruction créatrice des tours pour ouvrir de nouvelles perspectives sur le temps long (Drozdz, CNRS)
- Une équation économique complexe : Une tour coûte 250 MEUR de destruction, la programmation est incertaine, une mise au norme compliquée compte-tenu des contraintes administratives, une incertitude liée au temps (pour une décision 2024, il faut compter une livraison en 2031) … Le problème est essentiellement dû au caractère monofonctionnel de La Défense (Groven, SOGEPROM)
- La nécessité de travailler sur la programmation, sur la simplification administrative et sur une vision stratégique (Groven, SOGEPROM)
- La Défense possède deux grands atouts, sa situation dans la dynamique de l'axe historique (Chiambaretta, Chaire Ville-Métabolisme) et un hub de transport exceptionnel (Detavernier, PCA-Stream)
- Carlos Moreno (Chaire ETI) pose l'objectif d'un « quartier à faire » qui doit s'inscrire dans les nouveaux codes de la proximité. Il faut remettre la vie dans la ville. Le modèle de la Charte d'Athènes est obsolète …
- Le préfet des Hauts-de-Seine « lance un appel destiné à développer des contributions sur l'avenir de La Défense et la nécessité de réaffirmer l'intérêt national de La Défense »

Conclusion du 5ème Chapitre – Partie III

Ce chapitre sur les perspectives stratégiques a interpellé tous les acteurs, bien que tout le monde tâtonne. Le consensus sur la transformation prolonge celui que nous avons relevé sur le constat.
La mise en perspective de l'avenir de La Défense ouvre trois débats : sur sa vocation transactionnelle, sur son organisation et sur la soutenabilité de son modèle :

- Sur la vocation de La Défense, quasiment tous les acteurs marquent un intérêt sur l'idée d'un quartier de la connaissance. L'enjeu est considérable et suffisamment stratégique pour justifier une redéfinition de l'intérêt national (OIN). Pour autant les acteurs professionnels (publics et privés) appellent à ce que l'intérêt national soit défini en commun.
- Sur son organisation – sa perspective programmatique -, on observe une convergence sur le caractère multifonctionnel vers lequel le quartier doit muter ; jusqu'à évoquer une multifonctionnalité contraignante. De ce point de vie, l'idée du « campus » se prête bien à un autre axe de développement sur la diversification des usages possibles (logement, équipements, bureaux et loisirs)
- Sur le modèle économique, la question est très présente chez les professionnels qui s'inquiètent des moyens nécessaires à la transformation. Le constat est unanime sur la fin du modèle des « droits à construire ». Des perspectives sont tracées sur le modèle des grands établissements publics dont les statuts ne sont pas ceux d'un « Établissement public » mais de structures à vocation économique et commerciale, type SA ou SEM. Reste à définir préalablement une vision stratégique d'intérêt national. C'est cette expression qui conditionnera le choix d'un ou plusieurs modèles.

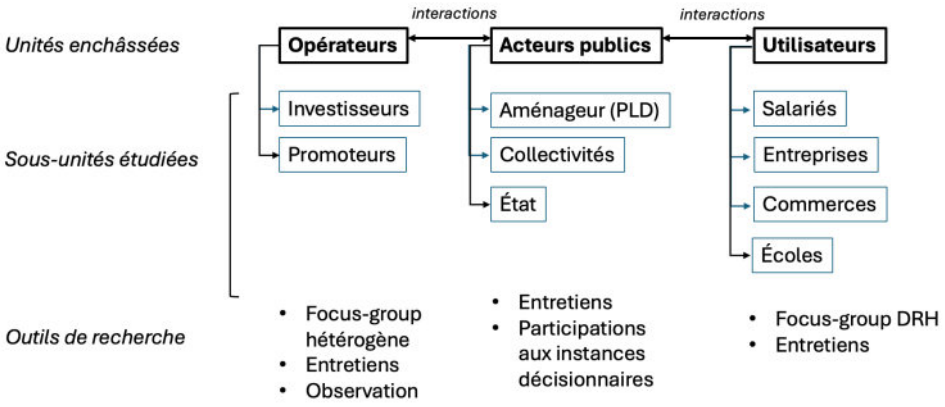
Ce chapitre montre également à quel point le quartier, envisagé comme une plateforme de rencontres, ne doit plus être abordé isolement du contexte métropolitain et national mais intégré dans une approche multiscalaire.

CHAPITRE 6 : MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS EN DISTINGUANT, LES POINTS DE CONVERGENCE, LES ECARTS DE VISION ET LES TENSIONS : ENTRE UNE APPROCHE GESTIONNAIRE ET UNE APPROCHE HOLISTIQUE

Nous présentons dans ce dernier chapitre la synthèse des tendances observées dans l'étude de cas (Chapitres 3, 4 et 5) et nous envisageons des pistes de transformation pour le quartier d'affaires.

Dans la 1ère section, nous traçons les premières lignes-force d'un nouveau modèle de centralité à partir des résultats obtenus ; dans la 2ème section, nous rapprocherons les observations du cas étudié avec le cycle historique que nous avons illustré dans la Partie I ; dans la 3ème section, nous proposerons des pistes de transformation et les principales étapes d'une démarche de requalification du quartier d'affaires.

Rappel de notre matrice initiale de collecte de matériaux (Fig. II.11)



6.1. INSERTION DES GRANDES TENDANCES DANS LA MATRICE INTIALE

Nous présentons ci-dessous les tendances observées que nous insérons dans la matrice initiale :

- Par typologie d'acteurs : Opérateurs, Acteurs publics, Utilisateurs
- Sur la base des trois angles de nos entretiens : le constat, les perceptions de tendances, et les mises en perspectives.

La classification des 29 tendances se répartit de la manière suivante :

- 5 tendances sont communes à tous les acteurs, ce sont les tendances « convergentes » (couleur verte),
- 8 tendances sont communes à au moins deux acteurs, ce sont les tendances « semi-convergentes » (couleur orange),

– 16 tendances sont isolées et spécifiques à un seul acteur (couleur rouge) ; elles permettent de saisir les points de divergence ou de tension entre les acteurs.

Une première observation permet de dégager deux grands blocs (cf. Figure ci-dessous) : d'un côté, les professionnels de l'immobilier, de l'aménagement et les acteurs publics « les professionnels » ; de l'autre côté, « les utilisateurs ».

On retrouve, entre professionnels et utilisateurs, une tension qui a été évoquée dans notre revue de littérature entre une approche « gestionnaire » (les opérateurs et les acteurs publics) et une approche « holistique » (les utilisateurs).
Les professionnels participent d'une force de résistance centripètes ; les utilisateurs sont animés d'un mouvement centrifuge (Fig. I.11b (cycle historique de concentration/dispersion))

Fig. III.17. : Synthèse des retours

Fig. IV.1

SYNTHESE DES RETOURS DES ENTRETIENS ET FOCUS-GROUPES

	Opérateurs Investisseurs et promoteurs	**Acteurs publics** Etat, colectivités territoriales, aménageurs	**Utilisateurs** Salariés, entreprises, commerces, écoles
CONSTATS 24,6% des citations	Défaut d'anticipation/ de stratégie	Défaut d'anticipation/ de stratégie	
	Perception d'une fin de cycle structurel	Perception d'une fin de cycle structurel	Perception d'une fin de cycle structurel
		Tension sur les besoins en financement (fin du modèle DAC)	
		Baisse des rendements fiscaux (contexte de tension sur les recettes)	
			Situation contrastée de la santé des commerces
	Baisse de la valeur des actifs		
	Phénomène du télétravail	Phénomène du télétravail	Phénomène du télétravail
	Intérogation sur l'avenir des tours		Intérogation sur l'avenir des tours
	Gestion de la vacance		Gestion de la vacance
	Inquiétude sur la démographie		Difficultés à recruter
TENDANCES 27,4% des citations	Réflexion sur les bureaux éclatés		Réflexion sur les bureaux éclatés
	Ouvrir vers la multifonctionnalité	Ouvrir vers la multifonctionnalité	Ouvrir vers la multifonctionnalité
	Intégrer le télétravail comme un acquis	Intégrer le télétravail comme un acquis	Intégrer le télétravail comme un acquis
			Double pivot lieux de vie/ lieux de travail selon les profils
			Double plateforme virtuelle/ présentielle
	Correction du télétravail	Correction du télétravail	Aversion croissante aux transports
		Associer le logement	Dissocier le logement
			Besoin exprimé de desserement
PERSPECTIVES 47,9% des citations	Révision du modèle économique et financier	Révision du modèle économique et financier	
	Associer les opérateurs à la gouvernance	Associer les opérateurs à la gouvernance	
		Mise en garde sur les marges de transformation	
	Implusion stratégique de l'Etat	Implusion stratégique de l'Etat	
			Quartier pensé pour les jeunes
	Quartier de la connaissance	Quartier de la connaissance	Quartier de la connaissance
	Multifonctionnalité contraignante		
	Besoin d'incarnation et de leadership		

x	Convergence des trois acteurs
x	Convergence de deux acteurs
x	Points particuliers à un acteur

6.1.A Plusieurs points de convergence entre les acteurs qui forment le socle d'un diagnostic partagé

Six grandes tendances convergent de la part de tous les acteurs :

1) Un constat partagé d'une obsolescence, transactionnelle, fonctionnelle, morphologique et socioéconomique de La Défense.
2) Le phénomène du télétravail que tous les acteurs observent (et vivent dans leurs propres organisations). Il participe d'un phénomène ancré dans les usages.
3) L'idée d'intégrer le télétravail comme un avantage acquis avec néanmoins quelques nuances sur la manière de l'appréhender à moyen et long termes.
4) Une confiance plutôt forte sur l'avenir de La Défense liée à la fois au nœud de transport, à sa situation géographique et aux opportunités ouvertes par les transformations socioéconomiques actuelles.
5) La conviction que La Défense doit devenir un quartier transactionnel et multifonctionnel ouvert à une véritable mixité d'usages.
6) La question d'un quartier de la connaissance est envisagé par tous les acteurs, sans véritable objectif, ni modèle économique particulier à ce stade. Cette nouvelle ambition suscite beaucoup d'intérêt et mériterait d'être clarifiée pour devenir le cas échéant un des éléments fédérateurs dont La Défense a besoin pour préparer son avenir et encourager les investisseurs.

Ces points de convergence de l'observation forment le socle d'un diagnostic partagé dans tous les quartiers d'affaires à travers le monde. Ils corroborent également nos travaux sur la cyclicité des constructions territoriales indexées sur des séquences économiques dont il faut régulièrement questionner l'utilité des centralités (Gottmann, 1961)

Dans un processus de transformation, ces points de convergence sont important à considérer pour l'ouverture d'une discussion entre les acteurs et sur les choix à opérer.

6.1.B. Les points de semi-convergence, majoritairement partagés entre professionnels (les opérateurs immobiliers et les acteurs publics)

Il s'agit des tendances partagées par au moins deux catégories d'acteurs.

Sur huit points de semi-convergences, cinq sont partagés entre les opérateurs publics et privés :

1) Les défauts d'anticipation et de stratégie sur l'avenir de La Défense.
2) La correction partielle du télétravail par une perspective de retour au bureau et/ou un quantum de télétravail inférieur à celui de la période 2020-2024

3) La révision du modèle économique et financier afin de rendre La Défense soutenable économiquement
4) L'association des opérateurs professionnels privés à la gouvernance de La Défense pour tenir compte des actifs qu'ils possèdent et dont la mutation est une condition de la transformation
5) L'impulsion stratégique de l'État, de concert avec les acteurs privés et les collectivités locales, pour travailler sur une nouvelle définition de l'intérêt national.

Trois points sont partagés entre les opérateurs et les utilisateurs

6) L'inadaptation des tours aux enjeux environnementaux.
7) Les problèmes d'animation que pose la vacance des bureaux.
8) L'intérêt d'envisager des bureaux éclatés, plus près de là où chacun vit, afin de rapprocher son espace de travail de son lieu de vie.

On peut noter qu'aucun item n'est partagé entre les acteurs publics et les utilisateurs, ce qui participe de la tension entre les approches gestionnaire et holistique (axes de tension de notre modèle – Fig. I.11b)

Ces points de semi-convergence sont intéressants pour tracer les lignes-forces d'une transformation. Ils traduisent néanmoins deux axes d'observation :

a) De la part des « professionnels » publics et privés :
   Un consensus sur l'urgence d'enclencher une vision stratégique, et de proposer un nouveau modèle économique pour débloquer la situation. Le risque est fort d'une dégradation de La Défense et d'un enchainement viral entre la hausse de la vacance, la perte de valeur et le désinvestissement. Cette spirale porterait préjudice aux opérateurs comme aux acteurs publics. L'État est particulièrement attendu sur cette vision et sur la nécessité d'enclencher le cas échéant un processus de transformation législatif.
   L'attentisme des opérateurs ne durera pas, et on voit d'ores et déjà les investissements s'orienter vers d'autres destinations. Le risque est fort d'un « chacun pour soi » de la part des investisseurs, entre le renoncement pour les uns, ou des choix solitaires pour les autres, qui n'impriment finalement aucune cohérence et aucune vision d'ensemble. Cette situation marquerait la fin de la vision iconique du quartier.
b) De la part des opérateurs et des utilisateurs :
   Ces deux catégories d'acteurs partagent une vision assez objective de la situation ; parce que les opérateurs sont aussi des entreprises qui entrent dans le champ des utilisateurs. Ils font une analyse plus holistique de la problématique en considérant des paramètres directement liés au bien-être des salariés : l'aversion croissante pour la morphologie

verticale, la volonté des salariés de se rapprocher de leur domicile, la qualité de vie au travail et l'émergence de solutions alternatives comme les bureaux éclatés.

L'absence d'intersection entre les acteurs publics et les utilisateurs témoigne d'une préoccupation économique de court et moyen-termes de la part des professionnels et de leur difficulté - ou de leur réticence - à prendre en compte les aspirations des utilisateurs. On retrouve dans ce constat les réserves de Vance (1978) qui soulignait la tendance cantonner l'approche géographique des villes sur des critères quantitatifs.

On note par ailleurs dans les expressions, une tension latente entre les utilisateurs, les opérateurs et acteurs publics, liée à un climat d'attentisme sur l'avenir de La Défense et aux difficultés financières.

6.1.C. Les points de tension ou les préoccupations particulières liées à une typologie d'acteur.

Les points de tension sont les constats, les tendances ou les perspectives, spécifiques à un acteur, et qui ne sont pas partagés par les autres acteurs.
Ces points révèlent des regards ou des points de vue divergents, voire des frictions entre les différentes catégories d'acteurs. Ils sont particulièrement intéressants à décrypter si on veut saisir une approche globale du cas.

Sur 16 points de tension : 8 proviennent des utilisateurs, 4 des acteurs publics et 4 des opérateurs.

Une fois encore, cette distribution illustre une tension entre deux approches : celle des professionnels, et celle des utilisateurs.

Les principales tendances observées :

- Une approche nouvelle des comportements et des organisations de la part des utilisateurs. Ils soulignent l'obsolescence d'un modèle d'organisation basé sur la spécialisation des lieux et aspirent à un mouvement de desserrement. Ils ouvrent des perspectives organisationnelles très nouvelles, comme les « doubles pivots » (Fig. III. 13 et 14) ou le traitement différencié des lieux de vie. Ils se différencient des acteurs publics sur le logement : Les utilisateurs conçoivent une approche dissociée des lieux de vie et de travail ; les acteurs publics sont dans une approche « associée ». Pour autant, ces approches apparaissent plus nuancées : Certaines populations (majoritairement jeunes et/ou célibataires) déplacent leur centre de gravité vers le bureau qui devient un lieu « social » ;

d'autres populations déplacent leur centre de gravité vers leur domicile qui fait office de bureau.

- Une approche plus gestionnaire de la part des professionnels (opérateurs et acteurs publics) qui sont légitimement soucieux de la pérennité de leurs actifs et des équilibres économiques (perspectives démographiques à la baisse, préoccupation sur les marges de transformation, instrumentation de La Défense pour atteindre des objectifs de rendement ou de logement) et du rendement fiscal de La Défense qui ne permet plus d'assurer la pérennité de son modèle. Une attente de leadership de la part de l'acteur public est attendue par les opérateurs qui sont à la recherche d'un interlocuteur politique en mesure de porter une vision nouvelle. L'importance d'un leadership politique est rappelé par Carassus (2014) comme un facteur de réussite dans un processus de performance et de transformation. Elle participe « d'une mission de légitimation et de promotion socio-politique de la démarche (…), une fonction de sponsorisation » (2014, p. 6). Ce leadership s'exerce vis-à-vis des parties-prenantes, internes et externes (dans nos cas opérateurs et acteurs publics)
- Un défaut d'approche holistique au profit d'une approche gestionnaire-immobilière qui entraine une perte d'attractivité vis-à-vis des jeunes. L'analyse des utilisateurs-salariés est assez limpide quant à l'avenir de La Défense ; l'approche des acteurs publics et des opérateurs mériteraient de s'en inspirer davantage. Ce n'est pas le cas. La plupart des réflexions est orientée sur la résilience économique des acteurs publics et privés. Les utilisateurs conçoivent La Défense comme un « point de rencontre » dont l'expérience doit être intense, alors que les professionnels la conçoivent comme un quartier dont l'intensité immobilière témoignerait de son dynamisme. La capacité à développer une approche multifonctionnelle et transactionnelle déterminera l'attractivité à venir. Les utilisateurs ouvrent, par leur propre organisation, des perspectives nouvelles comme l'alliance du travail présentiel et de la consommation à distance ou l'éclatement des lieux de vie qui génère des besoins de concentration différents.

Un choix stratégique pourrait illustrer ces deux options : faire de La Défense nouveau lieu transactionnel, en ingérant le télétravail ; lutter contre le télétravail et rétablir une association logement-bureau autour de La Défense.

Fig. III.18 : Récapitulatif des points de convergence, semi-convergence, divergence

Fig. IV.2		
RECAPITULATIF DES POINTS DE CONVERGENCE, DE SEMI-CONVERGENCE ET LES POINTS PARTICULIERS		
29 TENDANCES		
POINTS DE CONVERGENCE	**POINTS DE SEMI-CONVERGENCE**	**POINTS PARTICULIERS**
5 TENDANCES	**8 TENDANCES**	**16 TENDANCES**
Perception d'une fin de cycle structurel	**entre opérateurs et acteurs publics**	**de la part des opérateurs**
Phénomène du télétravail	Défaut d'anticipation et de stratégie	Baisse de la valeur des actifs
Ouvrir vers la multifonctionnalité	Correction du télétravail	Inquiétude sur la démographie
Intégrer le télétravail comme avantage acquis	Révision du modèle économique et financier	Multifonctionnalité contraignante
Vers un quartier de la connaissance	Associer les opérateurs à la gouvernance	Besoin d'incarnation et de leadership
	Impulsion stratégique de l'État	
		de la part des acteurs publics
	entre opérateurs et utilisateurs	Tension sur les besoins de financement
	Interrogation sur l'avenir des tours	Baisse des rendements fiscaux
	Gestion de la vacance	Associer le logement
	Reflexion sur les bureaux éclatés	Mise en garde sur les marges de transformation
	entre acteurs publics et utilisateurs	**de la part des utilisateurs**
	néant	Situation contrastée de la santé des commerces
		Difficultés à recruter
		Double pivot lieux de vie/ lieux de travail
		Double plateforme virtuelle: présentielle
		Aversion croissante aux transports
		Dissocier le logement
		Besoin exprimé de desserement
		Quartier pensé pour les jeunes

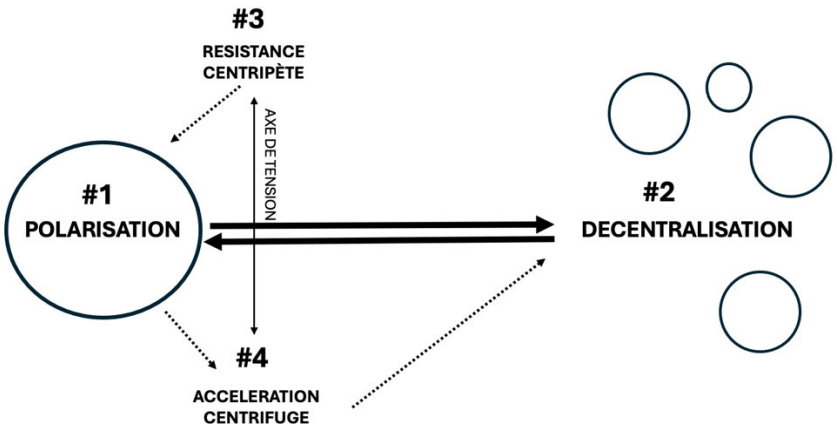
La problématique et les perspectives de La Défense sont proches de celles préconisées par les chercheurs et mises en avant dans notre revue de littérature ; on peut en retenir trois :

- Des dynamiques territoriales conformes aux associations/ dissociations de Murphy (1972) ou de Desmarais (1998) qui distinguent deux grandes polarités à géométrie variable entre *les lieux de vie* et *les lieux de travail/ de consommation.*
- Une influence croissante de la qualité des lieux de vie sur les lieux de travail qui correspond à la prospective de nombreux chercheurs sur la nécessité de rééquilibrer son projet de vie dans les différentes dimensions sociales, matérielles et métaphysiques (Rosa 2021, Weil 1943, Latour 2017, Moreno 2024)
- Un risque d'indexation d'une part de la morphologie des villes sur des approches économiques obsolètes (Braudel 1985, Wallerstein 1983 , Bouba-Olga 2018, Dumont 2019) qui incite à beaucoup de prudence de la part des décideurs s'ils ne veulent pas que leurs villes subissent outre-mesure les fluctuations des modèles socioéconomiques.

6.2. LA CONFIRMATION DE L'AXE DE TENSION DU CYCLE HISTORIQUE

Dans la revue de littérature, nous avons positionné un schéma (Fig. I.11b, ci-dessous) résumant le cycle historique des mouvements de concentration/dispersion.
Les observations que nous avons constatées au cours de l'étude de cas s'inscrivent dans ce schéma.

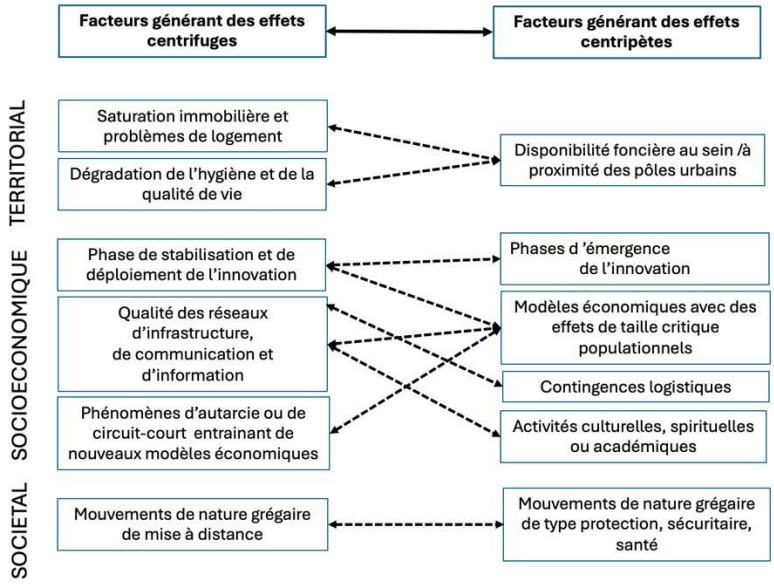
Rappel Fig.I.11b de modèle de cycle historique



Il nous semble intéressant de positionner nos observations dans ce cycle.
Le cas met particulièrement bien en exergue le passage vers un cycle de dispersion (#2) et les effets de résistance centripète et d'accélération centrifuge (#3, #4).
Ces mouvements révèlent la tension entre une approche « gestionnaire » et une approche « holistique ». Ce que nous avons appelé « AXE DE TENSION » dans notre figure : L'approche gestionnaire tend à « résister » au mouvement de dispersion ; l'approche holistique aspire à un mouvement de desserrement.

Il n'est pas inutile également de rappeler également l'influence des facteurs systémiques (Fig. II.8 - ci-dessous) qui permettent de situer les facteurs centrifuges et centripètes. Or, l'étude de cas met en avant des facteurs centrifuges territoriaux (saturation du logement en zone dense) et socioéconomiques (déploiement des réseaux et diffusion de l'innovation, facilitant le télétravail) : mais aussi des facteurs centripètes socioéconomiques (contingences logistiques, activités académiques)

Fig. II.8 Rappel



Si nous allons plus en détail dans les enseignements de l'étude de cas au regard de notre modèle :

a) Sur les facteurs #1 (à effets centripètes) et #2 (à effets centrifuges)

Le passage de l'un vers l'autre est au cœur du mouvement de bascule que nous avons observé dans la 1ère partie de nos travaux : La polarisation de l'innovation dans les métropoles ouvre par conséquent une période de diffusion de l'innovation dans les autres territoires. La Défense est un objet très sensible à ce mouvement ; cette sensibilité est indissociable des externalités négatives que génère le fait métropolitain ; les mouvements de bascule que nous avons constatés sont nombreux (démographie, télétravail, changement de mode de vie). Le mouvement de bascule est particulièrement prégnant dans notre étude de cas : la propension des utilisateurs à tirer profit des innovations (télétravail, *cloud computing*, visio-conférence) participent de la dynamique centrifuge dont le taux de vacance des bureaux de La Défense est le premier indicateur.

b) Sur le facteur #3 de résistance centripète

Nos travaux sont très éclairants sur ce mouvement de résistance. On remarque que les acteurs professionnels publics et privés – qui ont intérêt à ce que le modèle de La Défense continue à prospérer – partagent des regards « positifs » ou « performatifs » sur l'avenir de La Défense. En revanche, les utilisateurs partagent majoritairement des constats « négatifs », voire « répulsifs ».

Les acteurs professionnels de l'immobilier et les acteurs publics sont les plus allants sur l'avenir de La Défense car leurs intérêts sont liés. La Métropole du Grand Paris, la Région Ile-de-France et les collectivités territoriales soutiennent l'avenir de La Défense et s'inquiètent de la baisse des revenus générés par le quartier d'affaires ; l'État défend l'intérêt national, sans qu'il soit avéré à ce stade ; les professionnels de l'immobilier

travaillent à sa résilience en postulant de nouvelles marges de manœuvre dans les outils d'urbanisme (permis multi-destination, soutien public etc.). La résistance est forte, en témoigne, la difficulté à accepter que le retournement de La Défense relève davantage d'une évolution structurelle que d'un aléa conjoncturel. Le rapport Yché[83] que nous avons déjà mentionné témoigne de cette résistance en cherchant des moyens coercitifs en faveur d'une nouvelle densité résidentielle.

c) Sur le facteur #4 d'accélération centrifuge

Ce mouvement est directement lié aux externalités négatives de surpolarisation. On observe dans l'étude de cas une triple critique sur ces externalités négatives : la massification des lieux de vie, la massification des lieux de travail et la massification des transports. Par corollaire, les utilisateurs parlent de qualité de vie, de rapprocher les lieux de travail des lieux de vie, et évoquent des stratégies *d'éclatement* ou de mise en réseau qui s'alignent avec les approches distribuées de notre revue de littérature et les facteurs énoncés dans la Fig. II.8. Le fait qu'une épidémie (la crise de la Covid) apparaisse très clairement comme le point de bascule dans les indicateurs de perte d'attractivité de La Défense valide la sensibilité des formes massifiées de vie et de travail aux externalités négatives. Le terme « d'éclatement » a souvent été cité.

Considérant par les résultats observés dans notre étude de cas que nous sommes à un point de bascule des dynamiques de polarisation vers les dynamiques de dispersion ; l'étude de cas démontre la nécessité de saisir la problématique des concentrations de bureaux en prenant conscience que l'évolution des comportements est la source des perturbations ; la non prise en compte des aspirations sociétales, au bénéfice d'une stratégie de résistance, risque de prolonger artificiellement la durée des quartiers d'affaires ; et de les priver d'une approche durable et de les amener dans une crise irréversible. Ce point d'alerte est d'autant plus fort que l'intensité transactionnelle est faible. Le Quartier central des affaires confirme son attractivité par la réalité de son intensité transactionnelle, formelle (présence de bureaux, de commerce, de lieux de pouvoirs) et informelle (lieux de culture, hôtels, restaurants, tourisme)

L'étude de cas confirme les grandes tendances extraites de la revue de littérature, notamment l'écart de perception entre les opérateurs (les professionnels de l'immobilier et les acteurs publics) d'un côté, et les utilisateurs de l'autre. Si tous convergent sur les grandes lignes du constat d'obsolescence, on perçoit néanmoins une tension sur le modèle à venir :

- Les « professionnels » sont plutôt convaincus que la résilience des quartiers d'affaires passe par une stratégie d'adaptation, modulo deux réserves : l'évolution démographique et la faiblesse des marges de manœuvre liées au fait que l'essentiel du foncier est la propriété des investisseurs ;

[83] https://www.ecologie.gouv.fr/propositions-destinees-faciliter-lemergence-dune-industrie-transformation-actifs-immobiliers

ils persistent à parler de « quartiers d'affaires », prolongeant ainsi l'approche fordiste et celle de Le Corbusier.

- Les « utilisateurs » sont plus réalistes dans leur approche de la transformation, ils pointent un véritable retournement des comportements qui ouvrent de nouveaux modèles d'organisation. Ils mettent en avant le besoin de pôles de centralités multifonctionnels (transactionnel et professionnel, voire culturel), et l'intérêt d'une centralité axée sur la connaissance.

6.3. LES PERSPECTIVES DE TRANSFORMATION DU QUARTIER D'AFFAIRES DE LA DEFENSE : PASSER DE LA DENSITÉ IMMOBILIERE À L'INTENSITÉ TRANSACTIONNELLE

Notre revue de littérature, comme les entretiens que nous avons conduits dans l'étude de cas de La Défense, ont clairement démontré que la fragilité d'un quartier d'affaires était proportionnée à son intensité transactionnelle. C'est l'intensité de ses interactions qui fonde l'existence d'un quartier d'affaires. Par conséquent, la transformation d'un quartier d'affaires amène à interroger sa vocation transactionnelle. La crise immobilière que vit un quartier d'affaires n'attend pas une réponse immobilière mais une réponse sur l'évolution d'un positionnement transactionnel dont l'immobilier n'est qu'un moyen. Dans le cas de La Défense, c'est bien cette question stratégique qui sous-tend la légitimité de son intérêt national.

Par conséquent, une position nous semble difficile à tenir : celle d'envisager une nouvelle approche stratégique sans réinterroger préalablement l'intérêt national. La plupart des documents prospectifs élaborés depuis 2021 (Notes d'enjeux de l'État sur les OIN de La Défense et Nanterre et La Garenne-Colombes, août 2021 ; Séminaire stratégique de Paris-La Défense, juin 2023) évoque des pistes stratégiques pour augmenter la fréquentation, le bilan carbone, la performance immobilière ou le flux touristiques sans réinterroger les fondements de l'intérêt national. Ce préalable nous semble pourtant indispensable pour justifier d'un repositionnement d'ensemble et des moyens nécessaires à son redressement.

Notons que « l'intérêt national » de La Défense, gagnerait à s'inscrire au sein d'une « stratégie nationale » d'aménagement du territoire préalablement définie. Car, comme nous l'avons observé, *concentration* et *dispersion* sont étroitement corrélées autour d'un socle transactionnel. Une mise en perspective plus large est nécessaire compte-tenu des phénomènes d'illimitation que nous évoquions précédemment (Partie I) et du fait qu'une centralité transactionnelle s'évalue par la prospérité des territoires alentours. Nous reviendrons sur ce point dans la Discussion (Partie IV).

Au regard de nos travaux et des points de convergence ou de semi-convergence des acteurs (utilisateurs et professionnels) (étude de cas – Fig. III.18) sur l'évolution de La Défense, on peut envisager la transformation du quartier autour de trois étapes :

- L'étape préalable de réécriture de l'intérêt national à l'aune des enjeux contemporains
- L'étape de programmation urbanistique, fort de l'expression d'un nouvel intérêt national et stratégique ; la transcription de la programmation dans les outils d'urbanisme et dans des textes réglementaires ou législatifs
- L'étape d'élaboration d'un modèle économique et d'une gouvernance en lien avec les nouveaux objectifs stratégiques et de programmation et conforme à l'architecture fiscale du Grand Paris.

6.3.A. Le principe de réaffirmation de l'intérêt national

A sa création, l'intérêt national de La Défense – un quartier d'affaires spécialisé et délimité – s'inscrivait dans un période fordiste de développement du secteur tertiaire sur les codes massifiés du cycle industriel, mais également dans l'agencement territorial hérité de la Charte d'Athènes. Bien qu'il ait été envisagé que l'intérêt national dépasse le seul modèle de bureaux, avec par exemple, la tour lumière cybernétique de Nicolas Schöffer[84] ou le « Versailles intellectuel de Malraux » sur la zone B (Picon-Lefebvre, 2012, p. 20) ; bien qu'il ait été prévu que La Défense soit un « quartier spécialisé », rien n'a marqué une véritable approche stratégique. Notre étude de cas démontre l'unanimité des acteurs sur l'obsolescence d'un modèle réduit à une concentration de bureaux. Pour autant, ni les composantes transactionnelles contemporaines, ni l'économie de la connaissance, ni la prise en compte des systèmes en réseau qui marquent les spécificités des nouveaux modèles socioéconomiques n'ont participé jusqu'à présent de l'évolution de La Défense. Le quartier reste figé dans les critères de l'intérêt national tels qu'ils se définissaient en 1958 à sa création. Le « quartier d'affaires » apparait clairement aujourd'hui comme incarnation d'une vision datée de l'intérêt national centrée exclusivement sur les besoins immobiliers tertiaires.

Cette obsolescence du quartier d'affaires a souvent été illustrée dans nos entretiens par la perception des rencontres « Choose France »[85] organisées par le Président de la République au château de Versailles pour attirer les grands investisseurs et les stars de la « tech » en France. Le choix de Versailles plutôt de de La Défense a été vécu comme un signal d'obsolescence et de renoncement vis-à-vis de l'intérêt national de La Défense. On pourrait faire le même constat sur le Sommet de l'IA en février 2025, avec le choix du Grand Palais, alors que des enjeux stratégiques autour de l'IA se dessine à La Défense (Campus-Cyber[86]). Ces choix d'inscrire la modernité dans le patrimoine correspondent néanmoins à un processus d'appropriation des lieux sacrés décrit par Desmarais (1998)

[84] https://www.transverse-art.com/oeuvre/la-tour-lumiere-cybernetique
[85] https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/choose-france
[86] https://www.parisladefense.com/fr/territoire/tours-batiments/campus-cyber

L'intérêt national mérite d'être repensé à l'aune des grands défis de notre siècle et de l'incarnation d'une modernité contemporaine et de son rayonnement. La France ne peut se priver d'une nouvelle affirmation stratégique. La Défense est de ce point de vue symbolique. Pour autant, nous recommandons une grande prudence dans ce type d'exercice. L'échec du CICOM que nous résumons ci-dessous montre à quel point l'intérêt national ne se décrète pas mais résulte d'une analyse approfondie et d'une perspective ouverte.

L'ambition d'un objet iconique a été posée en 1982 pour donner une légitimité thématique à La Défense et attirer des visiteurs. La décision avait été prise par le Président de la République de faire de la communication un enjeu national et de loger ce projet dans La Grande Arche. C'est l'idée du CICOM (Centre International de la Communication). « A quoi va servir l'édifice ? » interrogea d'emblée Spreckelsen, l'architecte lauréat, dubitatif sur le programme.

Le CICOM : Un précédent à La Défense qui justifie une réflexion en profondeur pour réaffirmer l'intérêt national (Cossé, 2016)

« Le CICOM est défini comme un lieu de sensibilisation aux nouveaux outils de communication, à la croisée de deux obligations, l'appropriation sociale qui privilégie les utilisations collectives mais d'initiatives plurielles, et l'ouverture sur le monde qui nous met à l'écoute et au service de tous, mais plus particulièrement des plus défavorisés » Robert Lion, DG de la Caisse des Dépôts et Consignations, en charge du projet. (2016, p. 54)

Entre 1983 et 1986, le CICOM est passé par plusieurs étapes et questionnements, on a parlé de *Carrefour*, de *Centre International de la communication* (CIC), puis de *Centre*. Finalement le CICOM s'est installé dans la paysage sans pour autant parvenir à démontrer concrètement de quoi il s'agit. Rappelons quand même que la moitié des surface de la Grande Arche lui avait été destinée, soit 60 000 m2.

En 1983, Robert Lion (DG de la CDC et en charge du projet) communiquait sur la vocation du *Carrefour (nouveau nom du CICOM) et Le Monde restituait le projet avec de sérieuses interrogations* :

Un lieu qui tiendrait à la fois du Palais de la Découverte, du Centre Beaubourg, du Sicob et du jardin d'acclimatation, écrit Le Monde[87] *; un pari : celui de vouloir concilier des objectifs apparemment opposés : la communication sociale et les affaires, impliquer le grand public et les professionnels, marier les intérêts publics et privés, aider les régions de France et les pays peu développés (page 222)*

Dans les années suivantes rien n'a avancé et chacun s'est interrogé. En 1985, Lorenzi (Directeur général du CICOM) ouvre le positionnement du Centre vers l'idée d'une plateforme d'innovation technique auprès des entreprises de l'industrie et des services, dont le siège est à La Défense.

Il s'agit d'attirer dans « le plus grand centre de communication d'Europe des studios de cinéma, des télévisions, des radios, les agences de publicité, les grands journaux : oubliés, les belles intentions signées Serge Antoine de « privilégier les utilisations collectives mais d'initiatives plurielles ». De façon à être « à l'écoute et au service de tous, mais plus particulièrement les plus défavorisés. (2016, p. 217)

La même année, quelques colloques ont eu lieu à l'initiative du CICOM sur « Écriture et informatique » ou sur « Les Jeux électroniques ». Le monde la communication ne s'intéressait pas au CICOM et n'avait pas envie de venir à La Défense. La Présidente du CICOM (Yvette Chassagne) a claqué la porte en décembre 1985 dénonçant un « grand bazar technique ».
En 1986, le nouveau Président, Claude Heberlé (ex-DG d'Antenne 2) a lancé le concept des 3 R : *Recherche* sur l'intelligence artificielle, les images de synthèse et le numérique ; *Représentation* avec 9000 m2 de surfaces d'exposition ; et *Rassemblement* entre les Chercheurs, les visiteurs et les exposants. Le projet n'a pas suscité d'adhésion. Pour autant, malgré les réserves, le CICOM a du débourser les 927 millions de francs que réclamait la maîtrise d'ouvrage pour financer les travaux. Il fera un premier chèque de 370 millions de francs.

[87] Le Monde, 14 septembre 1983

En avril 1988, le premier ministre Alain Juppé dissout le CICOM et la vente des 50 000 m2 est annulée ; Spreckelsen dénonce *« la fin de l'Arc de triomphe de l'Homme et le retour du Big Business »*. Fait unique dans les annales de l'architecture, il démissionnera quelques mois plus tard. Le toit de la Grande Arche qui devait être le dernier témoin de cette ambition, connaitra de nombreux aléas d'exploitation, sans jamais faire ses preuves, et fermera définitivement en 2023.

Un journaliste, sous couvert d'anonymat, écrira à propos du départ de Spreckelsen et de la dénaturation de son projet : *« Il restera une superbe enveloppe, réalisée telle qu'elle avait été conçue, mais privée d'âme et vide.* ***Ou plutôt saturée de bureaux …*** *»* (Revue Murs, murs)

D'autres concepts seront proposés : Centre Pompidou de l'automobile (Pellerin) Fondation européenne de la Ville (de Villiers) ; musée de l'Architecture (Querrien) ; Fondation internationale des droits de l'homme et des sciences de l'humain (Faure) ; Mission du bicentenaire, etc. Finalement le fait marquant de la Grande Arche sera l'organisation du G7, sur le toit, du 14 au 16 juillet 1989.

Ce rappel mérite d'être fait pour souligner quatre points :

- La complexité d'une démarche socioéconomique et politique permettant d'aboutir à un positionnement stratégique fondé et pérenne.
- Les limites d'une approche isolée de l'État sans considérer, au-delà de ses propres intuitions ou d'un volontarisme particulier, la prospérité globale d'un quartier au sein d'une métropole et du pays.
- La nécessité d'aligner la vision, la programmation et le modèle économique dans un projet d'ensemble mûrement réfléchi.
- Le risque de vouloir agir vite en transformant des tours de bureaux en logements pour satisfaire d'une urgence multifonctionnelle.

6.3.B. L'intérêt national de La Défense passe par la réitération son intensité transactionnelle

Le principe même de l'intérêt national est d'aller vers un développement qui intéresse tout le pays et à travers lequel tous les Français reconnaissent son utilité pour leur pays. C'est à cette aune qu'un statut particulier et que des mesures législatives dérogatoires et des facilités juridiques ou fiscales se justifient.

On pouvait admettre jusqu'à présent que des grandes tours qui accueillaient des grandes entreprises témoignaient de l'intérêt national (Cf. le discours de Pompidou en 1972 sur « la hauteur des tours et la grandeur de la France »). Cette conception est celle dont nous héritons aujourd'hui. Mais comme nous l'avons vu, elle se heurte à trois limites : les besoins d'immobiliers de bureaux ne justifient plus un périmètre foncier qui leur soit dédié ; la hauteur des tours n'incarne plus la modernité ; mais surtout l'intensité transactionnelle est de moins en moins corrélée à la densité immobilière et fonctionnelle, pour autant qu'elle l'ait été ; elle est davantage culturelle et sociale (Rémy, 2016)

i) <u>La Défense, un quartier d'affaires en trompe l'œil</u>

A ce stade La Défense n'est pas un quartier d'affaires au sens des définitions transactionnelles communément admises (Murphy, 1972 ; Rémy, 2016 ; Yang, 2024) ; c'est une concentration de bureaux qui perd progressivement de son attractivité compte-tenu de la baisse structurelle des besoins dont nous avons énumérés les facteurs (désintermédiation, productivité et déspatialisation). Son leadership européen souvent évoqué (1er quartier d'affaires en Europe) n'est pas tant la mesure d'une intensité transactionnelle que le reflet du succès de la financiarisation de ses actifs qui ont constitué le plus grand marché d'investissement tertiaire d'Europe, passant de 1996 à 2007 de 2 à 30 milliards d'EUR d'investissements dont plus de la moitié provenant d'investisseurs étrangers (Nappi-Choulet, 2013). C'est l'ambiguïté dans laquelle se situe le débat. La Défense est avant tout un actif financier assimilé faussement à un quartier d'affaires comparativement aux espaces transactionnels ou aux places de marché.
Lors de nos entretiens, rares sont les moments au cours desquels l'intensité transactionnelle de La Défense a été questionnée, voire évoquée. L'approche des acteurs procède essentiellement d'un enjeu quantitatif immobilier, patrimonial, financier ou fiscal.

Par conséquent, nous considérons que l'intérêt national de La Défense (et son avenir) relève d'abord d'une nouvelle ambition transactionnelle informelle (sociale et culturelle) et formelle (économique et académique). Un quartier d'affaires existe par l'intensité des échanges qu'il génère à toutes les échelles (locales, nationales et internationales). La densité d'immeubles de bureaux, aussi hautes soient les tours qui les caractérisent, ne permet pas à qualifier un quartier d'affaires (cf. la définition des quartiers d'affaires et leurs évolutions dans la Partie I)

Pour autant, au cycle de dispersion qui s'amorce, qualifié de desserrement, d'éclatement ou de décentrage, va correspondre un besoin de rencontres de forte intensité. C'est un retour possible des quartiers d'affaires, non pas au sens d'une concentration de bureaux et de salariés, mais à celui d'un espace consacré aux échanges. Ce sont les thèses de Mumford (1964) ou de Braudel (1985) quand ils associent de nouvelles perspectives de *centrage* aux cycles de *décentrage.* C'est la question de Gottmann (1961) quand il interroge les raisons objectives de se rassembler en questionnant l'envie de liberté : *What can be decentralized ?* C'est ce qui fait dire au CEO de URW dans nos entretiens que La Défense pourrait être le lieu idéal pour le télétravail par l'intensité des opportunités transactionnelles que le quartier pourrait proposer.

Dans un article récent[88], nous avons souligné que l'activité transactionnelle supposait de restaurer l'ensemble des porosités possibles qui permettent à La Défense de restaurer sa vocation transactionnelle et de créer un véritable espace d'échanges

[88] La Tribune 17 février 2025 : https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/opinion-le-quartier-de-la-defense-a-l-epreuve-d-une-reaffirmation-de-l-ambition-nationale-1018621.html

Nous avons exploré la zone d'intersection entre l'iconographie des villes-monde (Sassen, *The Global cities*, 1991), caractérisée par les quartiers d'affaires, et les territoires d'appartenance (Weil, *l'Enracinement*, 1943) ; nous avons cherché comment La Défense pourrait être à la fois un sémaphore à l'échelle mondiale, mais aussi un milieu fertile ouvert aux échanges. Car, partout dans le monde, les « business district » ne sont plus tant associés à des ensembles tertiaires monofonctionnels, ni à des performances économiques, ni à l'addition de chiffres d'affaires, mais à une somme d'interactions, de médiations, d'hybridation et de travail en commun dont la connaissance, la culture et la recherche sont les ferments. Hier les entreprises cherchaient des mètres-carrés, aujourd'hui elles cherchent des idées et des talents pour innover.
Par conséquent, pour reconstituer un milieu fertile, en lien avec d'autres milieux fertiles, La Défense doit tendre vers toutes les porosités possibles : celle des savoirs, celle des géographies, celle des générations, celle des histoires, celle des fonctions. C'est dans toutes ces composantes que se cristallisera son renouveau. Elle sera un lieu de rencontre éphémère ou régulier, une interface entre nos territoires et le monde, un espace de débat, de recherche et de culture, un pôle de congrès et un centre de formation unique au monde, dans une iconographie profondément réinventée et réellement habitée (Fromantin, Chabaud, Moreno, 2025)

ii) Les composantes essentielles d'un véritable quartier transactionnel

Pour aller vers l'objectif de réitération d'un espace transactionnel (cf.1.1.A), il est important d'énumérer les composantes qui participent d'une activité transactionnelle délimitée spatialement dans un contexte illimité socioéconomiquement. Car, comme nous l'avons observé, l'enjeu porte sur notre capacité à identifier des activités transactionnelles qui ne sont pas en tension avec les phénomènes d'illimitation/ de dispersion. C'est l'interpellation de Gottmann (1961) qui incite à nous poser régulièrement la question de ce qui doit être centralisé/ décentralisé . C'est aussi notre constat empirique sur la nécessité d'une dialectique constructive entre La Défense et le reste du territoire. Vance (1978) a souligné la difficulté historique en géographie de s'extraire d'une approche performative :

Culture, attitudes, historical events, even perhaps divine interventions, enter into the shaping of cities, so the urban geographer should exercise caution in applying a mainmmonist view to urban origins and evolution. We should accept the legacy of economic geography but not become subservient to it. (p. 133)

Nous avons identifié trois vecteurs de centralisation transactionnelle au cours de nos travaux : les espaces formels d'intermédiation (organisés) ; les espaces informels de médiation (hospitalités et espaces publics) ; les lieux iconiques (sacrés et culturels) qui fédèrent très largement. Cette classification agrège plusieurs critères avancés par les chercheurs et s'inscrit dans notre modèle de cyclicité théorique (concentration/dispersion) :

- Les activités et espaces formels d'intermédiation (Braudel, 1946 ; Murphy, 1972 ; Sassen, 1991) :

  Les quartiers d'affaires sont des espaces transactionnels formels, d'intermédiation, de coordination ou de contrôle. L'histoire nous a montré que cette fonction était instable dans le temps, puisqu'elle s'indexe sur les modèles économiques par nature évolutifs (Pumain, 2021). Pour autant, ces fonctions se réinventent en permanence. Cette vocation transactionnelle structurée correspond historiquement à six grandes configurations d'intermédiation : i) une place financière qui suppose des échanges entre les parties-

prenantes des mouvements de capitaux (Braudel, 1946, 1985) ; ii) des lieux de pouvoir économique et politique qui génèrent de la coordination et des rencontres (Sassen, 1991) ; iii) des regroupements de secteurs d'activités à fort potentiel d'innovation autour d'une ou plusieurs « locomotives » (Yang, 2024) ; iv) des espaces configurés pour les rencontres comme des espace de congrès susceptibles d'accueillir des salons, des colloques et des événements internationaux (type Grand-Palais), dans l'esprit initial du CNIT ou du CICOM ; v) des structures liées à l'échange de connaissances académiques et culturelles, à la recherche et à la formation pour autant qu'elles participent d'une organisation commune favorisant les interactions entre les structures et les acteurs, et d'une ambition partagée en terme de rayonnement et de mutualisation des équipements (bibliothèque, équipements culturels, cafétaria, installations sportives) (Mumford, 1964) ; iv) une commercialité expérientielle organisée dans un agencement qui confonde au maximum les fonctions (Murphy, 1972) ; car les espaces de commerces ne peuvent pas s'affranchir de repères ; ils s'inscrivent dans une morphologie ordonnée qui offre des points d'accroche et des repères au visiteur. Cette structuration facilite les transformations (Feranga, In Basilico & Pozzoli, 2000, pp. 28-31. Le paysagiste américain Dan Kiley pointait « le désordre de La Défense » par rapport à une structuration traditionnelle de l'urbanisme français (Picon-Lefebvre, 2003, p. 513)

On retrouve dans cette classification d'intermédiation formelle les principes historiques qui ont animé les lieux d'échanges, autour des trois fonctions centrales structurantes et supports de la vie économique : la finance, les talents et l'innovation. Nous avons observé dans notre approche historique que ces trois fonctions étaient par nature centripètes et cycliques.

Aucune de ces activités transactionnelles formelles ne sont réellement présentes à La Défense. La remise à plat des vocations transactionnelles formelles de La Défense permettrait de cadrer les objectifs stratégiques du quartier d'affaires et de justifier le rapprochement d'entreprises. Différents secteurs sont d'ores et déjà investigués comme la connaissance, la cybersécurité ou l'énergie. Mais il semble que ce sont plutôt les fonctions supports (finance et talents) que thématiques (innovation) qui s'appliquent dans une configuration (sédimentée) comme celle de La Défense. La connaissance est par conséquent pertinente mais ne suffira pas.

- Des activités et espaces informels (Murphy, 1972 ; Florida, 2008, 2002 ; Gwiazdzinski, 2009, 2013 ; Rémy, 2016) :

  L'intensité nécessaire à la vitalité des quartiers d'affaires est indissociable d'une dynamique d'activités et d'espaces transactionnels informels. C'est dans ces espaces sociaux que les

transactions sont le plus souvent efficaces. Il s'agit de tous les espaces qui génèrent des rencontres sans pour autant constituer des lieux d'échanges formels (hospitalités et espaces publics. La création de valeur liée au croisement informel de différentes populations est au cœur de la thèse de Florida (2002) : l'hybridation est le vecteur d'émergence et de vitalité d'une classe urbaine créative. C'est également le cœur des théories de Murphy (1972) sur la vocation pluri-transactionnelle des CBD's. Murphy insiste sur l'entrelacs nécessaire des éléments de médiation informelle et d'intermédiation formelle. C'est une aspiration croissante des populations urbaines à retrouver des lieux de rencontres. C'est la base des activités transactionnelles selon Rémy (2016)

La reconquête d'espaces et d'activités transactionnelles informelles se caractérisent par deux approches : temporelles et fonctionnelles :

L'approche temporelle passe par la nécessité d'élargir l'espace-temps. On assiste aujourd'hui à La Défense à une attrition de l'espace-temps qui s'oriente vers une occupation du temps limitée à trois jours de semaine, aux horaires de bureaux. Par conséquent sur une semaine qui compte 168 heures, La Défense tend à n'être occupée que 30 heures. Cette sous-occupation du temps est un axe de reconquête majeur. C'est la thèse de Gwiazdzinski (2000, 2009) qui met en avant la nuit mais aussi les activités événementielles comme vecteurs transactionnels informels. Le géographe y voit une double occasion de façonner un urbanisme du temps ; et d'en faire un espace de « confluence de la dimension spatiale et de la dimension temporelle » (2009, p. 352). Une telle approche est multiscalaire afin de participer de son attractivité sur son périmètre propre et au-delà de son périmètre.

L'approche fonctionnelle correspondante est à la mesure de l'approche temporelle ci-dessus. Elle appelle à reconsidérer les lieux d'échanges informels : On dénombre trois catégories d'espaces : les lieux d'hospitalité au sens large (restaurants, café, hôtels, boîtes de nuit) ; les espaces événementiels, salles ou parvis, publics ou privés, organisés ou libres ; les espaces culturels et sportifs. L'enjeu stratégique de La Défense tient à sa capacité à recréer ces lieux et les conditions d'une activité transactionnelle informelle intense. C'est pour cette raison qu'une approche morphogénique d'ensemble est essentielle.

L'approche transactionnelle informelle présente trois atouts : une avantage générationnel, indispensable pour stimuler l'attractivité de La Défense auprès des jeunes (nos entretiens) ; un avantage résidentiel car ce sont ces activités sociales qui « font ville » ; un avantage en termes d'extension des flux de visiteurs.

Il est intéressant de citer l'approche de Pumain (1993, In Desmarais, 1998) qui rejoint Rémy (2016) sur le socle « élémentaire » (informel) des interactions socioéconomiques et par conséquent sur la fragilité potentielle des macrostructures de type La Défense :

Résumer l'interaction spatiale par une probabilité de contact ou d'action qui soit une simple fonction exponentielle négative de la distance est insuffisant (…) Les macrostructures se construisent à partir des interactions qui se déroulent au niveau élémentaire (p. 408)

De nouvelles approches font de l'activité transactionnelle informelle un atout spécifique qui s'appuie sur un tissu urbain diversifié, fortement iconographié, et sur les médias sociaux :

La Fashion-Week est un exemple intéressant d'activité transactionnelle à la fois organisée et informelle qui ne relève pas d'un espace dédié. Son Media-Impact-Value (MIV) est de 630 millions de $, dont 210 millions sont générés par le secteur informel, le « off » : réceptions, fêtes, dîners etc. (Source FW Network). Une grande partie de ce MIV est apportée par les vidéos sur les réseaux sociaux. Cet exemple témoigne d'une nouvelle approche de la vie des affaires et de son incarnation : une séquence à forte intensité ; au-delà d'un espace transactionnel formel (un quartier d'affaires) ; avec une activité informelle très forte (la plus attractive) ; et une contribution croissante des médias sociaux. C'est une démonstration d'un nouveau paradigme transactionnel mixte.

- Des espaces iconiques ou emblématiques audacieux qui s'inscrivent dans la morphogenèse (Desmarais, 1998 ; Rossi, 1981 ; Davallon, 1992) :

  Les phénomènes d'ancrage et de sédimentation dont nous avons observé qu'ils étaient essentiels dans la résilience des centralités tient à trois phénomènes : sacré, iconique, et fédérateur. Comme nous l'avons observé, la morphogénèse est partie-prenante de l'intensité transactionnelle d'un quartier ou d'une ville. Desmarais (1998) a développé cette thèse pour expliquer la permanence historique d'une « ligne de crête » dans l'axe historique de Paris. Des icônes comme Notre-Dame de Paris, la pyramide du Louvre ou plus récemment le Grand Palais participent à différents niveaux d'un socle transactionnel de portée internationale. Les omphalos, ou la « part sacrée » des villes (Desmarais, 1998) sont des marqueurs essentiels qui transcendent les approches fonctionnalistes. Quand Aldo Rossi (1981) interpelle sur la confrontation des formes et du temps, il souligne la nécessité d'inscrire l'urbanisme dans un processus de transformation fédérateur et audacieux. Les trois exemples que nous avons cités sont emblématiques de ce processus de sédimentation, de transformation et d'opérativité sociale, médiatique et symbolique dont la culture a le monopole (Davallon, 1992).

  Younès (2008) souligne le rôle accru de la polarisation culturelle dans le rapport d'influence des villes globales : « Le projet urbain et le projet culturel se lient. Cette tendance à valoriser la culture est paradoxale. Elle peut être interprétée, dans cette situation globalisée, comme des formes renouvelées de résistance et de régénération pour habiter des territoires face à leur homogénéisation et face à un épuisement existentiel » (p. 25). Pour Younès, cette polarisation culturelle vient rééquilibrer les dérives de la ville dès qu'elle s'éloigne de sa vocation initiale (se cultiver) au profit des fonctions économiques d'intermédiations (Braudel, 1946).

Le fameux « effet Bilbao »[89] (ou effet Guggenheim) qui est souvent évoqué dans sa contribution au développement économique est évidemment discutable quand il n'est pas contextualisé. Ce n'est pas le cas de La Défense qui pourrait en bénéficier fortement compte-tenu de sa présence au sein de l'axiologie historique (la ligne de crête)

La position de La Défense dans « la ligne de crête » lui permet potentiellement d'inscrire une ambition transactionnelle iconique dans l'axiologie historique. C'est probablement son principal atout. Mais cette approche iconique et esthétique doit également être fédératrice. Cela s'entend à deux niveaux : celui d'une reconnaissance universelle (socle mythico-rituel (Desmarais, 1998) ; socle culturel (Younès, 2008)) et son corollaire : accueillir tous les publics. La Grande-arche joue faiblement ce rôle, car elle a deux défauts majeurs : elle n'a pas d'utilité particulière susceptible d'enclencher un flux de visiteurs ; elle ne participe d'aucun message lié à la promesse transactionnelle formelle ou informelle de La Défense.

Un espace iconique et emblématique doit par conséquent répondre à quatre objectifs : i) révéler une empreinte culturelle particulièrement puissante dans son message, son architecture, et sa technologie ; ii) envoyer le signal d'une nouvelle ambition de La Défense comme lieu d'échange universel et de rayonnement mondial ; iii) être sujet à une forte fréquentation et à des événements réguliers qui justifient qu'il devienne l'élément fédérateur du quartier et la locomotive socioéconomique du quartier (ancrage (Yang, 2024)) ; iv) constituer pour toutes les catégories de population (salariés, habitants, étudiants) une valeur positionnelle à fort potentiel d'appropriation (Desmarais, 1998).

Le positionnement d'une *valeur positionnelle* à vocation mondiale (mais aussi locale et nationale) à La Défense nous semble être un préalable indispensable à sa nouvelle ambition. Un « Louvre projeté », pourrait jouer ce rôle et relier La Défense au jalonnement culturel et créatif de l'axe historique. Cette approche iconique présente trois atouts majeurs : l'augmentation de la fréquentation avec un bénéficie direct pour les activités transactionnelles informelles ; une image forte pour la valorisation et l'ancrage des entreprises ; un levier de création de valeur immobilière.

L'exemple de Sydney (Fig. I.16 – Re-imagined Sydney) est intéressant à observer puisqu'il tente d'agréer ces différentes composantes : une inscription dans un héritage culturel (sortir des stéréotypes des quartiers d'affaires et revendiquer une part sacrée) ; un campus d'innovation et d'industries créatives de portée internationale ; un fort investissement sur les aménités culturelles, sportives et de bien-être en général ; une concentration d'étudiants et d'offres de formation ; une hospitalité qui fonctionne jour et nuit ; une ambition mondiale avec l'accueil de grands événements.

[89] https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/effet-bilbao-ou-effet-guggenheim/@@openPDF?uid=2974c9b194ac45879e42070c207fc9f3&id=effet-bilbao-ou-effet-guggenheim

En ce qui concerne l'activité résidentielle – au-delà d'une mise en garde liée à la dérive de « l'Habiter » au sens de Heidegger, dont est issue un urbanisme fonctionnaliste (Lussault In Paquot et AL, 2007, p. 39) et sur lequel nous reviendrons – elle n'entre pas directement dans un champ transactionnel, mais elle en constitue une composante importante ; à deux titres : les activités transactionnelles informelles sont un élément d'attractivité résidentielle ; les composantes transactionnelles informelles ont besoin d'une base résidentielle pour garantir un minimum d'activités. Pour autant, en ce qui concerne La Défense, il faut faire attention à toute forme de précipitation sur la transformation de bureaux en logement qui pourrait mettre en difficulté une approche globale. Dans leurs travaux de modélisation morphogénique des villes, Bonin et al (pp. 471-497, 2014) soulignent la corrélation entre la valeur des logements et la présence d'une valeur positionnelle, liée à l'attraction qu'elle représente pour les ménages. Selon les chercheurs, la proximité d'une aménité pourrait représenter jusqu'à 50% de la valeur d'un actif résidentiel. D'où le prérequis dont nous postulons pour une valeur positionnelle à La Défense de nature à reconfigurer une perspective économique immobilière.

En synthèse, la revitalisation de La Défense passe par une ambition stratégique autour de ces trois dimensions qu'il faut combiner : iconique, transactionnelle formelle, et transactionnelle informelle.

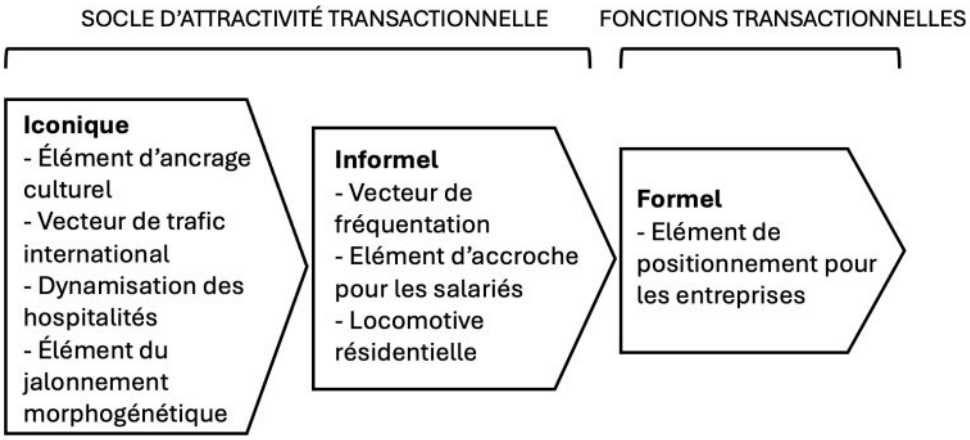
Fig. III.19a. Récapitulatif des composantes transactionnelles et de leurs avantages

Composantes transactionnelles	**Formelles**	**Informelles**	**Iconiques**
Caractéristiques	- Place financière - Espace politique - Pôle d'innovation - Lieu de rencontre - Campus de connaissance - Commerces	- Occupation du temps, jour et nuit - Développement des hospitalités - Activités événementielles - Offre culturelle - Offre sportive	- Objet mythico-culturel de rayonnement mondial - Inscrit dans l'axiologie historique = Extension de la ligne de crête
Atouts croisés	- Formalisation d'activités transactionnelles - Éléments de positionnement pour les entreprises	- Vecteur d'attractivité résidentielle - Vecteur de trafic - Point d'accroche pour les entreprises en termes de RH	- Vecteur de flux et de dynamisation du secteur informel - Élément d'ancrage, de valorisation et d'appropriation - Opérativité sociale

Un point essentiel de cette approche transactionnelle tient à l'intrication des différentes fonctions dans l'espace et dans le temps. C'est une condition à l'enrichissement mutuel des fonctions transactionnelles.

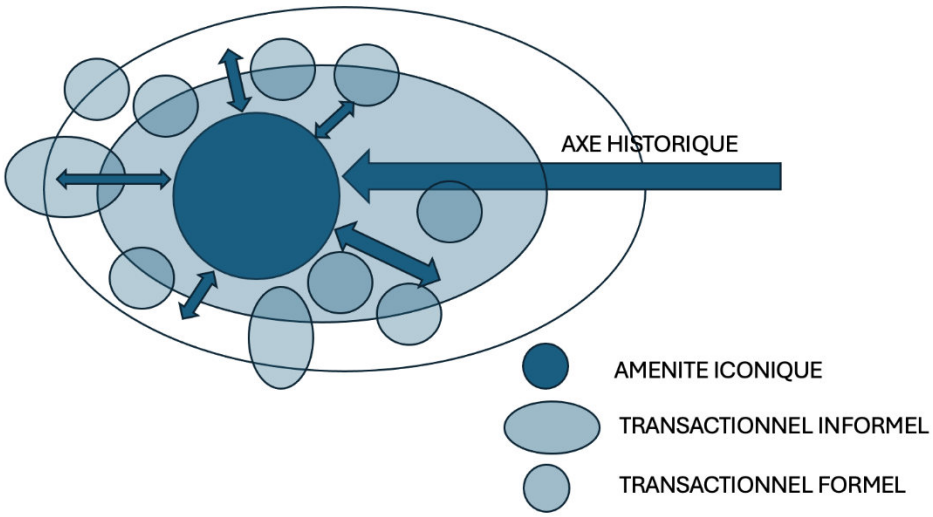
Nous postulons de la dimension centrale et structurante de l'approche iconique (cf. schéma ci-dessous)

Fig. III.19b. l'encastrement des activités transactionnelles et les priorités



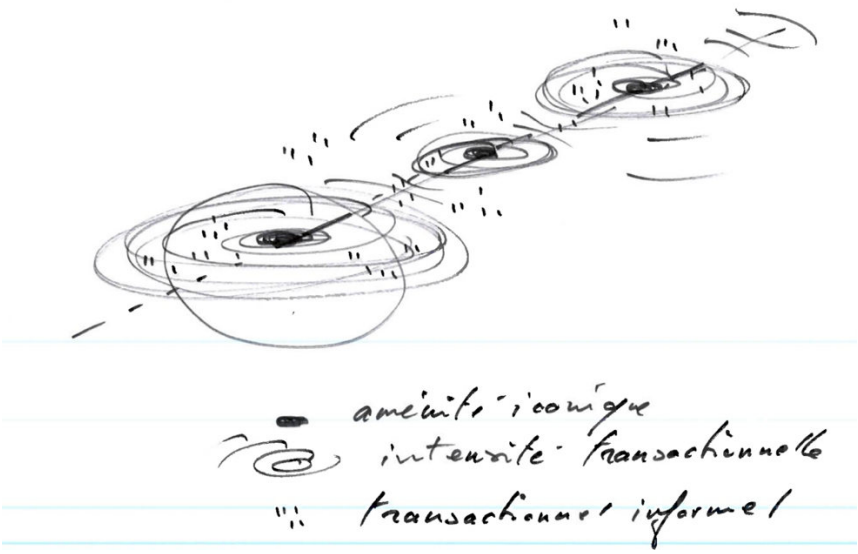
Ce schéma distingue les priorités pour créer un nouveau système transactionnel à fort levier d'attractivité : les composantes socles et les composantes fonctionnelles. Il met en avant les facilités d'entrainement des composantes socles

Fig. III.19c. Distribution spatiale des composantes transactionnelles



Ce schéma montre l'organisation spatiale des différentes composantes : la composante d'attractivité iconique au centre, son effet d'entrainement sur les activités transactionnelles informelles, et son effet d'attractivité (phénomène d'ancrage) sur les activités transactionnelles formelles (intermédiation, connaissance, entreprise)

Fig. III. 20. Positionnement des vecteurs transactionnels dans l'espace de l'axe historique



Ce schéma permet de mettre en perspective les trois vecteurs transactionnels : iconique et fédérateur, formel (cluster, congrès, commerce), et informel (culture et hospitalité), au sein de l'axiologie historique.

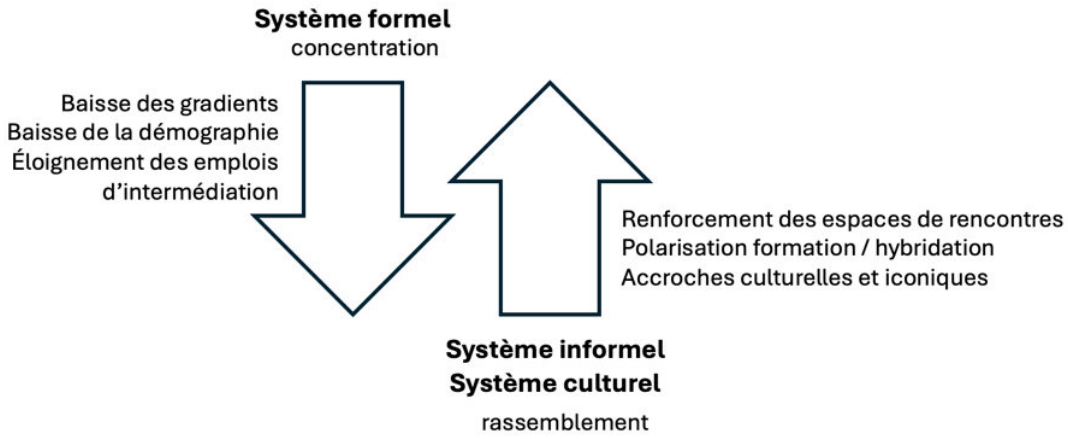
iii) Les évolutions et les principes de reconfiguration

Trois évolutions sont apparues dans nos travaux qui marquent des facteurs d'obsolescence et de nouvelles attentes :

- La baisse structurelle des besoins en bureaux liée aux différents phénomènes de désintermédiation, d'évolution de la productivité ou de travail à distance que nous avons étudiés (les facteurs centrifuges de notre modèle de cycle historique (Fig. I.11 et suivantes))
- La nouvelle demande d'espaces transactionnels informels et d'élargissement de l'espace-temps liés à des besoins de rencontre, de socialité, d'hybridation, stimulés par l'accélération d'un urbanisme polycentrique. Ce développement est la conséquence du précédent
- Une attractivité croissante des composantes iconiques et culturelles qui sont autant de points d'accroche fédérateurs et différenciateurs dans un monde globalisé (Younès, 2008)

Selon ces principes, on a observé un système de vases communicants entre les activités transactionnelles formelles et informelles. L'étude de cas confirme largement cette tendance.
Ce phénomène de compensation des systèmes formels vers les systèmes informels est illustré dans la figure ci-dessous :

Fig. III.21. Les effets de compensation formels *vs* informels



Plus les activités transactionnelles sont plateformisées ou déspatialisées, plus le besoin d'interactions sociales et culturelles est fort

La composante iconique et culturelle mérite d'être réellement prise en compte. La Défense est partie-prenante d'une dynamique morphogénétique (l'axe historique) dont elle n'a pas tiré parti. L'intégration de cet atout suppose d'en adopter les codes iconiques et dynamiques, mais aussi de neutraliser les discontinuités de la trajectoire. Desmarais (1998) postule qu'en cas de complication empirique (la persistance de discontinuités), il faut multiplier les centres (p. 412). D'où notre proposition de positionner une aménité culturelle forte au cœur de La Défense.

L'évolution d'une densité immobilière vers une intensité transactionnelle est résumée ci-dessous en comparant les positionnements de 1958 et de 2025.
La perspective de passer d'une logique de *concentration* (approche immobilière) vers une logique de *rassemblement* (approche transactionnelle) est essentielle dans la compréhension du processus de transformation et des systèmes d'appropriation (Bonin et Hubert, 2014)

Fig. III.22. L'évolution du positionnement de La Défense 1958 vs 2025

LA DEFENSE 1958	LA DEFENSE 2025
Une approche Le Corbusienne **Utilitariste** par la cohabitation : des fonctionnalités (tertiaires + résidentielles + flux routier)	**Une approche chronotopique** **Transactionnelle** Par les expériences et les usages Dans un agencement métropolitain et territorial polycentrique
Axiologie **Un jalonnement symbolique exorégulé** Par les arches et les transports collectifs	**Axiologie** **Un mouvement dynamique endorégulé** Par les expériences, les porosités et les circulations douces (Effet Bilbao)

Ce tableau récapitule les transformations à opérer sur le site et dans l'axiologie

6.3.C. De l'intérêt national de La Défense vers un management public adapté

Nous évoquons dans cette section les modalités d'un processus de décision et de transformation.
La mutation de La Défense suppose un cadre de transformation très rigoureux ouvert à l'ensemble des parties-prenantes.

Il s'agit en 1er lieu de réaffirmer l'intérêt national de La Défense, en allant au-delà des approches fonctionnelles, et en développant une ambition transactionnelle et multiscalaire. C'est un prérequis essentiel à la suite des opérations.
Nous avons distingué trois enjeux et précisé les responsabilités des parties dans le cadre de ces enjeux :

- Un enjeu stratégique : La valeur positionnelle et transactionnelle de La Défense
- Un enjeu morphogénique : L'aménagement urbain
- Un enjeu programmatique : La distribution et l'équilibre fonctionnel de l'immobilier

Fig. III.23. Tableau sur le cadre et les étapes de la transformation

	1. STRATEGIQUE	2. MORPHOGENIQUE	3. PROGRAMMATIQUE
Etat et Collectivités	Définition des grands principes et des usages dans le cadre d'une stratégie nationale d'attractivité à vocation transactionnelle (économique, sociale et culturelle)	Elaboration des principes d'urbanisme, de destination, d'équilibre et de circulation	Déclinaison des principes stratégiques et morphogéniques dans une perspective programmatique Nouveau cadre économique et législatif d'appui à la mutation
Urbanistes		Étude d'un nouveau plan-masse et de secteurs thématiques. Prise en compte des contraintes des documents d'urbanisme	Mise en perspective
Investisseurs	Consultations sur l'approche culturelle/ Appel à Manifestation d'Intérêt/ PPP	Consultations sur l'approche morphogénique	Programme d'investissement
Publics	Consultations	Concertation	Consultation

La mise en œuvre d'une réaffirmation de l'intérêt national dans une acception pluri-transactionnelle implique une approche urbanistique planifiée.
Cette approche procède de trois phases : un séquencement des décisions ; une approche urbanistique ; une retranscription normative

i) Un séquencement des décisions stratégiques

Plusieurs chantiers et ateliers, publics ou privés, sont aujourd'hui lancés pour traiter de l'avenir de La Défense (missions confiées à des consultants, mission de l'IGF, La Défense 2050, travaux de AUDE etc.). Cette pluralité d'interventions, complexifiée par la multiplication d'acteurs publics et privés, tous légitimes à intervenir, peut faire émerger des idées ; elle risque surtout de favoriser une dispersion contreproductive et une perte de cohérence. Nous postulons que l'avenir de La Défense passe d'abord par une approche stratégique et par la déclinaison de ses versants morphogénique et programmatique.
Une mission a été lancée par le Premier ministre pour tracer des orientations (Annexe 4)

Ce séquencement suppose six étapes :

#1 Le choix de l'aménité iconique et de l'espace possible qui lui est dédié. Cette aménité est centrale, elle sert de locomotive à l'ensemble du projet.
#2 La définition des priorités transactionnelles formelles en fonction des intérêts économiques stratégiques de la France et des capacités différenciatrices du lieu
#3 La trame d'activités transactionnelles informelles et ses métriques
#4 Le niveau d'ambition résidentielle et ses métriques
#5 Un travail de fond sur le combinat de toutes ces activités transactionnelles formelles, informelles et iconique et leur inscription dans l'espace en fonction des marges de manœuvre immobilière (marges de transformation des actifs) et d'un nouveau plan masse d'ensemble
#6 La retranscription d'un schéma stratégique et de programmation dans les documents d'urbanisme.

ii) Une approche morphogénique et urbanistique

Cette approche s'appuie sur la redéfinition de l'intérêt national (approche stratégique). Elle correspond à un projet de transcription des composantes transactionnelles iconiques, formelles et informelles, et résidentielles dans un projet d'urbanisme. Nous proposons d'intégrer les trois composantes dans la programmation urbanistique et d'y ajouter un quantum de logements.
Cette planification ne peut pas être construite au hasard. Elle doit permettre d'éviter des initiatives incohérentes et le risque de prises de positions utilitaristes (attribution de permis réversibles sans affectation ou de permis multi-destinations) qui priveraient l'acteur public d'une capacité de planification stratégique, cohérente et durable.

La maitrise d'ensemble du développement de La Défense suppose quatre éléments :

- Une pré-étude sur les niveaux d'attribution de surfaces pour chacune des trois composantes transactionnelles et pour les logements afin de respecter les équilibres stratégiques et d'aller vers la multifonctionnalité
- Une approche morphogénique d'ensemble qui justifie l'élaboration d'une OAP sectorielle (Opération d'Aménagement et de Programmation) – de type *plan de masse* – de l'entièreté du secteur de La Défense, qui définit une nouvelle armature globale, délimite les espaces fonctionnels, socioéconomiques et esthétiques du périmètre et circonscrit les gabarits de construction (ou de transformation), les axes de circulation, les espaces publics et les espaces verts (Feranga, 2000)
- Une programmation fonctionnelle au travers d'OAP thématiques afin d'affiner la programmation, zone par zone, compte-tenu des caractéristiques des différents périmètres (potentiel de transformation, proximité des transports, nature des flux etc.) et des interactions avec la composante iconique.
- Une disposition réglementaire permettant d'aller vers une diversification programmatique de chaque volume. Elle pourrait s'inspirer du modèle de Davies (1965, In Murphy, 1972) dont l'objectif était d'obliger les constructeurs à intégrer plusieurs fonctionnalités par immeuble selon les seuils de construction et sur la base d'une série de fonctionnalités (transactionnelles et résidentielles) préétablie. Cette règle de mixité fonctionnelle pourrait aussi s'inspirer de celle utilisée pour les secteurs de mixité sociale.

La compatibilité avec les documents de programmation (SCoT et SDRIFe) ne pose pas de contraintes particulières puisqu'ils sont peu prescriptifs sur le quartier de La Défense et ne sont pas opposables aux règles dérogatoires d'une Opération d'intérêt national.
Reste le PLUi (Plan Local d'Urbanisme Intercommunal) de Paris Ouest- La Défense[90], dont le processus d'élaboration va se dérouler de 2025 à 2028 qui aura besoin d'intégrer le positionnement stratégique et programmatique de La Défense dans ses orientations afin de le rendre le plus cohérent possible avec ses objectifs.

Sur l'opportunité d'un campus évoqué par la plupart des interviewés, nous pensions qu'elle doit s'inscrire dans une approche pluri-transactionnelle ; nous proposons en annexe quelques éléments d'approfondissement ; et ci-après quelques métriques sur la nécessité d'une approche concertée : Dans le cas par exemple d'une activité transactionnelle liée à la connaissance : si La Défense tendait vers un objectif de 150 000 étudiants et personnes en formation, cela impliquerait : 450 000 m2 de surfaces pour la formation et les besoins complémentaires (Ratio 1 pour 3 - source Université Val de Marne[91]) et 37 500 logements sur la base d'un ratio

[90] https://www.parisouestladefense.fr/les-missions-et-services/amenagement/urbanisme-reglementaire/plui/
[91] https://www.u-pec.fr/medias/fichier/fichier_1263549964447.pdf

de 25% (cf. nos entretiens) ; à quoi s'ajouterait les équipements et commerces complémentaires. Approfondissement en annexe.

6.3.D. Une approche programmatique qui appelle la révision du modèle économique et de gouvernance

Dans notre approche de gestion, deux évolutions majeures sont à opérer : en matière de modèle économique et en matière de gouvernance. Les deux sont liées dans la mesure où la gouvernance est corrélée au modèle.

Fig. III.24 Schéma synthétique des modalités de transformation

Modèle économique	Gouvernance
• Relocalisation partielle des dynamiques fiscales pour accompagner le plan de transformation et assurer les dépenses de fonctionnement • Déduction temporaire de la part territoriale de la péréquation nationale pour contribuer aux investissements d'intérêt national dans le cadre d'une syndication des financements • Optimisation des recettes de domanialité par un investissement culturel et une requalification de l'espace public	• Renforcer la gouvernance intercommunale en cohérence avec l'architecture fiscale • Développer une gouvernance spécifique à la promotion de l'action culturelle et de l'offre commerciale en cohérence avec l'intérêt national • Travailler un schéma de gouvernance *multi-acteurs* sur la base d'une instance de coordination et de contrôle et d'un projet partagé (Dequeker, 2024)

i) Une nouvelle approche économique

La revitalisation de La Défense, au-delà des approches stratégiques et programmatiques, suppose une révision de son modèle économique.
Les difficultés de La Défense tiennent en grande partie à trois caractéristiques :

- Son modèle de recettes sur Droit à construire (DAC) qui a généré deux handicaps majeurs : une très forte indexation des ressources sur la conjoncture immobilière et une fuite en avant vers toujours plus de bureaux. Un consensus est admis aujourd'hui sur l'obsolescence et les risques de ce modèle.
- Une dissociation des recettes/ dépenses entre les acteurs publics. Les recettes fiscales récurrentes de La Défense (CVAE et CFE) sont dirigées, pour une part forfaitaire vers les communes de l'OIN, pour une part dynamique vers la Métropole du Grand Paris et plus marginalement (50% de la CFE) vers l'établissement public territorial (EPT, Paris-Ouest-La Défense). Les recettes liées aux mutations des actifs, par nature aléatoires, sont partagées entre les communes de l'OIN et le Département des Hauts-de-Seine. Ces recettes de

TADM appellent une grande prudence car les cessions tertiaires relèvent de plus en plus du régime de la TVA.

- Une grande faiblesse des recettes de domanialité qui compte-tenu de sa localisation et de l'ampleur de l'espace public (30 ha) devrait être un puissant levier de développement pour le quartier. C'est l'intérêt du développement des activités transactionnelles informelles et iconiques.

Cette structuration économique n'a plus de sens et mérite d'être réorientée en fonction des objectifs stratégiques, des attributions de compétences et d'une cohérence recettes-dépenses propre aux objectifs poursuivis. Cette mise en cohérence pourrait faire l'objet d'un pacte financier et fiscal qui suivrait cinq principes :

- Un principe de sectorisation : La couverture des dépenses du quartier de La Défense par les recettes récurrentes du territoire en affectant les quantums de recettes générés par le quartier vers le quartier (CVAE, CFE, TADM et Taxe sur les bureaux). Ce principe entraine une relocalisation totale des dynamiques fiscales pour accompagner le plan de transformation et assurer ses dépenses de fonctionnement. La redirection totale des recettes pourrait s'indexer sur une trajectoire de redressement et être réinterrogée dans le temps au fur et à mesure que des recettes complémentaires prennent le relais.
- Une déduction temporaire des parts communales, territoriales (et départementale) de la péréquation (FPIC et FSRIF) pour contribuer aux investissements d'intérêt national assimilables à des charges nationales de centralité. Cette déduction pourrait être limitée à la période de transformation et sujette à une clause de retour à meilleure fortune afin de réabonder ultérieurement les fonds
- Un engagement garanti de l'État sur les aménités structurantes, en particulier les infrastructures de transports et sur l'apport iconique et culturel nécessaire au réengagement de La Défense et de sa contribution à l'attractivité de la France. Cet engagement participe des mêmes logiques d'intérêt national que celles qui ont présidées à l'édification de la Pyramide du Louvre ou à la restauration du Grand Palais (288 MEUR). L'idée d'un « Louvre projeté » selon une approche très innovante permettrait également de prétendre aux crédits fléchés pour les investissements d'avenir.
- Une optimisation des recettes de domanialité par un investissement culturel d'ampleur et une requalification de l'espace public conforme aux usages
- La mise en place d'un modèle économique pour permettre aux activités transactionnelles formelles (entreprises et académiques) de bénéficier des nouvelles aménités culturelles (centre de documentation, espace de congrès, lieux festifs, espaces extérieurs).

ii) Une nouvelle gouvernance conforme à l'architecture fiscale et financière

Le principe d'une gouvernance opérationnelle, en capacité d'investir et de gérer, est lié à la maîtrise et à la prévisibilité de ses propres ressources et au « droit légitime de gouverner ». La confusion de la situation actuelle – avec un désalignement des compétences et des ressources – mérite d'être revue, et n'implique pas un modèle unique.

Trois pôles de gouvernance sont à distinguer :

- La gouvernance des collectivités locales parties-prenantes dans le système fiscal du territoire de La Défense : Métropole, Région, EPT et Communes ; mais aussi le Département en fonction du fléchage des parts de TADM sectorisés.
- La gouvernance de l'équipement culturel et des fonctionnalités associées en fonction des entités participantes de l'investissement (État, Collectivités et entreprises)
- La gouvernance des pôles d'activités thématiques : Campus de La Défense ou clusters technologiques. Cette gouvernance s'assimile à celle des pôles de compétitivité, qualifiés *d'organisations collaboratives décentralisées.* Gomez (2009) rappelle la souplesse de ce type de gouvernance qui dépend essentiellement des effets externes positifs attendus par ceux qui y participent.

Le risque de gouvernances différenciées associées aux modèles économiques (État et collectivités pour les infrastructures et les aménités structurantes, ; collectivités pour la gestion ; et entreprises, écoles et collectivités pour les pôles transactionnels) serait d'aboutir à une dispersion des acteurs décisionnels, alors que nous cherchons au contraire à mettre de la cohérence et de l'efficacité dans un management d'ensemble.
Cette dispersion des parties-prenantes peut être un handicap dans un processus de transformation d'une telle ampleur, qui mobilise des enjeux stratégiques, financiers et socioéconomiques ; elle est néanmoins indispensable dans un processus de rationalisation. Nous avons observé que les réponses à la crise de La Défense pourraient être de nature « contrainte » (réponse immobilière) ou de nature « volontariste » (réponse transactionnelle). Cette différence d'approche a été développée par Carassus (2014) comme un élément déterminant du processus de transformation. Une démarche volontariste impliquant différents acteurs publics suppose une structure de pilotage dédiée assurant l'interface entre les parties-prenantes (2014, 20, 21, 22). Ce management s'appuie sur différents facteurs d'animation, de communication et d'un plan d'action.

La promotion du Grand Londres (Dequeker, 2024) pourrait servir d'exemple intéressant à suivre. La gouvernance pourrait être élaborée autour de trois principes :

- Un schéma d'ensemble multi-acteurs d'élaboration et de suivi du Projet et du processus stratégique de La Défense qui soit suffisamment clair et solide pour servir de socle commun aux différentes structures de gouvernance. Un comité stratégique composerait cette instance de coordination et de contrôle. C'est une des propositions de Carassus (2014) dans ce type de configuration : « A un stade avancé de la démarche de performance sont associés l'existence et l'implication d'une structure de pilotage dédié assurant l'interface entre les différents acteurs impliqué, avec pour objectifs, la définition d'un plan d'action, des lignes directrices, (…) de réduire les incertitudes organisationnelles,(…) de gérer la multiplicité et l'instabilité des attentes des parties prenantes, de limiter les résistances au changement » » (2014, p. 6, 7, 8)
- Des structures liées aux différents modèles économiques afin de respecter l'alignement *recettes-dépenses-décisions.* Trois types de structures émergent des trois orientations transactionnelles (cf. ci-dessus)
- Une instance commune de promotion qui assure la cohérence du développement de La Défense, sur le modèle de « London & Partners » qui constitue l'organisation unique de promotion économique du Grand Londres (Dequeker, 2024) . Cette instance bénéficierait d'un abondement financier des différentes structures économiques sur une clé de répartition préalablement définie. Toutes les parties prenantes publiques et privées siègeraient au sein de cette instance (Carassus et al., 2014).

Conclusion du 6ème Chapitre et SYNTHESE DE LA PARTIE III

La Défense, créée au cours des Trente-Glorieuses pour répondre à un besoin de bureaux, s'est progressivement réduite à une concentration de tours sans interactions particulières. Par conséquent, son développement est fortement indexé sur la santé du marché de l'immobilier ; la baisse structurelle des besoins d'immobilier tertiaire l'entraine dans une crise profonde.
Dans notre étude de cas, nous avons échangé avec trois grandes catégories d'acteurs : les professionnels de l'immobilier, les acteurs publics et les utilisateurs. Nous les avons interrogé sur les constats, les causes et les conséquences de la crise ; et sur leur regard sur l'avenir de La Défense.
Si le constat de la crise et les atouts de La Défense ont été plutôt partagés par tous, deux approches ont néanmoins révélé des tensions profondes : d'un côté une approche gestionnaire- immobilière (professionnels de l'immobilier et acteurs publics) qui cherchent à prolonger le modèle et les revenus qui lui sont attachés ; de l'autre, une approche holistique des utilisateurs, critiques sur le modèle du quartier d'affaires, qui explorent de nouveaux choix de vie. La tension entre ces deux approches reflète la période de transition que nous vivons quand les choix de vie prennent le dessus sur les choix de travail. Nous avons par conséquent retrouvé « l'axe de tension » entre les forces de *résistance centripète* et *d'accélération centrifuge* identifiées dans notre modélisation.

On a vu apparaitre des axes de convergence sur l'avenir du quartier d'affaires. Ils appellent préalablement que soit réaffirmé son « intérêt national » ; en revisitant sa vocation transactionnelle. Cette proposition rejoint nos travaux sur les corrélations *concentration -dispersion* : une dynamique de dispersion génère une nouvelle dynamique de coordination. Les résultats de nos entretiens et la mise en perspective des approches académiques, nous ont amenés à repenser la vocation transactionnelle du quartier d'affaires autour d'une priorité : une approche iconique et culturelle, intégrée à la « ligne de crête » historique au sein de laquelle évolue La Défense, dans le prolongement de Notre-Dame de Paris, du Louvre et du Grand Palais (Desmarais, 1998) : Le « Louvre projeté » à La Défense. Cette valeur positionnelle entraine le renouveau des activités transactionnelles informelles (d'hospitalité et d'espace public) et les activités transactionnelles formelles (d'intermédiation, de connaissance ou d'innovation). En matière de gestion, nous postulons d'un nouveau modèle économique et de gouvernance adapté à l'architecture fiscale du Grand Paris et d'une gouvernance en ligne avec les compétences et les responsabilités des acteurs

L'étude de cas a révélé la nécessité d'inclure La Défense dans un cadre national d'aménagement du territoire compte-tenu de deux éléments : ses fonctions transactionnelles de centralité qui sont profondément questionnées (cf. ci-dessus) ; et les choix de vie des utilisateurs dont le télétravail a aboli les délimitations métropolitaines. Les aspirations à « habiter » dans le sens le plus large du terme, trop souvent ignorées au profit d'approches purement gestionnaire et de stratégies très linéaires, sont apparues comme étant prioritaires.

PARTIE IV : DISCUSSION

L'AXE DE TENSION ET LE RETOUR DE L'ENVIE D'HABITER

Introduction

Cette quatrième partie est l'aboutissement de notre recherche. A partir des éléments de la revue de littérature et de l'étude de cas du quartier d'affaires de La Défense, elle ouvre la discussion et trace des perspectives à partir du processus de transformation territoriale que nous avons identifié. Elle s'appuie sur les tensions économiques, sociales ou territoriales que la crise des quartiers d'affaires a révélé. Elle tend par conséquent vers une approche plus macro-territoriale et holistique des dynamiques urbaines. Comme nous le rappelions dans l'introduction de la thèse, en citant les travaux de Braudel sur les flux contrariés entre les centralités et les territoires, nous considérons que la crise des quartiers d'affaires révèle deux phénomènes :

- Un mouvement de décentrage qui les dépasse et qui interroge l'ensemble de la géographie urbaine et territoriale. Le gradient d'urbanité diminue et les choix de vie prennent le dessus.
- La perspective d'un nouveau mouvement de recentrage qui se jouera sur la capacité des « quartiers d'affaires » et des métropoles à requestionner leurs fonctions de centralités. Ce sont les propositions que nous avons ébauchées dans la section 6.3 à propos de La Défense.

La notion sensible « d'épicentre » qui sous-tend nos travaux a permis de mieux interpréter la fragilité des quartiers d'affaires, les effets collatéraux de la crise structurelle qu'ils traversent, et la crise en germe dans les métropoles.

Dans notre partie introductive, nous posions deux questions qui structurent notre thèse *: Peut-on postuler que la crise des quartiers d'affaires préfigure un nouveau cycle de décentralisation ?* Et complémentairement : *Vers quelle organisation territoriale allons-nous ?*
Nous avons construit comme grille de lecture un schéma de « cycle historique » (Fig. I.11b) qui nous permet, fort des mouvements de concentration et de dispersion constatés à travers l'histoire, de rapprocher plusieurs tendances et signaux faibles et de les positionner dans la période actuelle. Cette approche, constatée empiriquement, et théorisée par de nombreux chercheurs : Braudel (1985), Sassen (1991), Pumain (2010), Desmarais (1998) ou Mumford (2011), ouvre vers un cycle de dispersion.

Nous avons observé que concentration et dispersion, pour autant qu'ils procèdent d'un mouvement cyclique, ont besoin l'un de l'autre et se renforcent mutuellement au fur et à mesure des mouvements de flux et de reflux. Ce constat modifie notre regard sur les équilibres territoriaux dont nous comprenons que *polarisation* et *décentralisation* ne sont pas des mouvements antagonistes mais au contraire des mouvements complémentaires et nécessaires à la prospérité de l'un et de l'autre. Cette dimension est essentielle dans nos travaux, puisqu'elle contredit deux mouvements qui sont le plus souvent en opposition (centralisation et décentralisation), mais surtout pour ce qu'elle défend la nécessité d'encourager la dispersion, pour renforcer les polarisations nécessaires. Nous avons vu, en

particulier à travers les travaux de Mumford (1964), combien la surpolarisation affaiblissait les villes autant que les territoires.

En posant la situation des quartiers d'affaires au cœur de notre recherche, nous avons vérifié, avec le cas de La Défense, que certains d'entre eux forment l'antithèse des aspirations sociétales et organisationnelles contemporaines. Tant du point de vue social que sur le plan économique, ils ne correspondent plus, dans leurs configurations actuelles, aux perspectives socioéconomiques qui se dessinent. Ils participent souvent d'une polarisation quasi-exclusive et contreproductive évoquée dans le paragraphe ci-dessus. L'étude de cas a nettement confirmé les tensions latentes – largement partagées par les chercheurs dans notre revue de littérature – entre les aspirations sociétales nouvelles (en recherche d'espace et de liberté) et les injonctions résidentielles persistantes (vers un processus accru de polarisation et de densification). L'étude a clairement dévoilé le peu d'attention et d'intérêt de la part des acteurs institutionnels à considérer les aspirations à vivre mieux, dès lors qu'elles échappaient à une vision métropolitaine et performative.

Nous avons observé dans la littérature, que la perte de résonnance (Rosa, 2021) comme le sentiment de déracinement (Weil,1943), sont des signaux d'alerte qui apparaissent dès lors que les causes qui fondent la dynamique des grandes polarités urbaines ne se justifient plus. Notre étude de cas est révélatrice de ce constat avec des mots forts comme « éclatement » ou « desserrement » cités par toutes les parties et qui marquent inévitablement la fin d'un cycle ; et une dissociation très marquée entre la volonté des professionnels public et privé de faire durer le modèle, malgré des attentes très fortes de décentralisation de la part des utilisateurs.

La construction actuelle *centre-périphérie* à dominante radiale a montré ses limites avec une surpolarisation urbaine, et une relégation des territoires. Cette asymétrie a généré un profond mal-être dont Rosa (2018, 2021), Weil (1943) ou Latour (2017) postulent qu'elle est consubstantielle d'une dérive de nos organisations. La perte de notions aussi fondamentales que le sentiment d'appartenance, ou la proximité – dont notre étude de cas a montré l'intensité des effets directs et collatéraux – ouvre de nouvelles perspectives. En s'appuyant sur les cycles de concentration et de dispersion, et sur l'accélération centrifuge que provoque l'accumulation des externalités négatives, on perçoit que les crises précipitent l'émergence d'un cycle de décentralisation où le projet « d'habiter » devient central.

Construire une perspective territoriale qui permettre « d'habiter » et de poser des points de référence suppose par conséquent d'aller vers une nouvelle armature urbaine qui articule les centralités et les territoires. Or, une nouvelle armature procède d'une nouvelle géométrie autour d'un réseau de centralités (Pumain, 2010). Nous avons observé avec les quartiers d'affaires combien la déviance de ces lieux centraux pouvait dérégler les équilibres fondamentaux, sans qu'aucun des lieux ne satisfassent réellement ceux qui y vivent : Avec d'un côté des mégapoles congestionnées, de l'autre

des villes délaissées. Sur la base de nos travaux, nous proposons de réarticuler les échelles de centralité pour rétablir des fonctions transactionnelles et viser un nouvel équilibre. Les centralités à vocation locale doivent s'articuler avec des centralités à vocation globale. Aucune des deux n'est exclusive de l'autre. Pour autant, nos travaux ont démontré que le rééquilibrage devait s'opérer dans la construction d'une armature plus sensible aux échelles humaines.

Dans cette partie conclusive, nous posons au cœur de la discussion la tension entre les forces centripètes et centrifuges dont les crises, en particulier celle des quartiers d'affaires, révèlent la surchauffe ; nous explorerons des pistes d'aménagement du territoire en mesure de réconcilier la cohabitation des échelles locales et globales.

Cette 4ème partie est structurée autour de quatre chapitres qui vont nous permettre la mise en perspective d'une organisation territoriale nouvelle :

- Le 1er chapitre porte sur les enjeux holistiques fondamentaux. Cette approche réhabilite l'importance de la notion « d'habiter » qui apparait au cœur des aspirations contemporaines (Paquot et al., 2007). Elle montre la fragilité des centralités monofonctionnelles, en ce qu'elles témoignent de dynamiques centrifuges, largement provoquées par cette aspiration à mieux vivre. C'est un enseignement majeur de nos travaux, tant à partir de la revue de littérature que des observations de l'étude de cas. Nous introduisons la notion de *milieu* pour caractériser les attentes que nous avons perçues. Nous verrons en quoi les thèses de Simone Weil (1943), plus récemment d'Hartmut Rosa (2021), ou de Bruno Latour (2017), abondent la dimension holistique dont nous avons mesurée l'importance – peu prise en compte dans les politiques urbaines – et combien elle est nécessaire à la construction d'une perspective territoriale équilibrée et moderne. Nous évoquons avec le géographe Robert Pitte, la notion d'expérience, consubstantielle de notre épanouissement.
- Le 2ème chapitre aborde des perspectives organisationnelles d'aménagement du territoire qui réarticulent le local et le global. Il traite la consubstantialité des mouvements de concentration et de dispersion. L'un n'existe pas sans l'autre. Nous devons par conséquent tendre vers des organisations qui facilitent la dispersion, et justifient la polarisation. Nous amorcerons la réflexion vers de nouveaux principes d'organisation territoriale. La recherche d'une construction à double échelle, locale et globale, répond à la fois d'un désir de proximité, et des contingences d'un monde global (Sassen, 1991). Nous proposerons une géométrie territoriale autour de la figure d'un polyèdre.
- Le 3ème chapitre aborde de nouveaux modèles d'aménagement du territoire et de management public.

  Nous proposerons des principes d'organisation territoriale nouveaux – articulant local et global, villes moyennes et métropoles, proximité et rayonnement – dont plusieurs jalons ont d'ores et

déjà été positionnés à travers les travaux de Sassen (1991) sur les villes globales, de Pumain (2010) sur les systèmes de villes et la diffusion de l'innovation, de Moreno (2024) sur la proximité ou de Dumont (2019) sur les constructions réticulaires.

- Le 4ème chapitre pose les limites de nos travaux, et principalement, leur indexation sur des facteurs irrationnels liés au comportement des acteurs et à la diversité des objectifs qu'ils poursuivent. Nous identifierons les limites liées à la posture du chercheur, au contexte économique, et à la matrice institutionnelle et politique.
- Dans le dernier chapitre, nous conclurons nos travaux. Nous montrerons l'intensité des transformations en cours à partir du modèle de concentration et de dispersion dont notre recherche, à partir des quartiers d'affaires, a confirmé la réalité du mouvement

CHAPITRE 1 : LES TENSIONS AUTOUR DES QUARTIERS D'AFFAIRES ONT RÉVÉLÉ LE RETOUR DE L'ENVIE D'HABITER …

L'étude de cas nous a permis d'observer combien les choix de vie devenaient déterminants dans l'évolution des comportements. Notre modèle de « cycle historique » (Fig. I.11b) a mis en avant l'influence des externalités négatives comme facteur d'accélération centrifuge. Or, au cœur de ces évolutions, c'est la notion « d'habiter » qui a été régulièrement citée et qui a été probablement la plus questionnée. Aussi, nous cherchons, par la prise en compte de cette notion, à nous extraire d'une vision réductrice de la « gestion immobilière » pour aller vers une interprétation holistique des évolutions. Par les tensions que nous avons observées et les crises qu'ils traversent, les quartiers d'affaires ont révélé les limites qu'aurait une vision purement gestionnaire de « l'habiter » sans approche globale des organisations territoriales.

Les tensions autour des quartiers d'affaires font apparaitre la densité urbaine et ses périphéries comme l'antithèse du principe « d'habiter » au sens de la définition d'Heidegger : « être présent au monde et à autrui ». On évoque l'existence de logements au sein des quartiers d'affaires, comme on évoque les zones résidentielles en périphérie des quartiers d'affaires, mais ils constituent le plus souvent l'accessoire d'une fonction principale (les bureaux). Plus cette distinction est forte, plus elle caractérise cette antithèse. L'étude de cas révèle une ligne de fracture très nette entre les approches des opérateurs et celles des usagers. Des expressions très éclairantes ont été prononcées de la part des utilisateurs, exprimant clairement la liberté d'opérer des choix de vie : *« la liberté d'habiter » ; « le refus d'un univers carcéral », « l'éclatement des lieux de travail », « le bien-être grâce au télétravail », « l'intolérance aux trajets »*

Aussi, il nous semble important d'aborder ce chapitre par une mise en perspective de nos travaux autour de la notion « d'habiter » comme facteur de rééquilibrage d'une organisation territoriale polarisée autour des fonctions tertiaires. Ce prisme est d'autant plus intéressant qu'il s'inscrit clairement comme un facteur déterminant des mouvements centripète/centrifuge dont nous avons observés qu'ils rythmaient les grands cycles de concentration et de dispersion.

Nous abordons ce chapitre autour de trois sections :

- Les fondements contemporains de l'envie d'habiter à partir de nos observations et des principes socles de Rosa (2021), mais aussi Weil (1943), Latour (2017) et Paquot (2007)
- Le logement comme élément de cristallisation de notre aspiration à vivre au sein d'un milieu.
- La recherche d'expériences comme fondement d'un processus d'hybridation.

1.1. LES FONDEMENTS DE L'ENVIE D'HABITER

Nous posons dans cette section les fondements d'un principe essentiel qui sous-tend inévitablement la conclusion de nos travaux, autant que les préconisations que nous serons en mesure de formuler. Nous gardons ainsi l'ancrage social et sociétal dont nous postulions au cours de la 1ère Partie, autour des travaux de référence de Weil, Rosa et Latour. Ils se complémentent par le croisement d'approches philosophique et sociologique. Paquot (2007, p. 211) rappelle à ce titre que la révolution urbaine n'est pas tant le fait d'un primat métropolitain mais le fondement du principe d'habiter en dépassant justement la différence ville-campagne.

Aucune approche territoriale n'a de sens si elle ne pose pas « l'envie d'habiter » à la fois comme postulat de base depuis que l'homme est sédentarisé, comme objectif à satisfaire, et comme perspective politique. Cette approche est d'autant plus prégnante de la part d'un « chercheur-acteur » dont l'engagement personnel poursuit cet objectif.

Notre recherche sur les quartiers d'affaires illustre l'influence de ce primat anthropologique ; et nos entretiens ont démontré combien il était présent dans l'expression des utilisateurs. L'envie d'habiter est de plus en plus espérée ; elle est au cœur de la bascule actuelle d'un mouvement de polarisation vers un mouvement de dispersion ; elle est aussi une condition de survie pour l'Humanité.

Latour pose une question essentielle et existentielle autour de l'enjeu d'habiter : « Est-ce que nous continuons à nourrir des rêves d'escapade ou est-ce que nous nous mettons en route pour chercher un territoire habitable pour nous et nos enfants ? » (2017, p.15)

L'envie d'habiter est portée par quatre facteurs dont nos travaux ont révélé l'acuité :

- L'aspiration constante à une meilleure qualité de vie. L'histoire a démontré le mouvement centrifuge auquel nous sommes naturellement sujet (Mumford, 1964)
- La crainte d'une dégradation des facteurs de développement durable (au sens de l'ONU[92]) face au double mouvement de massification et de standardisation qui caractérise l'injonction métropolitaine
- Les possibilités offertes par l'innovation de placer le déterminant « habiter » au cœur de son projet de vie sans renoncer aux codes de l'urbanité
- Un principe de liberté qui trouve écho dans la diversité de la géographie.

1.1.A. Les facteurs anthropologiques

Les travaux de Rosa (2018), Latour (2017) et Weil (1943) s'articulent autour de ces trois facteurs fondamentaux.

[92] https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/

Le plus essentiel des facteurs sociétaux est lié à l'épanouissement. Dans l'Enracinement, Weil (1943) postule d'une très forte corrélation entre nos racines et notre équilibre. Le terme de « racines » n'est pas tant associé au territoire ; il doit s'entendre au sens large. La philosophe part des « besoins de l'âme » comme étant les racines de nos aspirations : le sentiment d'appartenance à une culture, la nécessité d'être utile et reconnu comme tel, la dignité ou la responsabilité sont pour Simone Weil, des composantes consubstantielles de notre existence.

> Un être humain a une racine par sa participation réelle, active et naturelle à l'existence d'une collectivité qui conserve vivant certains trésors du passé et certains pressentiments d'avenir. Participation naturelle, c'est-à-dire amenée automatiquement par le lieu, la naissance, la profession, l'entourage. Chaque être humain a besoin de recevoir la presque totalité de sa vie morale, intellectuelle, spirituelle, par l'organisation des milieux dont il fait naturellement partie (1943, p. 36).

A travers cette expression, la philosophe pose deux enjeux particulièrement intéressants pour l'atterrissage de nos travaux : la nécessité de réconcilier les « trésors du passé » et les « pressentiments d'avenir » ; mais aussi « la participation naturelle » à un milieu. Ces deux notions méritent qu'on s'y arrête. Elles interrogent le modèle de la Charte d'Athènes, et en particulier l'idée de faire cohabiter des espaces monofonctionnels (logement, travail, recréation), car, par principe, ces constructions segmentées fonctionnent comme des isolats, associés à des destinations précises, lesquelles ne participent d'aucune réconciliation entre le passé et l'avenir, ni dans le temps, ni dans l'espace. Rosa est également très clair sur ce thème de l'histoire : « L'histoire devient un espace de résonnance là où le passé et le présent, le passé et l'avenir, nouent un dialogue dans le présent ; le passé devenant alors vivant et perceptible en tant qu'il est un Autre qui nous concerne » (2018, p. 468). Rémy (2016), associe directement de rapport au temps à la dimension transactionnelle : « Les transactions se profilent dans un mouvement où la ville se projette dans l'avenir en s'inspirant de son passé, sans le reproduire mais en le transformant » (p. 5). Nous avons observé cette conciliation de l'histoire et de l'avenir à travers les travaux de Rossi (1981), de Desmarais (1998) ou de Dumont (2019). Ces chercheurs postulent de l'importance de la valeur d'un héritage et de ses effets positifs dans les processus de transformation si nous voulons tendre vers un équilibre territorial.

La second enjeu que pose l'expression de Simone Weil (1943) à propos des espaces est celui de « participation naturelle, et elle ajoute, par l'organisation des milieux dont il fait naturellement partie ». Cette notion de milieu fait écho à l'envie très largement exprimée dans nos travaux de privilégier les lieux des choix de vie à ceux liés aux obligations professionnelles. Quand on évoque la notion d'habiter, Weil ne fait pas simplement référence à la perspective de se loger, mais à la participation à un espace d'épanouissement qui compose avec des dimensions sociales, sociétales, économiques et matérielles. On retrouve cette notion de « milieu » dans l'approche de Carlos Moreno (2024) : « Le défi est de passer d'une vie anonyme, isolée au sein d'un non-lieu, avec une vision négative de soi et d'autrui, à une vie citoyenne intégrée dans un

environnement et portée par des ressources inspirantes et créatives » (2020, p. 158). On retrouve également dans cette préoccupation de la préservation « des milieux naturels » la thèse de Rosa (2018) sur le principe de résonance. Le sociologue exprime l'appartenance à un milieu et le rôle que chacun peut y jouer en postulant de ce que nous sommes parties-prenantes de ce milieu ou projetés dans ce milieu.

> Le rapport fondamental au monde se manifeste dans la réponse à la question de savoir si nous nous sentons *portés* ou *jetés* dans le monde, si nous l'éprouvons comme responsif, ou répulsif, attrayant, ou dangereux, si nous adoptons à son égard une attitude instrumentale ou une sensibilité résonnante, et si nous développons face à lui une orientation plutôt pathique ou intentionnelle (2021, p. 213)

Rosa complète son analyse en distinguant l'auto-efficacité individuelle de l'auto-efficacité collective. L'auto-efficacité collective ne prospère que dans l'appartenance à un *milieu* ; et à condition, par conséquent, que notre organisation ne soit pas antagoniste du développement de différents milieux.

Ainsi, toute organisation qui irait à l'encontre de ces besoins fondamentaux est de nature à contrarier les équilibres sociétaux, en particulier l'envie d'habiter. Sur cette approche sur les milieux, Latour (2017) dresse un constat alarmant en dénonçant précisément leur détérioration ; à la fois, par les atteintes à l'environnement, mais d'abord par l'image que nous en avons donnée, comme des espaces opposés aux principes de standardisation de la mondialisation. Quand Latour évoque les milieux, il pose à juste titre la question suivante : « Est-il possible de faire entendre à ceux qu'enthousiasme encore la mondialisation-moins, qu'il est normal, qu'il est juste, qu'il est indispensable de vouloir conserver, maintenir, assurer l'appartenance à une terre, un lieu, un sol, une communauté, un espace, un milieu, un mode de vie, un métier, un savoir-faire ? Précisément pour rester capable d'enregistrer plus de différences, plus de points de vue, et surtout ne pas commencer à en diminuer le nombre ». (2017, p. 27). Rosa (2021) pose la même question en questionnant une « modernité » qui ne s'exprime que dans l'accélération et l'accroissement. Nous touchons là une dimension essentielle dans la confusion qui s'est installée entre innovation, densification et progrès. Rosa explique que la densification de l'innovation répond d'une logique quantitative « qui privilégie la dimension temporelle et passe quasiment sous silence les conséquences sociales et matérielles » (2021, p. 626). On retrouve la critique de Vance (1978) sur la tension entre une approche sociale (les territoires) et quantitative (les villes).

1.1.B. L'approche des milieux, un sujet de tension

Dans notre étude de cas, la notion de milieu apparait comme un élément de tension entre les opérateurs professionnels publics et privés d'un côté, et les utilisateurs de l'autre. Les deux

populations divergent sur l'approche des milieux : Le groupe des *professionnels* veut faire des quartiers d'affaires *un nouveau milieu* en allant vers la multifonctionnalité et en mettant de la nature dans le quartiers (Un projet de 35 millions d'EUR a été validé pour créer un espace vert à La Défense) ; tandis que les utilisateurs privilégient *la liberté de choisir leur lieu de vie et le milieu* au sein duquel ils aspirent à vivre.

Le terme même de « nature en ville » est emblématique de cette idée d'instrumenter la nature pour la mettre à notre disposition, dans nos métropoles, hors de son milieu naturel. C'est la notion de « monde-objet qui n'est plus que ressource et que nous voulons rentabiliser » (Seddik, In Paquot, 2007, p. 205)

Nous avions publié avec le Pr. Sicard (Épidémiologiste et ancien Président du Comité national consultatif d'éthique) une tribune dans Le Monde sur la fausse promesse de « la nature en ville (2020) »[93]

La question se pose donc d'un projet de société dont les enjeux de biodiversité s'articulent avec une modernité dont chacun aspire à profiter des effets. Très concrètement, préférons-nous « la nature en ville » ou « la ville dans la nature » ? Les deux alternatives répondent à la même aspiration largement partagée : se rapprocher de la nature. Mais elles ouvrent deux projets dont les constructions politiques, économiques et sociales sont particulièrement divergentes. Bien conscient de l'urgence de verdir les centres villes pour lutter contre les îlots de chaleur, il n'en demeure pas moins que « la nature en ville » en tant que projet de société, me semble être à la fois une fausse promesse et un renoncement. Au-delà du fait qu'elle ne répond plus au besoin d'espace exprimé par les Français, cette promesse procède d'une vision passéiste de la ville et consumériste de la nature. Turgot témoignait de ce risque dès le XVIIIème siècle : *« Les eaux rassemblées artificiellement dans les bassins et les canaux amusent le voyageur par l'étalage d'un luxe frivole ; mais les eaux que les pluies répandent uniformément sur la surface des campagnes, que la seule pente du terrain dirige et distribue dans tous les vallons pour y former des fontaines, portent partout la richesse et la fécondité ».*

Nous croyons davantage à l'idée de « la ville dans la nature ». Puisque l'innovation technologique a fait passer la notion de masse critique d'une forme concentrée à une forme distribuée, nous pouvons répondre à l'attente croissante des Français de choisir des lieux de vie plus proche de la nature.

L'échelle territoriale est celle par laquelle l'Homme et la nature peuvent se réconcilier. Nos territoires témoignent de ce dialogue incessant. Le patrimoine, mais aussi les savoir-faire et les styles de vie procèdent d'un échange à la fois patient, intelligent et respectueux entre les Hommes et leur environnement. Cette opiniâtreté a façonné nos cultures. Les diluer dans un paradigme urbain et uniforme – même jalonné de plants de tomates – serait le pire risque pour la biodiversité.

D'autres questions se posent : sur notre capacité à refreiner nos tentations d'exotisme pour ne pas être complice de ces dérèglements ; mais aussi celle d'un modèle de concentration urbaine qui entre en conflit avec notre envie d'écologie qui s'inscrit légitimement au cœur des nouveaux styles de vie. Mettre la nature en ville est une promesse dangereuse. Nous en faisons l'expérience. Nous devons impérativement changer la relation qui nous lie à la nature.

Car « Métropolisation » et « envie de nature » risquent d'accélérer les déflagrations écologiques. D'autant que les prévisions sont assez unanimes sur le fait qu'en 2050, environ 75% des populations vivront dans des métropoles, dont plus de 40 compteront au moins 10 millions d'habitants. Le risque est double. A la fois de reproduire en ville des environnements naturels dont nous sommes friands, d'y multiplier les expériences exotiques ou de céder trop vite aux sirènes du verdissement sans mesurer les impacts et les dérèglements que cela pourrait avoir. Mais aussi, d'accélérer, par nécessité, les transformations d'espaces naturels en zone de production à haut rendement pour nous permettre de consommer des poulets à bas coûts ou de manger des tomates toute l'année.

De nombreuses voix s'accordent sur la nécessité de remettre en cause les envies effrénées de « consommer » la nature à n'importe quel prix. Là où nous vivons. Au mépris des écosystèmes et de leurs équilibres. Ou d'imaginer un monde moins concentré, mieux distribué, au sein duquel l'envie de nature sera satisfaite par la possibilité de vivre ailleurs que dans quelques mégapoles. Où les circuits-courts seront préférés aux caprices de consommateurs pressés et boulimiques. Là sont les vraies questions ; elles supposent de rechercher les vraies causes, de les expliquer et de les promouvoir. Un enjeu aujourd'hui universel. Peut-être même l'Enjeu !

[93] https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/08/urbanisme-mettre-la-nature-en-ville-est-une-promesse-dangereuse_6035989_3232.html

Ce processus de réification de la nature est dénoncé par Rosa (2021) comme un détournement du potentiel de résonnance qu'offre la nature. Sur ces approches, Desmarais (1998) comme Rossi (1981), ont expliqué que les processus de transformation d'un milieu sont possibles pour autant que le milieu en question soit capable « d'intercepter des rapports d'appropriation entre les sujets et les objets » (Desmarais, 1998, p. 402).

Autrement dit, la transformation des lieux n'est possible que dans un processus cumulatif d'histoires, d'expériences et de valeur. Un non-lieu restera un non-lieu car l'expérience humaine n'aura pas participé de sa prospérité et de son rayonnement. Dans un ouvrage collectif du les auteurs corroborent cette approche : « La valeur n'est donc pas conçue comme préexistant à l'action humaine, c'est l'existence humaine qui donne chair aux valeurs » (Renouard, 2019, p. 42)

Ces éléments fondamentaux démontrent le primat d'une *histoire authentique et d'un milieu naturel* sur *un milieu et un récit artificiel*. Weil et Rosa, en utilisant les mots de « déracinement » pour l'un, et « d'indisponibilité » pour l'autre, soulignent les limites d'un monde « hors-sol » qui a engendré la disparition d'un milieu.

Quand Simone Weil (1943) parle de déracinement au travail, elle évoque la difficulté à se positionner dans une chaine de valeur ; quand Rosa (2021), parle d'indisponibilité, il évoque la perte d'altérité et la difficulté à s'ouvrir aux autres. Deux mouvements qui nous éloignent des réalités. Or, certains quartiers d'affaires, comme La Défense, sont devenus autant les caricatures d'un monde hors-sol que les témoins d'une absence de récit. Ils ont dévié vers l'incarnation d'une puissance qui n'a rien à envier au mythe de Babel jusqu'à oublier les dimensions humaines, culturelles et environnementales.

C'est d'ailleurs, par une approche globale du milieu, que les 17 objectifs de développement durable de l'ONU[94], nous appellent à converger en intégrant l'éducation, la santé ou les transports au cœur d'une stratégie territoriale.

C'est dans cette idée de réinsérer de la vie que nous proposons d'introduire la notion de milieu dans l'agencement d'une nouvelle armature urbaine. C'est vers quoi les historiens nous incitent à aller : Nous avons constaté dans la 1ère Partie leur insistance à valoriser l'importance d'un récit de vie dont les fondements s'inscrivent dans l'iconographie des villes, des quartiers ou des villages.

1.2 HABITER PLUTOT QUE SE LOGER

[94] https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/

L'étude de cas a montré la sensibilité des utilisateurs à la question du logement. La question est centrale dans le regard qu'ils portent sur les quartiers d'affaires, et plus généralement sur les métropoles. L'atterrissage de notre thèse – pour répondre à une des questions initiales que nous posons : *Vers quelle organisation territoriale doit-on aller ?* – ne peut par conséquent faire l'impasse sur cette question du logement qui constitue, dans notre modèle de cycle historique, le principal facteur de dispersion.

L'étude du cas de La Défense avait pour objectif de révéler des points de tensions et de fragilités dont les quartiers d'affaires pouvaient être une expression archétypale. De ce point de vue, la fragilité de La Défense s'est clairement illustrée par de fortes tensions exprimées par *les utilisateurs* entre le lieu de travail et les lieux de vie ; les utilisateurs, comme les DRH des entreprises, ont marqué cette préoccupation comme centrale :

> *Nos entités vont exploser pour se rapprocher des poches, là où les personnes vivent, parce qu'on ne peut plus faire 2h00 de transport ; on veut rapprocher les bureaux de là où les gens vivent (…) Nos choix d'implantation étaient liés aux endroits où se trouvaient nos clients, c'est aujourd'hui les lieux de vie de nos collaborateurs qui influencent nos choix »* (interview d'un DRH d'une des grandes entreprises françaises qui fait partie des principaux occupants de La Défense).

Les lieux de vie deviennent les lieux « pivots » autour desquelles les entreprises devront progressivement articuler le travail. C'est la notion d'ancrage qui apparait régulièrement dans nos entretiens.

Ces tensions n'ont pas tant exprimé des difficultés à se loger (bien que le problème existe), qu'une intention très marquée à ne pas faire des lieux de vie, l'accessoire des lieux de travail ; mais bien au contraire de faire des lieux de travail, l'accessoire des lieux de vie. Ce renversement des priorités est essentiel pour la compréhension des dynamiques urbaines en germe.
Dans l'approche de Florida (2008) que nous avons explorée dans la 1ère partie, le chercheur insiste sur ce point ; il souligne le primat des lieux de vie dans les nouvelles organisations grâce aux innovations technologiques qui libèrent d'une assignation à résidence. Il prône les « glamours cities » pour mieux concilier la qualité de vie et le phénomène urbain.
Par conséquent, un des enseignements que nous pouvons tirer du cas de La Défense, comme les chercheurs l'ont fait à travers différentes approches (Rosa, 2021), marquent la volonté de privilégier les choix de vie ; cela passe par le choix d'un logement et d'un milieu, dans l'idée de retrouver des axes de résonnance. Pour autant, nous avons vu que ces choix peuvent s'exprimer de différentes manières : par l'évolution du milieu autour et/ou au sein du lieu de travail (cf. évolution de la composante transactionnelle informelle à La Défense); par l'éclatement des bureaux au plus près des lieux de vie ; ou par le recours au télétravail. Dans tous les cas, ces choix induisent une remise en

cause du modèle traditionnel. Ces trois hypothèses résultent des alternatives évoquées lors de nos entretiens.

1.2.A. L'observation du logement

Cette approche du logement s'encastre par conséquent dans la discussion sur les milieux que nous rappelions dans la section précédente : La matérialité et la cristallisation de notre relation avec un milieu se fait par notre logement. C'est un enjeu sensible pour apprécier la réussite ou l'échec du système organisationnel que nous interrogeons dans nos recherches.
Aujourd'hui, les politiques de logement trahissent un échec ; elles s'enchainent sans être véritablement efficaces. D'abord parce qu'elles ne fournissent pas le nombre de logements nécessaires ; mais surtout, parce qu'elles font émerger des sentiments de mal-être, de délaissement, voire de déclassement qui touchent de plus en plus les populations, rurales comme urbaines et métropolitaines. Elles reflètent en ce sens la réalité des tensions économiques, marquées par l'hyperpolarisation métropolitaine d'un côté, et la disqualification des territoires désindustrialisés de l'autre. Cette tension sur le logement apparait comme étant liée à une approche qui relève encore des codes de la Charte d'Athènes au détriment d'une approche qui privilégierait l'attractivité d'un milieu. On a construit des logements dans les quartiers résidentiels, on construit des bureaux dans les quartiers d'affaires, on continue à relier les différents pôles avec de nouveaux transports (Cf. Grand Paris Express). `
Pa ailleurs, les politiques de mixité, sociale ou d'usage, n'ont que marginalement corrigé cette construction. Elles tentent de corriger des effets, mais ne tiennent d'aucune politique structurelle et durable ; par nature, bien plus complexe.

L'expression a été forte dans nos travaux sur l'envie de multifonctionnalité. C'est d'une certaine manière la recherche d'un milieu qui a été exprimée. Au cours de nos entretiens avec les DRH de La Défense, l'un d'entre eux, issus également d'une des plus grandes entreprises du quartier d'affaires, nous précisait qu'il devait louer des milliers de m2 dans le 10ème arrondissement de Paris (alors qu'il regorge d'espaces disponibles à La Défense), afin de satisfaire ses jeunes salariés de travailler dans un milieu plus authentique : « On s'est posé la question de les rapatrier sur La Défense, mais on savait que tout le monde allait démissionner »

Dans un monde qui change, la question se pose par conséquent d'un regard nouveau sur les aspirations à habiter. Le lieu de travail n'est pas étranger à cette notion ; mais l'idée « d'habiter » s'entend inévitablement par rapport au logement et au milieu.

En 2014, Bruno Latour pointait déjà les limites du fait d'habiter dans un monde embolisé par la densification et ses externalités négatives ; le sociologue visait l'échec d'une modernité dont les codes avaient oublié le principe d'habiter :

> Every winter in France we are faced with the same *crise du logement*, the same building crunch. Well, there is a *crise du logement* of truly gigantism proportion in our total inability to find rooms for the homeless of Modernism. Indeed, Modernism itself is homeless, forcing its inhabitants to dream of a place to live that is uninhabitable – dare I say it? (2014, p. 143)

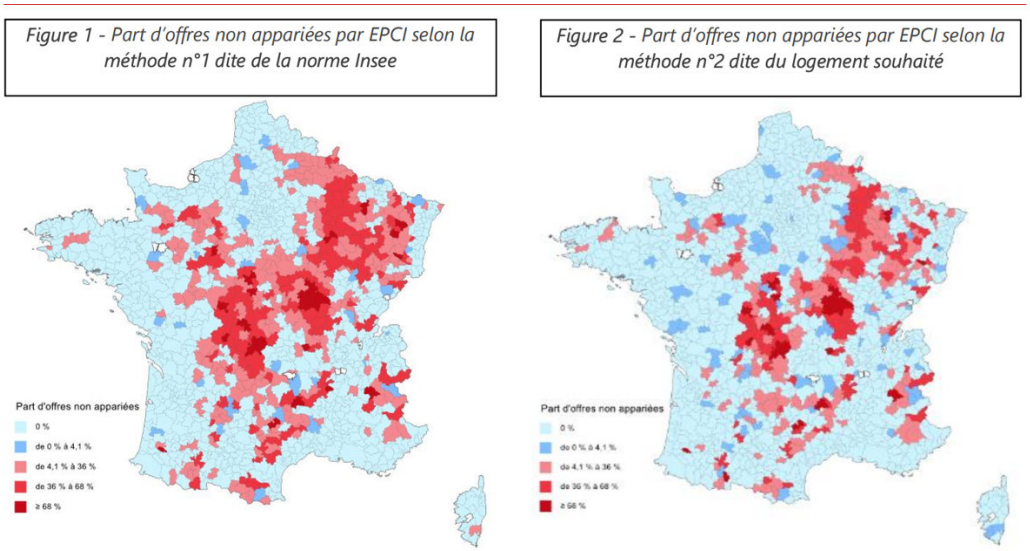
Par cette critique, Latour corrobore cette idée que, dans la mesure où le logement est devenu l'accessoire d'un cycle économique, les politiques de logement sont indexées, à la fois sur la santé de l'économie ; mais aussi sur les modèles économiques. La Charte d'Athènes reste un principe de segmentation qui structure les projets immobiliers résidentiels et tertiaires. Ainsi, la crise du logement – ou plutôt les crises du logement – participent d'un cycle régulier fait de hausses et de baisses, influencé le plus souvent sur des paramètres macroéconomiques, économiques et financiers. La crise actuelle est largement expliquée comme étant liée à la hausse des taux d'intérêts. Dans tous les pays, des mesures législatives et leur lot d'avantages fiscaux, tentent de compenser les aléas conjoncturels. En France, les étapes de durcissement de la loi SRU s'invitent régulièrement dans le récit afin de corriger les oscillations provoquées par l'économie. Mais une question n'est que trop rarement posée qui explique probablement la crise : celle des aspirations et des projets de vie. Elle se pose différemment de celle du logement ; elle interroge l'idée « d'habiter » dans toutes les dimensions du verbe ; elle questionne nos politiques d'aménagement du territoire. Or, les tensions répétées de la société, et la dépression collective dont les symptômes se multiplient, doivent nous amener à prendre de la hauteur. Plutôt que d'empiler des textes législatifs, une vision large et pluridisciplinaire mériterait d'inspirer nos politiques dans ce domaine.

Pour illustrer concrètement les tensions, il nous a semblé intéressant de regarder la géographie des logements sociaux. La répartition de leur taux d'appariement témoigne des déséquilibres territoriaux. Elle illustre aussi les mouvements modélisés dans notre cycle historique.
Les cartes ci-dessous sur la géographie de l'appariement des logements sociaux doivent être observés par le mouvement global qu'elles dessinent[95]. Elles permettent d'appuyer notre constat à deux niveaux :

[95] file:///Users/fromantin/Downloads/ad-c3-a9quation-20offre-demde-202019.pdf
La distinction entre les deux méthodes tient à la satisfaction des demandeurs sur le nombre de pièces. Dans le 1er cas (méthode INSEE) le nombre de pièces est déterminé par la composition familiale ; dans le 2ème cas (méthode du logement souhaité), il correspond à la demande de pièces formulée par les ménages.

- L'héritage du cycle industriel, et ses conséquences liées à la désindustrialisation, montre bien la diagonale du vide, au sein de laquelle plus de 40% des logements sociaux ne sont pas appariés. Ce constat montre les conséquences d'une sur-indexation du logement sur les cycles économiques et ce qui en résulte
- Le 2ème enseignement montre le très fort appariement sur le reste du territoire, caractérisé par les zones à plus fort développement économique ou de qualité de vie.

Fig. IV.1 Parts d'appariement des logements sociaux sur le territoire national (Source ANCOLS)



–

Ce que nous pouvons retenir de ces cartes, n'est pas tant les causes et conséquences par zone, mais davantage le contraste entre les zones appariées et les zones faiblement appariées. Ce contraste n'est pas liée à la qualité des milieux puisque différentes zones faiblement appariés ne peuvent pas être considérées comme naturellement disqualifiées ; elles ne sont pas non plus caractérisées par leur éloignement des métropoles (centre de la France, Bourgogne-France-Comté ou Occitanie) mais elles souffrent d'incohérences dans le développement territorial liées à l'application de politiques publiques incapables de traiter le problème de façon globale et pérenne.

Par ailleurs le cas de l'Ile-de-France avec plus de 700 000 demandes et près de huit années d'attentes[96] montre l'ampleur des asymétries territoriales.

Ces cartes qui expriment de très forts contrastes entre les territoires questionnent la permanence du semis territorial telle que les travaux de Pinol (1994) l'ont démontré. Or, il est peu probable que la période actuelle contredise les cycles tels que nous les avons constatés depuis le Moyen-

[96] https://www.drihl.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/infographie-les-attributions-de-logement-social-en-a1346.html

âge ; les travaux des historiens sont constants sur cette approche ; et les externalités négatives que nous avons identifiées ne démentent pas celles qui ont rythmées les mouvements centrifuges historiques. Aussi, cette stabilité du temps long, et la régularité des cycles que nous avons observés, nous permet d'envisager que ces contrastes s'effaceront pour inscrire à nouveau tous les territoires dans la matrice historique des villes. C'est aussi en cela que nous postulons d'un retour des villes moyennes dans l'armature territoriale et d'une nouvelle politique d'aménagement du territoire.

1.2.B. Un défaut d'aménagement du territoire.

Dans tous les pays du monde, l'idée d'habiter – celle qui permet à chacun de réaliser son projet de vie – est naturellement au cœur du projet politique ; le reste est contingent. Pour autant, depuis l'émergence du cycle industriel, les politiques de logement procèdent systématiquement d'une approche utilitariste. Elles partent d'un postulat de densification, hérité des besoins en main d'œuvre de la révolution industrielle, puis de la tertiarisation de l'économie, actualisé par la frugalité foncière liée aux enjeux environnementaux. La métropolisation du monde a façonné l'arrière-plan d'une approche quantitative qui consiste à loger de plus en plus de monde sur de moins en moins d'espace ; en ajoutant des idées (saugrenues) de construire « la ville sur la ville » ou de mettre la « nature en ville », l'un pour optimiser les recettes, l'autre pour se donner bonne conscience. Pour autant, sommes-nous encore capables de poser la question essentielle : *Où et comment les gens veulent vivre ?* Elle est pourtant centrale, et se pose à différents titres :

Les cycles de concentration et de dispersion des populations nous démontrent s'il en est besoin que les dynamiques populationnelles sont structurellement et historiquement centrifuges ; l'invariant anthropologique de ce cycle, c'est d'abord l'aspiration vers une meilleure qualité de vie (Mumford, 1964). Nos entretiens ont permis d'observer que les externalités négatives de la ville dense (triple massifications : résidentielle, professionnelle et des transports) formaient la première dynamique des mouvements centrifuges. La concentration dans l'espace procède quant à elle des différents phénomènes centripètes et cycliques, plus ou moins longs, liés aux religions, aux guerres, aux cycles de progrès et à leurs contingences transactionnelles. La principale raison qui nous a amenée à nous interroger sur l'avenir de la densité des métropoles tient au fait que leur développement foncier et immobilier, lors des périodes d'accélération, est davantage dicté par des règles d'optimisation économique et financière au détriment des équilibres organiques qui participent du développement durable des villes. Nous l'avons observé dans la 1ère Partie (Chapitre 2) : une logique gestionnaire a pris le pas sur une logique de vie. C'est ce que nous avons nommé « les résistances centripètes »

Or, l'Homme est spontanément attiré vers des échelles humaines, plus proches de la nature.

Les mouvements observés aujourd'hui reflètent cette dynamique centrifuge. La question est régulièrement posée aux Français par les spécialistes de l'opinion du lieu où ils aspirent à vivre.

Les réponses corroborent très nettement ces approches, pour les raisons évoquées ci-dessus. L'envie de « villages » et de « villes moyennes » oscille entre 70 et 85% des répondants selon les périodes et selon les instituts de sondage[97] ; avec une attente plus forte de la part des nouvelles générations vers plus d'authenticité. Ce mouvement est motivé par une recherche de proximité avec la nature[98] ; par un besoin de lien social et par la prise en compte d'une architecture technologique en réseau qui permet progressivement d'accéder à des services réservés jusqu'à présent aux grandes villes. Nos travaux ont montré que le gradient d'urbanité suit une baisse tendancielle régulière.

1.2.C. Les asymétries territoriales

La concentration dans les métropoles contribue cependant à accentuer les inégalités spatiales et à générer des externalités négatives sur la qualité de vie.

Dès les années 70, la nécessité de desserrer l'étau des grandes agglomérations, était engagé en France par la DATAR. Dans une note sur les villes moyennes, Santamaria (2012) rappelait qu'elles apparaissent « comme un modèle alternatif aux problèmes engendrés par la croissance urbaine des grandes agglomérations (…) en particulier en leur offrant des logements » (2012, pp. 13-30). Les prémices d'un polycentrisme apparaissaient dont on reconnaissait la nécessité sans véritablement savoir le construire.

Aujourd'hui, l'observation des attentes sur les lieux et les milieux de vie, conforte les approches théoriques et empiriques ; elles portent à croire que nous abordons un nouveau cycle de dispersion. Les politiques de logement doivent s'en inspirer et ouvrir une perspective plus moderne qui ne se limite pas à la densification métropolitaine. À la suite de la crise des gilets jaunes, une note du Conseil d'Analyse Économique (Algan et al. 2020) analysait les symptômes de malaise, pour relever, une fois de plus, les limites de l'aménagement centralisé, et appeler, à nouveau par une recommandation spécifique, à un nouvel équilibre mieux distribué sur le territoire :

> De nouveaux travaux en économie géographique insistent sur les effets négatifs de la concentration qui conduit à la *géographie du mécontentement* où à *la revanche des lieux qui ne comptent pas* et peuvent contrebalancer les gains d'efficience. Parallèlement les grandes aires urbaines où se créent de nombreux emplois sont souvent en forte tension sur le logement. Les effets de congestion et de pollution sont également une limite importante à la métropolisation de nos sociétés. Ainsi en rappelant les coûts et les bénéfices à concentrer ou disperser des activités sur le territoire, les données françaises de certains économistes ne concluent pas à la nécessaire concentration géographique des activités économiques (Algan et al. 2020, p. 9)

[97] https://www.ifop.com/publication/enquete-dopinion-sur-le-rapport-aux-villes-moyennes-vague-2023/
[98] https://www.banquedesterritoires.fr/cadre-de-vie-les-francais-attachent-de-plus-en-plus-dimportance-leur-environnement-proche

Par conséquent, l'approche fordiste du logement, telle que nous la développons encore aujourd'hui, est obsolète et montre ses limites ; elle est fondée sur des principes et des contingences de densification qui datent de la fin du XVIIIe siècle. Elle doit évoluer si nous ne voulons pas qu'elle nous dépasse. Rosa (2021) évoque la densification comme un marqueur du rythme effréné d'accélération. Plutôt que d'empiler des mesures correctives, nous devons impérativement prendre en compte les aspirations de qualité de vie et poser l'organisation de nouvelles échelles. C'est l'enseignement de notre thèse que de constater les défauts holistiques d'une approche performative et centralisée.

Par conséquent, une approche renouvelée passe par un acte fort d'aménagement du territoire pour permettre à chacun « d'habiter » un lieu dans tous les sens du mot. Nous devons penser le logement de façon plus large : L'empreinte culturelle du territoire et les affinités qu'il génère, l'accès aux services publics, le développement d'une économie diversifiée qui ouvre des perspectives d'emploi, participent des composantes essentielles d'une politique de l'habitat moderne, enracinée, ouverte sur l'ensemble de nos richesses géographiques.
La sémantique parle d'elle-même : se loger n'est pas habiter. Toutes les crises récentes procèdent peu ou prou de ce vide. Car priver les gens d'habiter, c'est les priver d'espérer.
Par conséquent, le modèle d'organisation vers lequel nous devons aller doit procéder d'une approche radicalement différente de celle qui a présidé jusqu'à présent.

1.3 LA LIBERTE D'EXPLORER LA DIVERSITE GEOGRAPHIQUE POUR DEVELOPPER DE NOUVELLES EXPERIENCES

Un des points clés des entretiens, en particulier, dans les échanges sur le télétravail, fait ressortir une envie de liberté. Ce n'est pas tant le principe de télétravailler qui motive les salariés, que la liberté de développer des expériences nouvelles. Cette envie d'expérience est d'autant plus forte dans une géographie qui offre de nombreuses occasions d'orienter son projet de vie. La thèse de Rosa (2021) sur la résonnance s'inscrit dans cette idée que seule la diversité des expériences permet d'assouvir les « axes de résonnance » qui sont nécessaires à l'équilibre de nos existences. Nous avons vu également que pour Rossi (1981), mettait l'expérience au cœur même d'une réalité urbaine. Or, le modèle des quartiers d'affaires, et plus généralement celui de la spécialisation des espaces (devenu celui des métropoles) a neutralisé l'idée d'expérience au profit de modèles stéréotypés et de comportements routiniers. Rosa parle même « d'empêchement » pour qualifier l'impact des modèles fordistes sur nos comportements (2018, p.188). Cet empêchement génère les pathologies d'angoisse ou de burn-out que nous pouvons positionner dans les « axes de tension » de notre modèle de « cycle historique ».

Pour illustrer cet aplatissement du monde et l'absence d'expérience, Rosa cite un extrait de Global Fish, le romain de la mondialisation[99]

> *Dans mon désespoir, j'ouvris la fenêtre pour crier à tout le lotissement : Qui a aplati le globe à coup de marteau ? Pourquoi n'y a-t-il plus ni vallons, ni abysses ? Qui a défroissé les Alpes ? Pourquoi n'y a-t-il plus d'aspérités sur cette Terre ? Pas de réponses. Les destinations du monde entier s'étalaient, indifférentes, devant moi. Au bout d'un moment, j'étais là, à pianoter à l'aveugle sur la toile du grand pareil-au-même global » (2018, p. 13)*

Selon Rosa, l'expression de cette relation au monde est alimentée par le désir ; et le désir « apparait sous l'espèce de la curiosité, de l'amour, de la joie de vivre, du plaisir, de la découverte etc. » (2018, p.180). Cette approche rejoint celle des « mondes vécus » et de la phénoménologie : « Chacun possède son propre monde qui dépend de ses pratiques et de ses mobilités ainsi que des représentations et de l'imaginaire conçus au contact de ce monde et des différents lieux qui le composent. Dans ce sens, deux mondes ne peuvent être identiques puisque chaque individu est unique » (Herouard, In Paquot, 2007, p. 163)

Dans un entretien du chercheur avec le géographe Jean-Robert Pitte (2020), Président de la Société de géographie[100], ce lien avec le monde est apparu comme essentiel pour structurer une approche qui tienne compte des deux paramètres qui fondent l'expérience : la liberté et la diversité.

« La géographie est la science des espaces, des mouvements, de la curiosité et des relations humaines, l'inverse de ce que nous vivons ». Le vrai sujet, insiste le géographe, ce que nous révèle cruellement la crise (de la Covid), c'est l'urgence d'une réflexion sur le destin de l'Humanité sur terre. Pourquoi vivons-nous ? Deux dimensions dont nous avons besoin, font également défauts, à la fois pour lever les doutes légitimes que pose la pandémie, mais aussi pour envisager l'avenir : celle par laquelle nous ambitionnons de promouvoir la diversité du monde et celle grâce à laquelle se développe notre sens de l'émerveillement. L'une comme l'autre participe de notre épanouissement et des équilibres qu'il nous faut en permanence reconstruire.

La géographie s'étudie et prospère grâce à la diversité du monde. Nos villes et nos villages, nos montagnes, nos fleuves et nos océans, fondent cette diversité et la richesse des cultures qui en découlent. Ces cultures façonnent nos identités, lesquelles ne vivent que parce qu'elles sont ouvertes, qu'elles rayonnent, mais aussi parce qu'elles s'enrichissent de celles des autres et qu'elles sont en évolution constante. Elles constituent notre raison d'être. Elles révèlent nos économies dans leurs capacités à se différencier et à jouer un rôle dans le commerce mondial. Sans la diversité du monde, sans les cultures, tout s'aplatit, les économies s'effondrent et l'espérance s'efface.

---

[99] Global Fish, Rainald Grebe, Ed. Fischer Taschenbuch, 2006

[100] Entretien du chercheur avec Jean-Robert Pitte, géographe, Président de la Société de géographie, Secrétaire perpétuel de l'Académie des Sciences morales et politiques)- avril 2020

Or notre développement actuel se construit dans une asymétrie territoriale. Partout dans le monde, des territoires se vident, quand d'autres débordent. Pour Pitte, même si nous payons l'absence de politique d'aménagement du territoire, ce n'est pas une fatalité. La période actuelle montre à quel point la pensée humaine réagit au risque de l'urbanisation. Non pas contre les villes – elles sont de bouillonnants lieux de vie, consubstantielles du développement – mais pour rappeler l'attractivité naturelle des territoires et leur nécessité ; pour rappeler également une finalité politique, essentielle, universelle : Celle qui permet à chacun de vivre confortablement là où il se trouve. Le géographe souligne que le sujet ne porte pas tant sur l'égalité des territoires, une notion vide de sens face à la vérité des environnements, des histoires et des choix économiques, mais sur notre capacité à les rendre accessibles pour en apprécier les atouts. C'est sans doute le premier défi de l'innovation. On espère des technologies, non pas l'aliénation que certains nous prédisent, mais qu'elles nous rendent libre de vivre loin des villes avec les mêmes standards de service, d'éducation ou de santé.

Dans ce besoin impératif de reconnaitre la diversité du monde, Jean-Robert Pitte défend « un choc d'émerveillement ». Comme une secousse, pour nous rappeler de ne pas limiter notre horizon à ce que nous croyons connaître. Mais d'appeler au contraire à explorer ; à oser l'expérience d'une découverte nouvelle. Même aujourd'hui (2020, confinement), contraints de se déplacer dans un rayon d'un kilomètre autour de chez nous, il y a des choses à découvrir. Cette quête d'une expérience authentique avait été rappelée par les jeunes que nous avions mobilisés pour préparer la candidature à l'Exposition universelle de 2025 ; le thème qu'ils avaient choisi était : « Au cœur des territoires s'ouvre celui des. Hommes »[101]. Ils mettaient l'hospitalité au cœur de l'expérience. Ils faisaient remarquer combien hospitalité et diversité étaient liées. Mais aussi, combien l'émerveillement conditionnait l'intensité de l'expérience vécue. Au cours des XVIIIème ou XIXème siècles, Chateaubriand, Élisée Reclus ou Jules Vernes, à leur manière, faisaient rêver en sublimant la diversité du monde et le sens de l'hospitalité des peuples les plus lointains. « Sachons toujours rêver. Apprenons à regarder le monde là où les gens vivent pour ne pas désespérer d'une uniformité de façade » (Pitte, 2020). La crise que nous traversons peut nous donner à redécouvrir une altérité sociale et culturelle. Pour briser l'ennui ou pour réaliser les solidarités du quotidien, nous redécouvrons l'importance de l'autre, ses talents et les richesses qu'offre la diversité des Hommes.

La géographie permet de regarder ailleurs. Or, n'est-ce pas la vertu d'une crise que de savoir prolonger notre regard au-delà des inconvénients et des drames qu'elle nous donne à vivre ? Pitte persiste : « si nous faisons de cette crise une conséquence de la mondialisation, d'un dérèglement écologique, ou du réchauffement climatique, elle risque de nous conduire dans une impasse. Elle ne remettra en cause, ni la marche du monde, ni les technologies qui accélèrent nos vies, ni probablement nos comportements. En revanche elle nous interpelle sur nos projets de vie. Or, les

[101] Thème de la candidature française pour l'exposition universelle de 2025. Choisi en 2015 par un échantillon de 1000 jeunes de 20 à 25 ans issus de 70 nationalités différentes. Les travaux pour le choix du thème avait été conduits par l'agence internationale de communication Omnicom

mondes s'emboitent comme les matriochkas. De la plus petite, là où nous vivons chaque jour, jusqu'à la plus grande, la planète que nous aspirons à mieux connaitre et dont nous ne pouvons pas nous passer ». A chaque échelle ses enjeux, l'une protège l'autre et les parties sont indissociables du tout. L'unité se façonne dans la diversité comprise et partagée. C'est sans doute cela que nous rappelle inlassablement la géographie.

Le potentiel d'expérience s'inscrit dans la capacité d'un milieu à construire des conditions d'échanges et de rencontres en rupture avec la linéarité du modèle que nous avons étudié. Rosa postule que la dépression marque la forme d'expérience au monde la plus négative (2021, p. 182). Dans notre entretien avec le Pr. Baylé (février 2025), le psychiatre rappelait : « les pathologies mentales et comportementales se multiplient. Sur une vie entière, 25% d'entre nous feront une dépression. L'exposition au stress est directement corrélée au contexte au sein duquel nous vivons : plus il est dense, plus les aspérités socioéconomiques sont nombreuses, plus les troubles mentaux se développent »

Dans Résonnance, à propos de l'expérience, Rosa rappelle que « selon Hannah Arendt, le monde ne nait que dans l'action collective et dans l'expérience d'une capacité de mise en forme commune ; sans cette expérience les sujets modernes apparaissent « pauvres en monde » ou « dépourvus de monde » ; le nombre de leurs options individuelles aura beau augmenter, ils ne seront pas pour autant en mesure d'éprouver la résonnance du monde sous la forme d'un sentiment d'auto-efficacité collective » (In Rosa, 2021, p. 249)

Conclusion du 1er Chapitre – Partie IV

En observant les quartiers d'affaires, nous sommes allés au cœur d'une organisation stéréotypée et performative où la frustration par rapport à *l'envie d'habiter* est à la mesure de la perte de résonance qui caractérise ce modèle (Rosa, 2021). Les quartiers d'affaires apparaissent comme l'antithèse du principe *d'habiter*, au sens de la définition d'Heidegger : « être présent au monde et à autrui ». Par conséquent, ce 1er chapitre nous permet de poser un enseignement central de nos travaux : celui de l'inversion d'un mouvement de polarisation systémique vers un mouvement de décentralisation. Cette inversion s'interprète à travers le cycle historique qui enclenche une phase de dispersion après un temps de polarisation excessif ; il s'interprète également par une forte envie d'habiter au sens polysémique du mot. Cette aspiration est constante dans les retours des entretiens que nous avons menés ; elle est très présente dans les approches critiques de Simone Weil (1943), de Hartmut Rosa (2021) ou de Bruno Latour (2017) sur les impasses d'un cycle d'hyperpolarisation et ses effets collatéraux sur l'équilibre des milieux au sein desquels nous évoluons.

Ce chapitre met en avant les asymétries territoriales qui sont la dérivée d'une approche techniciste de l'urbanisme ; elle nous permet d'installer quelques principes simples qui pourraient inspirer une nouvelle organisation territoriale. On retrouve ces principes dans la notion même *d'habiter*, pour autant que nous l'interprétions au sens le plus large du mot ; c'est-à-dire qu'elle ait la capacité de faciliter l'expression de la diversité des talents, d'encourager les expériences, de promouvoir les cultures et les territoires. Ces principes n'exonèrent pas de la nécessité de rétablir des centralités, pour autant que celles-ci aient une réelle utilité transactionnelle. En revanche, elles appellent à reconstituer les milieux afin d'assurer une prospérité durable.

Dans le chapitre suivant, en ouvrant la discussion sur l'idée d'habiter nous voyons à quel point le modèle fordiste des quartiers d'affaires constitue l'antithèse d'une attente de progrès.

CHAPITRE 2 : RECONCILIER LES ECHELLES : VERS UN NOUVEAU PARADIGME TERRITORIAL

Comme nous l'avons vu, les quartiers d'affaires sont au cœur du fait métropolitain. Leurs dynamiques justifient une part de leur existence – comme le rappelle Pumain (2006) quand elle postule que « la ville est un marché ». Pour autant, cette construction socio-économique focalisée sur les marchés ne nous exonère pas d'en corriger les excès, ni d'en questionner l'utilité, afin de concilier *les besoins du marché* et *l'envie d'habiter*. Nous avons vu que Gottmann (1961) nous invitait à questionner l'utilité des processus de centralisation ; dans la même logique, une des personnes interviewées questionnait cette utilité en interpellant : *Quand on demande à nos équipes de venir au bureau, ils nous demandent : C'est pour quoi faire ?* (DRH Cabinet de recrutement). Cette tension révèle l'appauvrissement de deux dimensions ; transactionnelles formelles et informelles, économiques et sociales.

Ne pas répondre à ces questions risquerait d'aggraver les crises qui sont en germe : une crise économique, une crise sociale et une crise environnementale. C'est en ce sens que notre étude sur les quartiers d'affaires a permis d'identifier les dérives d'une organisation territoriale qui a perdu ce sens de l'équilibre : La segmentation des usages, la massification des objets, le bilan carbone et la perte de socialité marquent l'obsolescence des quartiers d'affaires. Mais cette obsolescence vaut aussi par extension pour les métropoles. Dès lors qu'une part trop importante de leur développement est indexée au rythme des « affaires », sans prendre véritablement en compte l'envie d'habiter, elles participent de la même fin de cycle.

Dans ce 2ème chapitre, nous rappelons les tensions en germe ; nous posons le cadre d'une organisation en mesure de réconcilier les échelles locales et les échelles globales ; autrement dit, les échelles qui structurent le besoin d'habiter, et celles qui structurent nos insertions dans une économie globale. Nous proposons, en nous appuyant sur les mouvements du cycle qu'a révélé notre revue de littérature, mais aussi sur les fragilités qu'a mis en avant notre étude de cas, de tracer les contours d'une nouvelle organisation polycentrique moderne. Nous sommes partis du constat que la concentration et la dispersion s'enrichissent mutuellement et que par conséquent, il est nécessaire d'accompagner un cycle de dispersion pour justifier durablement les composantes de la polarisation.

Notre chapitre est structuré autour de quatre sections :

- La première section rappelle les tensions identifiées par nos travaux et les positionnent dans le modèle de « cycle historique »
- La seconde section porte sur le fait métropolitain, ses limites et la nécessité d'en relativiser les avantages
- La 3ème section porte sur l'articulation des échelles locales et globales afin de poser l'arrière-plan d'une proposition d'organisation

- La 4ème section ouvre la discussion vers une nouvelle géométrie territoriale et ses modalités d'organisation

2.1. RAPPEL DES TENSIONS

Nous avons vu dans le cycle historique que les axes de tension naissaient des oppositions entre les « accélérations centrifuges » et « les résistances centripètes ». Les accélérations centrifuges sont constituées par l'accumulation d'externalités négatives et des facteurs humains qui stimulent l'envie d'habiter ; les résistances centripètes sont constituées par des facteurs financiers et fiscaux qui tentent de prolonger les modèles performatifs. La crise des quartiers d'affaires a révélé l'exacerbation de ces tensions : l'envie d'habiter a été largement exprimée ; et la prolongation du modèle des quartiers d'affaires semblent définitivement compromis. Nous avons constaté que ces tensions s'expriment empiriquement par différents signaux : le taux de vacance des bureaux, les difficultés à recruter, la décote de l'immobilier tertiaire, les aspirations à bénéficier d'une meilleure qualité de vie, la diminution croissante du gradient d'urbanité (le desserrement)
Si on se réfère au modèle de cycle historique (Fig. I.11b), il apparait clairement que la période que nous observons traverse une phase critique que l'on pourrait rapprocher du point de bascule entre la polarisation et la dispersion. Nous pouvons l'expliquer de trois manières :

- L'obsolescence des facteurs de polarisation
- La crise de l'immobilier tertiaire
- L'aspiration à améliorer la qualité de vie

2.1.A. L'obsolescence des facteurs de polarisation

Les quartiers d'affaires se sont construits sur l'activité financière et tertiaire qui a émergé au début du XXème siècle. La Défense s'est développée plus tard, lors de la période des Trente glorieuses, dans un moment d'accélération qui participait du même modèle économique. La massification des activités tertiaires et financières, et la volonté de marquer sa puissance par une morphologie massifiée a participé de la justification et de la destination monofonctionnelle de ces formes urbaines. Mais, comme nous l'avons vu dans nos travaux, l'utilité de cette polarisation passe : Les activités tertiaires et financières se dilatent par les effets conjugués de la désintermédiation, du télétravail et probablement davantage demain par les gains de productivité liés à l'IA (Partie I, Chap. 2) ; une nouvelle économie a émergé qui répond d'un fonctionnement plus horizontal que vertical, et qui remet en question les lois d'échelle ; l'hybridation nécessaire à la créativité et à l'innovation appelle la création de milieux fertiles qui se caractérisent par une mixité d'usages ; la consommation ainsi que de nombreux services, dont la polarisation répondait de lois d'échelle, qui renforçaient la polarisation tertiaire, se sont également affranchis de la concentration (via la

plateformisation). Les facteurs de polarisation (#1) doivent se réinventer autour des lieux de vie et des espaces transactionnels.

2.1.B. La crise de l'immobilier tertiaire et la remise en cause de ses hypercentralités monofonctionnelles.

Le niveau de la crise de l'immobilier tertiaire, son caractère systémique, et le fait qu'elle prospère dans l'ensemble des économies du globe, nous a permis de démontrer qu'il ne s'agissait pas d'une crise conjoncturelle mais bien d'une crise structurelle qui marque la fin d'un cycle. Les professionnels de l'immobilier partagent ce constat ; leur désinvestissement confirme cette tendance. L'ampleur de la crise, les changements de destination d'immeubles de bureaux, voire leur destruction, marquent l'épuisement des facteurs de résistance (#3). Comme nous l'avons vu, dans beaucoup de pays, les acteurs publics ont enclenché la reconversion des immeubles des quartiers d'affaires. Le cas de Sydney et les questions sur la base desquelles le quartier d'affaires engage sa transition résument bien la transition d'un modèle (cf. Fig. I.15) : How does Sydney 's CBD transition from a business district to a rich, multifunctional, layered and engaging center ? How can the CBD transition to a place where people learn, trade, live and govern ? How can the CBD transition to a place where people interact with community and entertained by and engage with culture, art and our heritage ? How does Sydney enable a new way of working, collaborating and investment in the CBD ?

Comme l'a montré notre étude de cas, cette évolution questionne l'utilité des composantes transactionnelles formelles (d'intermédiation) et informelles (de vie sociale et culturelle).

2.1.C. L'aspiration croissante à améliorer la qualité de vie

C'est sans doute le facteur déclencheur d'une crise qui germait depuis une dizaine d'années et dont les quartiers d'affaires témoignent par la baisse du taux d'occupation. Nous avons vu que cette aspiration jalonnait les époques dès lors que la polarisation ne se justifiait plus, que l'innovation se diffusait et que des externalités négatives (#4) accéléraient le phénomène. La crise de la Covid a déclenché ce mouvement qui semble aujourd'hui irréversible. Nous avons vu à travers les entretiens combien l'envie d'habiter et de participer de la vie d'un milieu étaient forte ; ils participent d'une tendance anthropologique qui sous-tend les dynamiques territoriales. L'amorce d'une prise de conscience des limites de l'Anthropocène répond probablement de l'évolution des comportements. C'est ce que défend Latour (2017) en postulant que le XXIème siècle sera géosocial

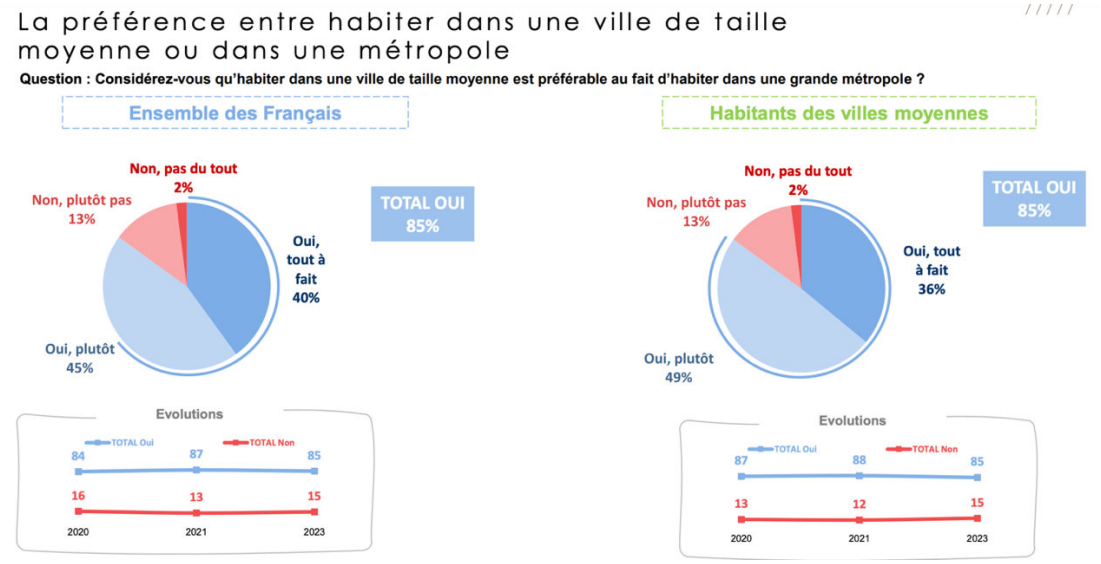
Les sondages d'opinion régulièrement effectués pour évaluer les choix des lieux de vie marquent une préférence très nette pour les villes à taille humaine : L'enquête IFOP[102] (2023) (Fig. IV.4)

[102] https://www.ifop.com/publication/enquete-dopinion-sur-le-rapport-aux-villes-moyennes-vague-2023/

démontre la tendance constante depuis une décennie d'une nette préférence des Français pour les villes moyennes. En 2022, Kantar et La Fabrique de la Cité[103], sur le même type d'étude, situaient à 11% la préférence des Français pour les métropoles vs 41% et 43% pour les villes moyennes et les villages. Dans les deux cas, « l'envie de nature » apparait comme le premier critère de choix. Aux Etats-Unis, l'engouement pour les villes à taille humaine, qui s'était manifesté au moment du Covid confirme aujourd'hui la tendance[104] d'aller vers des villes qui offrent une meilleure qualité de vie. On retrouve dans toutes ces études la recherche d'un « milieu de vie », à la fois plus humain et plus authentique.

Levinas (1977, p. 30-31) parle de « villes refuges » en opposition aux villes indexées sur l'économie qui « surgissent du néant et sont sans passé »

Fig. IV.2 : Évaluation des choix de vie entre les métropoles et les villes moyennes (Sources IFOP – Banque des Territoires)

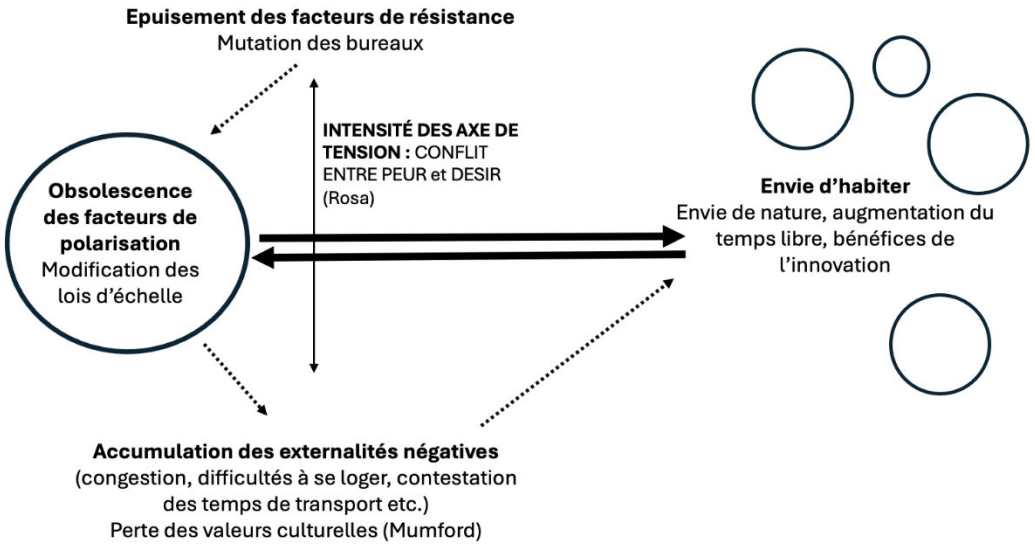


Fort de ces éléments, il nous apparait intéressant de les resituer dans notre modèle.

Dans la figure IV.3 ci-dessous, nous appliquons ces trois facteurs-clés à dominante centrifuge (obsolescence des facteurs de polarisation, épuisement des facteurs de résistance et accumulation des externalités négatives) dans notre cycle historique afin de situer les composantes qui concourent au mouvement de décentralisation.

Fig. IV.3. : Application des mouvements dans le « cycle historique »

[103] https://www.lafabriquedelacite.com/publications/deuxieme-edition-du-barometre-des-villes-moyennes/
[104] https://www.courrierinternational.com/article/tendance-aux-etats-unis-la-ruee-vers-les-petites-villes-du-sud



Ces mouvements sont le point central dans notre recherche ; il mérite que l'on s'y arrête en analysant plus finement les composantes de l'axe de tension.

« L'intensité de l'axe de tension » que nous positionnons comme un câble en tension entre les « facteurs de résistance » et les « accélérations centrifuges » peut être observée par différents comportements. Nous pourrions retenir de nos entretiens le choc entre deux expressions utilisées pour qualifier les quartiers d'affaires et qui marquent bien l'intensité des tensions : « Les tours sont condamnés, c'est un univers carcéral, bâti sur un principe hiérarchique » (CEO WO2) ; « Les collaborateurs aujourd'hui ne veulent plus être dans des systèmes hiérarchiques très cadrés ; ils attendent beaucoup plus de liberté et la notion de travail à distance prend de l'ampleur » (DRH Banque). Rosa (2021, p. 175) développe cette conflictualité entre l'optimisation et la perte de résonnance en interprétant les notions de peur et de désir : les résistances centripètes enclenchent la peur d'un monde figé, qui étouffe ; les accélérations centrifuges caractérisent au contraire des besoins de résonnance au monde : « La peur et le désir ne peuvent se comprendre comme des ressorts fondamentaux et des modes d'être existentiels qu'à la condition d'y voir respectivement une peur de l'aliénation – c'est-à-dire la peur de perdre toute relation avec un monde devenu silencieux et/ou hostile – et un désir de résonnance ». Le sociologue distingue deux sortes de peur : celles qui procèdent d'un monde figé (peur de pétrification par un excès d'ordre, de régulation, de prescription), et d'un moi figé (peur de l'isolement et de la solitude) (2021, p. 176). Ces caractéristiques font échos à nos observations. Les quartiers d'affaires sont l'image quasi-caricaturale d'un excès de prescription et d'anonymat.

Cette tension est d'autant plus forte que la légitimité transactionnelle des quartiers d'affaires est contestée dès lors qu'ils ne sont plus qu'une concentration de tours de bureaux: « Pourquoi

venir à La Défense » ; tant sur la dimension formelle (remplacée par le télétravail), que sur la dimension sociale (hospitalités et vie culturelle)

La mise en avant de ces facteurs permet de comprendre les fondements du mouvement centrifuge. Nous les avons visualisés dans la synthèse de nos entretiens et des focus-group en relevant les points de convergence/ semi-convergence/ divergence entre les différentes catégories de population : tous partageaient le constat de fin de cycle ; *les acteurs-professionnels privés et publics partageaient l'idée de faire évoluer le modèle existant ; les utilisateurs allaient dans le sens d'une rupture du modèle*. Néanmoins on ne peut pas considérer que *l'évolution* ou *la rupture* du modèle sont pour autant des notions définitivement en tension ; elles peuvent s'accorder à deux conditions : dès lors que les facteurs de polarisation se justifient réitération d'une légitimité transactionnelle, (cf. nos propositions pour La Défense), et dès lors que la liberté de choisir son mode de vie n'est pas empêchée. C'est ce que nous explorons dans la section suivante en questionnant l'injonction du « tout métropolitain ».

2.2. UNE CRITIQUE DE LA MODERNITE QUAND ELLE SE REDUIT A L'ACCROISSEMENT

Le mouvement d'accroissement perpétuel et illimité est contingent des externalités négatives.
Compte-tenu de l'accumulation des externalités négatives révélée dans les « axes de tension » (Cf. Fig. IV.4) ; compte-tenu également des critiques de Latour (2017) ou de Rosa (2021) sur la notion de modernité. Il est important, avant de mettre en perspective nos travaux et de faire des propositions, que nous précisions notre approche de la modernité.
La plupart des chercheurs que nous citons ont une approche critique de la modernité ; ils dénoncent des principes de modernité qui relèvent trop facilement de l'extrapolation des modèles d'accélération, davantage que d'une projection dans l'avenir. Rosa parle de « modernité tardive » pour marquer les déviances d'un modèle obsolète. Le philosophe Jacques Bouveresse (2016) met en garde contre une notion de progrès qui signifierait uniquement l'accroissement de quelque chose : « Quand on cherche s'il y a eu un progrès, on cherche s'il y a eu un plus de quelque chose parce qu'on n'arrive pas à penser cette notion de progrès autrement que sous la forme d'une augmentation de quelque chose » (2016, p. 26).
La critique du progrès telle que la formule Latour ou Rosa tient autant à son interprétation fondamentale que de sa dynamique.

En termes *d'interprétation*, les travaux de Latour (2017) sont très éclairants. Ils abondent l'atterrissage de nos propositions vers un modèle différent que celui des centralités exclusives. Latour (2017) propose de passer d'une approche de la modernité, basée sur des « systèmes de production », à une approche basée sur des « systèmes d'engendrement ». Pour Latour (2017, p. 104) c'est l'objectif à

atteindre qui détermine le progrès authentique : « Célébrer la marche du progrès ne peut pas avoir la même signification selon que l'on se dirige vers le Global, ou vers la Terre »
Cette notion d'engendrement va dans le sens notre prise en compte des milieux et facilitent une interprétation organisationnelle et spatiale de l'aménagement du territoire.

> Les deux analyses (entre engendrement et système de production) diffèrent d'abord par leur principe – la liberté pour l'un, la dépendance pour l'autre. Elles diffèrent ensuite par le rôle donné à l'humain – central pour l'un, distribué pour l'autre. Elles diffèrent ensuite par le type de mouvements qu'elles prennent en charge – mécanisme pour l'un, genèse pour l'autre (2017, p. 105)

Cette approche est très intéressante. Elle marque une morphologie urbaine radicalement différente de celle que nous avons observée avec les quartiers d'affaires : la liberté vs *l'injonction de résidence* ; la distribution spatiale vs *l'hypercentralisation* ; la genèse vs *la performativité*. Ces critères permettent de dessiner les contours d'une morphologie réellement moderne : qui concilie le respect de *l'envie d'habiter* ; qui occupe *l'entièreté des territoires* ; et qui explore *tous les atouts naturels et culturels*. Cette approche de Latour nous alerte sur une modernité qui prive l'humanité de tous les atouts dont la Terre recèle et dont les principes sont exclusifs les uns des autres.

En termes de *dynamique*, Rosa (2021) et Dumont (2019) utilisent la métaphore de l'énergie pour caractériser un modèle de modernité polarisé sur la centralité. Les quartiers d'affaires sont l'expression d'un système épicentral censé entrainer l'ensemble de l'économie. Rosa associe la vision du progrès à la dynamique de l'énergie cinétique qui doit *se dynamiser pour se conserver* (2018, p. 479) ; Dumont (2019, p.6) utilise l'image de la roue pour caractériser l'emballement d'un système dont l'issue n'existe que dans un processus d'accélération perpétuelle : « les territoires fonctionneraient comme une roue où la vitesse de rotation de la jante ou pneu – la périphérie – est totalement dépendante de la vitesse de rotation du centre ». Ces deux approches montrent bien le caractère précaire et limité d'une modernité soumise à l'accélération.

Pour autant, il est important de préciser que notre approche des milieux est double. Elle n'est pas uniquement liée aux facteurs écologiques. Elle se construit à la fois dans l'authenticité des milieux naturels, comme dans le stabilité des milieux historiques - les vacuums de Desmarais (1998)

L'approche restrictive de la modernité, dès lors qu'elle postule que l'accroissement est l'alpha et l'oméga du progrès, induit nécessairement des morphologies dont les quartiers d'affaires sont l'expression iconographique. C'est en ce sens que la crise qu'ils traversent s'apparente de fait à une crise de la modernité.
Dans la conclusion de nos travaux, il est utile de préciser que c'est bien une approche holistique du progrès que nous poursuivons.

2.3. LA CRISE DES QUARTIERS D'AFFAIRES RELATIVISE DAVANTAGE LE PRIMAT METROPOLITAIN

Même si les faits lui donnent tort, l'ambition métropolitaine participe encore aujourd'hui d'une doxa que l'on retrouve au cœur des points de tension entre les professionnels publics et privés et les utilisateurs (Cf. notre étude de cas).

Dumont (2015) met en garde contre « l'idéologie de la métropolisation » qui a installé l'idée que le centre commande et que ses périphéries suivent …

Nous avons observé dans nos travaux, qu'au même titre que l'industrialisation a cristallisé l'accélération d'un fait urbain au XIXe siècle en faisant émerger des villes industrielles, la financiarisation et la tertiarisation de l'économie ont fait émerger des quartiers d'affaires dont les métropoles sont le réceptacle. Or, nos travaux ont bien montré la précarité de ces phénomènes d'émergence rapide compte-tenu : de la cyclicité des mouvements de polarisation dont il serait erroné de penser qu'ils sont figés et stabilisés dans le temps comme dans l'espace ; de la dilatation des activités tertiaires dont la grande ville n'a plus l'exclusivité.

2.3.A. La précarité des modèles indexés sur un cycle économique

Sur le premier point, nous trouvons les éléments de réponses dans l'observation de l'influence respective des facteurs centripètes et centrifuges en observant les évolutions de notre cycle historique (Fig. IV.4) ; les mouvements centrifuges sont clairement majoritaires, liés à l'épuisement des facteurs de polarisation et à l'accélération des facteurs centrifuges du fait de l'accumulation des externalités négatives. Par ailleurs, la littérature, comme l'observation des composantes empiriques démontrent que nous sommes à la fin d'un cycle de polarisation et que celui-ci ouvre inévitablement vers un cycle de dispersion.

Le second point porte sur la nature même des quartiers d'affaires. Quand Sassen (2004) développe les différentes configurations de centres d'affaires, dont deux des trois modèles échappent à celui des « quartiers d'affaires traditionnels » situés au cœur des métropoles (2004, p.9) ; quand Yang (Yang et al, 2023) introduit des perspectives de Business district décentrés pour aller vers des approches thématiques affranchies des structures et des influences métropolitaines; ou quand les quartiers d'affaires traditionnels sont appelés à opérer une reconversion tant sur leur destination que sur leur morphologie, on doit s'interroger sur leur résilience, et envisager, comme l'ont entamé plusieurs villes, leur transformation.

En questionnant ainsi la pérennité des quartiers d'affaires, on interroge de fait celle des métropoles. Les métropoles sont aujourd'hui l'extension fonctionnelle des centres d'affaires. Les deux sont liés, et, sauf à être certain que le modèle actuel des métropoles est porteur d'une promesse de prospérité indépendante des centres d'affaires, on doit s'interroger sur leur réelle valeur ajoutée (cf. notre approche transactionnelle de La Défense) Nous touchons là le point sensible de notre thèse, car si nous postulons d'une obsolescence des quartiers d'affaires, rien

ne permet d'affirmer que les métropoles, dans leur forme actuelle, résisteront au changement de modèle. C'est pour cette raison que nous engageons une nouvelle réflexion sur les futurs facteurs de polarisation et sur l'utilité opérationnelle de leur centralité. C'est la question que nous approfondissons dans le paragraphe suivant.

2.3.B. Des doutes sur la création de valeur des métropoles contemporaines

Cette question de la résilience des villes a été posée favorablement dans nos travaux en pointant les effets durables d'une sédimentation des couches d'urbanisation et des voies d'accès (Desmarais, 1998 ; Pinol, 1994). Pour autant, cette sédimentation s'inscrit dans des mouvements qui appellent des périodes de centrage et de décentrage (Braudel, 1985), qui ne les exonèrent pas d'une remise en cause de leurs fonctions, ni de leurs facteurs d'attractivité.
Cette remise en cause est largement questionnée dans la littérature. Car, si la réalité des externalités négatives produites par les métropoles est largement admise et prouvée, celle de la création de valeur est quant à elle largement questionnée, voire contestée. Dans tous les cas, le ratio avantages/ inconvénients semble aujourd'hui de plus en plus discutable.
Pumain (2006) est très réservée sur la création de valeur propre aux métropoles. Elle développe l'intérêt des villes davantage en fonction de leurs capacités à réitérer des cycles d'innovations et à maximiser des relations sociales que dans une capacité à « produire de la valeur » (au sens mesurable par la croissance du PIB)

> Paradoxalement, on ne sait pas, (on ne veut pas savoir ?) ce que produisent les villes, et encore moins, le fait que cette production soit rassemblée là ajoute au produit : aucun institut de statistique ne produit des mesures de PIB urbain ; on n'évalue que très indirectement les économies d'agglomération et pratiquement jamais les effets des réseaux urbains sur l'économie des villes. Comment calculer une valeur ajoutée urbaine, faites non seulement des économies d'urbanisation, mais aussi de l'accumulation permise par des adaptations réussies aux innovations ? La richesse créée par les villes n'apparait souvent dans la littérature scientifique que par son inverse, par les dépenses faites en vue de maintenir et développer les agglomérations. On mesure le prix des services urbains, les coûts de l'urbanisation, les modalités de son financement (Pumain, 2006, p. 14)

Dumont (2019) va dans le même sens et interroge les biais liés au surinvestissement dans les métropoles.

> Les pouvoirs publics suravantagent les centres par des lois territoriales avec des dotations financières directes ou par des financements spécifiques à des établissements publics ou à des infrastructures des villes-centres les plus peuplées, seuls territoires considérés comme capables d'engendrer des richesses supplémentaires. Ce discours est parfois étayé par des calculs montrant que le PIB/habitant des centres s'avérait systématiquement supérieur. Or, le fait qu'un centre surdoté financièrement et où l'État décide de localiser des fonctionnaires plus nombreux, dont ceux d'entre eux les plus rémunérés, apparaît plus riche, n'est pourtant qu'une tautologie (Pumain, 2006, p. 6)

La comparaison des investissements en matière de transport illustre bien ce phénomène : Pour l'ensemble du territoire français, les investissements de Réseau Ferré de France (RFF) atteignent difficilement les 2,3 Mds d'EUR/an[105], alors que l'investissement de la Société du Grand Paris (SGP) représente à lui seul, un montant de 40 Mds d'EUR pour moins de 0,2% du territoire national (814 km2 vs 552 000 km2). Pris sur une période de 20 années, on obtient un investissement similaire. Mais, en considération, de la surface et des enjeux, on observe un surinvestissement métropolitain – un « suravantage » (Dumont, 2019) – et un sous-investissement sur le reste du territoire ; ce que souligne le rapport de la Cour des comptes (2023) que nous citons ci-dessus.

Bouba-Olga et Grossetti (2019) vont plus loin. Ils pointent un récit qui n'apporte aucune preuve d'une dynamique particulière des métropoles. Leurs travaux dénoncent principalement ce qui participe des avantages comparatifs attribués le plus souvent aux quartiers d'affaires : Sur une compétitivité indexée sur l'exposition à la mondialisation, Bouba-Olga (2019) rappelle notamment qu'avec une part des emplois localisés qui sont à 66% liés à l'économie présentielle, la théorie selon laquelle l'ensemble de notre économie serait sous pression de la mondialisation est toute relative ; tout comme le primat compétitif des entreprises métropolitaines, alors qu'on oublie facilement qu'une entreprise de La Défense participe d'une organisation qui ne résume pas à son siège social, mais à une série d'établissements productifs, d'agences et de cellules commerciales. Sur l'attractivité « créative » des métropoles, Bouba-Olga observe des mobilités d'acteurs créatifs conformes à celles du reste de la population ; or, ces mobilités sont davantage macro-régionales que métropolitaines. Enfin sur l'excellence académique liée à la recherche, Bouba-Olga observe qu'il n'y a pas d'effet lié à la concentration urbaine ; « qu'à une échelle agrégée, le nombre de publications d'une ville ou d'une région, est en général quasiment une fonction linéaire du nombre de chercheurs, lequel résulte des évolutions de l'enseignement supérieur et des politiques conduites à l'échelle nationale ou locale » (2019, p. 10)
Bouba-Olga préfère substituer à la notion « d'économie d'agglomération » celle « d'externalités locales ». Cette notion nous parait plus juste au regard des travaux que nous avons menés ; pour trois raisons : Elle est conforme à la notion de milieu que nous avons évoquée dans le 1er Chapitre ; notre observation de La Défense, et d'un point de vue général, celle des quartiers d'affaires, n'a jamais suscité de réactions positives pour la qualité des interactions qu'ils généraient, au contraire, les efforts réalisés par les entreprises visent à tenter de corriger le climat d'anonymat qui s'y est installé ; les mutations en cours portent vers deux orientations : le retour vers des quartiers multifonctionnels (Moreno, 2024) ou vers des clusters techniques spécialisés (Yang, 2024). On ne peut pas néanmoins contester les « effets d'agglomération » qui existent dès lors qu'il y a une concentration de population ; mais ce sont des effets mécaniques.

[105] https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/20181204-rapport-SNCF-Reseau.pdf

Sur le temps long, fort des effets de sédimentation, les villes ont prouvé leurs résiliences ; en revanche sur des temps intermédiaires (que l'histoire situe entre un et deux siècles), de graves crises peuvent émerger d'un défaut d'anticipation et d'adaptation. La crise écologique en témoigne. Aujourd'hui, les métropoles sont au cœur de cette tension. Leur attachement au fordisme pourrait entrainer leur décadence par l'accumulation des externalités négatives qu'elles génèrent. La question se pose par conséquence de leur capacité à se réinventer avec deux objectifs : justifier de la pertinence d'une centralité fonctionnelle ; ne pas empêcher la prospérité de tous les territoires. Sauvage (In Paquot, 2007, p. 70) évoque « l'ère des doutes » en pointant ce qu'il qualifie « d'un optimisme progressiste (…) qui a cru maîtriser radicalement la ville et le logement sur la base d'un ordre fonctionnel »

`

2.4. L'ARTICULATION DES ECHELLES LOCALES ET GLOBALES

L'articulation des échelles est au cœur du processus de concentration/ dispersion sur lequel nous travaillons. Nos travaux ont clairement montré que ces deux mouvements, fonctionnant alternativement, pouvaient s'enrichir mutuellement (Desmarais, 1998). Ils ne participent pas tant d'une opposition que d'un cycle d'action et de rétroaction qui tend à enrichir et renforcer l'ensemble des territoires (Pumain, 2006). Or, la situation actuelle – par la crise des quartiers d'affaires que nous observons – révèle une profonde asymétrie au profit des métropoles, génératrices de tensions et de crises.

Cette tendance était prévisible depuis l'émergence du capitalisme. Braudel (1985) alertait sur les tensions qu'allait induire la croissance dès l'émergence d'une économie capitaliste, et de la nécessité de construire des nouveaux équilibres socioéconomiques.

D'un côté des paysans dans leur village qui vivent de façon presque autonome quasi en autarcie ; de l'autre une économie de marché et un capitalisme en expansion qui font tache d'huile, fabriquent peu à peu, préfigurent déjà le monde même où nous vivons. Donc, deux univers au moins, deux genres de vie étrangers, et dont les masses respectives s'expliquent cependant l'une par l'autre. (1985, p. 13)

Quand Braudel (1985) pose cette dichotomie, il pointe une tension structurelle dans le modèle capitaliste et la nécessité de le corriger en accompagnant le développement. L'historien postule que les mouvements de « centrage, décentrage, recentrage semblent liés d'ordinaire à des crises prolongées de l'économie générale » (1985, p. 82). Les crises successives que nous traversons et la mutation des modèles économiques, d'une économie industrielle vers une économie de la connaissance, enclenchent un cycle de décentrage.

Nos travaux ont permis d'actualiser des tensions liées aux processus de transformation en cours, en relevant les caractéristiques de quartiers d'affaires « hors sol », structurés sur un mode fordiste et

aujourd'hui en fin de cycle. Ces tensions génèrent de profondes fractures territoriales : hier entre la ville et la campagne, aujourd'hui entre les métropoles globales et les territoires périphériques.
Nous avons voulu montrer dans nos travaux que cette dichotomie n'était pas une fatalité, mais davantage une impasse vers laquelle nous a conduit un modèle fordiste incapable de réconcilier des échelles dont l'histoire nous a pourtant montrée qu'elles pouvaient s'équilibrer et se compléter.

Il faudrait être capable de réussir deux mouvements complémentaires que l'épreuve de la mondialisation avait rendus contradictoires : s'attacher à un sol d'une part ; se mondialiser de l'autre. Jusqu'ici, il est vrai une telle opération était tenue pour impossible : entre les deux, dit-on, il fallait choisir. C'est à cette apparente contradiction que l'histoire présente est peut-être en train de mettre fin (Latour, 2017,p. 22)

Nous abordons dans cette section, les modalités selon laquelle, une nouvelle articulation pourrait opérer, qui justifie de la pertinence des centralités, sans empêcher une prospérité d'ensemble. Cet équilibre passe par une meilleure articulation des échelles locales et globales.

Dans cette section, nous justifierons l'utilité des deux échelles ; nous verrons comment l'encastrement peut fonctionner ; et nous poserons un principe géométrique qui sous-tend une organisation moderne de l'aménagement du territoire.

2.4.A. Des échelles locales et globales doublement utiles

Le débat est souvent orienté vers une confrontation des échelles locales et globales. La littérature de vulgarisation est abondante sur le sujet. Les ouvrages de Thomas Friedman (2005), de David Goodhart (2019) ou de Christophe Guilluy (2014) comptent parmi les nombreux ouvrages qui ont alimentés une tension, souvent fondée, entre les échelles locales et globales. L'actualité politique, à travers l'émergence des mouvements populistes dans la plupart des pays occidentaux, s'est emparée de ces tensions, entre des territoires globalisés d'un côté et des territoires abandonnés de l'autre. Cette tension est un invariant de l'économie capitaliste sans pour autant qu'elle fonde son organisation. Car, depuis l'émergence de l'économie capitaliste, rien n'a validé la domination définitive d'un modèle sur l'autre sur un espace donné ; l'histoire nous a montré l'alternance de modèles centralisés et décentralisés. Nous l'avons vu à travers la littérature de Braudel (1985) ou celle de Wallerstein (1983), ce sont ces mouvements qui fondent le développement des villes ; tous les modèles trop asymétriques ne vivent qu'un temps parce qu'ils sont au contraire, à terme, porteurs d'externalités négatives ; toutes les villes dont la prospérité a été fondée sur le monopole d'un modèle capitaliste ont vécu le même déclin que celui du modèle en question. Pour autant, nous avons vu que ce n'est pas tant l'économie capitaliste qui engendre les asymétries que nous pointons, mais une absence de régulation, en mesure d'orienter les investissements dans l'espace. Que peut-on reprocher

à des investisseurs qui surinvestissent dans les métropoles si nous faisons des métropoles un modèle unique de développement territorial ?

Il appartient par conséquent aux acteurs publics d'anticiper et d'accompagner les mouvements. Or, nous retenons de nos travaux un consensus sur la réalité de ces mouvements : Braudel (1985) parle de *décentrage, centrage, recentrage* ; Pumain évoque *les boucles d'interactions et de rétroactions* ; Sassen, postule de mouvements de *concentrations et dispersion* ; Gottmann distingue les *parts dynamiques des parts statiques* dans la construction des modèles économiques ; Desmarais pose un enchainement *d'action, de conflit et de transfert* qui fonde les trajectoires géographiques. Or, pour exister, et pour fonctionner de façon dynamique, ces mouvements nécessitent de considérer l'ensemble des territoires. Les asymétries dont nous avons vues qu'elles généraient des externalités négatives prennent leurs sources dans une vision exclusive de tel ou tel pôle. Nous l'avons observé par le prisme des quartiers d'affaires dont l'exclusivité du modèle ne résiste pas aux approches holistiques. Rosa utilise d'ailleurs les métaphores de *l'oasis et du désert* pour montrer, qu'indépendamment des flux économiques, notre propre existence a besoin de cette articulation entre deux univers, dont les résonnances sont différentes mais complémentaires.

Par conséquent, la perspective d'un monde polarisé sur une forme urbaine est d'une part illusoire, mais surtout contre-productif. Nous avons besoin d'occuper l'ensemble de la géographie pour créer les conditions d'un monde équilibré. La nécessité d'une vision géographique d'ensemble s'entend sur le plan économique, c'est le principe de la mondialisation ; elle est un enjeu environnemental ; elle est aussi un sujet de résonnance pour Rosa (2021, p. 467) « Ce n'est pas la réduction de l'horizon spatio-temporel qui caractérise les expériences de résonnance, mais au contraire, son extension ».

Pour autant, une vision géographique d'ensemble, ne peut pas être incarnée par une seule forme urbaine ; elle doit s'inscrire dans la diversité du monde et inscrire la diversité du monde comme un principe éthique. La crise environnementale nous a démontré à quel point des visions autocentrées et exclusives étaient porteuses de profondes externalités négatives. Les notions *d'éclatement* ou de *desserrement* exprimées très fortement lors de nos entretiens ont témoigné des limites de cette vision partielle de la géographie urbaine. La réconciliation des territoires passe par l'articulation de deux principes que nous avons développés dans nos travaux : l'importance stratégique des centralités (Pumain, 2016) ; la nécessité de développer des systèmes réticulaires (Dumont, 2019). Pumain (2021, p. 8) nous rappelle que ces principes (réticulaires et de proximité) sont toujours étroitement associés dans toutes les pratiques relevant de la proximité » (2021, p. 8), et de souligner les asymétries que les mouvements ont générées : « Mais selon les lieux et les temps de l'histoire, certains types de relations ont pu prévaloir dans la formation des villes et des systèmes qu'elles construisent » (2021, p. 8)

Tous les mouvements dynamiques que nous avons recensés ci-dessus ne peuvent pas fonctionner sans la prise en compte d'une approche d'ensemble de la géographie, sans l'articulation de ces pôles à différentes échelles, locales et globales.
Cette articulation est fondamentale à trois niveaux : économique, en ce qu'elle assure une diversité de l'offre ; sociale, en ce qu'elle respecte les principes d'ancrage culturel ; environnementale en ce qu'elle satisfait l'envie de nature sans détourner la nature de son contexte.

Pour autant, cette articulation est loin d'être spontanée. Comme nous l'avons observé avec le développement des quartiers d'affaires, si aucune politique d'urbanisme, ne vient les intégrer dans une vision géographique d'ensemble, ils cèdent aux promesses d'une logique performative (Walter, 2012 ; Nappi-Choulet, 2013 ; Drozdz, 2021). Ce qui est vrai pour les quartiers d'affaires l'est tout autant pour les métropoles du fait de leur consubstantialité. Par ailleurs, nous avons vu que les principes de délimitation qui ont jusqu'à présent structurés l'espace (D'un système délimité vers un système illimité, Partie I, Chapitre 2) ne permettaient pas de construire un nouveau modèle sur les mêmes bases que celui qu'avait généré la Charte d'Athènes. Nous devons par conséquent avancer sur une nouvelle perspective d'aménagement du territoire en mesure d'articuler les pôles et les échelles selon des principes nouveaux. Lesquels principes, comme nous l'avons vu également, doivent répondre avant tout d'un rééquilibrage pour satisfaire « l'envie d'habiter ». Pumain (2016, p.14) rappelle que cet objectif, pour tendre vers un rééquilibrage procède d'une réflexion et d'une intention politique : « Seule une réflexion sur le rapport des sociétés à leur environnement appuyée par des actions concertées d'aménagement du territoire pourraient, peut-être, infléchir l'évolution actuellement prévisible des systèmes de villes, qui, partout dans le monde tend vers une plus grande concentration globale dans des mégalopoles plus dilués localement ».

2.4.B. Un modèle de convergences des systèmes centralisés et réticulaires.

Nous présentons ici les modalités de convergence des modèles en prenant le cas de la France. Nous sommes conscients que cette approche peut être réductrice par rapport au champ d'application de nos travaux sur les quartiers d'affaires ; pour autant, le modèle français rassemble plusieurs paramètres dont nous avons observés leurs rôles dans les dynamiques territoriales et dont nous postulons par conséquent de son universalité ; on peut les résumer selon les caractéristiques suivantes : une diversité géographique, un tracé historique, une insertion dans l'économie-monde, une position significative dans les processus d'innovation et une composition plurielle des populations. Nous avons observé trois familles de signaux qui corroborent cette universalité des mouvements : la crise des quartiers d'affaires ; les réactions

politiques aux effets de bord de la globalisation ; l'accumulation d'externalités négatives dans les métropoles mondiales.

Notre objectif est de proposer à partir des enseignements de nos travaux une matrice territoriale qui répond de deux objectifs : neutraliser l'accumulation d'externalités négatives ; agréger le local et le global dans une structuration territoriale équilibrée.
Nous résumons dans le tableau ci-dessous les paramètres à prendre en compte, tels que nous les avons extraits de notre étude de cas et de la revue de littérature :

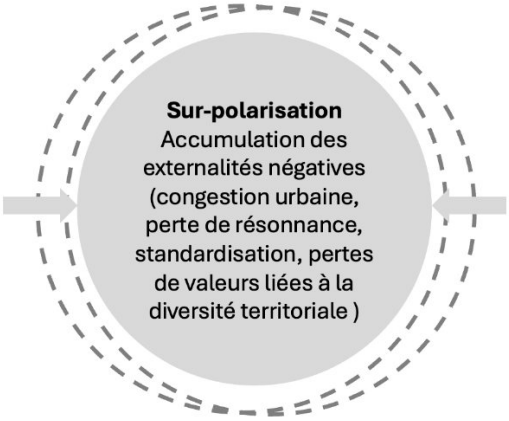
Fig. IV.4 : Synthèse des externalités négatives vs perspectives positives

	Externalités négatives à neutraliser	**Perspectives positives à faire converger**
En matière sociétale	• Perte de résonance et de relation au monde (monde hors-sol) • Dégradation de l'environnement	• Satisfaire l'envie d'habiter et restaurer l'authenticité des milieux culturels et naturels • Assurer les conditions d'un développement durable
En matière sociale	• Isolement social et repli sur soi • Perte d'ancrage et de sentiment d'appartenance • Pathologies comportementales	• Créer les conditions d'interactions sociales • Répartir l'offre de logement selon les aspirations
En matière économique	• Système performatif • Accélération permanente • Standardisation et banalisation de l'offre	• Structurer un réseau référent d'espaces transactionnels • Développer une économie diversifiée • Réactiver les avantages comparatifs

Pour opérer cette recherche de convergence, nous croisons les travaux de six chercheurs que nous avons régulièrement convoqués dans notre étude, dont les approches procèdent de différentes disciplines, et que nous agrégeons dans un mouvement de décentrage : Desmarais (1998) sur la morphogénétique ; Pumain (2010) sur les systèmes de ville ; Dumont (2019) sur les logiques réticulaires ; Sassen (1991) sur les réseaux des villes-globales ; Rosa (2018) sur la résonnance ; et Moreno (2024) sur la ville du quart-d 'heure. En faisant converger leurs travaux, nous entendons démontrer la possibilité de faire émerger un système de villes en capacité de réconcilier *l'envie d'habiter* et la réalité d'un jalonnement mondial de villes connectées. Nous répondrons ainsi à la somme des aspirations et des externalités négatives qui a émergée de nos travaux sur les quartiers d'affaires.

La figure ci-dessous permet de situer la réalité de la situation telle que nous l'avons observée au cours de nos travaux : un phénomène de surpolarisation et de confusion des échelles qui a généré une accumulation d'externalités négatives. Bien que tous les acteurs reconnaissent les limites de ce mouvement, nous avons observé avec notre étude de cas que les acteurs professionnels publics et privés étaient plutôt enclins à maintenir le périmètre existant qu'à envisager un nouveau périmètre d'action.

Fig. IV.5 : Illustration du cycle de surpolarisation



Cette illustration montre le phénomène de surpolarisation. Les espaces de vie et de travail s'agrègent dans un seul et même périmètre, qui est de plus en plus dense, qui concentre les investissements publics et privés, qui réduit les territoires alentours à des périphéries ou à des zones à vocation exclusivement productives.

Une perspective de mouvement positif (cf. notre tableau suivant) consiste à opérer un mouvement de décentrage afin de libérer l'espace congestionné, sans pour autant perdre les avantages des systèmes de centralité. Nous avons observé au début de nos travaux que France stratégies parlait de « desserrement » ; nous avons vu également au cours de nos entretiens que les opérateurs comme les utilisateurs parlaient « d'éclatement », Moreno parle de « désaturation » (2024, p.191). Tous s'accordent pour s'extraire de la surpolarisation et de ses effets négatifs.

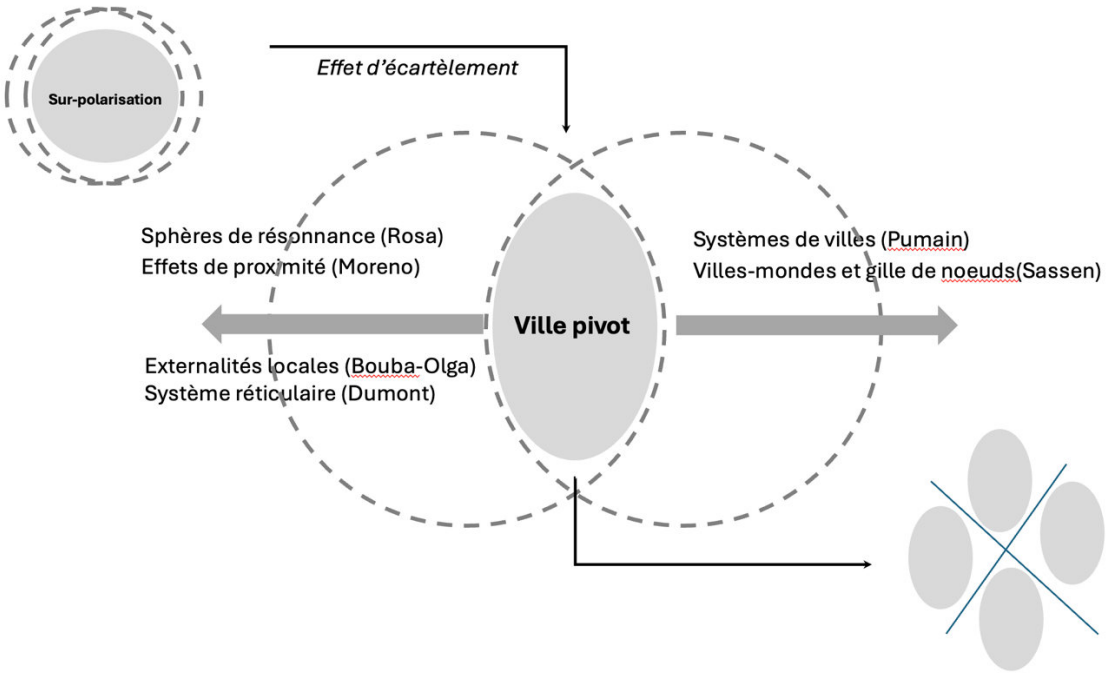
Par. Conséquent, nous opérons un glissement des espaces en postulant des dynamiques urbaines que nous avons identifiées dans notre « cycle historique » ; en référence aux enseignements de l'étude de cas ; et au regard d'une recherche pluridisciplinaire sur les constructions socioéconomiques et leurs interprétations géographiques.

Ce glissement s'opère à partir de trois principes :

- Un principe de *décorrélation hiérarchique* des lieux de vie et des lieux de travail qui permet de faire des choix de vie indépendants des espaces où sont concentrés les sièges sociaux des entreprises

- Un principe de *centralités multiscalaires* à vocation sociale et/ou économique qui se redéploye sur l'armature urbaine historique (Pinol, 1996)
- Des centralités connectées qui fonctionnent comme des *zones d'intersection* entre les contingences qui relèvent de « l'envie d'habiter » et celles qui relèvent de l'appartenance à un « système de villes ».

Fig. IV.6 : Mouvement de décentrage des sphères de connexion locale et globale



Cette figure montre deux mouvements concomitants : 1) les mouvements centrifuges d'extension de la sphère de résonance (locale) 2) les mouvements centrifuges de la sphère de connexion.
Les deux se dispersent : la première vers une recherche de meilleure vie. La seconde liée à un double phénomène de désintermédiation et de développement de réseaux déspatialisés.
La ville-pivot est à l'intersection des deux sphères : elle est dispersée dans l'espace, mais connectée au système par la réitération de systèmes transactionnels. Elle forme une alvéole (un milieu) qui est l'héritage d'une géographie, d'une histoire, d'un vacuum.
La somme des alvéoles forme une géométrie différente du concept centre-périphérie

Nous positionnons ci-dessous nos références littéraires dans cette nouvelle figure :

- Elle procède d'abord de principes anthropologiques fondamentaux basés sur « les affinités culturelles et par en bas » (Rosa, 2021, p. 193), ou sur ce que Pierron (In Artus, 2023) nomme « l'insurrection des vies minuscules » pour caractériser l'inclusivité sociale d'un territoire et d'un milieu.
- Elle part du *principe d'engendrement* décrit par Latour (2017) qui postule d'un réenracinement de nos positions socio-économiques afin de faire dialoguer « l'attracteur local » et « l'attracteur global » (2017, p. 69). Cette approche suppose une reconnaissance

de tous les territoires dans une organisation territoriale *distribuée*. Elle correspond à la thèse de Rosa (2021) ou de Weil (1943) et aux idées d'ancrage et d'expérience dont le sociologue postule qu'elles n'existent que dans la réitération d'une relation au monde. Les « axes de résonnance » ne fonctionnent que dans un schéma dialogique à l'intersection du sol et des réseaux.

- Cette figure opère un double *mouvement de décentrage* que l'on qualifie d'écartelement. Nous avons observé que le glissement est d'ores et déjà actif par les effets du télétravail – Pitte nous rappelle à ce titre que le mouvement précède la politique. Le mouvement s'opère par le détachement hiérarchique des *sphères de vie* et des *sphères de connexion*. « (ce détachement) entraine un processus de « réorganisation ou même de démantèlement de la division fonctionnelle de l'espace urbain » (Dumont, 2019, p. 9). Ce processus s'inscrit dans le cycle de concentration/ dispersion que nous avons modélisés et que Pumain attribue à la phase de diffusion de l'innovation (Pumain, 2010)
- La figure distingue par conséquent deux univers (de vie et de connexion) pour répondre de deux contingences – « l'envie d'habiter » et « l'appartenance à un système de villes » – que nous cherchons à réconcilier. Aucun univers n'est exclusif de l'autre, mais les deux s'enrichissent. La figure maintient une zone d'intersection à la croisée des contingences économiques et sociétales que nous appelons dans le schéma « la ville pivot » (ou ville transactionnelle). Cette ville est celle de la proximité et de la fonctionnalité (Moreno, 2024). « C'est une autre manière d'habiter la ville afin que le lien social né de la proximité rende à la ville ce qu'elle possède de plus précieux : être un univers de vie » (Moreno, 2024, p. 198). Cette ville durable est aussi celle qui tire parti des « externalités locales » et des « logiques hors coût (stratégie de différenciation) » (Bouba-Olga & Grossetti, 2018). Elle va dans le sens des dynamiques réticulaires (Dumont, 2019) qui reconnait l'existence d'une économie en dehors de l'aire d'influence des centralités.
- Notre schéma inscrit la nécessité de centralités multiscalaires de deux niveaux : des centralités locales ; des centralités globales (Sassen, 2004). Les deux centralités participant d'un système de ville, d'une construction alvéolée et d'une logique spatio-temporelle nouvelle. Cette réalité est une constante des organisations territoriales selon des principes fonctionnels qui varient selon les époques. « Le regroupement spatial des fonctions de même portée géographique et la forte contrainte de la distance sur les relations s'expriment par des espacements réguliers entre les villes, pour un niveau donné de fréquence de relation, et leur échelonnement scalaire produit une hiérarchie de niveaux de centres et des espacements selon le degré de rareté des services offerts » (Pumain, 2010 p. 9). Notre construction induit des centralités qui ne sont pas hiérarchisées, qui peuvent opérer séparément ou conjointement à des réseaux régionaux (villes moyennes) ou internationaux (métropoles). Cette construction participe de ce que Veltz (2019, p. 49) appelle la « globalisation distribuée »

- Les mouvements illustrent une reconfiguration des activités transactionnelles telle que nous l'avons envisagé dans le cas de La Défense sur la base de trois composantes transactionnelles : formelles, informelles et iconiques.
- Enfin, notre schéma se positionne dans l'armature historique telle que l'a développé Desmarais (2018) et dont nous avons observé qu'elle constituait l'arrière-plan structurant des évolutions urbaines et territoriales (Pinol, 1994). Cet ancrage historique fonde la stabilité du semis des villes et renforce au fil du temps les cultures et le sentiment d'appartenance. Ce que Desmarais (1998) nomme « la base mythico-rituelle » tient à ce que le géographe pose comme élément de stabilité : « les vacuum » ; ils « fondent la conception que les sociétés se font de la vie et de la mort, du sacrée et du profane, du salut et de la chute, de la souveraineté, de la force et de le fécondité ». Or, si nous postulons de recréer des « univers de vie », il est essentiel de les attacher à une base socio-historique. Pumain (2010, p.9) rappelle que, partout dans le monde, l'urbanisation a pris naissance là « où se localisent le pouvoir et les symboles politiques et religieux »

2.4.C. L'apport de la prospective du présent dans cette construction

Les travaux sur la prospective du présent ou en phénoménologie viennent renforcer notre analyse. Ils sont intéressants à deux titres : dans l'articulation locale-globale et dans l'appréhension de l'innovation.

L'articulation locale-globale a été perturbée par un primat « global » qui a fortement dégradé les repères anthropologiques. Cette dégradation est clairement apparue dans nos travaux en saisissant les contrastes entre la fonctionnalité des quartiers d'affaires et l'aspiration à « habiter » de ceux qui y travaillent. Heurgon (2003, pp. 225-235) rappelle que la prospective du présent vise à concilier les échelles macroscopiques qui structurent les grandes transformations avec des réalités microscopiques qui façonnent notre quotidien et le sens du collectif. L'approche réticulaire autour de villes ou de quartiers à échelle humaine s'inscrit dans cette configuration. C'est le sens d'une approche phénoménologique que de dépasser les approches théoriques ou scientifiques pour les contextualiser dans le vécu. Cette notion est d'autant plus intéressante que les technologies bouleversent l'ordre spatio-temporel hérité de la révolution industrielle et renvoie vers une nouvelle géographie. Herouard (In Paquot, 2007, p. 164) rappelle que l'évolution des mobilités (physiques et numériques) fait que « l'éloignement du point central n'est plus une entrave à la découverte et à l'appropriation d'autres lieux ». Le vécu et le global s'agrègent plus facilement. Le déterminant géographique revient comme une composante essentielle des comportements et des attentes ; d'où l'importance de la restauration des milieux.

Un autre enseignement de la prospective du présent tient au sens qu'elle donne à l'innovation. Heurgon (2003, p. 231) pose une question centrale : « Comment une grappe d'innovations fait-

elle système pour transformer la culture, mettre un milieu en mouvement ? » La même question pourrait être posée pour la finance ou l'immobilier. Elle pose l'enjeu du sens de l'innovation vs l'approche performative qui sous-tend le plus souvent son développement. Nous l'avons vu avec La Défense quand la performance immobilière prend le dessus sur le sens et les besoins (Nappi-Choulet, 2013 ; Picon Lefebvre, 2003). Cette remise dans le bon ordre des moyens et de la fin est rappelée par Heurgon : « Les catégories temporelles prennent le pas sur les échelles spatiales » (2003, p. 226). Autrement dit le vécu authentique est réhabilité par les possibles de l'innovation : « Dans le domaine social, une innovation ne peut trouver sa mise en œuvre durable que si, outre elle-même, elle transforme le milieu dans lequel elle intervient (…) Elle a peu de chance de se perpétuer dans la mesure où elle se trouve alors menacée soit d'affadissement conceptuel, soit de pur rejet » (p. 232). C'est le phénomène vécu aujourd'hui à La Défense d'affadissement et de rejet. C'est ce risque inhérent à tous les processus d'innovation (phénomène d'emballement) qui justifie les politiques de diffusion de l'innovation et de prospérité cyclique des milieux.

2.4.D. Une géométrie de rupture, non hiérarchique : le polyèdre sphérique

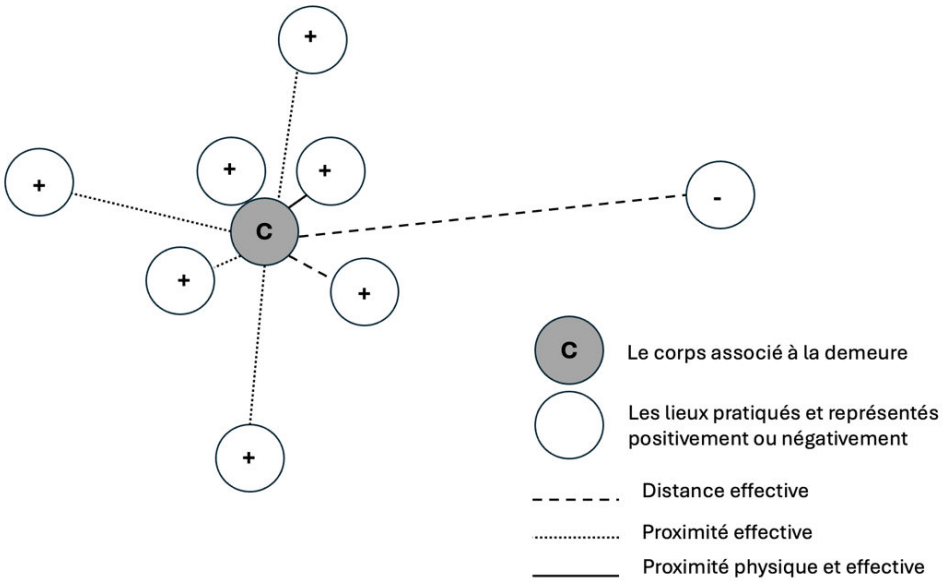
Nous avons amorcé nos travaux en postulant que les quartiers d'affaires constituaient l'épicentre d'un système socioéconomique mondialisé. Nous avons observé que ce système fonctionnait de façon quasi-exclusive des autres territoires et générait une accumulation d'externalités négatives. Sa géométrie est inspirée de différents modèles, de *champs hyperboliques* (Pumain, 2016), de *cercles concentriques* (Braudel, 1985), *d'étoiles* ou de *roues* (Dumont, 2019). Ces principes admettent tous celui d'une centralité ; ils diffèrent en revanche sur le type de relations qu'ils entretiennent avec leur environnement : territorial ou radial (qui repose sur la proximité (le centre commande, Braudel, (1977)) ou réticulaire (qui repose sur l'accessibilité (Pumain, 2021). On a vu que cette relation entre les centres et leur environnement était particulièrement complexe : elle dépend à la fois d'une histoire, d'un contexte socioéconomique, de la nature des flux, d'une politique d'aménagement du territoire, ou des avantages intrinsèques dont bénéficie un territoire (matières-premières, voies de communication, particularités culturelles et touristiques etc.) : les externalités locales.

En suivant notre schéma d'intersection (les villes-pivots), nous arrivons à la construction d'une géométrie polycentrique qui ressemble à un polyèdre sphérique : un ensemble d'alvéoles, formant des écosystèmes culturels et économiques, qui s'agrègent autour d'une centralité historique et qui forment un ensemble géographique multiscalaire.

Ces alvéoles répondent d'une construction à la fois territoriale et réticulaire, bénéficiant chacune d'un « centre de proximité », connecté aux autres centres, avec une connexion particulière aux

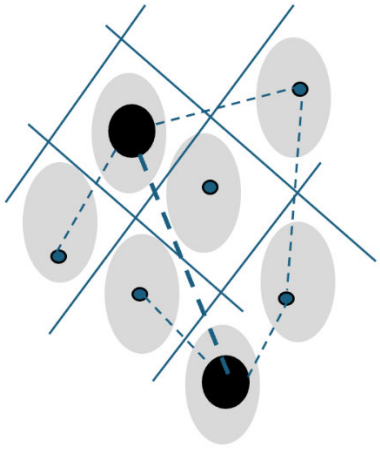
« centres globaux », sans exclusivités, pour autant qu'ils justifient d'une utilité transactionnelle. Les « centres de proximité » étant des pôles de ressources sociales (mais pas seulement) et les « centralités globales » étant des pôles à destination économique (mais pas seulement). Dans cette configuration, les milieux sont respectés, dans leurs spécificités naturelles et/ou historiques. Le polyèdre offre un cadre fertile pour l'émancipation et le développement. Desmarais (1998) rappelle que pour éviter d'avoir un centre actif et une périphérie passive, il faut multiplier les centres. Mathis Stock (In Paquot et al., 2007) décrit cette relation multiscalaire caractérisant l'acte d'habiter : « L'acte d'habiter ne se réduit pas aux activités consistant à résider, il intègre l'idée selon laquelle il n'y a pas de niveaux hiérarchiques de pratiques spatiales (échelle du quotidien, de l'occasionnel – Europe -, et de l'exceptionnel – monde) mais à la fois une étroite relation et un telescopage entre ces différents niveaux » (p. 115). Radkowski (In Paquot et al., 2007) complète avec une définition très en phase avec notre modèle : « Habiter ne désigne plus résider mais – virtuellement ou actuellement – communiquer (dont circuler est l'aspect le plus connu). Le citadin-résident est un abonné à ces points nodaux de l'espace-réseau ; sa résidence, un branchement sur ce réseau » (p. 154) ; cf. schéma ci-dessous sur l'approche multidimenssionnelle de l'espace habité :

Fig. IV.7 : Schématisation spatiale de l'espace habité (Herouard, In Paquot, 2007)



Ce schéma permet de visualiser l'importance relative des distances. Le lieu de vie (l'espace vécu) est central et les fonctions associées ne sont plus entravées par le facteur distance. La construction est multidimensionnelle : l'Homme se sent proche de tel ou tel lieu quelque-soit la distance.

Fig. IV.8a : Construction des alvéoles (auteur)



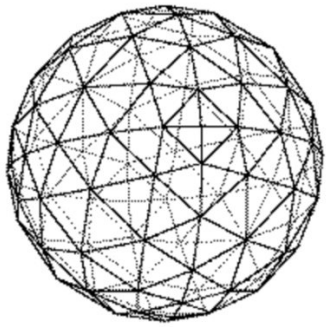
Les alvéoles permettent de réhabiliter le notion de milieu ; leurs centres (centres-pivots) sont connectés aux autres centres sans exclusivités, leurs tailles varient selon leur milieu et leur histoire
« La géographie (nouvelle) s'apparente à une grille » (Segapeli, in Paquot, 2007)

Si on agrège ces alvéoles dans une construction d'ensemble on trouve une forme de polyèdre dont les dimensions des faces peuvent varier selon la nature des alvéoles. Les centres sont reliés entre eux « spatialement distribués, hiérarchisés et complémentaires pour l'exploitation, le contrôle mais aussi la desserte, le maintien et l'adaptation des territoires » (Pumain, 2021, page 2). Chaque terme utilisé par Pumain mérite d'être inséré dans notre construction géométrique pour en évaluer la pertinence : La géographie « spatialement distribuée » et « spatialement hiérarchisée et complémentaire » poursuit selon Pumain cinq objectifs : exploiter, contrôler, desservir, maintenir et adapter.

Cette ambition est conforme à notre modèle ; elle se situe à l'intersection des deux univers dont nous travaillons à la réconciliation : celui « d'habiter » qui suppose *d'exploiter, de maintenir* et *d'adapter* ; et celui de connecter qui suppose de *contrôler, de desservir* mais aussi d*'adapter*. L'adaptation étant à la fois une fonction locale et globale. La « adapteurs sociaux (sont) multiscalaires » (Pumain, 2021, page 16). Cette construction offre une armature référentielle à travers laquelle chaque centralité peut se positionner.

Nous la plaçons ci-dessous dans une géométrie sphérique afin d'en saisir l'universalité.

Fig. IV.9 : Insertion des alvéoles dans un polyèdre sphérique (auteur)



On trouve des constructions proches chez Montulet (In Bassand et al. 2007, p. 131) qui qualifie cette géométrie de « réseau aréolaire » (d'un urbanisme de zonage vers un urbanisme réticulaire) ; ou chez Lussault (In Paquot et al. 2007, p. 47) qui approche cette géométrie polysphérique de celui des hyperliens de l'Internet.

La référence au polyèdre a déjà été utilisée comme modèle d'organisation spatiale par le Pape François, selon la même logique que celle qui sous-tend son encyclique sociale sur l'écologie – *Laudato si', Sur la sauvegarde de la maison commune (2015)*[106]. La maison commune étant la somme des milieux naturels et culturels.

Il est intéressant de noter l'interprétation de cette figure géométrique, telle que l'évoque le Pape François dans son Exhortation *Evangelii Gaudium (2013)*[107]*,* mais aussi à travers plusieurs de ses interventions :

> Il me plait d'imaginer l'humanité comme un polyèdre, dans lequel les formes multiples, s'exprimant, constituent les éléments qui composent, dans la pluralité, l'unique famille humaine. C'est cela la vraie globalisation (Vérone, 21 novembre 2013). Je rêve de facultés théologiques où l'on vit la convivialité des différences, où l'on pratique une théologie du dialogue et de l'accueil, où l'on expérimente le modèle du polyèdre du savoir théologique, au lieu d'une sphère statique et désincarnée (Naples, 21 juin 2019)

Lors d'une communication au Collège des Bernardins sur le thème « Théologie et géographie[108] » (2019) la physicienne Christine Dezarnaud- Dandine rappelle que le polyèdre a souvent été à l'intersection des mathématiques et de la philosophie : Pythagore, Platon ou Archimède tiennent leurs principales théories de l'analyse et de la découverte de différentes formes de polyèdres. La multiplicité des faces que présente le polyèdre l'associe naturellement à des principes physiques de sens et d'organisation. Dezarnaud-Dandine rappelle que Platon les associe également au vivant puisque les cinq polyèdres platoniciens caractérisent le feu, l'air, la terre, l'eau et l'univers.

[106] Laudato si', Pour la Sauvegarde de la maison commune, 2ème encyclique du Pape François, Juin 2015
[107] Evangelii Gaudium, Exhortation apostolique, novembre 2013
[108] https://www.collegedesbernardins.fr/magazine/article/theologie-geometrie

Cette vision à la croisée des mathématiques et de la théologie est doublement intéressante dans nos travaux, tant sur la forme que sur le fond :

Sur la forme, en ce qu'elle confirme l'approche de Desmarais (1998) sur la relation entre les modèles dynamiques et la géographie humaine : « les modèles (dynamiques) témoignent d'efforts convergents pour introduire en sciences humaines, des mathématiques sophistiqués telles qu'elles sont déjà utilisées en sciences physiques (…) elles nourrissent l'espoir de mathématiser les fondements de la géographie humaine, ou plus spécifiquement de la théorie géographique des villes » (1998, p. 400) ; elle l'est aussi sur le fond, puisqu'elle constitue la base mythico-rituelle dont Desmarais postule qu'elle est le socle d'une construction urbaine.

L'approche sur le fond rejoint les travaux de Rosa (2021). Après avoir précisé que ses propos n'engageaient pas l'idée de l'action d'une religion sur l'univers –, le sociologue précise deux points qui nous semblent importants : i) « qu'un noyau essentiel de l'attractivité et de l'expérience religieuse réside dans l'idée d'un monde qui nous accueille et nous répond, qui nous touche, et à la rencontre duquel nous sommes capables d'aller, trouve largement écho dans la tradition de l'histoire religieuse occidentale » (2021, p. 404) ; ii) que les textes religieux sont pas principe « réfractaires aux principes de l'innovation, de l'accélération, et de l'accroissement ». Rosa précise que s'il existe des religions *dans la modernité*, il n'existe cependant pas de religion *de la modernité* et que par conséquent la religion n'est pas antagoniste de l'innovation, elle en fait cependant un moyen et non pas une fin (2021, p. 640) ; Rosa appelle par conséquent à « une réévaluation du rapport entre modernisation et religion dans la phase actuelle de la modernité tardive » (2021, p. 641). Il ajoute que le regain pour la religion trouve justement sa dynamique dans la crise de l'accélération que nous vivons et de ses externalités négatives.

> Pareille crise se manifeste partout où la croissance économique n'est plus en mesure de résoudre les problèmes sociaux, où la logique d'accroissement sape ses propres fondements par la destruction des ressources écologiques et où les sujets réagissent aux impératifs de dynamisation de la société moderne par des signes d'épuisement, de dépression ou de burn-out. (2021, p. 641)

On voit ainsi que le polyèdre peut à la fois répondre de la recherche d'une géométrie structurante pour la formalisation de nos propositions, mais qu'il comporte également une dimension physique et vivante propre à accueillir la dimension humaine que nous cherchons à donner dans nos travaux.

Conclusion du 2ème Chapitre – Partie IV

Ce chapitre s'intéresse à l'axe de tension entre l'obsolescence des concentrations tertiaires dès lors qu'elles ne correspondent plus à une activité transactionnelle et qu'elles cumulent des externalités négatives, et l'aspiration croissante à habiter au sens polysémique du mot. La combinaison de ces deux constats provoque une tension perçue par les populations comme une injonction résidentielle contre-nature.

Nous avons également rappelé que les phénomènes de concentration et de dispersion se renforçaient mutuellement. La concentration métropolitaine étant une résultante de la prospérité des territoires. Il faut dons stimuler les deux dimensions.

C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressés à distendre l'axe de tension et à réconcilier les échelles locales et globales ; celles qui privilégient la qualité de vie et la dispersion, et celles qui sont contingentes d'un système global fortement connecté. Nous avons observé que l'une et l'autre participaient d'un glissement centrifuge : l'envie d'habiter provoque un desserrement urbain ; et l'évolution des systèmes transactionnels (plateformisation, désintermédiation et télétravail) n'impose plus une concentration formelle. Ce double décentrement appelle par conséquent à repenser notre modèle géographique, de deux manières : en stimulant les approches réticulaires, et en renforçant la légitimité transactionnelle formelle et informelle des centralités. Cette approche nous a amené à considérer une autre géométrie urbaine que le modèle centre-périphéries, pour nous orienter vers une géométrie très polycentrique, comme un système de nœuds, que nous avons rapproché de la figure d'un *polyèdre sphérique*. Le principe du polyèdre permet de réactiver les milieux fertiles, de stimuler des centres moins hiérarchisés, et de construire une armature de connexion plus équilibrée.

CHAPITRE 3 : L'INTERPRETATION DU POLYEDRE DANS UNE POLITIQUE D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE MANAGEMENT PUBLIC

Nous abordons dans ce chapitre la manière de décliner cette géométrie du polyèdre : dans une approche holistique de l'aménagement du territoire ; et à travers une évolution de la gouvernance publique. Nous l'appliquons au cas Français particulièrement emblématique en termes de centralisation excessive (Atzenhoffer, 2025). Pour le faire considérerons trois éléments : une vue d'ensemble (l'approche stratégique), et les fonctions respectives des deux centres-pivots (Fig. IV.6 ; Fig. IV.7), les villes moyennes et les métropoles.

Comme nous l'avons illustré à travers nos alvéoles et les liens à établir entre les centralités (Fig. IV.9), cette approche vise par conséquent à combiner et à relier deux échelles (les deux centres-pivots) : celle des *villes moyennes*, comme espaces de vie, d'accès aux services et de relations sociales ; celle des *métropoles* comme plates-formes transactionnelles d'échanges et d'hybridation connectées au monde. Cette approche suppose d'avoir une vision stratégique d'ensemble. Ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui.

3.1. ETENDRE L'APPROCHE STRATEGIQUE AU-DELA DES METROPOLES

Une telle vision, conjuguée et cohérente, de différentes échelles s'est heurtée jusqu'à présent aux difficultés d'établir une vision d'ensemble. Cette difficulté est alimentée par le primat de l'approche centre-périphérie, qui tend par conséquence à envisager l'aménagement du territoire qu'à l'aune d'une seule logique métropolitaine selon une dynamique de développement à dominante radiale. C'est l'origine de l'*axe de tension* que nous avons identifié dans nos travaux. Dans un article sur les villes-moyennes, le géographe Santamaria déplorait une approche trop sélective, au profit de quelques pôles stratégiques et au détriment des villes moyennes : « Les directives territoriales d'aménagement ne concernent que certaines parties du territoire national jugées 'stratégiques' par l'État. Du point de vue de l'aménagement du territoire, la question du polycentrisme met donc en jeu la capacité à penser une organisation multi-échelle du territoire au sein de laquelle les villes moyennes peuvent avoir leur place, notamment aux échelles nationales et locales. Considéré à l'échelle nationale, cela passe surement par une réflexion en termes de planification spatiale qui couvre toutes les échelles de l'environnement » (Santamaria, 2012, pp. 13-30).

Aujourd'hui la notion de *territoires stratégiques* procède majoritairement d'enjeux économiques et technologiques (centres d'affaires, clusters, territoires industriels etc.). Les autres territoires bénéficient de politiques de rattrapage, d'amélioration de la qualité de vie, ou de réduction des inégalités : les banlieues avec l'ANRU[109], les villages avec le dispositif Petites villes de demain[110], ou

[109] https://www.anru.fr/

[110] https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/petites-villes-de-demain-45

les villes moyennes avec l'opération Action-cœur de ville[111]. Ces dispositifs cohabitent sans entrer dans une vision stratégique d'ensemble. La relation entre « l'envie d'habiter » et les pôles économiques se fait très partiellement au sein des stratégies d'urbanisme intercommunales, mais pas dans une approche nationale. Or, nous avons vu avec le cas de La Défense que l'avenir du quartier d'affaires sera difficile à appréhender s'il ne s'intègre pas dans une perspective élargie en réinterrogeant son utilité. Car c'est bien à l'échelle macro-territoriale que raisonnent aujourd'hui les utilisateurs quand ils ont recours au télétravail et qu'ils projettent leurs projets de vie en privilégiant l'espace d'habitation.

Par conséquent la réinterprétation du statut *d'Opération d'intérêt national* de La Défense ne devra plus être repensée et réaffirmée en se basant sur une approche *Le Corbusienne*, isolée du reste du monde, mais en considérant son utilité transactionnelle et dans une perspective stratégique nationale. Cette vision élargie de l'aménagement du territoire doit rattraper 50 années de retard.

Certains pays sont sortis de cette approche réductrice. Nous avons vu dans nos travaux, dans le cas de la crise du centre de Porto, que le Portugal articulait ses visions locales et nationale dans un même projet d'aménagement : « Le Programme national d'Aménagement du territoire (PNPOT) définit les grandes orientations d'organisation et de développement du territoire national. Il s'appuie sur un ensemble d'instruments qui visent à promouvoir des actions sur tout le territoire et établit le cadre stratégique du développement territorial, les lignes directrices et les enjeux spatiaux des politiques nationales, les programmes sectoriels et spéciaux, et les programmes régionaux et intercommunaux d'aménagement du territoire » (Rebelo et al, page 21)

Aujourd'hui l'État demande aux collectivités territoriales d'élaborer des documents d'urbanisme (PLUi, SCoT, SDR) qui soient compatibles ou conformes entre eux, à l'intérieur des régions et des intercommunalités, sans proposer de les inscrire, ni dans une vision géographique d'ensemble, ni dans une construction holistique qui mette en perspective les autres composantes de l'action publique. Cette approche, expurgée d'une vision politique authentique, se résume à des *portées à connaissance* normatifs sur le logement ou la transition écologique qui génèrent autant « d'isolats urbains » qu'il y a de plans d'urbanisme.

L'approche dont nous postulons, compte-tenu de l'effacement des frontières historiques qui avaient structurées l'aménagement du territoire jusqu'aujourd'hui, appelle une nouvelle doctrine d'aménagement du territoire. C'est ce que nous proposons avec la géométrie du polyèdre ; cette forme urbaine est construite autour de deux polarités : les villes moyennes et les métropoles

[111] https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/action-coeur-de-ville-42

3.1.A. Réactiver un réseau de villes moyennes

Nous avons vu combien ces villes participaient d'une forte attractivité vis-à-vis des populations. Elles présentent les caractéristiques d'échelles humaines et d'une résilience dont nos travaux ont démontré la réalité.
Au cours des dernières décennies les villes moyennes ont vécu les conséquences de la désindustrialisation. Elles ont bénéficié de différentes politiques d'aide ou d'accompagnement, mais aucune politique d'aménagement du territoire ne les a réinséré dans une vision d'ensemble.
La construction que nous proposons vise à extraire les villes moyennes de l'unique dépendance des métropoles pour qu'elles puissent exister, fortes de leur histoire, de leurs atouts et de leur capacité d'initiative ; mais également, d'assurer un temps de distance raisonnable entre les villes moyennes et les métropoles de telle manière à ce que l'aller-et-retour entre les deux pôles puisse se faire dans la journée.

> Le commandement d'un centre unique sur une organisation intercommunale hiérarchisée signifie une perte de savoir. Il vaut mieux des territoires autonomes, apportant une brique selon leurs propres connaissances (bottom-up) et, au nom de la subsidiarité, choisissant eux-mêmes tout ce qui ne justifie pas une prise de décision à un échelon supérieur. (Dumont, 2019, p. 7)

L'intérêt stratégique de ce maillage est précisément de former une armature régulière, solide et homogène sur l'ensemble du territoire. Il constitue autant de points d'ancrage pour coordonner et faire converger les services auxquels les Français aspirent. Leur géographie est un gage d'équité. Beaucoup de ménages, d'entrepreneurs ou d'élus sont contrariés par le silence de l'État sur l'avenir d'une maternité, d'un lycée ou d'une gare. Stabiliser une armature sur la durée est par conséquent une condition essentielle, indispensable pour restaurer la confiance, pour stimuler des initiatives locales et pour réenclencher sereinement les investissements de long terme, privés et publics, dont nos territoires ont besoin.

Comme nous l'avons évoqué précédemment à travers « l'envie d'habiter », et à travers les travaux sur la prospective du présent et la phénoménologie, un autre atout de ce maillage est consubstantiel de son échelle. L'équilibre à trouver, entre la taille critique qu'exige un certain niveau de service, la possibilité de se loger facilement et le lien organique avec la nature auquel aspirent nos contemporains, positionne pertinemment les villes moyennes. Travailler pour que ces villes d'équilibre bénéficient demain des mêmes avantages que ceux des grandes villes d'aujourd'hui est un défi prometteur. Cette perspective de modernité – combinant qualité de vie et qualité de service – donne à l'innovation une perspective de progrès authentique. Avec la taille humaine comme gage de stabilité sociale.

Cette armature témoigne aussi de la diversité culturelle de la France. D'un point de vue politique, comme sur le plan économique, l'adossement à des singularités culturelles a le double avantage de renforcer le sentiment d'appartenance et de fonder les avantages comparatifs des territoires. C'est essentiel si nous voulons construire une prospérité durable, différenciée et mieux distribuée.

Les villes moyennes sont celles grâce auxquelles la réconciliation s'opère entre la ruralité et les métropoles. En 1965, aux grandes heures de l'aménagement du territoire, Olivier Guichard rappelait que « la multiplication des centres de vie dans un pays doit favorablement intervenir pour supprimer les déserts ».

Les villes moyennes sont également au cœur d'un processus de réitération d'une offre économique diversifiée. La première hybridation dont procède une économie est celle qui agit entre une culture et des innovations (Heurgon, 2003, p. 232). Le développement quasi-général de la France au mi-temps du XIXe siècle était intimement lié aux « rencontres » entre des savoir-faire locaux et des machines. Un semis dynamique de villes moyennes s'inscrit dans cette logique. Bouba-Olga et Grossetti (La mythologie CAME, 2018), mettent en perspectives des *logiques de qualité* face aux *logiques de quantité* spécifiques à la globalisation et particulièrement exposées à la concurrence internationale (p. 20). Ces logiques tirent leurs avantages de leur agilité, de leurs labels, de leur insertion dans un système local, et des relations de confiance qu'elles peuvent générer de la part des acteurs.
C'est aussi dans ce sens que Carlos Moreno développe l'émergence d'une nouvelle économie enracinée et qui fonctionne à partir des leviers de « l'artisanat de la proximité » (2024, p. 206). L'idée de féconder chaque milieu est au cœur de cette approche.

Ces approches sont contingentes des problématiques contemporaines. La dichotomie entre métropole et campagne, entre hyperconcentration et désertification est une impasse. Surtout dans une France dont la Constitution rappelle le principe d'indivisibilité, dont la stabilité sociale est conditionnée à la résorption des fractures territoriales et dont la prospérité est liée aux performances des échanges internationaux. Les tensions qui naissent des asymétries territoriales, comme les perspectives économiques, appellent une redistribution autour des « villes d'équilibre ». C'est un enjeu d'aménagement et une complémentarité vertueuse entre trois réalités : une ruralité au sein de laquelle les Français puisent leurs racines et dont les atouts participent d'une économie d'avenir ; des villes moyennes – « villes préférées des Français » – dont l'armature et l'attractivité conditionnent les politiques de proximité ; des métropoles, qui sont autant de référentiels politiques, administratifs, académiques ou diplomatiques, que des interfaces critiques pour interagir avec le reste du monde et stimuler l'innovation, la formation, et de nouvelles formes d'intermédiation.

Néanmoins, cette complémentarité serait purement théorique sans des systèmes de connexions stratégiques, quasi systématiques, aux caractéristiques précises : mettre chaque zone rurale à moins de 20' d'une ville moyenne (Moreno, 2024); positionner chaque ville moyenne à moins de 1h30 d'une métropole régionale ; mieux connecter ces métropoles avec le monde ; distribuer la fibre optique sur tout le territoire ; utiliser prioritairement la 5G pour déployer des services publics à forte valeur ajoutée dans les villes moyennes, en particulier en matière de santé ou d'éducation ; reconstruire l'hinterland de nos grands ports maritimes pour ne laisser aucun territoire dans l'angle mort des échanges internationaux. Les innovations en matière de mobilités, d'échanges de données, de solutions logistiques ou d'interactions sont autant de ressources à notre disposition pour valoriser la diversité des talents, des territoires et des atouts qui caractérisent la France.

3.1.B. Redonner aux métropoles leur raison d'être

La défiance grandissante vis-à-vis des métropoles doit nous amener à préciser leurs raisons d'être et leurs fonctions. Leur position dans le polyèdre reste identique à celle qui leur est attribuée dans l'approche historique que nous avons développée : une construction patiente et progressive liée aux effets de sédimentation des strates historiques ; une part dynamique liée à leur capacité d'intermédiation, de contrôle et de coordination ; Florida ajoute une fonction créative liée à l'hybridation des catégories de population.

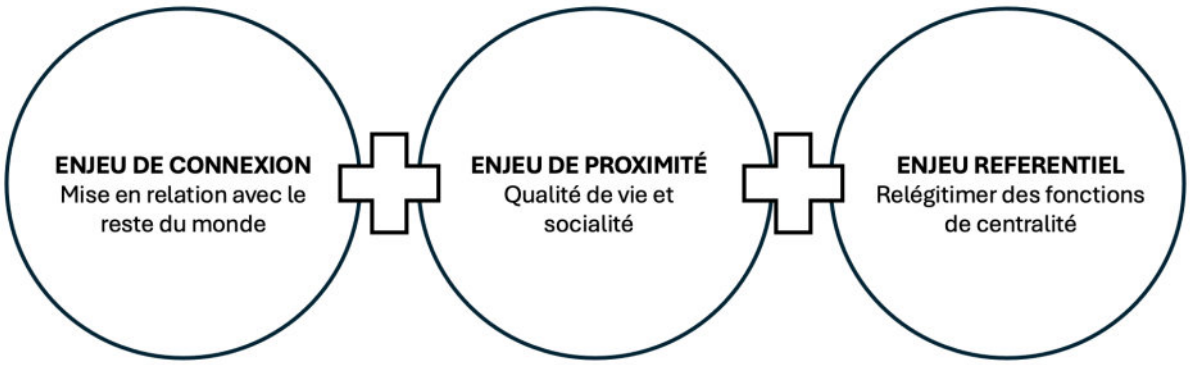
La part historique tire son attractivité de l'entretien du patrimoine et de sa transformation pour ne pas tomber dans la muséification, mais pour assurer le renouvellement des fonctions de centralités transactionnelles (formelles, informelles et iconiques) – Cf. nos perspectives pour La Défense (Partie IV. 6.3)
Les parts liées à la coordination et à la créativité méritent d'être réaffirmées pour ne pas entrer en concurrence avec les villes moyennes et le reste du territoire.

Nous l'avons vu dans nos travaux, la métropolisation qui procède du modèle fordiste reste à ce stade un processus standardisant. Il progresse à travers le monde mais il est de plus en plus discuté sur sa réelle contribution au progrès.
L'utilité des métropoles est doublement questionnée, à la fois comme système réellement créateur de valeur, et dès lors qu'elles n'apportent plus la preuve d'une réelle contribution à la qualité de vie et à l'organisation économique. Notre observation des quartiers d'affaires est emblématique de ce questionnement : La question *A quoi servent-ils ?* a été posée par la plupart de ceux que nous avons interviewés (qui y répondent en délaissant le quartier). Ce constat est général ; et nous avons observé que dans la plupart des pays du monde, leur reconfiguration

s'opère selon deux axes : le retour vers des quartiers multifonctionnels qui privilégient la qualité du cadre de vie ; ou l'émergence de quartier à forte spécialisation technologique (modèle Yang, 2024). Pumain met en garde contre le risque d'une métropole qui se renouvelle pas : « la croissance des fonctions centrales, avec l'encombrement qu'elle suscite, se traduit aussi par l'émergence de centralités secondaires » (2010, p. 4) ; par conséquent, dès lors que les centralités secondaires offrent plus d'avantages que la centralité initiale, il est légitime qu'elles entrent en concurrence. Nos entretiens l'on bien montré : En mettant La Défense au défi du télétravail, les utilisateurs et les entreprises questionnent directement l'utilité du quartier d'affaires.

Eu égard à notre approche, trois enjeux doivent guider l'ambition des (ex)quartiers d'affaires et par conséquent l'ambition métropolitaine : un enjeu de mise en relation avec le *reste du monde* ; un enjeu de proximité ; et un enjeu référentiel. Ces trois enjeux sont cumulatifs.

Fig. IV.10 : Enjeux de stabilité et de rayonnement des métropoles



Ces trois enjeux s'incarnent dans les trois systèmes transactionnels et multiscalaires que nous avons proposés pour La Défense :

- Enjeu de connexion avec le monde = transactionnel formel et iconique
- Enjeu de proximité = transactionnel informel et résidentiel
- Enjeu référentiel = Somme des fonctions transactionnelles

L'enjeu de mise en relation avec le *reste du monde* pourrait paraitre évident, c'est historiquement le rôle des métropoles que d'assurer des fonction d'interconnexions sur une base géographique élargie (internationale). Pour autant, cette vocation n'est pas si évidente. Pour trois raisons :

- Être au cœur d'un réseau, et animer ce réseau à l'échelle nationale ou mondiale ne signifie plus nécessairement que l'on doit être physiquement au cœur de ce réseau, la relation

avec le reste du monde tend à se « plateformiser » et remet en cause les *hubs* traditionnels (Sassen, 2004) ;

- La logique d'un développement réticulaire ne veut pas dire pour autant que les pôles socio-économiques sont coupés du monde, nous l'avons vu avec l'exemple de Dubaï (Dumont, 2019), mais Dumont le démontre tout autant avec d'autres exemples de villes moyennes, voire de petites villes comme Espelette ou Guérande (2019, p. 18) ; le développement technologique tend à accentuer leur indépendance.
- L'approche institutionnelle des métropoles reste figée sur des critères démographiques, le statut de métropole selon la loi de 2014[112], n'est pas tant liée à des fonctions opérationnelles qu'à des EPCI qui atteignent une strate démographique de 400 000 habitants ou de 650 000 dans l'aire urbaine. La grande majorité des 22 métropoles françaises n'en ont que le nom. Mais comme nous l'avons déjà évoqué, l'absence de vision d'ensemble interroge la cohérence du développement des métropoles.

> On voit bien que la faiblesse des villes est d'abord politique, la difficulté à constituer des périmètres qui englobent de façon cohérente et solidaire l'entité urbaine géographique en est un versant, l'incapacité à définir dans ce cadre des politiques économiques en est un autre. À qui profite l'auto-organisation non institutionnalisée des villes ? (Pumain, 2016)

Par conséquent, la relation avec le reste du monde, appelle les métropoles de demain qu'elles assurent physiquement un triple avantage, d'avance technologique (Pumain, 2016) de connexions portuaires ou aéroportuaires, d'une logistique de rencontre et de réunions au dernier standard.

Deux visites d'initiatives nouvelles de la part de deux entreprises, nous ont permis d'approcher de nouvelles offres proches des tendances que nous abordons :

Une rencontre à La Défense avec la société COMET[113] était particulièrement intéressante sur un nouveau concept de bureaux exclusivement dédiés aux rencontres et aux réunions. Les promoteurs de COMET considère que l'avenir des pôles tertiaires tient à la qualité des rencontres ; mais que pour autant, la diminution des surfaces liées au télétravail, et la réduction du nombre de jours de présence, allaient rendre de plus en plus difficile l'offre interne d'espaces de rencontres. Par conséquent leur offre se base sur la mutualisation des salles de réunion pour permettre aux entreprises de réduire leurs surfaces tout en bénéficiant, au plus près de leurs implantations, de salles de réunion premiums, aux meilleurs standards technologiques et de convivialité.

Une autre rencontre avec la VILLA M[114] à Paris a permis d'explorer un autre concept innovant : celui de salles de réunions et de chambres d'hôtels à destination des télétravailleurs. L'objectif du promoteur de ce concept est d'offrir un cadre de réunions et de séjours (près de la gare Montparnasse) pour les entreprises dont les

[112] https://www.collectivites-locales.gouv.fr/institutions/groupements intercommunaux#__RefHeading__66_587734144

[113] https://www.comet-meetings.com/lieux/comet-la-defense

[114] https://www.hotelvillam-paris15.com/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAst67BhCEARIsAKKdWOnI5kx3foz7Dx2yn2ADnwa2vjM4Y9TbEMDtXR82ZwuWOj42UI_SWikaAt8_EALw_wcB

effectifs sont dispersés. Cette approche participe également de nouvelles solutions autour de nouveaux modes de vie et de travail.

Le 2ème enjeu est celui de la socialité. L'attractivité d'un quartier, d'une ville ou d'une métropole, une de ses raisons d'être tient à sa capacité à faciliter les rencontres. Paradoxalement c'est une enjeu dont la probabilité de réussite est inversement proportionnelle à la taille. Pour Pumain « maximiser l'interaction sociale » (2010, p. 5) est une des raisons d'être de la concentration urbaine. De ce point de vue les effets de la Charte d'Athènes n'ont pas contribué à améliorer les relations sociales. Notre étude montre, une fois de plus, combien elles se sont dégradées dans le cadre d'une approche fonctionnaliste. Retrouver une socialité authentique dans les métropoles est sans doute un des facteurs-clés du renouveau de leur attractivité. C'est le sens des travaux de Carlos Moreno (2024) avec la ville du ¼ d'heure que de réconcilier dans un espace-temps de ¼ d'heure six fonctions essentielles que le temps avait progressivement isolées : le logement, l'emploi, les commerces, la santé, la formation et les loisirs (2024, p. 238). Un des points essentiels de cette approche tient au numérique et à sa capacité à relativiser les besoins d'équipement grâce aux services en ligne. C'est une approche particulièrement sensible, car, au même titre que l'immobilier qui a généré une perte de contrôle de l'urbanisme par une approche gestionnaire des enjeux (Nappi-Choulet, 2013), le risque des approches du type *Start 'up nation* ou *Smart 'cities* est du même ordre : celui de confondre la fin et les moyens ; de faire des villes un enjeu numérique au détriment d'un enjeu social et sociétal. Les très nombreuses sollicitations dont nous sommes l'objet (en tant que maires), n'ont pas tant pour finalité l'amélioration des modes de vie, que la monétisation des données dans le cadre de nouveaux modèles économiques.

Le 3ème enjeu, que nous avons nommé, « l'enjeu référentiel » tient au fait que la perception, autant que les fonctions d'une métropole, sont consubstantielles de la reconnaissance dont elle fait l'objet. La crise des quartiers d'affaires – au fur et à mesure que s'améliorent les possibilité de travailler à distance – est devenue une crise d'illégitimité. La même crise, aggravée par l'accumulation d'externalités négatives, menace aujourd'hui les métropoles. Jean Gottmann nous appelait à questionner en permanence le sens et l'objectif d'une centralité.
Quatre paramètres participent de cet enjeu référentiel : l'innovation, l'hybridation, et la spécialisation :

- L'innovation est un processus itératif. Dans ses travaux sur l'innovation, Pumain (2010) a démontré que le cycle de l'innovation passait d'un temps de polarisation vers une étape de diffusion. Ainsi, dès lors que le processus d'innovation se figerait, sa raison d'être en tant que moteur de l'innovation serait remise en cause et la compétition émergerait entre les métropoles et les villes secondaires.

- L'hybridation pose la question du champ d'hybridation. Nous considérons que l'hybridation est consubstantielle de la réalité d'un milieu, tel que nous l'avons évoqué précédemment, c'est-à-dire, si elle est la conséquence d'un potentiel d'expérience. L'hybridation telle que Florida (2008) la défend est de nature culturelle ; tandis que l'hybridation, telle que les villes moyennes ou la ville du ¼ d'heure la propose est davantage de nature sociale. L'avantage comparatif de la métropole doit tendre vers sa capacité à faire vivre les deux formes d'hybridation « sociale et culturelle ». C'est dans un urbanisme nouveau, multifonctionnel que cette hybridation peut se cristalliser.
- L'iconographie et la spécialisation (la valeur positionnelle) sont sans doute les principaux enjeux de reconversion des métropoles. Nous l'avons vu avec La Défense, les avantages comparatifs du quartier pendant plusieurs années, d'un pôle de valorisation industrielle (le CNIT) à un quartier d'affaires de rayonnement mondial, se sont progressivement étiolés. Nous avons vu que, même dans une ville comme New-York, dont l'avantage comparatif lié à l'envergure de la place financière est incontestable, souffrait d'une perte d'attractivité et d'une importante décote de son immobilier tertiaire. Les fonctions référentielles des métropoles sont aujourd'hui profondément questionnées. Celles dont nous postulons dans le cas de La Défense porte sur la culture et la connaissance. Elle aligne plusieurs paramètres qui sont apparus dans nos travaux : Le premier, porte sur la puissance d'attraction d'une valeur positionnelle culturelle pour les activités transactionnelles formelles et informelles. Or, la connaissance se développe dans ces deux dimensions (campus structuré + hospitalités). Le 2ème, nous l'avons observé dans nos travaux, tient au renversement de la relation entre les entreprises d'une part, et les pôles de recherche et de formation d'autre part. Ce sont dorénavant davantage les entreprises qui vont vers les pôles de formation que l'inverse. Le 3ème paramètre touche à l'histoire des villes ; l'histoire les dote d'un héritage académique et culturel qui légitimise leurs positions ainsi que les initiatives nouvelles qu'elles seraient amenées à prendre dans ce domaine. Le 4ème paramètre tient à la relation entre les métropoles et les autres territoires ; le référentiel académique n'est pas exclusif des autres territoires et ne s'inscrit pas dans une logique concurrentielle. Bouba-Olga (2018) le développe dans ses travaux, et des initiatives récentes comme les Campus connectés[115] amorce une réflexion sur des organisations plus hybrides entre les lieux de référence et des lieux secondaires. Le 5ème paramètre porte sur l'innovation ; l'attracteur d'innovation nécessaire à la survie des métropoles est directement lié à la localisation des fonctions de formation et de recherche. Enfin le 6ème paramètre fait écho aux travaux de Saskia Sassen sur les villes globales. Car les mêmes connexions internationales qui structurent son approche s'acquièrent dès la formation par l'immersion dans un écosystème ouvert sur le monde. Par conséquent, la sensibilité des jeunes au fait mondial se façonne d'abord au stade de leur formation. Les statistiques récentes de la

[115] https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/se-former-dans-les-campus-connectes-46381

démographie parisienne montrent également que la tranche 18-24 ans (jeunes et étudiants) est la seule dont le solde migratoire reste positif[116].

Cette transformation du quartier d'affaires vers un Campus est apparue dans notre étude de cas comme particulièrement consensuelle et porteuse d'une ambition collective de nature à stimuler les énergies.

C'est aussi dans cette dimension référentielle, différenciatrice, et fédératrice que nous situons la dimension iconique

Les métropoles doivent renouer avec leurs racines étymologiques de « villes-mères », mais plus tant au sens de villes nourricières, qu'au sens de villes-relais à partir desquelles, se créent des connexions à l'échelle supérieure. Métropoles et villes-moyennes doivent s'extraire d'une relation hiérarchique pour participer ensemble d'un développement plus équilibré et inclusif.

La déclinaison du polyèdre dans un ensemble géographique peut ainsi se résumer à quelques principes simples : Le 1er touche à la redéfinition d'une politique d'aménagement du territoire qui considère l'entièreté du territoire et son articulation avec le reste du monde ; le second tient à une prise de conscience que les territoires ne se divisent pas : entre ceux qui sont *une chance* (les métropoles), et ceux qui représentent *une charge* (les autres territoires), mais que les uns et les autres participent d'une seule et même géographie dont le temps a éprouvé les atouts et la complémentarité (Vance, 1978) ; que « l'envie d'habiter » est un principe cardinal d'une politique d'aménagement du territoire, et que les profondes aspirations dans ce domaine – celles d'habiter la Terre (Latour, 2017) –, annoncent l'émergence d'un cycle de décentralisation.

3.2. FAIRE EVOLUER LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

Nous abordons cette section au regard du cas unique que nous avons traité et dans le contexte d'une organisation institutionnelle française très centralisée. Nous avons conscience des limites de cette approche française, mais elle reflète une situation courante. Nous excluons de cette approche les organisations fédérales qui sont par nature décentralisées.

Nos propositions font écho aux travaux des chercheurs lauréats du prix Nobel d'économie 2024 sur l'influence des systèmes politiques sur la prospérité, dont Atzenhoffer (2025) a décrypté l'approche dans le contexte de la France :

Pour expliquer les différences de développement, le prix Nobel 2024 met en lumière une explication fondamentale, à savoir la qualité des institutions et la répartition des pouvoirs qui en découlent (…) Les chercheurs[117] ont en effet étudié la manière dont les institutions favorisent ou entravent le développement économique (…) Leur conclusion est que,

[116]https://www.insee.fr/fr/statistiques/8274695#:~:text=Caract%C3%A9ris%C3%A9e%20par%20la%20densit%C3%A9%20de,de%201%20%25%20du%20territoire%20r%C3%A9gional.

[117] Daron Acemoglu, James A. Robinson, Simon Johnson, Nobel d'économie 2024

lorsqu'elles sont de nature « extractive », c'est-à-dire autoritaires et fortement centralisées, les institutions profitent au renforcement du pouvoir économique d'une petite élite au détriment du reste de la population. Au contraire, les pays qui partagent horizontalement les pouvoirs pour inclure et représenter la majeure partie de la population profitent d'une d'une plus grande capacité à innover (2025, pp. 14-15)

Pour rester dans la logique du polyèdre, nous avons choisi d'utiliser le terme de *milieu* pour désigner un territoire. Ce terme nous semble mieux correspondre à la réalité d'un écosystème territorial qui agrège : une population, un territoire, un patrimoine matériel et immatériel, un écosystème naturel et une culture. Chaque milieu est un condensé d'externalités locales (Bouba-Olga & Grossetti, 2018) qui compose ses forces et ses faiblesses. C'est la capacité d'une population à rendre fertile ce milieu qui conditionne son avenir. Par conséquent, l'enjeu de gouvernance publique tient à la possibilité laissée à la population d'un milieu d'exprimer, le plus librement possible, son projet de développement. Or, aujourd'hui, cette liberté est contrariée, voire empêchée, par une gouvernance publique complexe construite sur le modèle centre-périphérie. Comme nous l'avons vu, ce modèle part du principe que *plus le centre est fort*, *mieux il participe d'un ruissellement* vers les territoires (Dumont, 2019). Ce modèle génère une compétition des « centres » pour être le plus puissant possible. Nous l'avons vu cette inflation métropolitaine atteint ses limites : en privant les territoires des leviers de développement et en générant une accumulation d'externalités négatives dans les grandes villes.
L'évolution de la gouvernance publique vers une meilleure prise en compte de la fécondité des milieux, passe par quatre principes :

- Considérer que chaque milieu porte en germe des leviers de développement
- Retravailler une armature urbaine et territoriale selon des échelles de compétences et de projets qui prend en compte les nouvelles dynamiques spatio-temporelles
- Développer une économie politique en mesure d'assurer le développement des milieux
- Construire une gouvernance politique en capacité de favoriser l'initiative et la prise de décision.

3.2.A. Considérer que chaque milieu porte en germe des leviers de développement.

Ce principe, en ligne avec la thèse de Latour (2017) est en rupture radicale avec l'approche centre-périphérie qui opère dans les principes de gouvernance. Il considère que le développement n'est pas le seul fait du centre, mais qu'il se construit, dans la fluidité et l'intensité des cycles de concentration-dispersion ; chaque cycle de dispersion est animé par la diffusion de l'innovation (Pumain, 2010) ; l'innovation agit comme un *fertilisant* des milieux ; la régénération des milieux offre aux territoires de nouvelles perspectives de développement en (re)valorisant leurs avantages comparatifs. Ce principe est également en ligne avec les travaux de Weil (1943) sur l'enracinement ou de Rosa (2021) sur les axes de résonance, dans la mesure où le développement est fortement conditionné à l'utilité et au sentiment d'appartenance. Les

tensions sociétales exprimées dans notre cas ont montré l'importance de l'approche holistique en reliant l'Homme et le milieu.

Pour autant, reconsidérer les milieux comme socle d'une gouvernance publique, implique de passer d'une économie politique basée sur la centralisation et la rationalisation, vers un modèle basé sur la reconnaissance des atouts durables des territoires. Cette mutation est d'ordre politique. Elle passe par un nouveau récit et une nouvelle recherche d'équilibre

3.2.B. Retravailler une armature urbaine et territoriale

La prospérité d'un milieu est liée à la qualité de son insertion au sein d'une armature structurante et stable. Cette armature doit offrir des facilités, des accès ou des ressources, qui permet au milieu de s'appuyer sur un cadre solide. Or, dans la construction centre-périphérie, l'armature s'efface au profit d'un seul centre, omnipotent et omniscient, qui, plutôt que de remplir des fonctions de support et de connexion, capte et concentre les ressources. Aujourd'hui, le centre n'est plus tant une composante utile de l'armature territoriale qu'une fin qui appelle à ce que tous les moyens soient mis au service de sa croissance : « Le centre commande » (Braudel, 1985). Nous avons vu, à travers nos travaux, les limites de ce modèle ; mais aussi sa résistance et sa propension à bloquer la prospérité des territoires.

L'enjeu de la construction d'une armature passe une nouvelle politique d'aménagement du territoire pour permettre à chaque milieu de positionner son projet dans un cadre stable et structurant. Une armature se compose d'un ensemble d'équipements et de moyens de communication qui assure au milieu la disponibilité des leviers de développement. Trois composantes-socles sont essentielles à la prospérité durable d'un milieu : l'éducation, la santé et les transports.

En termes d'organisation publique, le 1er objectif est d'élaborer une armature territoriale articulant les territoires ruraux, les bourgs, les villes moyennes et les métropoles, et de définir un niveau de services et de connexions pour chaque strate. Le 2ème objectif est d'assurer, de façon cohérente et coordonnée, la distribution géographique des services, des compétences et des moyens afin de garantir la solidité et l'efficacité de l'armature. Le 3ème objectif est de bâtir un cadre contractuel entre tous les acteurs – ministères, collectivités territoriales, concessionnaires, agences – afin d'inscrire le déploiement et les collaborations dans le cadre territorial préétabli. Cela suppose, comme nous l'avons vu à travers les travaux de Rebelo (2024), d'articuler les schémas régionaux et métropolitains avec le cadre national. Dans notre cas de La Défense, c'est aussi l'affirmation de l'intérêt national qui est en jeu. Que signifie une *Opération d'intérêt national*, sans avoir préalablement défini une vision territoriale nationale d'ensemble ?

3.2.C. Développer une économie politique et une approche gestionnaire en mesure d'assurer le développement des milieux

Nous entendons ici l'économie politique au sens « d'une discipline bien plus vaste et peut être définie comme l'étude d'objets économiques en relation avec de nombreuses autres disciplines telles que la sociologie, l'anthropologie, la psychologie et, bien entendu, la science politique » (Alesina, 2016, pp. 10-18). C'est le sens de l'approche holistique et des milieux dont nous postulons eu égard aux résultats de nos travaux et aux interpellations adressées à la communauté politique.

Au-delà de l'approche géographique, nous développons dans cette section quelques orientations en mesure d'orienter une gestion décentralisée en phase avec la prospérité des milieux. Deux axes gestionnaires structurants méritent d'être développés afin de rendre leurs ressources aux milieux : financier et fiscal ; et budgétaire

i) Une nouvelle approche financière et fiscale redonnant des ressources aux milieux

L'économie politique fonctionne aujourd'hui sur une double centralisation : centralisation de l'épargne, centralisation de la fiscalité, qui entravent significativement le développement des territoires.

La centralisation de l'épargne, à travers les banques et les marchés de capitaux, met à la disposition des acteurs centraux la majorité des fonds collectés : mécanisme de surcentralisation pour *l'épargne réglementée*, centralisation bancaire pour *l'épargne non-réglementée* et centralité des bourses de valeurs pour les *marchés financiers*. Dans tous les cas, les dynamiques de centralisation sont fortes et accentuées par des phénomènes de rationalisation (de fusion et de concentration des acteurs financiers)

Une dynamique identique opère pour la fiscalité. L'autonomie fiscale des collectivités s'efface progressivement au profit de transferts par l'État d'une part de fiscalité nationale. Les ressources des collectivités sont par conséquent indexées sur celles de l'État (Fromantin et al., 2024).

Aujourd'hui, le risque est grand d'achever la « déconstruction du modèle d'autonomie fiscale locale ». Les élus locaux sont désormais privés d'une grande partie de leurs possibilités d'action : ils se retrouvent dans l'incapacité de retirer les bénéfices de leurs choix politiques. Pourquoi attirer des habitants supplémentaires, ou bien des entreprises, si l'on ne bénéficie pas directement des recettes générées ? Cela est d'autant plus préoccupant que la capacité des collectivités locales à investir dans les infrastructures est déterminante pour favoriser le développement de l'emploi local (Fromantin et al. The Conversation, 2024).

Cette double centralisation couplée à un modèle de développement centre-périphérie entraine inévitablement une économie favorable aux centres métropolitains, et même aux hypercentres (La Défense et son hub de transport) puisque le principe de performance appelle toujours plus de concentration et plus de densité. Par ailleurs l'instabilité des finances nationales liées à l'annualisation des Lois de finances crée par corollaire une instabilité des ressources des collectivités. Cette captation des ressources est théorisée par les Prix Nobel d'économie 2024 quand ils s'intéressent aux causes des iniquités géographiques (Acemoglu & Johnson, 2024).

Par conséquent, en matière de gestion financière et fiscale, pour assurer le développement des milieux il faut opérer deux mouvements : décentraliser les circuits d'épargne et de fiscalité pour redonner aux collectivités les moyens d'investir sur le moyen et le long terme :

- La relocalisation de la fiscalité locale et territoriale. Elle implique d'associer la fiscalité aux dynamiques de développement, résidentielle et économique, de telle manière à stimuler un circuit financier vertueux entre les compétences exercées, les ressources fiscales et les produits générés par ces ressources.
- La sectorisation géographique d'une partie de l'épargne et la relocalisation des bourses de valeur dans les régions afin créer des circuits courts d'épargne. Il s'agit de faciliter le financement de long terme des entreprises et des infrastructures (les moyens nécessaires à la prospérité des milieux). En 2017, l'auteur avait fait une proposition d'amendement à l'Assemblée nationale[118] sur la réinstallation de marchés de capitaux régionaux qui avait reçu un avis favorable du Gouvernement.

ii) <u>Une nouvelle approche budgétaire qui ne pénalise pas les milieux</u>

C'est un élément essentiel dans une nouvelle approche gestionnaire d'optimisation des relations entre l'État et les collectivités territoriales.

Notre architecture budgétaire annualisée porte en germe une dérive inflationniste qui interroge l'efficacité des mesures d'économie et de transformation dès lors qu'elles s'inscrivent dans un modèle obsolète. Elle renforce également le centralisme en cherchant des économies d'échelles par nature indexées sur l'appauvrissement des territoires. Cette obsolescence est liée à trois problèmes : l'annualisation des décisions, le centralisme administratif et à la dispersion des acteurs publics et territoriaux. Toutes les perspectives d'économie ou de transformation faites à modèle constant auront inévitablement des effets en chaine de plus en plus risqués pour la pérennité de nos

[118] https://www.banquedesterritoires.fr/vers-des-bourses-regionales-pour-financer-les-entreprises-et-les-infrastructures

équilibres et pour notre prospérité. La dégradation des services publics territoriaux comme la baisse de compétitivité de notre tissu industriel en témoignent …
Le modèle est sous tension, il faut le détendre : dans le temps, dans l'espace et dans l'approche. La gestion décentralisée de notre économie publique passe par trois « révolutions structurelles » :

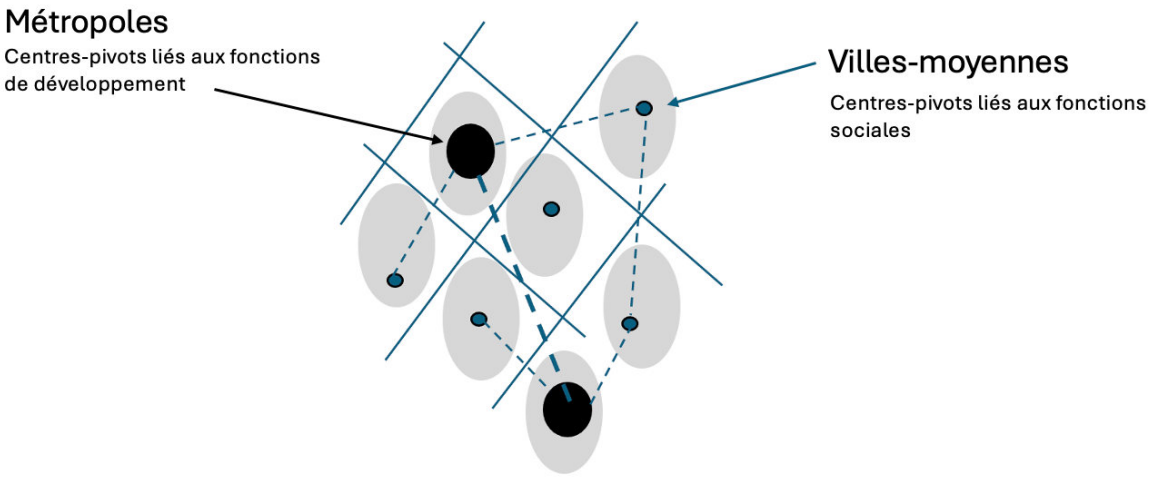
- Un changement de temporalité : l'annualité budgétaire entraine à la fois une instabilité financière et fiscale, une surexposition des budgets nationaux et territoriaux à l'actualité et une difficulté à lisser un plan de transformation réellement ambitieux avec toutes les parties-prenantes. Nous proposons de tendre vers une Loi de finances pluriannuelle avec une variation marginale à l'intérieur de la période. Cette maturité budgétaire permettrait de stabiliser les relations entre l'État et ses partenaires, de lisser un plan d'économie et de transformation plus significatif en laissant aux acteurs concernés – ministères, administrations, partenaires sociaux et collectivités locales – la liberté d'arbitrer leurs décisions et leurs projets dans une trajectoire partagée de moyen et long termes. Une perspective pluriannuelle remplacerait l'approche imprévisible que nous connaissons dont les conséquences délétères sur la confiance et l'engagement des acteurs territoriaux. Un budget à trois ans assorti d'une variation possible de plus-ou-moins 5% serait une base de départ ; assorti d'une politique contractuelle sur la même durée avec les principaux acteurs publics (ministères, agences et collectivités territoriales).

- Une révision des périmètres de compétences. Les modes de vie et l'économie s'inscrivent dans une architecture de plus en plus décentralisée. Or, notre organisation prend le chemin inverse en accentuant chaque jour sa centralisation. Cet écartèlement stimule les inerties, dégrade la responsabilité et génère des écarts croissants entre l'offre de services publics et les attentes des Français. Il nous faut réaligner les échelles, les compétences et la fiscalité pour retrouver l'opérativité des politiques publiques. Cette décentralisation suppose de redistribuer les enjeux aux bons niveaux en redéployant les politiques sociale, économique et de transition énergétique autour de deux centres-pivots transactionnels : les villes moyennes et les métropoles. Ce redéploiement implique préalablement la définition d'une architecture territoriale d'ensemble et une politique contractuelle entre l'État et les collectivités locales pour élaborer des pactes financiers et fiscaux adaptés aux évolutions et aux atouts de chaque territoire.

iii) <u>Une approche globale des services publics</u>

La nécessaire rationalisation des politiques publiques accentue inévitablement leur dispersion géographique. Traiter chaque enjeu séparément nous expose à un accroissement des incohérences, des inégalités territoriales et des coûts induits. Le risque de dispersion doit nous amener à faire converger les politiques publiques autour d'une nouvelle géographie. Deux principes nous paraissent prioritaires dans cette reconfiguration de l'aménagement du territoire : une approche sociale autour d'environ 300 villes moyennes qui rassembleraient les équipements de santé, d'éducation, de formation et une approche de développement autour d'une dizaine de métropoles régionales. Cette organisation territoriale offrirait un cadre stable au déploiement des infrastructures de réseau et permettrait d'optimiser les dépenses publiques. C'est le concept des centres-pivots que nous avons développé pour faire converger les services publics plutôt que de les disperser. +/- 300 nouveaux départements constitueraient l'aire des villes-moyennes ; +/- 12 régions constitueraient l'aire des métropoles. Chaque ville-moyenne serait à moins de +/- 1h30 d'une ou plusieurs métropoles.

Fig. IV.8b : Les centralités dans les alvéoles (auteur)



3.2.D. Construire une gouvernance politique en capacité de favoriser l'initiative et la prise de décision

L'approche en termes de gouvernance publique est par conséquent contingente d'une logique d'échelle. Dès lors que de nouvelles échelles sont arrêtées qui correspondent à des milieux (qui sont par nature des périmètres de projets), ce sont ces périmètres qui commandent ceux de la gouvernance publique. Deux principes sont attachés à cette gouvernance : un principe de projet et un principe d'indépendance. Dès lors que la prospérité du milieu constitue l'objet de la gouvernance politique, le scrutin doit être décorrélé des débats nationaux pour prioriser l'enjeu

territorial. Dans une note sur les partis politiques, Simone Weil (1950) soulignait l'incompatibilité des partis politiques avec les objectifs de développement. Selon la philosophe les partis politiques sont d'abord animés par leur propre prospérité et vivent sur l'exacerbation des passions collectives au détriment d'une action politique authentique. Dans le même esprit, dans le cadre d'un ouvrage collectif[119] sur les nouveaux principes de gouvernance publique, l'auteur et Dominique Sénard (2014), proposait la suppression des investitures nationales dans le cadre des élections territoriales afin de concentrer l'action politique sur les enjeux de projets.

La Gouvernance publique doit par conséquent s'extraire d'un prisme politicien pour rejoindre une approche d'économie politique et de gestion en phase avec les principes d'autonomie des collectivités territoriales et de développement des territoires.

Nous traçons ci-dessous quelques perspectives de transformation qui vise à ouvrir le débat et qui mériterait un travail approfondi. Six propositions découlent de nos travaux qui respectent un triple principe : d'indépendance des milieux ; de proximité sociale ; et d'insertion dans une économie ouverte au monde :

#1 L'organisation du territoire français sur la base de +/- 300 alvéoles (les départements) structurées autour de l'aire urbaine des villes-moyennes-historiques dont Pinol (1996) a démontré la résilience. La prospérité des milieux serait encouragée par cette nouvelle géographie plus à même de prendre en compte les externalités locales. Elle permettrait également d'agréger plus de compétences sur une échelle de proximité.

#2 Ces alvéoles seraient issues d'un redécoupage plus resserré des départements et de leur fusion avec les intercommunalités. Elles prendraient le statut de Département – intégré dans la Constitution – dont les représentants resteront élus au scrutin majoritaire à deux tours sur la base d'un nouveau découpage. Elles cumuleraient la plupart des compétences actuelles des Départements (politique sociale et de solidarité, gestion des réseaux, des SDIS et de la culture) et celles des intercommunalités (urbanisme, aménagement, gestion des déchets et celles des compétences qui peuvent leur être transférées par les communes ou par les Régions)

#3 La création d'un statut de villes moyennes en tant que nouvelles centralités départementales afin qu'elles agrègent des fonctions de coordination et qu'elles soient le réceptacle des dispositifs nationaux, régionaux et locaux en matière de solidarité, de santé et d'éducation. Leur distribution permettrait à ce que chaque Français soit à moins de 20' d'une des villes-moyennes (Moreno, 2024)

[119] https://www.institut-entreprise.fr/wp-content/uploads/archive/files/idep_ouvrirlemarchepolitique-web-v7_1.pdf

#4 L'organisation des régions autour d'un nombre équivalent de métropoles (10 à 15 métropoles), en veillant à ce que chaque ville-moyenne soit à moins d'une heure-trente d'une métropole. Ces métropoles rayonneraient sur une aire régionale devant réunir trois atouts structurants : une taille critique, notamment en matière de création brute d'épargne afin d'alimenter une ingénierie financière régionale ; la connexion à un Grand Port maritime pour opérer à travers le monde et afin de structurer son hinterland ; un réseau de transport qui assure des infra-mobilités et des mobilités inter-métropolitaines

#5 La création d'un nouveau statut de métropoles, pas tant basé sur la démographie, que sur leur capacité à promouvoir des fonctions transactionnelles à différentes échelles régionales, nationales et internationales (places financières, formation et recherche, connexions internationales etc.) (Fig. IV.9)

#6 Les régions assureraient les compétences d'éducation (collèges et lycées), de formation supérieure, de développement économique, d'aménagement du territoire, de politique de santé et de transport. Leurs représentants seraient les responsables des exécutifs départementaux, des villes moyennes et des métropoles (modèle du Bundesrat allemand)

#7 La représentation de l'État et les circonscriptions législatives sur les mêmes périmètres : une Préfecture de Région sur chaque métropole-région ; une sous-préfecture départementale sur chaque alvéole départementale (fusion des préfectures départementales et des sous-préfectures) ; une reconfiguration des circonscriptions législatives basée sur les nouveaux départements (+/- 300). Cette réorganisation, au-delà de sa simplification, permettrait d'aligner les pouvoirs territoriaux, la présence de l'État et les circonscriptions politiques sur les mêmes périmètres.

#8 Dans le cas de Paris, la gouvernance serait resserrée autour de la Région Ile-de-France, des Départements et des EPCI. La métropole du Grand Paris serait supprimée et les EPT prendrait le statut d'EPCI

Cette organisation présente quatre avantages :

- Une prise en compte des milieux et de leur potentiel de développement
- Un renforcement de la proximité par l'autonomie accrue des Départements et leur polarisation autour des villes moyennes
- Un renforcement des fonctions métropolitaines comme instances transactionnelles facilement accessibles
- Une simplification de la matrice territoriale et de son articulation nationale par la diminution du nombre de strates, par la baisse du nombre de députés, par la rationalisation du réseau préfectoral.

Conclusion du 3ème Chapitre – Partie IV

Ce chapitre ouvre les perspectives d'une nouvelle approche territoriale.
Nous postulons qu'une nouvelle stratégie territoriale doit s'attacher à promouvoir deux composantes : une composante ouverte à la dispersion autour des villes moyennes et une composante de coordination et d'innovation autour des métropoles. Ces deux composantes participant d'une armature territoriale complémentaire et d'un enrichissement mutuel. Pour autant, il est nécessaire de repositionner les deux composantes : les villes moyennes doivent faire l'objet d'une politique de revitalisation et d'autonomisation autour des politiques sociales (solidarité, santé et éducation) ; et les métropoles doivent retrouver des fonctions transactionnelles autour des nouveaux enjeux de développement, d'innovation et de contrôle ; mais aussi de rencontre et d'hybridation. Cette partition est une condition à la prospérité car l'accroissement perpétuel de métropoles d'inspiration fordiste entraine des déséconomies d'échelles dont nous observons les conséquences à travers l'accumulation d'externalités négatives ; alors que le potentiel de différenciation des territoires diminue au fur-et-à-mesure que la polarisation métropolitaine s'accroit. Ces mouvements paradoxaux contredisent la doctrine de centrage-décentrage-recentrage (Braudel, 1985) indispensable en termes de fertilisation croisée et de prospérité durable.
Cette stratégie territoriale passe par l'élaboration d'un schéma national d'aménagement du territoire qui articule les échelles locales et globales ; par une nouvelle économie-politique de réhabilitation des circuits-courts de financement ; et par une politique de décentralisation pour relocaliser la fiscalité et les systèmes de décision. Nous proposons une simplification de l'organisation territoriale autour de deux pôles : +/- 300 villes-moyennes-départements vers lesquelles convergent l'ensemble des politiques de solidarité, de santé et d'éducation ; et +/- 12 métropoles-régions, connectées au monde, qui agrègent les fonctions transactionnelles, de développement et d'aménagement du territoire. La distribution de ces villes est basée sur une nouvelle chronotopie plus équilibrée et équitable afin de positionner chaque Français à moins de 20' d'une ville-moyenne et chaque ville-moyenne à moins de +/- 1h30 d'une métropole.

CHAPITRE 4 : LES LIMITES DE NOS TRAVAUX

Théoriquement, compte-tenu du fait que cette thèse est une recherche en sciences de gestion, la première limite de nos travaux pourrait venir d'une dérive propre à une approche gestionnaire réductrice qui tendrait à considérer l'être humain et la nature comme des ressources, plutôt que comme une fin. En positionnant, dès la revue de littérature, des philosophes et des sociologues au cœur de nos travaux, nous avons été au-delà d'une seule approche d'efficacité ou d'optimisation économique. Dans notre recherche historique, nous avons vu à quel point les approches essentiellement performatives et court-termistes généraient des externalités négatives de nature à dérégler les équilibres fondamentaux (congestion, pathologies psychiques, risques sociaux ou pollution). C'est aussi la raison pour laquelle, constatant des dérives de cette nature dans l'évolution des quartiers d'affaires, nous avons considéré la nécessité de recentrer les perspectives vers une meilleure prise en compte du facteur humain.

D'un point de vue plus méthodologique, les limites de nos travaux portent principalement sur les biais que pourrait introduire la posture du chercheur, administrateur de La Défense, et sur le cas unique de La Défense, dont la sensibilité aux paramètres économiques, financiers et politiques est très forte. Cette hyper-sensibilité – qui est le propre d'un cas extrême – a motivé notre choix ; elle peut aussi participer d'un certain nombre de limites ; nous les avons rangées en trois catégories :

- Les limites propre à la posture du chercheur dans la recherche-intervention
- Le contexte économique et financier
- Le contexte institutionnel politique.

4.1. LES LIMITES LIEES A LA POSTURE DE CHERCHEUR

Si les avantages de la recherche-intervention sont nombreux, il faut rappeler les biais possibles liés à la posture du chercheur et à son implication dans la problématique et dans la recherche de solutions. Dans notre cas, sa participation aux instances dirigeantes de l'Établissement public de Paris-La Défense (PLD) et des collectivités territoriales les plus concernées (Métropole du Grand Paris, Paris-Ouest-La Défense et Conseil départemental des Hauts-de-Seine) doit être pris en compte. Le déroulement des travaux n'a pas induit de conflits d'intérêt entre les postures d'élu et de chercheur. Au contraire, elles ont facilité les échanges. On ne peut pas pour autant exclure que des « messages » aient été passés lors des entretiens par les opérateurs publics et privés avec le « chercheur-élu ». Ces messages ont pu amener certains interlocuteurs à dramatiser des situations pour chercher à enclencher des réactions et des transformations. Dans ce cas, nous observons que la « dramatisation » va dans le sens des tendances lourdes qui impactent le quartier d'affaires. La

dramatisation aura plutôt tendance à confirmer la position qu'à la contrarier. Il appartient pour autant au chercheur de les nuancer en diversifiant ses sources. C'est ce que nous avons fait lors des entretiens : C'est le cas par exemple des échanges avec les commerçants. L'entretien du 4 juin 2024 avec les représentants d'Action-Défense les a amenés à dramatiser leur position pour mieux faire entendre leurs revendications. Lorsque le chercheur a préparé l'entretien en sollicitant une note d'information de Paris-La Défense (3 juin 2024), leur position n'a pas été contestée par le gestionnaire (EP-PLD) mais nuancée. Pour autant, le temps passé depuis l'entretien a confirmé la tendance de baisse d'activité que les commerçants dénonçaient.

C'est également le cas lors des entretiens sur les valorisations d'actifs immobiliers. Les investisseurs annonçaient des pertes de valeurs très importantes tandis que les brokers nuançaient les montants (Deloitte vs CBRE, Partie III)). Pour autant, cette dramatisation des pertes de valeurs est réelle, elle anticipait une réalité tendancielle largement confirmée.

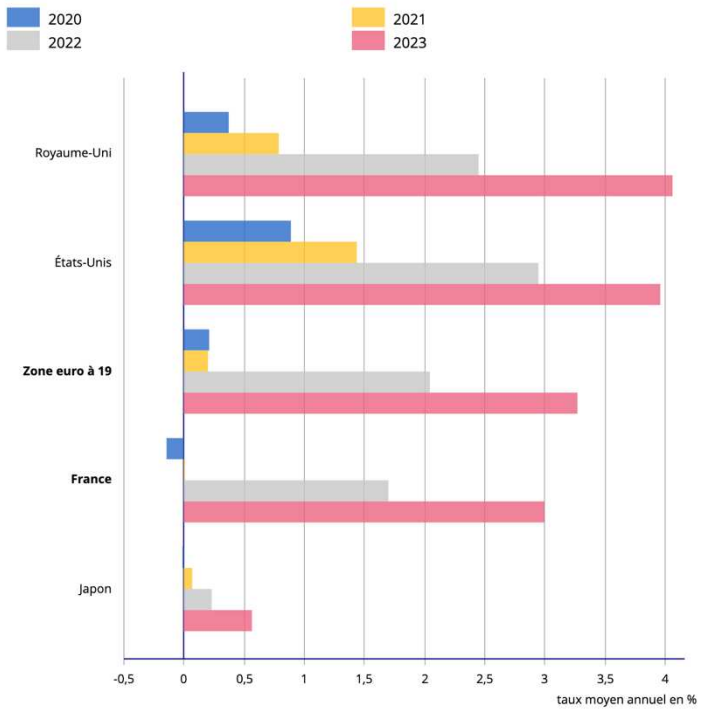
En revanche, comme le rappelle Moreno (Droit de cité, 2020), la posture de maire est une composante épistémologique importante dans une approche territoriale. Elle participe d'une approche plus sensible qui contribue à mettre en perspective l'approche théorique ; elle intègre dans la recherche les bénéfices d'une expérience plus humaine. Or, comme nous l'avons vu dans l'étude de cas, c'est d'abord cette dimension qui apparait comme *laissée pour compte* par les professionnels publics et privés.

4.2. LE CONTEXTE ECONOMIQUE ET FINANCIER

Notre recherche s'inscrit dans un double contexte de tensions économiques : les tensions liées à la suroffre immobilière et les tensions liées au climat récessif international et aux bouleversements géopolitiques. La question peut se poser de l'influence de l'une sur l'autre et, par conséquent, du caractère conjoncturel de la crise des quartiers d'affaires dès lors que leurs difficultés résulteraient davantage des effets des tensions économiques que de tendances structurelles ou d'évolutions territoriales.

Cette question est d'autant plus importante dès lors que nous postulons que la crise de la Covid a révélé des tendances sous-jacentes de nature à modifier structurellement nos organisations. Notre lecture structurelle des effets révélés par la crise de la Covid pourrait alors être influencée, voire déformée, par la réalité conjoncturelle liée aux taux d'intérêt dont le tableau ci-dessous montre les excroissances.

Fig. IV.10 : Taux d'intérêt sur le long terme par pays
Source OCDE – avril 2024



Ces limites paraissent toutes relatives. Pour trois raisons :

- La crise provoquée par la vacance des bureaux n'est pas tant la conséquence d'une récession économique (baisse de chiffres d'affaires ou perte de marché des entreprises) que d'un changement des modes de vie et de travail. Nous l'avons vu dans la Partie I, les quantums de télétravail dans le secteur tertiaire génèrent une vacance des bureaux à due proportion de la fréquentation des bureaux (entre 20 et 30% de télétravail entraine entre 10 et 20% de taux de vacances). Nous le voyons également à travers les travaux sur les déterminants comportementaux qui privilégient des ruptures dans les modes de vie/ de travail quelque soit le contexte économique et indépendamment de l'activité des entreprises.
- La crise des quartiers d'affaires existe dans des pays dont les expositions aux conjonctures économiques ne sont pas les mêmes. Nous avons évoqué dans nos travaux des contextes aussi différents que Sydney, Shenzhen, Paris ou New-York dont les conjonctures économiques et les dynamiques de croissance sont radicalement différentes. Nous avons également discuté cette réalité lors du colloque du 10 décembre[120]. Pour autant, les crises sont exprimées sur des facteurs similaires : monofonctionnalité, travail à distance et baisse d'activité du secteur tertiaire. Les données ci-dessous témoignent de ce mouvement aux quatre coins du globe.

[120] Tensions autour des quartiers d'affaires, avec les Chaires ETI et Ville-métabolisme

Fig. IV.11 : Évolution du taux d'absorption des bureaux sur les différentes régions
Source CBRE Research - décembre 2024



– Le modèle en quatre temps que nous avons présenté [centripète/ résistance centripète/ accélération centrifuge/ centrifuge], démontre une déconnexion entre l'activité économique réelle et l'activité immobilière tertiaire (Nappi-Choulet, 2013 ; Walter, 2012). Or, quand bien même la conjoncture économique se dégraderait, on constate des stratégie de compensation très forte (baisse des prix des loyers, mesures d'accompagnement, soutien des pouvoirs publics etc.) de la part des opérateurs immobiliers. Or, la crise que nous connaissons échappe à ces mesures correctives jusqu'à envisager des stratégies de reconversion vers d'autres usages que les bureaux.

Le contexte économique et financier a plutôt tendance à accélérer les phénomènes de désengagement et stimule la réflexion des acteurs publics et privés sur la transformation.

Nous devons par ailleurs être prudent sur le fait que, même si les tensions sur les quartiers d'affaires touchent autant les zones européennes, américaines et Asie-Pacifique (cf. la Fig. IV.11) nos travaux portent majoritairement sur des observations dans les pays occidentaux et peuvent avoir des résultats différents dans les pays en croissance dont l'héritage économique est différent et les équilibres territoriaux peu comparables.

4.3. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET POLITIQUE

A la différence de nombreux quartiers d'affaires dans d'autres pays, le quartier de La Défense est inséré dans une construction institutionnelle complexe. Cette complexité se situe à deux niveaux :

- Un quartier « d'intérêt national » (OIN) gouverné par un « établissement local » (EPL)
- Une compétence de développement et d'aménagement enchevêtrée dans plusieurs structures communale, intercommunale, régionale et étatique.

Pour autant, cette double complexité – si elle alourdit les prises de décision et perturbe la cohérence des politiques d'ensemble – n'interfère pas significativement dans le développement du quartier d'affaires. Une des raisons tient au fait que le foncier est maîtrisé par les acteurs privés et que les acteurs publics n'ont pas d'autres choix que de composer avec eux. Nous avons vu que les lois de marché et les comportements des usagers déterminent très majoritairement les orientations stratégiques. On peut considérer que le contexte institutionnel et politique favorise les inerties mais ne remet pas en cause les évolutions tendancielles sociale et économique.

D'une manière générale, les limites de nos travaux sont davantage liées aux incertitudes sur la temporalité des mouvements observés que sur la nature même des mouvements.

Dans le cas de La Défense, les limites de nos travaux et de nos préconisations tiennent également à la dégradation des facultés d'action des collectivités territoriales. Rappelons qu'il s'agit d'un Établissement public Local. Or, la responsabilité des collectivités dans les grands projets de transformation est de plus en plus compliquée à assumer dans la mesure où leurs ressources sont à la fois instables et fragiles, mais aussi, progressivement, transférées à l'État.
C'est un point sur lequel nous avons alerté dans un article récent (Fromantin, Chabaud, Moreno, 2024) sur le site The Conversation[121]

Aujourd'hui, le risque est grand d'achever la déconstruction du modèle d'autonomie fiscale locale. Les élus locaux sont désormais privés d'une grande partie de leurs possibilités d'action : ils se retrouvent dans l'incapacité de retirer les bénéfices de leurs choix politiques. Pourquoi attirer des habitants supplémentaires, ou bien des entreprises, si l'on ne bénéficie pas directement des recettes générées ? Cela est d'autant plus préoccupant que la capacité des collectivités locales à investir dans les infrastructures est déterminante pour favoriser le développement de l'emploi local (Extrait article The Conversation, Fromantin et al., 2025)

[121] https://theconversation.com/etat-et-collectivites-territoriales-une-decentralisation-encalminee-des-relations-degradees-243490

Enfin, les propositions que nous avons formulées pour transcrire nos approches réticulaires et polycentriques dans une matrice institutionnelle nouvelle, mériterait des travaux d'approfondissement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nos travaux ont été motivés par l'observation de la crise mondiale des quartiers d'affaires dont nous interrogions l'intensité, la durée, les causes et les conséquences. Le démarrage de notre thèse en 2022 questionnait la nature d'une crise dont nous pouvions, en première lecture, penser qu'elle participait des effets post-Covid. Pour autant, le moment que nous vivions, pouvait aussi interpeller sur l'impact de transformations plus fondamentales, dans la mesure où il cristallisait des aspirations comportementales majeures, des enjeux écologiques, et des accélérations technologiques suffisamment significatives pour contrarier les agencements géographiques linéaires auxquels nous étions habitués. Au fur-et-à mesure de notre recherche, nous avons découvert qu'il s'agissait non seulement d'une crise systémique, mais qu'elle emportait des enseignements fondamentaux sur l'évolution des cycles socioterritoriaux et plus particulièrement sur le cycle de métropolisation.

Le choix des quartiers d'affaires comme objet de recherche n'était pas neutre. Ces quartiers étaient peu étudiés dans la littérature scientifique et leur développement protéiformes et accéléré augurait d'une complexité qui méritait un travail de recherche. Nous considérons que les quartiers d'affaires, par les enjeux de globalisation qu'ils incarnent, constituent l'épicentre d'une dynamique de métropolisation ; nous postulions, qu'à partir d'un principe de physique élémentaire, et dans la mesure où le fonctionnement de notre système territorial est structuré sur un modèle *centre-périphérie*, la nature et la vitesse de propagation des ondes procèdent de l'intensité de la crise au centre. Par conséquent l'observation de l'épicentre (les quartiers d'affaires) serait de nature à ouvrir des enseignements sur les comportements de l'ensemble de l'écosystème géographique. D'où l'intitulé de notre thèse : *La crise des quartiers d'affaires : Préfiguration d'un nouveau cycle socioterritorial.*
Pour cette raison, compte-tenu de leur importance stratégique et de leur sensibilité particulière, nous avons cherché à comprendre si la crise des quartiers d'affaire, participait d'un épiphénomène (un mouvement conjoncturel post-Covid), ou si elle portait en germe un signal d'une transformation systémique des dynamiques urbaines et territoriales (une évolution structurelle). La question est majeure puisque, selon l'orientation de la réponse, elle conditionne des visions totalement différentes des armatures urbaines et géographiques et, par conséquence des choix organisationnels radicalement différents de la part des acteurs publics.

Notre travaux ont été menés dans le cadre d'une recherche-intervention (Giordano, 2022) pour deux raisons principales : La première raison est liée à la posture du chercheur, élu local, immergé dans l'écosystème territorial du cas étudié (La Défense), ouvert à l'épistémologie et aux méthodes constructivistes proposées dans ce type de recherche. La seconde, compte-tenu de la crise en germe, tient à l'intérêt d'objectiver la recherche, de ne pas s'arrêter à des approches conceptuelles, mais d'ouvrir des pistes et de proposer des solutions. Tout au long de nos travaux, des rencontres individuelles, des réunions et des colloques ont permis une « progression en escalier » (David, 2000)

pour tracer les contours d'une crise et ses conséquences. Cette construction est particulièrement recommandée en sciences de gestion.

Notre première approche visait à cerner les grandes dynamiques géographiques pour situer notre recherche dans le temps. En parcourant la littérature académique en histoire, en géographie et en sciences sociales, depuis le Moyen-âge, en rapprochant la crise actuelle de celles qu'a connu le cycle industriel au cours des XIX et XXe siècles, nous avons observé que les mouvements de concentration et de dispersion, n'étaient pas des mouvements linéaires, ni erratiques, mais des mouvements cycliques, dont on peut estimer la durée des séquences à un ou deux siècles. Fort d'un ensemble de facteurs centripètes et centrifuges que nous avons observés, nous avons modélisé la cinétique des mouvements afin d'en tirer un cadre théorique que nous avons nommé « modèle de cycle historique » (Fig. I.11b). Ce modèle a fait apparaitre une certaine régularité dans la formation des phases de concentration et de dispersion : Les phases de concentration se polarisent autour du progrès et de l'innovation, par *l'envie de progresser* ; les phases de dispersion se caractérisent par une recherche de qualité de vie, par *l'envie d'habiter*, facilitée par a diffusion de l'innovation (Pumain, 2010). Pour autant, cette bascule est contrariée par deux sous-phases : une sous-phase de *résistance centripète*, de la part des agents économiques publics et privés qui bénéficient des effets capitalistiques et des recettes fiscales de la concentration (Wallerstein, 1983 ; Nappi-Choulet, 2013) ; et une sous-phase *d'accélération centrifuge*, de la part des ménages qui subissent l'accumulation des externalités négatives qu'engendrent inévitablement les excès de la concentration urbaine. (Rosa, 2021) Le conflit entre ces deux phases, de résistance et d'accélération, constitue « l'axe de tension » que nous avons observé en partant de la situation des quartiers d'affaires.
Ce « modèle de cycle historique », en ce qu'il a permis d'identifier les facteurs de polarisation et de dispersion, a ensuite été utilisé comme cadre théorique pour répondre à nos deux questions de recherche sur l'avenir des quartiers d'affaires et ses conséquences socioterritoriales.

Qu'est qu'un quartier d'affaires ?

La question méritait d'être posée avant de tirer quelques enseignements ; d'autant plus que la littérature est pauvre en la matière. Ce travail a fait l'objet d'une revue de littérature, de nombreux échanges et de débats, à travers des entretiens menés, mais aussi de l'organisation d'un colloque en décembre 2024, fruit d'une collaboration entre les Chaires *Entreprises, Territoires et Innovation* (IAE Paris-Sorbonne – Université Paris1 Panthéon-Sorbonne) et *Ville-Métabolisme* (Université Paris-Dauphine, Paris, Sciences et Lettres).
Nous nous sommes appuyés sur de nombreux travaux en particulier ceux de Murphy (1972), pour l'approche transactionnelle élargie qu'il exprime sur les *business districts,* et de Vance (1978) sur le risque qu'il souligne d'une tendance à étudier séparément les *business district* de l'écosystème territorial. Vance met en garde sur les tensions qui naissent d'approches contradictoires : qualitative

dès lors qu'on étudier les territoires, et quantitative, dès lors qu'on étudie les villes. Néanmoins, de façon générale, les approches convergent sur l'idée qu'un quartier d'affaires est un objet à haute intensité transactionnelle qui interagit à différentes échelles, locales, régionales et mondiales. Or, sous les vocables « quartiers d'affaires » on observe des situations très contrastées qui permettent de comprendre en partie leurs difficultés d'aujourd'hui. Nous avons distingué trois catégories de « quartiers d'affaires » : Les quartiers d'affaires « sédimentés » dans l'histoire et l'héritage des villes ; ils combinent des médiations culturelles, du commerce de proximité, des hospitalités, des fonctions politiques et économiques ; ce sont les *Central Business District* de Murphy (1972) ; le chercheur rappelle que leur résilience est consubstantielle de leur diversité et de leur intensité transactionnelle ; ils évoluent dans le temps, au gré des cycles économiques, grâce à une morphologie inscrite dans l'histoire qui fait office d'armature structurante des villes. Une seconde typologie a émergé de quartiers d'affaires indexés sur l'innovation. Yang (2024) les distingue des modèles sédimentés occidentaux ; il explique qu'ils sont décentrés pour se libérer de la pression foncière, spécialisés sur des composantes d'innovation, et fortement ancrés autour de quelques locomotives, « anchor firms » (entreprises et/ou pôles de recherche) ; ils se développent majoritairement en Asie et s'intègrent dans un réseau mondial d'innovation. La troisième catégorie est celle que nous qualifions de « quartiers d'affaires en trompe l'œil » car ils en ont la forme mais ils ne répondent pas d'un système transactionnel ; ils s'incarnent dans des ensembles d'immeubles ou de tours à forte densité, proches les uns des autres, sans qu'existent pour autant de réalités transactionnelles entre les occupants. Ce sont des concentrations de bureaux nées pour la plupart au cours des Trente-Glorieuses ; les actifs immobiliers sont le plus souvent financiarisés, témoignant d'un cycle d'investissements, davantage que d'une évolution des pratiques transactionnelles ; ils sont difficiles à faire évoluer car leur agencement et leur typo-morphologie ont été conçus pour une séquence économique particulière.
Cette distinction nous a amené à mettre en garde par rapport à une confusion régulière et entretenue entre la *densité tertiaire* et *l'intensité transactionnelle*. La densité tertiaire n'implique pas l'intensité transactionnelle et réciproquement.

Par conséquent, l'observation de La Défense, qui se situe dans la 3ème catégorie, était intéressante car, dans la mesure où le quartier d'affaires n'est pas adossé à un système transactionnel, sa sensibilité aux évolutions socioéconomiques est d'autant plus importante. Ce constat sur la différence entre *densité tertiaire* et *intensité transactionnelle* a également ouvert un débat sur la notion d'intérêt national, car, dès lors qu'on qualifie de « quartier d'affaires » une concentration de bureaux, l'intérêt national est discutable, voire contestable. Nos travaux ont permis d'amorcer un dialogue sur cet enjeu avec le Gouvernement et les services de l'État.

La crise des quartiers d'affaires préfigure-t-elle un mouvement de décentralisation ?

Les quartiers d'affaires formatés sur un cycle économique sont par conséquent contingents de la durée du cycle. C'est la thèse de Braudel (1985) sur les mouvements de *centrage-décentrage-recentrage* indexés sur les modèles d'intermédiation économiques ou financiers.

Par conséquent, on comprend à travers la définition des quartiers d'affaires que, dès lors qu'ils ne répondent plus d'une intensité transactionnelle, ni d'un besoin croissant de surfaces de bureaux, la question de leur avenir est belle et bien posée.

Ce constat permet d'aborder le caractère conjoncturel ou structurel de la crise des quartiers d'affaires. Si les données empiriques, constatées partout dans le monde depuis plus de trois ans, ouvraient l'hypothèse d'une crise structurelle, c'est en confrontant les quartiers d'affaires à notre modèle cyclique que nous pouvions valider scientifiquement le caractère systémique de la crise.

L'étude du cas de Paris-La Défense a clairement confirmé l'existence de l'axe de tension identifié dans notre modèle de cycle historique, entre d'un côté les *professionnels* (opérateurs publics et privés) qui cherchent à prolonger le modèle, et de l'autre, *les utilisateurs* (salariés, entreprises et commerçants) qui aspirent à un autre modèle de vie. Nous avons observé, à travers leur perte d'attractivité, que cette réalité, constatée à La Défense, participe d'un mouvement global d'obsolescence que la plupart des quartiers d'affaires vivent à travers le monde. Cette obsolescence des quartiers d'affaires travaille par extension les métropoles dont ils justifient une part significative de l'existence. Leur obsolescence tient à différents facteurs que nous avons identifiés : de désintermédiation des activités transactionnelles (par différents effets dont la plateformisation des modèles économiques) ; de déspatialisation du travail cognitif grâce à des outils d'innovation et des évolutions des modes de vie/ de travail qui favorisent la dispersion des acteurs (télétravail, cloud computing etc.) ; de gains potentiels de productivité par les effets de l'IA. La littérature, les observations empiriques et des mesures économétriques témoignent de la baisse régulière des gradients de densité directement corrélée aux leviers d'innovation.

Le constat pourrait alors interroger sur l'avenir des villes dès lors que leur développement est indexé sur un cycle économique, par nature précaire. Or, les perspectives de dispersion qu'ouvre ce nouveau paradigme tertiaire n'est pas totalement rédhibitoire. La cinétique des cycles de concentration et de dispersion observée dans notre modèle historique, ne représente que la part dynamique des évolutions urbaines. Une part stable confirme le socle des villes et assure leur résilience. Cette part stable est constituée par des facteurs non-économiques, d'essence historique, géographique, iconique ou religieuse (Desmarais, 1998 ; Rossi, 1932 ; Gottmann, 1961). La part stable évolue patiemment au rythme des cycles économiques pour autant qu'un processus d'adaptation puisse être amorcé. Par conséquent, la prospérité des villes tient en partie à la capacité des acteurs publics à anticiper les cycles et à faire évoluer cette part instable pour l'adapter aux contingences des nouveaux modèles transactionnels. Les historiens observent et expliquent la stabilité du semis des villes par la permanence de ce socle et par un phénomène d'épaississement dû aux sédiments qui s'accumulent dans les villes au fil des mouvements de flux et de reflux (Mumford, 1964 ; Pinol, 1996). Cette

sédimentation vaut autant pour les villes que pour les voies de communication qui les relient. On trouve ainsi les fondements stables et dynamiques d'une armature urbaine.

En nous intéressant aux quartiers d'affaires, nous nous intéressions par conséquent à la part dynamique, par nature instable, de l'armature urbaine contemporaine.
Fort d'un ensemble de tendances et de signaux faibles, nous avons confronté les quartiers d'affaires à notre *modèle de cycle historique* afin de situer un éventuel mouvement de bascule d'une dynamique de concentration vers une dynamique de dispersion. Nous avons clairement observé deux phénomènes : la réalité des facteurs *d'accélération centrifuge* de la part des utilisateurs du quartiers d'affaires ; et l'épuisement des facteurs de *résistance centripète* de la part des opérateurs immobiliers et institutionnels du quartier d'affaires. Le premier phénomène s'est illustré par des positions très fortes sur une *envie d'habiter* en rupture avec l'organisation qu'impose le fait de travailler dans un ensemble monofonctionnel comme La Défense. Des salariés ou des professionnels parlent d'injonction résidentielle, voire d'univers carcéral, quand ils évoquent la surpolarisation métropolitaine. Le second phénomène s'incarne par une perte de contrôle des opérateurs dont le taux de vacance des tours, la remise en cause du modèle et la baisse de valeurs caractérisent la fin d'un cycle et une prise de conscience de l'amorce d'une séquence de transformation.
Nous avons étendu notre observation aux métropoles et à l'ensemble de la géographie urbaine, puisque notre thèse consiste à tirer des enseignements élargis de la crise des quartiers d'affaires. Cette observation a révélé que les mêmes facteurs *d'accélération centrifuge* et de *résistances centripètes* s'appliquaient par extension aux métropoles conformément à la logique *centre-périphérie*. Cette extension est malgré tout nuancée par la résilience de la part stable des métropoles qui lui assurent un socle de développement indépendant des aléas conjoncturels des quartiers d'affaires. Cette résilience étant conditionnée à la capacité des acteurs économiques à faire évoluer la part instable des villes, c'est-à-dire les modèles transactionnels. C'est l'enjeu de La Défense dont la quasi-totalité du quartier relève d'une part instable.

Quelle solution pour La Défense, quelles perspectives pour les quartiers d'affaires ?

Nos travaux nous ont amenés par conséquent à reconsidérer les approches transactionnelles des métropoles dont les quartiers d'affaires sont l'épicentre. L'euphorie immobilière liée à la financiarisation des actifs (Nappi-Choulet, 2013 ; Walter, 2012) a masqué la crise, et a détourné une part des métropoles de leur vocation fondamentale d'espaces de coordination, d'intermédiation et de médiation (Braudel, 1946, 1985 ; Murphy, 1972). C'est autour d'une réitération de l'approche transactionnelle de La Défense que nous avons orienté nos propositions. Comme nous l'avons observé, la part stable des villes relève d'un socle « sacré », « culturel », « mythico-rituel » (Desmarais, 1998) dont l'attractivité transcende les variations conjoncturelles et le cycle instable des modèles économiques. Par conséquent, la résilience des quartiers transactionnels et les métropoles

(au sens fonctionnel) est directement liée à l'ancrage historique et à l'attractivité générée par des aménités culturelles. C'est pour cette raison que nous postulons de l'intégration d'une valeur positionnelle forte de nature à enclencher la régénération d'un espace transactionnel. Dans le cas de La Défense, cette valeur positionnelle est d'autant plus pertinente qu'elle s'inscrit dans une morphogenèse historico-culturelle incarnée par l'axe emblématique (Notre-Dame – Le Louvre – Le Grand Palais – l'Arc de Triomphe), de rayonnement mondial. Notre proposition s'illustre par l'image d'un « Louvre projeté » à La Défense, avec trois effets d'entrainement structurants : sur les systèmes transactionnels informels (les hospitalités) qui se substituent de plus en plus aux systèmes transactionnels formalisés ; sur la valeur immobilière des actifs du quartier dont on observe dans les études que ces valeurs sont fortement corrélées à la qualité et à la proximité d'une valeur positionnelle ; sur les entreprises qui sont de plus en plus à la recherche d'éléments d'ancrage iconiques qui témoignent des valeurs qu'elles portent et de l'image qu'elles cherchent à promouvoir. Ce type de mouvement a souvent été théorisé sous le nom « d'effet Bilbao » ou « d'effet Guggenheim » pour décrire un processus de redynamisation territoriale. Notre scenario d'évolution pour La Défense appelle également à ce que son modèle économique et sa gouvernance s'adosse à l'architecture fiscale et aux compétences telles qu'elles sont distribuées sur le territoire.

Vers quelle organisation territoriale allons-nous ?

En observant le cycle de métropolisation, dont nous constatons qu'il s'est amorcé aux prémices de l'époque capitaliste (Wallerstein, 1983 ; Mumford, 1964), et qui s'est accéléré au cours de la période industrielle, nous avons constaté que l'organisation territoriale avait été largement dominée par les contingences industrielles et tertiaires. Le modèle *centre-périphérie* est devenu la norme, entrainant les villes dans une course à la taille, toujours plus grandes. Considérant une base géographique mondialisée, les centralités devenaient par conséquent des « villes globales » (Sassen, 1991) reliées les unes aux autres et opérant sur l'ensemble du globe. Les facteurs de polarisation se sont imposés au cours des deux derniers siècles générant des effets collatéraux dénoncés aujourd'hui (congestion, pollution, tensions sur le logement, perte de résonance) et des zones périphériques de plus en plus grandes. Si ces effets collatéraux sont largement abordés dans le cadre des enjeux environnementaux, ils le sont beaucoup moins quant à la place de l'Homme dans ce cycle de métropolisation. L'étude de cas a clairement démontré les aspirations dans ce domaine, et la nécessité de prendre en compte le déterminant humain pour aller vers une approche holistique.
Nous postulons que l'extension de la base géographique au niveau mondial constitue un seuil qui a engendré des villes-globales dont les externalités négatives pourraient se révéler supérieures aux bénéfices attendus par ces villes dans la mondialisation et à la promesse formulée à l'égard des populations. Car, l'accumulation des externalités négatives que nous avons relevées, a réouvert la question centrale de *l'envie d'habiter*. Une envie d'habiter largement dégradée par un récit métropolitain très idéalisé, mal maîtrisé, et par des choix politiques orientés sur un modèle unique

centre-périphérie. Nous avons observé les impacts délétères de ce modèle de développement, à la fois en ce qu'ils contraignent la liberté d'habiter, mais surtout dans leurs conséquences en matière de résonance et de rapport à l'authenticité du monde (Weil, 1943 ; Rosa, 2003; Latour, 2017)

Pour distinguer l'idée de se loger de *l'envie d'habiter*, nos travaux ont permis de faire émerger la notion de *milieu*. Cette approche des *milieux* a plusieurs significations : elle permet de répondre à deux aspirations largement exprimées, de proximité, d'ancrage et d'expérience (Pitte, 2020) ; elle permet également d'introduire une dimension économique durable (Bouba-Olga et Grossetti, 2018). Car le principe de *milieu fertile* n'est pas exclusif d'une seule typologie de territoire. Il est même antagoniste de l'injonction métropolitaine qui s'est invitée dans le débat public. Postuler de la fécondité des métropoles sans reconnaitre celle de l'ensemble des territoires reviendrait à la mort programmée des métropoles. Notre modèle de cycle historique a témoigné de ce processus d'enrichissement mutuel des phases de concentration et de dispersion entre les centralités et les territoires alentours (Pumain, 2010). Par conséquent, centralisation et décentralisation ne s'opposent pas dès lors que la centralisation n'est pas une fin mais une fonction transactionnelle au service des territoires.

Nous avons vu que cette notion de milieu – mais plus généralement toute la perspective d'un retournement du modèle fordiste – est largement influencée par l'impact des technologies. Les lois d'échelle qui avait façonnées une logique de concentration, n'opèrent plus de la même manière. Ce n'est plus tant la densité de la concentration qui façonne les nouveaux modèles économiques que l'intensité des réseaux dont la performance se mesure au nombre d'utilisateurs, quel que soit leur localisation. Cette accélération technologique, mesurée dans notre cas par les mouvements démographiques en faveur des villes-moyennes et des territoires, mais aussi par les niveaux de télétravail, réouvre par conséquence l'intérêt des milieux.

L'accélération technologique, si elle est un atout de transformation et de requalification des milieux, constitue aussi un risque de dérapage. La même euphorie que celle qui a conduit l'économie dans un emballement financier, ou les quartiers d'affaires dans un emballement immobilier, pourrait demain les soumettre au rythme des datas. C'est le processus d'aliénation que décrit Rosa (2010, 2021) dans l'accélération du temps et corrélativement dans la perte de résonance. Nous sommes aujourd'hui au stade d'une bifurcation entre deux directions possibles : faire de la technologie une fin dans un système métropolitain exacerbé et saturé ; faire de la technologie un moyen au service d'une prospérité renouvelée des milieux.

Le mode d'analyse que nous avons choisi de développer à travers les quartiers d'affaires a permis d'illustrer les effets de cette asymétrie. Le format actuel du quartier d'affaires de La Défense présente toutes les caractéristiques d'un *anti-milieu* : sur le plan *économique*, sans intensité transactionnelle, ni formelle, ni informelle, ni iconique, susceptible de le doter d'avantages comparatifs ; sur le plan *morphologique* et *culturel*, sans récit, ni perspectives historiques ; sur le plan fonctionnel sans mixité d'usage. Parmi les critères caractérisant l'intensité de la vie d'un milieu, les principes *d'expérience*, de vulnérabilité et de résonnance ont souvent été évoqués ; or les caractéristiques propres à La Défense,

ne laissent aucune possibilité d'expérience. La présence à La Défense se justifiait par la présence au travail ; dès lors que la technologie a libéré les salariés de la nécessité d'être présent, la perception des externalités négatives s'est amplifiée et le quartier d'affaires a commencé à connaitre des difficultés. Ce cas de La Défense a illustré les risques d'une vision polarisée sur les métropoles et d'une épistémologie performative quant à l'approche des villes. Une question a souvent été posée par les utilisateurs de La Défense : A quoi ça sert de venir ?

La bascule vers un cycle de dispersion ; les fondements d'un nouveau cycle …

Nos travaux, constatant l'obsolescence du cycle de concentration, ouvre néanmoins le débat sur les fondements d'un cycle de dispersion. La question que nous posions dans l'introduction de notre thèse était double : *La crise des quartiers d'affaires préfigure-t-elle un mouvement de décentralisation ? Vers quelle organisation territoriale allons-nous ?* Notre modèle de cycle historique démontre la réalité d'un point de bascule ; pour autant, il reste à déterminer les modalités d'un nouveau modèle d'organisation qui ne dégrade pas les bénéfices d'un modèle métropolitain fonctionnel.
Par conséquent, l'enjeu de notre thèse, visait à dessiner les contours d'une nouvelle organisation territoriale et transactionnelle. Nous avons vu que l'enjeu consistait à satisfaire et à réconcilier deux principes : *l'envie d'habiter*, et *l'envie de progresser*. La crise que nous traversons a clairement montré que nous avons laissé dévier *l'envie de progresser* vers un processus d'accélération, coûte que coûte, (Rosa, 2010, 2021) jusqu'à en faire un modèle économique performatif où les moyens l'emportaient sur la fin. Or, cette course effrénée à la performance, qui questionne chaque individu sur sa capacité à suivre le rythme, sous-tend les externalités négatives que nous avons observées.
L'envie de progresser s'incarne dans des centralités transactionnelles renouvelées (Pumain, 2010) ; *l'envie d'habiter* s'incarne dans la liberté de choisir un cadre de vie. L'importance de cette dialogie est rappelée par Vance (1978) quand il appelle à corréler villes et territoires dans une approche d'abord qualitative.

La réconciliation des envies *d'habiter* et de *progresser* fait écho à une autre combinaison, plus souvent évoquée, celle liée aux tensions entre les échelles *locales* et *globales*. Nos travaux ont montré que tous les mouvements asymétriques déclenchaient une accélération des externalités négatives. Nous avons observé que l'hypertrophie métropolitaine générait par conséquence deux grandes impasses : la relégation des territoires à des périphéries qui subissent le primat métropolitain ; et une perte de résonance liée à la congestion urbaine. D'où l'enchainement de crises souvent expliquées par le désalignement capital-travail-espace comme fondement des asymétries. (Wallerstein, 1983)
Notre recherche de solution visait par conséquence à réhabiliter les milieux locaux, sans les déconnecter d'une armature mondiale ; autrement dit à préserver les avantages des centralités métropolitaines, sans qu'elles ne captent, voire ne détruisent, la valeur réelle et potentielle des territoires (Latour, 2017). Différents travaux ont été combinés dans notre recherche qui ont inspirés la

création d'un modèle renouvelé : sur l'urgence d'intégrer la géographie dans l'approche sociale et sociétale (Latour, 2017), sur la restauration de milieux résonnants (Rosa, 2021), sur les dynamiques réticulaires (Dumont, 2019), sur la proximité et les constructions polycentriques (Moreno, 2024), sur les systèmes de villes (Pumain, 2010, Sassen, 1991)

Nous avons illustré ce mouvement par une décorrélation dans l'espace des sphères de vie et des sphères de connexion, en relativisant les lois d'échelle, puisque nous pouvons être connectés sans être géographiquement concentrés. Chaque ville étant l'incarnation vivante et dynamique d'un milieu (avec sa part historique et sa part dynamique ; sa part stable et sa part instable) mais aussi un vecteur de connexion avec les autres pôles urbains. Nous avons schématisé ce modèle dans une forme géométrique : *le polyèdre sphérique*. Le polyèdre se caractérise par différentes faces, jointes les unes aux autres, dans un ensemble sphérique qui restitue la Terre. Il n'y a pas de hiérarchies entre les différentes faces, mais autant de milieux fertiles (les alvéoles) en mesure d'assurer leur prospérité et de participer, par les échanges, d'une prospérité d'ensemble. Chaque milieu s'incarne à travers un ou plusieurs pôles urbains. Chaque ville est libre de s'insérer dans l'armature en définissant des relations privilégiées en fonction de ses besoins. Certains de ces villes ont un rayonnement international qu'elles expriment par des fonctions de centralités qui se justifient à l'échelle régionale. Le système de connexion bénéficie des innovations technologiques qui prennent alors tout leur sens.

Une discussion sur les bases d'une nouvelle architecture socioterritoriale et son organisation

Nous avons considéré cette géométrie polycentrique comme l'arrière-plan d'une nouvelle architecture organisationnelle, institutionnelle, économique et financière.

En matière d'intervention, et pour répondre opérationnellement aux deux questions de recherche, nous avons traduit cette nouvelle approche en termes d'organisation et de management publics à travers trois niveaux de proposition : Une nouvelle organisation de l'aménagement du territoire sur la base d'un système en réseau de type réticulaire ; une construction polycentrique incarnée par deux typologies de villes – les villes moyennes et les métropoles – ayant chacune des dimensions transactionnelles, et des compétences économiques et sociales ; et une doctrine financière et fiscale axée sur deux principes d'autonomie et de canalisation de l'épargne afin d'assurer les moyens de prospérité de chaque milieu – indépendamment des perspectives de ruissellement traditionnellement admises dans la théorie actuelle de type centre-périphérie –. Nous avons évoqué en particulier la restauration de circuits courts d'épargne, la reterritorialisation de la fiscalité et une gouvernance réalignée sur l'architecture fiscale. Cette approche organisationnelle trouve un écho dans les travaux du Prix Nobel d'économie 2024. Les chercheurs (Acemoglu, Robinson et Johnson) alertent sur le biais et les risques d'une concentration des pouvoirs et corrélativement sur la relation positive entre la prospérité et les organisations décentralisées.

Plus concrètement, dans un exercice qui mérite d'être approfondi, nous avons transposé nos orientations dans un nouveau modèle territorial appliqué à la France mais potentiellement réplicable. Ce modèle est structuré autour d'une dizaine de métropoles et de +/- 300 villes moyennes ; ces centres-pivots constitueraient l'armature stable du dispositif territorial et les espaces de convergence des politiques publiques. Ils participeraient de trois mouvements structurants inspirés d'une configuration chronotopique : i) mettre tous les habitants à moins de 20' d'une ville moyennes ; ii) positionner toutes les villes moyennes à moins d'1h30 d'une métropole – les nouveaux territoires (les aires urbaines) étant configurés à distance équitable des centralités – ; iii) assurer aux métropoles des infrastructures et des liens particuliers avec le reste du monde. Cette construction territoriale suppose de réaligner les échelles, les compétences, les ressources fiscales et financières et la gouvernance afin de retrouver une cohérence et les principes d'une économie politique à la fois décentralisée et connectée au monde. Elle répond d'un principe d'équité sociale et de prospérité économique.

Cette thèse, qui procédait de l'analyse d'une crise pour ouvrir de nouvelles perspectives, a confirmé l'idée que nous amorçons un cycle de dispersion dont les fondements relèvent des tensions liées à l'accumulation des externalités négatives induites par les excès de la concentration urbaine, par l'évolution des systèmes transactionnels mais surtout par l'aspiration profonde à un nouveau mode de vie. Nous en ferons un cycle de développement si nous savons l'organiser dans une armature urbaine nouvelle, équilibrée et respectueuse de la diversité culturelle et naturelle du monde. Nous le ferons en ouvrant une nouvelle séquence de management public autour d'une politique de décentralisation qui soit à la fois institutionnelle, fiscale et financière.
C'est cette diversité du monde qui nourrit l'Humanité depuis sa création. Il nous revient d'en faire à nouveau un projet …

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

- Acemoglu D. ; Johnson S.(2024). *Pouvoir et Progrès, Technologie et Prospérité, notre combat millénaire*. Pearson
- Aguilera A. ; Madre J. L. ; Mignot D. (2005). *Les villes ont-elles achevé leurs transitions ?* INRETS, Laboratoire, Villes, mobilités, transports.
- Ahlfeldt G. ; Wendland N. (2013). *How Polycentric is Monocentric City ? Centers, spillovers and hysteresis*. Journal of Economic Geography 13 (1) (pp. 53-83)
- Alesina A. (2016). *L'économie au secours du politique*. Regards croisés sur l'économie (pp. 10-18)
- Algan Y. ; Senik C. (2020). *Territoires, bien-être et politiques publiques*. Conseil d'Analyse Économique, CAE #55
- Allard-Poesie F. (2002). *Kurt Lewin. De la théorie du champ à une science du social*, *in* Charreire S. et Huault I. , *Les grands auteurs en management stratégique*, Caen, Ed. Management et Société, (pp. 379- 399)
- Amoah M. ; Boakye-Marful A.; Appiah-Takyi S.; Ampusah O. ; Poku-Boansi M. (2023). *Space Use in Central Business District of Emerging economies; Regulation or rationale ?* Department of Architecture, College of Art and Environment, Kwame Nkrumah of Science and Technology, Khumasi, Ghana
- Argyris C.; Schön D.A. (1991). *Participatory Action Research and Action Science Compared, A Commentary*, *in* Whyte W.F. (Ed.), *Participatory Action Research*, London: Sage, (pp. 85-95)
- Argyris C. ; Putman R. ; Mac Clain Smith D. (1985). *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass
- Arnoux M. (2015). *Les marchés médiévaux (XIe XIVe siècle) : Entre institution, économie et société.* Genèse des marchés, édité par Françoise Bayard et al., Institut de la gestion publique et du développement économique
- Atzenhoffer J.P. (2025). *Nobel d'économie : Quelles implications pour la décentralisation en France ?* Population & Avenir n° 771
- Ayache M. ; Dumez H. (2011). *Le codage dans le recherche qualitative, une nouvelle perspective ?* Le Libellio d'AEGIS, 2011, 7 (2-Été), (pp. 33-46), hal-00657490
- Basilico G. ; Pozzoli M. (2000). *Création(s), la traversée des frontières*. La pensée du midi, Acte sud (pp. 28-31)
- Bergeron H. ; Hefez S. ; Senik C. (2022). *Crise du travail et crise de l'avenir* ; Note thématique n°4, Fondation Jean Jaurès
- Berrebi-Hoffmann I. ; Boussard V. (1985). *L'emprise des outils de gestion*, Presses de Sciences-Po
- Besson R. (2010). *Comprendre les transformations des villes post-fordistes : l'apport de la thèse du capitalisme cognitif,* contribution à l'école thématique du CNRS ; HAL
- Bidou D. (2023). *Après l'exode rural, le nouvel exode urbain est arrivé*. XPAIR.com
- Bonin O. ; Hubert J.P. (2014). *Modélisation morphogénétique de moyen terme des villes*. Revue d'Économie Régionale et Urbaine (pp. 471-497)
- Borruso G. ; Porceddu A. (2009). *A Tale of Two Cities : Density Analysis of CBD on Two Midsize Urban Areas in Northeastern Italy*. Department of Geographical and Historical Sciences. University of Trieste
- Bouba-Olga O. ; Grossetti M. (2018). *La mythologie CAME, Comment s'en désintoxiquer ?* HAL

- Boulet G. ; Grandclement A. (2019). *Post-fordisme et production de l'espace*, Cairn Info
- Bouveresse J. (2016). *Le mythe moderne du progrès*. Ed. Agone
- Braudel F. (1946). *Monnaies et civilisations : De l'or du Soudan à l'argent de l'Amérique, un drame méditerranéen,* Annales. Économies, Sociétés et Civilisations, 1ère année, 1946 (pp.9-22)
- Braudel F., (1985). *La dynamique du capitalisme.* Flammarion
- Brennan-Horley C. (2022). *The post pandemic CBD: Re-imaging the Creative City*. Urban Policy and Research
- Bretagnolle A. ; Pumain D., Vacchiani-Marcuzzo C. (2017). *The organization of Urban system.* HAL-SHS
- Cappelletti L. (2010). *La Recherche-intervention : Quel usage en contrôle de gestion*. HAL-Open Sciences
- Carassus D. ; Favoreu C. ; Gardey D. ; Maurel C. (2014). *Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management de la performance : applications aux collectivités locales françaises.* Finance, Contrôle, Stratégie. Open Éditions
- Castex J. (2003). *Les tours à Paris, bilan et prospectives*. APUR
- Chaslin F. (1994). *Le Moment Pompidou*. Débat n°80 (pp. 62-73)
- Claveau N. ; Tannery F. (2020), *La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs, in* Mourgues N. et *al.* (Eds), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen : Ed. Management et Société, 2002, (pp. 121-150), In : Giordano Y. EMS, (2020)
- Cossé L. (2016). *La Grande Arche*. Gallimard
- Davallon J. (1992). *Le musée est-il vraiment un média ?* Culture et Musées, Persée (pp. 99-123)
- David A. (2000), *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?* IXe Conférence internationale de management stratégique, Montpellier
- David A., (2000) *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management*, *in* David A. ; Hatchuel A. et Laufer R. (2000(b)), (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Vuibert, (pp. 193-213)
- Dequeker E. (2024). *L'interaction public-privé dans le Grand Paris et le Grande Londres au prisme des écosystèmes de promotion économique*. Transversalités n° 168 (pp. 33-53)
- Desmarais G. (1998). *Trois concepts-clés pour les modèles morphodynamiques de la ville.* Cahiers de géographie du Québec
- Di Marino M. ; Lapintie K. (2014). *Emerging workplaces in the post-functionalist cities*. Aalto University
- Drozdz M. (2014). *Inégalités spatiales, politiques urbaines néolibérales et géographies de l'injustice à Londres.* Université Lumière Lyon II
- Drozdz M. (2021). *Le désenchantement urbain ? Planification métropolitaine et mobilisations habitantes à Londres.* Conférence, campus Condorcet
- Dubois, H. (2015). *Les foires dans la France médiévale*. *Genèse des marchés*. Ed. Françoise Bayard et al., Institut de la gestion publique et du développement économique.
- Dumont G. F. (2019). *La dynamique des territoires, radiale ou réticulaire*. Analyses de Populations & Avenir
- Dumont G.F. (2015). *Une idéologie de la métropolisation*. Analyses de Population & Avenir, p.3

- Dumont G. F. (2017). *Géographie comparative des villes moyennes non littorales, dans la dynamique régionale des territoires de PACA.* Analyses de Population & Avenir 2008, (pp. 1-68)
- Eisenhardt K.M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review
- Faytre L. ; Le Goff T. (2022); *Fragiles métropoles*, Institut Paris-Région, PUF
- Ferru M. ; Rallet A. (2023). *Regards croisés sur la proximité*. GéoProximités
- Filser M. (2002). *Les places de marché électronique, de la recherche de l'optimisation des achats à la mise en réseau des membres du canal de distribution*. IAE Dijon - 5ème Colloque Etienne Thil
- Florida R. (2008). *Who's Your city?* Creativeclass.com
- Forgues B. ; Vandangeon-Dumez I. (1988). *Analyses longitudinales*, In : Thierart
- Friedman T. (2005). *La terre est plate, une brève histoire du XXIe siècle.* Farras, Straus and Giroux
- Fromantin J.C.; Chabaud D. ; Moreno C. (2024). *État et Collectivités territoriales, une décentralisation encalminée, des relations dégradées.* The Conversation
- Giordano Y. (2002). *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*. EMS.
- Godet M.; Jarry J.; Chabaud D. (2018). *Innovation et territoires : les limites de la « métropolarisation » en France.* Analyses Population & Avenir
- Gomez P.Y. (2009). *La Gouvernance des pôles de compétitivité*. Revue française de gestion
- Goodhart D. (2019). *Les deux-clans*. Ed. Les Arènes
- Gottmann J. (1961). *Since Megapolis*. Jean Gottmann editor
- Goyette G. ; Lessard-Herbert M. (1987) *La recherche-action, ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Presse de l'Université du Québec.
- Grawitz M. (2020). *Méthodes des sciences sociales*, 9e Ed., Paris : Dalloz, 1993 ; In : Giordano Y. EMS,
- Greenwood D.J.; Levin M. (2002). *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*, London: Sage, In: Giordano Y. (1998) EMS,
- Grésy J.E. (2023). *La qualité de vie et les conditions de travail : l'affaire de tous*. Entreprise hors collection, ESF Sciences-humaines
- Guilluy C. (2014). *La France périphérique*. Ed. Flammarion
- Guimarães P. (2021). *BID : A Systemic Review of an Urban Governance Model towards City Center Revitalization*. Land
- Gupta A.; Mittal V.; Van Nieuwerburgh S. (2023). *Work from home and the Office Real Estate Apocalypse.* SSM.com
- Gwiazdzinski L. (20000). *La nuit dernière frontière – Night, the last frontier*. Les Annales de la Recherche urbaine, 87. (pp. 81-89)
- Gwiazdzinski L. (2009). *Chronotopies – L'événementiel et l'éphémère dans la ville des 24 heures*. Bulletin de l'Association de géographes français, 3. (pp. 345-357)
- Halbert L. (2005). *Le desserrement intra-métropolitain des emplois d'intermédiation : une tentative de mesure et d'interprétation dans le cas de la région métropolitaine d'Ile-de-France*. Géographie Économie Société 2005/1 Volume 7, (pp.1-20)
- Halphen G. (2023). *Tous Centaure, éloge de l'hybridation*. Ed. Le Pommier
- Heurgon É. (2003). *Conception et Prospective du présent*. Futuribles
- Howard E. (1902). *Garden cities of tomorrow*. Scirp.org

- Huberman A.M. ; Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck Université
- Hugon M.A. ; Seibel C. (1988) *Recherches impliquées, Recherches action. Le cas de l'éducation, Bruxelles*, De Bœck Université
- Junker B.H. (1960), *Field Work: An Introduction to the Social Sciences*, Chicago: University of Chicago Press
- Koenig G. (2002). *Conduite et présentation d'un projet de recherche*, *Papier de recherche* http://www.univ-paris12.fr/irg/HTML/IRG/cahiers_recherches.htm, IRG, Université Paris XII
- Kropotkine P. (1910). *Champs, Usines et Ateliers*. Stock Ed. BNF
- Kubla D. (2022). *Fifty Years of Business Improvement Districts: A reappraisal of the dominant perspectives and Debates*; Urban Studies
- La Ville D.E. (2020). *La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?* Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 3, n° 3, septembre 2000, (pp. 73-99) ; In : Giordano Y. EMS, (2020)
- Latour B. (2014). *Spheres and network: Two Ways to reinterpret Globalization.* Harvard Design Magazine
- Latour B. (2017). *Où atterrir ?* La Découverte
- Leclercq A.et Al (2023). *Télétravail, Où en est-on ; Retour sur ses enjeux technologiques et organisationnels*. ESKA
- Leroi P. ; Mettetal L. ; Tedeshi S. (2023). *À distance, la révolution du télétravail*. PUF et les Cahiers de l'Institut Paris-Région
- Levinas E. (1977). *Du sacré au saint.* Éditions de Minuit (pp. 30-31)
- Llorca M. (2017). *Les banques aux prises avec les Fintechs*. Économie politique
- Lussault M. (2022). *Vulnérabilité(s)*. Université Catholique de Lyon UCLy
- Maginn P.J.; Hubbard P. (2020). *Coronavirus could turn cities into doughnuts: empty centers but vibrant suburbs.* The Conversation
- Martinet A.C. (2020), *Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline*, *in* David A., Hatchuel A. et Laufer R. (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Vuibert, 2000, (111-124), In : Giordano Y. EMS, (2020)
- Maumi C. (2015). *Franck Lloyd Wright Broadacre city, la nouvelle frontière*. Éditions de la Villette
- Montulet B. (2007). *Les cadres sociaux du temps et de l'espace. In Enjeux de la Sociologie urbaine*. Presses polytechniques romandes (pp. 113-134)
- Moreno C. (2024). *The 15-minutes city, a solution to save our time and our planet*. Wiley
- Morgan D.L.; Spanish M.T. (1984). *Focus group, a new tool for qualitative research,* Qualitive sociology
- Mumford L. (1964). *La cité à travers l'histoire.* Ed. Agone
- Musca G. (2006). *Une stratégie de recherche processuelle : l'Étude longitudinale de cas enchâssé*, AIMS, 2006/ 3 Volume 9 (pp 153 à 176)
- Nahapiet J.; Ghoshal S. (1998). *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, The Academy of Management Review

- Nappi-Choulet I. (2013). *La financiarisation du marché immobilier français : de la crise des années 1990 à la crise des subprimes de 2008*. Revue d'Économie financière (pp. 189-206)
- Onaner C. (2016). *Aldo Rossi, l'architecte du suspens.* Métis Press
- Paquot T.; Lussault M.; Younes C. (1985). *Habiter, le propre de l'Humain, Villes, territoires et Philosophie*. Ed. La découverte
- Pecqueur B. (1997). *Processus cognitifs et construction des territoires économiques ;* In Guilhon (B.) et al. : Économie de la connaissance et organisations ; Ed. L'Harmattan
- Picon-Lefebvre V. (2003). *La Défense, archive de l'avenir. Paris-ville moderne, Maine-Montparnasse et La Défense. 1950-1975,* Paris-Norma (pp. 507-519)
- Picon-Lefebvre V. (2012). *La Défense, Un Atlas*. Ed. Parenthèses, Architectures.
- Pilhon D. ; Bardes B. (1995). *L'évolution de l'intermédiation bancaire*. Bulletin de la Banque de France, n°21
- Pinol J. (1996). *Atlas historique des villes de France*. Hachette
- Platier A. (1985). *Les promesses de la 3ème révolution industrielle*. Économie rurale n°166 (pp 3-9)
- Prevelakis G. (2023). *Jean Gottmann et les Balkans*. Balkanologie. Revue d'études pluridisciplinaire
- Pumain D. (1993). *L'espace, le temps et la matérialité des villes.* Temporalités urbaines (pp. 66-71)
- Pumain D. (2010). *Une théorie géographique des villes*. Université de Liège
- Rasolofo F. ; Zawadsy C. (2013). *Épistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance.* HAL Contrôle Stratégie
- Rebelo S.; Hamdouch A.; Carrière J.P. (2024). *La Fabrique de la ville face aux défis sociétaux et environnementaux : le cas de Porto.* Canadian Journal of Science
- Rémy J. (2016). *Spatialité du social et transactions*. Dossier Sociologies. Open Edition
- Renouard C. (2019). *Mondialisation ou globalisation, Les leçons de Simone Weil*. Collège de France. Partie I, Le milieu vital
- Ridde V., Coulibaly A., Gautier L. (2023). *Laboratory for interdisciplinary evaluation of public policies, Fiche n°11 Étude de cas*, Sciences Po
- Rosa H. (2010). *Accélération, Une critique sociale du temps.* Ed. La Découverte
- Rosa H. (2018). *Remède à l'accélération*. Philosophie éditeur
- Rosa H. (2021) ; *Résonance.* Ed. La Découverte
- Rossi A. (1981). *Autobiographie scientifique*. Ed. Parenthèses
- Rottman D. (2015-2016). *Projet Capstone. Quartiers d'affaires : enjeux et prospectives*. Sciences Po Urban School
- Ruimy M. (2023). *Et selon Goldman-Sachs, l'IA nous mène droit à un miracle pour la productivité*. Atlantico
- Santamaria F. (2012). *Les villes moyennes françaises et leur rôle en matière d'aménagement du territoire : Vers de nouvelles perspectives.* Cairn.info
- Sassen S. (1991). *The Global City, London, New-York, Tokyo*. Princeton University Press
- Sassen S. (2004). *Introduire le concept de ville globale.* Raisons politiques (pp. 9-23)
- Sassen S. (2009) ; *Critique de l'État.* Ed. Le Monde diplomatique

- Scheamur R. et al. (2021). *The Future of Downtown Montréal: Immediate Impact of Covid and Post-covid perspectives*. ResearchGate
- Sfez L. (1973). *Critique de la décision*. Presse de Sciences-Po
- Snyder R.C., Paige G.D. (1958). *The United States Decision to Resist Aggression in Korea », Administrative Science Quarterly (*p. 341-378); In: Giordano Y. EMS, (2020)
- Taskin L. (2006). *Télétravail, les enjeux de déspatialisation pour le management humain*. Revue Interventions économiques
- Ternaux P. (2004). *Mutations des marchés du travail, territoires et proximité* ; 4ème Journées de la proximité, Marseille
- Toure E. (2010). *Réflexion épistémologique sur l'usage des focus-groups : fondements scientifiques et problèmes de scientificité.* Recherches qualitatives. 29(1), (pp. 5-27) doi.org
- Vance J. Jr (1978). *Geography and the Study of Cities*. American Behavioral Scientist, Vol. 22, N°1. University of California, Berkeley
- Veltz P. (2019) ; *La France des territoires.* Ed. de l'Aube
- Viard J. (2021). *La révolution que l'on attendait est arrivé. Ed. de l'Aube*
- Viard J. (2023). *À distance*. PUF
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*, Paris : Economica
- Wallerstein I. (1983). *Le capitalisme historique*, La Découverte
- Walter C. (2012). *Le tournant performatif.* Institut catholique de Paris (pp 29-42)
- Wanlin P. (2007). *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels*, Association pour la recherche qualitative.
- Weil S. (1943). *L'enracinement.* Gallimard
- Weil S. (1950). *Note sur la suppression générale des partis politiques*. Revue La Table-ronde
- Yang F., Yeh A., Wang X., Yi H., Chan Z. (2024). *State market dynamics of Central Business Districts (CBD) Development in Chinese cities – An anchor firms' perspective*; Elsevier
- Yché A. (2024). *Rapport : Propositions destinées à faciliter l'émergence d'une industrie facilitant la transformation des actifs immobiliers*. Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la transition écologique.
- Yin R.K. (2003). *Case study research: Design and Methods* 3rd edition, Thousand Oaks
- Younès C. (2008). *La culture, matière des villes et de la citadinité*. L'Observatoire n° 34

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 9
1. Contexte général et enjeux de la recherche 12
2. Cadre théorique 19
3. Questions et objectifs de recherche 23
4. Structuration de la thèse 28

PARTIE I : SAISIR L'EVOLUTION DES QUARTIERS D'AFFAIRES 35
Introduction 37

CHAPITRE 1 : DEFINIR LES QUARTIERS D'AFFAIRES ET LES INSERER DANS LE CONTEXE METROPOLITAIN 41
1.1. LES QUARTIERS D'AFFAIRES : LA PART INSTABLE DU SYSTEME METROPOLITAIN .. 41
1.1.A. Définir les quartiers d'affaires 41
1.1.B. Une classification des quartiers d'affaires 46
1.1.C Les typologies de quartiers d'affaires selon les approches de Murphy, de Sassen et de Yang 50
1.1.D. Les tours caractérisent-elles les quartiers d'affaires ? 55
1.1.E. Des quartiers d'affaires aux métropoles … 62
1.2. LES METROPOLES : HISTORIQUES ET TRANSACTIONNELLES 66
1.2.A. Un développement marqué par un système de sédimentation multifactoriel 67
1.2.B. Un développement des métropoles qui questionne les dynamiques de dispersion 70
1.2.C. Une existence liée aux systèmes de décisions, de contrôle et de pouvoir 79

CHAPITRE 2 : DES PLACES DE MARCHE AUX QUARTIERS D'AFFAIRES : VERS UNE MODELISATION DES DETERMINANTS QUI PREFIGURENT L'EVOLUTION DES QUARTIERS D'AFFAIRES 83
2.1. LES MARCHES MEDIEVAUX PREFIGURATION DES DYNAMIQUES DE CONCENTRATION ET DISPERSION QUI MARQUENT L'ONTOLOGIE DES ECHANGES 83
2.1. A. Les phases de concentration et de dispersion observées 84
2.1.B. Les déterminants du cycle de concentration - dispersion 87
2.2. LES QUARTIERS D'AFFAIRES, HERITAGE DES DYNAMIQUES CENTRALISATRICES DE L'HISTOIRE CONTEMPORAIRE : APPROCHE COMPAREE 89
2.2.A. Les fondements des cycles économiques 91
2.2.B. Les points communs aux cycles industriels et tertiaires 92
2.2.C. Les suites du cycle d'accélération, la fin des modèles linéaires 99
2.2.D. Vers un nouveau cycle décentralisateur 101
2.3. UNE MODELISATION DU CYCLE DE CONCENTRATION-DISPERSION 103
2.3.A. Les constats issus de l'approche historique 103
2.3.B. Une approche morphogénétique qui renforce notre modélisation dynamique 106
2.3.C. Une approche synthétique des chercheurs 109

CHAPITRE 3. LES COMPOSANTES D'UN AXE DE TENSION QUI MARQUE LA DESTABILISATION DES QUARTIERS D'AFFAIRES 115
3.1. LES QUARTIERS D'AFFAIRES : D'UN SYSTEME DELIMITE VERS UN SYSTEME ILLIMITE 115
3.2. QUELQUES OBSERVATIONS EMPIRIQUES QUI CORROBORENT LA DESTABILISATION DU MODELE 119
3.2.A. Le desserrement à travers une approche immobilière 120
3.2.B. Le desserrement à travers une approche démographique 121
3.3. LES DETERMINANTS LIES A LA RESISTANCE DES OPERATEURS ET DES POUVOIRS PUBLICS 130
3.3.A. Un processus performatif décorrélé des réalités transactionnelles 130
3.3.B. L'inertie des acteurs publics et le retard des décisions stratégiques 132

3.4. L'INFLUENCE CENTRIFUGE DES DETERMINANTS D'INNOVATION ET DE DESINTERMEDIATION 137
3.4.A. La désintermédiation provoquée par les effets de la plateformisation 137
3.4.B. Les effets de l'IA sur la productivité du secteur tertiaire 140
3.5. L'INFLUENCE DES DETERMINANTS SOCIETAUX 141
3.5.A. Les externalités négatives 142
3.5.B. Un modèle urbain qui perturbe les fondamentaux anthropologiques 144
3.5.C. La revendication d'autres valeurs que celles incarnées par les quartiers d'affaires 146
3.5.D. Les facteurs centrifuges liés à la diffusion de l'innovation via le télétravail 147
SYNTHESE DE LA PARTIE I 157

PARTIE II : APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 161
Introduction 163

1. LE CADRE DE LA RECHERCHE ET LA POSTURE DE L'ACTEUR-CHERCHEUR 165
1.1. Le choix d'une recherche-intervention 165
1.2. Le choix du paradigme constructiviste 167
1.3. Le choix d'une recherche qualitative 169
1.4. La posture épistémologique 170

2. LE PROJET DE RECHERCHE ET L'ÉTUDE DE CAS 177
2.1. La mise en œuvre du processus de recherche et la problématique 177
2.2. L'étude de cas du quartier d'affaires de La Défense 182
2.3. La collecte des données et leur évaluation 188
2.4. Le traitement des données 195

3. LE DEVELOPPEMENT DES RESULTATS ET LES ACTIONS PROPOSEES 201
3.1. Rappel des objectifs de la recherche 201
3.2. Les questions-réponses au regard de la problématique 202
3.3. Les limites de nos travaux 206
SYNTHESE DE LA PARTIE II 209

PARTIE III : LES RESULTATS 211
Introduction 213

CHAPITRE 1 : RAPPEL DE LA METHODE, DES CRITERES UTILISES ET RESULTATS CONSOLIDES 215

CHAPITRE 2 : GENESE DU DEVELOPPEMENT ET PHOTOGRAPHIE DE LA SITUATION DE LA DEFENSE A PARTIR DE DONNEES FACTUELLES ET DES TENDANCES OBSERVEES RECEMMENT 219
2.1. GENESE ET DEVELOPPEMENT DE LA DEFENSE 219
2.2. LA DEFENSE AUJOURD'HUI : CHIFFRES ET TENDANCES 224
2.3. LES TENDANCES ET LES PERSPECTIVES 227
2.3.A. Le taux de vacance 227
2.3.B. Les investissements de bureaux 228
2.3.C. La valeur des actifs avant reconfiguration 228
2.3.D. Les réactions de Paris-La Défense 229

CHAPITRE 3 : LE CONSTAT OBSERVE DE PERTE D'ATTRACTIVITE TEL QU'IL EST EXPRIME PAR LES DIFFERENTS ACTEURS 235
3.1. LE CONSTAT DES INSTITUTIONNELS 236

3.1.A. La perception objective des difficultés de La Défense par l'État ; et la critique de la gestion de l'État par les professionnels 236
3.1.B. L'inquiétude des collectivités locales face au défaut d'anticipation 239
3.1.C. Le constat sévère des aménageurs d'un développement mal maîtrisé 241
3.2. LES UTILISATEURS : ENTREPRISES ET COMMERCES 242
3.2.A. Les entreprises : Rester, réduire ou quitter ? 242
3.2.B. L'inquiétude des commerçants : la peur de l'effet viral. 244
3.3. LES CONSTATS DES UTILISATEURS DIRECTS : SALARIES ET DRH 245
3.3.A. Le télétravail comme liberté et nouveau mode d'organisation 245
3.3.B. Amener l'univers professionnel à soi, plutôt que d'indexer son univers personnel à son travail : Un double pivot. 248
3.3.C. La nécessaire hybridation des talents. 250
3.3.D. Une approche grégaire des gestions de carrière : sa tribu et son village 250
3.3.E. Des habitants qui se sentent délaissés … 252

CHAPITRE 4 : LES CAUSES ET CONSEQUENCES EXPRIMEES DE PERTE D'ATTRACTIVITE : DES TENDANCES STRUCTURELLES 255
4.1. LES NOUVELLES ASPIRATIONS ET LES TENDANCES COMPORTEMENTALES : UNE ASPRIRATION AU DESSERREMENT 256
4.2. LES TENDANCES URBANISTIQUES ET D'AMENAGEMENT DU TERRITORIE : UN BESOIN DE CENTRALITE ET L'APPARITION DE NOUVELLES DYNAMIQUES D'ASSOCIATION OU DE DISSOCIATION DES LIEUX 259

CHAPITRE 5 : LES OPTIONS STRATÉGIQUES DE TRANSFORMATION 265
5.1. VERS UN NOUVEAU MODELE ET DES PERSPECTIVES D'ORGANISATION : L'URGENCE D'UNE PRISE D'INITIATIVE ET D'UN LEADERSHIP 266
5.2. LA TRANSFORMATION DE LA DEFENSE 271

CHAPITRE 6 : MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS EN DISTINGUANT, LES POINTS DE CONVERGENCE, LES ECARTS DE VISION ET LES TENSIONS : ENTRE UNE APPROCHE GESTIONNAIRE ET UNE APPROCHE HOLISTIQUE 281
6.1. INSERTION DES GRANDES TENDANCES DANS LA MATRICE INTIALE 281
6.1.A Plusieurs points de convergence entre les acteurs qui forment le socle d'un diagnostic partagé 283
6.1.B. Les points de semi-convergence, majoritairement partagés entre professionnels (les opérateurs immobiliers et les acteurs publics) 283
6.1.C. Les points de tension ou les préoccupations particulières liées à une typologie d'acteur. 285
6.2. LA CONFIRMATION DE L'AXE DE TENSION DU CYCLE HISTORIQUE 287
6.3. LES PERSPECTIVES DE TRANSFORMATION DU QUARTIER D'AFFAIRES DE LA DEFENSE : PASSER DE LA DENSITÉ IMMOBILIERE À L'INTENSITÉ TRANSACTIONNELLE 291
6.3.A. Le principe de réaffirmation de l'intérêt national 292
6.3.B. L'intérêt national de La Défense passe par la réitération son intensité transactionnelle 294
6.3.C. De l'intérêt national de La Défense vers un management public adapté 305
6.3.D. Une approche programmatique qui appelle la révision du modèle économique et de gouvernance 308
Conclusion du 6ème Chapitre et SYNTHESE DE LA PARTIE III 313

PARTIE IV : DISCUSSION 315
Introduction 317

CHAPITRE 1 : LES TENSIONS AUTOUR DES QUARTIERS D'AFFAIRES ONT RÉVÉLÉ LE RETOUR DE L'ENVIE D'HABITER … 321
1.1. LES FONDEMENTS DE L'ENVIE D'HABITER 322
1.1.A. Les facteurs anthropologiques 322

1.1.B. L'approche des milieux, un sujet de tension 324
1.2 HABITER PLUTOT QUE SE LOGER 326
1.2.A. L'observation du logement 328
1.2.B. Un défaut d'aménagement du territoire. 331
1.2.C. Les asymétries territoriales 332
1.3 LA LIBERTE D'EXPLORER LA DIVERSITE GEOGRAPHIQUE POUR DEVELOPPER DE NOUVELLES EXPERIENCES 333

CHAPITRE 2 : RECONCILIER LES ECHELLES : VERS UN NOUVEAU PARADIGME TERRITORIAL 339
2.1. RAPPEL DES TENSIONS 340
2.1.A. L'obsolescence des facteurs de polarisation 340
2.1.B. La crise de l'immobilier tertiaire et la remise en cause de ses hypercentralités monofonctionnelles. 341
2.1.C. L'aspiration croissante à améliorer la qualité de vie 341
2.2. UNE CRITIQUE DE LA MODERNITE QUAND ELLE SE REDUIT A L'ACCROISSEMENT 344
2.3. LA CRISE DES QUARTIERS D'AFFAIRES RELATIVISE DAVANTAGE LE PRIMAT METROPOLITAIN 346
2.3.A. La précarité des modèles indexés sur un cycle économique 346
2.3.B. Des doutes sur la création de valeur des métropoles contemporaines 347
2.4. L'ARTICULATION DES ECHELLES LOCALES ET GLOBALES 349
2.4.A. Des échelles locales et globales doublement utiles 350
2.4.B. Un modèle de convergences des systèmes centralisés et réticulaires. 352
2.4.C. L'apport de la prospective du présent dans cette construction 357
2.4.D. Une géométrie de rupture, non hiérarchique : le polyèdre sphérique 358

CHAPITRE 3 : L'INTERPRETATION DU POLYEDRE DANS UNE POLITIQUE D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE MANAGEMENT PUBLIC 365
3.1. ETENDRE L'APPROCHE STRATEGIQUE AU-DELA DES METROPOLES 365
3.1.A. Réactiver un réseau de villes moyennes 367
3.1.B. Redonner aux métropoles leur raison d'être 369
3.2. FAIRE EVOLUER LA GOUVERNANCE PUBLIQUE 374
3.2.A. Considérer que chaque milieu porte en germe des leviers de développement. 375
3.2.B. Retravailler une armature urbaine et territoriale 376
3.2.C. Développer une économie politique et une approche gestionnaire en mesure d'assurer le développement des milieux 377
3.2.D. Construire une gouvernance politique en capacité de favoriser l'initiative et la prise de décision 380

CHAPITRE 4 : LES LIMITES DE NOS TRAVAUX 385
4.1. LES LIMITES LIEES A LA POSTURE DE CHERCHEUR 385
4.2. LE CONTEXTE ECONOMIQUE ET FINANCIER 386
4.3. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET POLITIQUE 389

CONCLUSION GÉNÉRALE 391
BIBLIOGRAPHIE GENERALE 401
TABLE DES MATIERES 407
LISTE DES FIGURES 411
ANNEXES ET PUBLICATIONS 413

LISTE DES FIGURES

Introduction

- Fig. i.1 Données comparées des évolutions de la demande tertiaire dans les métropoles (Source Mc Kinsey), page 12
- Fig. i.2 Design synthétique de la recherche, page 28

Partie I : Revue de littérature

- Fig. I.1 Typologie de définition des Quartiers d'affaires (auteur), p. 45
- Fig. I.2 Typologie des quartiers d'affaires selon quatre variables, p.49
- Fig. I.3 Configurations de CBD (Murphy, 1972), p. 51
- Fig. I.4 Tableau synthétique des approches (auteur), p. 55
- Fig. I.5 Évolution morphologique de la densification urbaine (auteur), p. 58
- Fig. I.6 Configurations de tours (Jeddah Economic Company), p. 61
- Fig. I.7 Écart et dynamique de développement inversée à Londres (Drozdz, 2021), p. 65
- Fig. I.8 Évolution de l'armature des villes (Pinol, 1994), p. 69
- Fig. I.9 Modélisation de la théorie géographique des villes (Pumain, 2010), p. 105
- Fig. I.10 Synthèse des approches statiques et dynamiques (auteur), p. 110
- Fig. I.11a Cycle historique de polarisation et décentralisation (auteur), p. 110
- Fig. I.11b Composantes du cycle historique (auteur), p. 111
- Fig. I.11c Facteurs dynamiques du cycle historique, p. 111
- Fig. I.11d Tableau synthétique des effets jouant sur les tensions, p. 112
- Fig. I.12 Évaluation de l'évolution du gradient de proximité (Ahlfeldt, 2013), p. 119
- Fig. I.13 Cartes INSEE 2023 des mouvements de population, p. 121
- Fig. I.14 Évolution des effets de taille pour le 1er degré (Bouba-Olga), p. 123
- Fig. I.15 Pyramide de Maslow sur les critères de choix de résidence (auteur), p. 126
- Fig. I.16 Plan d'action de transformation du CBD de Sydney (Gibson), p. 128
- Fig. I.17 Proximités géographiques et numériques (auteur), p. 139
- Fig. I.18 Projection sur l'IA (Goldmann-Sachs), p. 141
- Fig. I.19 Développement du télétravail (Institut Montaigne), p. 148
- Fig. I.20 Géographie du télétravail en Ile-de-France (Institut Paris-Région), p. 149
- Fig. I.21 Synthèse centripète vs centrifuge selon les chercheurs (auteur), p. 154
- Fig. I.22 Insertion des chercheurs dans le cycle historique (auteur), p. 154

Partie II : Approche méthodologique

- Fig. II.1 Plan de la partie, p. 162
- Fig. II.2 Progression de la recherche-intervention (David, 2000), p. 165
- Fig. II.3 Paradigmes de recherche (Giordano et al, 2002), p. 166
- Fig. II.4 Chercheur constructiviste (Giordano, 2002), p. 167
- Fig. II.5 Sphères d'observation (auteur), p. 171
- Fig. II.6 Typologies de participation (auteur), p. 172
- Fig. II.7 Processus de recherche (Thiétart, 2002), p. 175
- Fig. II.8 Facteurs systémiques (auteur), p. 178
- Fig. II.9 Composantes méthodologiques (auteur), p. 179
- Fig. II.10. La densité de bureaux dans l'Est parisien (APUR), p. 183
- Fig. II.11. Tableau synthétique de l'étude de cas (auteur), p. 186
- Fig. II.12 Récapitulatif des focus-group (auteur), p. 189
- Fig. II.13 Guide d'entretiens (auteur), p. 190
- Fig. II.14 Périmètre et liste des entretiens (auteur), p. 191
- Fig. II.15. Récapitulatif des matériaux collectés (auteur), p. 192
- Fig. II.16 Schéma de consolidation des données codées (auteur), p. 196

- Fig. II.17. Schéma de codage (auteur), p. 197
- Fig. II.18. Processus de restitution-décision (auteur), p. 202

Partie III : Les résultats de l'étude de cas

- Fig. III.1 Catégories de population (auteur), p. 213
- Fig. III.2 Unités de sens et sous-unités de sens (auteur), p. 213
- Fig. III.3 Résultats consolidés (auteur), p. 214
- Fig. III.4 Modèle de segmentation des lieux (Charte d'Athènes), p. 217
- Fig. III.5 Illustration comparative 1964-2010 La Défense (APUR), p. 221
- Fig. III.6 Évolution de la demande placée de bureaux (Immostat), p. 224
- Fig. III.7 Évolution du taux de vacance à La Défense (Deloitte), p. 226
- Fig. III.8 Part des bureaux à La Défense 2019-2024 (Deloitte), p. 226
- Fig. III.9 Évolution des prix de bureaux avant redéveloppement (Deloitte), p. 227
- Fig. III.10 Projection et extrapolation La Défense (Deloitte), p. 227
- Fig. III.11 Résultats par catégories « constat » (auteur), p. 233
- Fig. III.12 Résultats par catégories « causes et conséquences » (auteur), p. 253
- Fig. III.13 Synergies des plates-formes, p. 258
- Fig. III.14 Dispersion et concentration, p. 259
- Fig. III.15 Résultats par catégories « options stratégiques » (auteur), p. 263
- Fig. III.16 Dessin sur le modèle horizontal (WO2), p. 267
- Fig. III.17 Synthèse des retours des focus-group et entretiens (auteur), p. 280
- Fig. III.18 Récapitulatif des points de convergence/ divergence (auteur), p. 285
- Fig. III.19a Récapitulatif des composantes transactionnelles, avantages (auteur), p. 299
- Fig. III.19b Encastrement des activités transactionnelles et priorités (auteur), p. 300
- Fig. III.19c Distribution spatiale des composantes transactionnelles (auteur), p. 300
- Fig. III.20 Positionnement des vecteurs transactionnels dans l'axe historique (auteur), p. 301
- Fig. III.21 Les effets de compensation formels et informels (auteur), p. 302
- Fig. III.22 L'évolution du positionnement de La Défense, p. 302
- Fig. III.23 Tableau sur le cadre et les étapes de la transformation, p. 303
- Fig. III.24 Schéma synthétique des modalités de transformation, p. 306

Partie IV : Discussion et préconisations

- Fig. IV.1 Parts d'appariement des logements sociaux (ANCOLS), p. 328
- Fig. IV.2 Évolution des choix de vie (IFOP), p. 340
- Fig. IV.3 Application des mouvements dans le « cycle historique » (auteur), p. 341
- Fig. IV.4 Synthèse des externalités négatives vs perspectives positives (auteur), p. 351
- Fig. IV.5 Illustration du cycle de surpolarisation (auteur), p. 352
- Fig. IV.6 Mouvement de décentrage (auteur), p. 353
- Fig. IV.7 Schéma spatiale de l'espace habité (Herouard), p. 357
- Fig. IV.8a Construction des alvéoles (auteur), p. 358
- Fig. IV.9 Insertion des alvéoles dans un polyèdre sphérique, p. 359
- Fig. IV.10 Enjeux de stabilité et de rayonnement des métropoles (auteur), p. 368
- Fig. IV.8b Les centralités dans les alvéoles (auteur), p. 378
- Fig. IV.10 Taux d'intérêt sur le long terme (OCDE), p. 385
- Fig. IV.11 Évolution du taux d'absorption (CBRE), p. 386

Annexe

- Fig. A.1 Évolution du nombre d'élèves dans l'enseignement supérieur (EN), p. 416

ANNEXES ET PUBLICATIONS

Publications et Co-publications de l'auteur :

- Fromantin J.C., Chabaud D., Moreno C. (février, 2025). *La Défense à l'épreuve d'une réaffirmation de l'intérêt national*. Les Échos
- Fromantin J.C., Chabaud D., Moreno C. (novembre, 2024). *La décentralisation encalminée*. The Conversation
- Fromantin J.C. (octobre 2024). *Se loger n'est pas habiter.* Servir, revue des anciens de l'ENA
- Fromantin J.C., Chabaud D., Moreno C. (juin, 2024). *La Gouvernance de La Défense au défi d'un nouveau cycle économique.* Colloque AIRMAP
- Fromantin J.C., Chalmin P., Gadonneix P. (mai, 2024). *Énergie, s'inspirer des leçons des chocs pétroliers.* Les Échos
- Fromantin J.C., Attali B., Bolloré Th. (mars 2024). *Aller où et Comment ?* Les Échos
- Fromantin J.C., Babeau O. (février, 2024). *L'IA va plus vite que prévu*. La Tribune
- Fromantin J.C., Chabaud D., Moreno C. (décembre, 2023). *Les quartiers d'affaires du XXIe siècle subiront-ils le même sort que les cités industrielles du XIXe siècle ?* Harvard Business Review (HBR)
- Fromantin J.C. (novembre, 2023). *Anticiper ou subir*. Les Échos
- Fromantin J.C. (juin, 2023). *La terre ou le Globe ?* Les Échos
- Fromantin J.C., Maisonneuve C., Poirier-Dietz L. (mai, 2023). *Les échelles d'efficacité pour une politique énergétique moderne.* L'Express
- Fromantin J.C., Moreno C., Mazoyer J.P. (avril, 2023). *La proximité au cœur de la transformation des modèles*. Le Nouvel économiste
- Fromantin J.C., Sénard J.D., Viard J. (octobre, 2022). *Éloge des échelles humaines*. Les Échos
- Fromantin J.C., Pitte J.R. (avril 2020). *La crise relève l'urgence d'une réflexion sur le devenir de l'humanité.* L'Opinion

Annexe 1

Fromantin J.C., Chabaud D., Moreno C. (février, 2025). *La Défense à l'épreuve d'une réaffirmation de l'intérêt national*. Les Échos

La crise immobilière que traverse le quartier d'affaires de La Défense interroge. Et pour cause, 700 000 m2 de bureaux sont vides, la valeur des actifs a baissé de 50% et les utilisateurs rechignent à venir. Le modèle de La Défense, symbole d'un modèle fordiste hérité de la Charte d'Athènes, semble résolument daté.

A l'instar des *cités industrielles* bâties au XIXe siècle dont la mondialisation a scellé le sort, les *quartiers d'affaires* monofonctionnels sont aussi menacés. Dans le premier cas, nous avons assisté à la dispersion des machines ; aujourd'hui nous observons une dispersion cognitive du travail. Les machines se sont relocalisé là où les configurations sociale, technique et géographique permettaient d'optimiser les coûts ; la connaissance se relocalisera là où les conditions de vie seront les plus favorables à l'épanouissement personnel et aux interactions sociales. C'est une nouvelle révolution ; les chaines de valeur cognitives répondent d'autres critères que les *supply-chain*.

Cette révolution questionne la modernité. Là où nous pensions que des tours toujours plus hautes seraient le signe du progrès et que l'intensité relationnelle était consubstantielle d'une densité métropolitaine maximisée, nous découvrons qu'elle s'incarne davantage dans une socialité apaisée et créative, dans la diversité des expériences humaines et culturelles. Le monde change, les *hypermétropoles* révèlent leurs fragilités économiques, sociales et environnementales, les technologies bousculent les lois d'échelles, les nouvelles générations n'adhèrent plus au modèle massifié sur lequel nous persistons à projeter l'avenir.

C'est en cela que La Défense est un cas. Non pas à travers l'inventaire de ses externalités négatives, mais dans le signal plus large que sa transformation pourrait amorcer.

En 1972, alors que nous étions en plein croissance, Pompidou justifiait l'existence de La Défense par son urbanisme novateur *« pour faire de la France une grande puissance économique et de Paris un grand centre d'affaires »*. En 2025, l'enjeu est tout autre. L'ambition économique de la France, ne passe plus par une course à *la tour la plus haute* ; elle passe par ses singularités, par sa capacité à être un centre d'innovation et créativité. Des enjeux que les stéréotypes de verre et d'acier n'incarnent plus. Pour preuve, le président de la République choisit Versailles pour promouvoir l'attractivité de la France auprès des grandes entreprises mondiales ou le Grand Palais pour célébrer l'IA… Le potentiel d'évolution de La Défense n'est pas non plus celui d'un quartier mixte, de bureaux, de logements et de commerces. C'est l'ambition commune à toutes les villes de tendre vers cet équilibre multifonctionnel. L'enjeu de La Défense est tout autre. Il interroge l'avenir d'un quartier emblématique au cœur de l'axe historique : Qu'est-ce qui justifiera demain – aux yeux de tous les Français – l'intérêt national de La Défense ?

Les « affaires », comme le commerce ont toujours constitué la part instable des villes car les modèles économiques changent et les villes durent. C'est un enjeu de transformation. Un quartier d'affaires est naturellement voué à mourir, puis à être remplacé par une activité qui légitimise à nouveau sa centralité (Braudel, L'histoire du capitalisme, 1985). La Défense n'est pas un sujet d'urbanisme parmi d'autres ; elle doit témoigner d'un progrès dont il nous appartient collectivement d'interroger le sens.

Dans des travaux de recherche récents, nous avons exploré la zone d'intersection entre l'iconographie des villes-monde (Sassen, *The Global cities*, 1991), caractérisée par les quartiers d'affaires, et les territoires d'appartenance (Weil, *l'Enracinement*, 1943) ; nous avons cherché comment La Défense pourrait être à la fois un sémaphore à l'échelle mondiale, mais aussi un milieu fertile ouvert aux échanges. Car, partout dans le monde, les « business district » ne sont plus tant associés à des ensembles tertiaires monofonctionnels, ni à des performances économiques, ni à l'addition de chiffres d'affaires, mais à une somme d'interactions, de médiations, d'hybridation et de travail en commun dont la connaissance, la culture et la recherche sont les ferments. Hier les entreprises cherchaient des mètres-carrés, aujourd'hui elles cherchent des idées et des talents pour innover.

Par conséquent, pour reconstituer un milieu fertile, en lien avec d'autres milieux fertiles, La Défense doit tendre vers toutes les porosités possibles : celle des savoirs, celle des géographies, celle des générations, celle des histoires, celle des fonctions. C'est dans toutes ces composantes que se cristallisera son renouveau. Elle sera un lieu de rencontre éphémère ou régulier, une interface entre nos territoires et le monde, un espace de débat, de recherche et de culture, un pôle de congrès et un centre de formation unique au monde, dans une iconographie profondément réinventée et réellement habitée.

L'urgence de réhabiliter le Louvre ne doit pas obérer celle de La Défense. L'un ne va pas sans l'autre dès qu'on parle du rayonnement de la France. Si on convoque l'intérêt national, il appartient au Président de la République d'ouvrir le débat. Le jalonnement que Catherine de Médicis et Louis XIV avaient amorcé dès le XVIIe siècle du Carrousel à l'Arc mérite une nouvelle ambition ; mais à l'instar de la réhabilitation de ND-de-Paris, ce sont tous les talents de la France qui devront voir dans La Défense un nouveau moyen d'échange avec le monde.

Annexe 2

Fromantin J.C., Chabaud D., Moreno C. (décembre, 2023). *Les quartiers d'affaires du XXIe siècle subiront-ils le même sort que les cités industrielles du XIXe siècle ?* Harvard Business Review (HBR)

Si la centralisation au sein des métropoles est longtemps apparue comme un facteur d'efficacité, son avenir fait débat (Dumont, 2017, Halbert, 2021). Quatre phénomènes méritent d'être observés en ce qu'ils témoignent des limites du cycle centralisateur et ouvrent la question de son échéance : Une fuite en avant économique ; une densification immobilière erratique ; un affaiblissement des conditions de vie ; et des conséquences environnementales délétères.

Le premier phénomène est lié aux accélérations économiques : Une dynamique d'accroissement centrée sur des modèles expansionnistes ; et un besoin croissant en capitaux à l'origine d'une industrie financière polarisée sur quelques métropoles (Sassen, 2009). On est passé d'une économie fondée sur les besoins individuels et la marchandisation des excédents, à une économie financière à la recherche de rentabilité maximum. L'emballement interroge le sens de la densification. Wallerstein alerte sur le fait que les réseaux marchands génèrent une configuration centripète (2011, p. 29) ; Mumford parle de « cités absolus » (p. 505) ou de « gigantisme pathologique » pour souligner le caractère désordonné de cette polarisation et le fait qu'elle porte en germe de profonds déséquilibres. La ville témoigne des dérives socioéconomiques dès lors que sa configuration s'écarte trop loin des besoins vitaux ; quand les logiques quantitatives prévalent sur les logiques d'équilibre.

Une 2ème conséquence de cette polarisation s'illustre à travers les évolutions immobilières. Le XVIIIe siècle a vu naître l'expansion euphorique et erratique des cités industrielles ; puis, dès la fin du XIXe siècle, l'évolution vers une économie tertiaire engendre la bureaucratie métropolitaine selon des configurations plutôt précipitées : Les « business district » du XXe siècle sont-ils alors exposés au même risque d'effondrement que les « coketown » du XIXe siècle ? C'est la thèse que soutient Mumford quand il relève les effets collatéraux des villes productrices ou des villes financières dès lors qu'elles procèdent des mêmes impératifs d'expansion (p. 741). L'indexation du développement urbain sur des cycles économiques contribue inévitablement à la fragilité de son développement (Braudel, 1985). Cette période confirme que les intérêts économiques répondent de tensions centripètes alors que la vie sociale répond plutôt d'une force centrifuge (Rosa, 2021). Aujourd'hui, les études d'opinion valident le besoin d'espace et de nature ; encore plus marquée chez les < 35 ans. Cf. Baromètre IFOP 2023 : 85% des Français veulent vivre dans des villages et des villes moyennes.

Le 3ème phénomène tient à l'écologie. Selon une étude réalisée en 2021 par des chercheurs des universités de Harvard et de Birmingham, 4,2 millions de décès aux USA sont attribués chaque année à la pollution dans les grandes villes. Au-delà de ces chiffres, de nouvelles pathologies comme le burn-out touchent un nombre croissant d'individus. Elles se concentrent principalement dans les grandes villes. Rosa estime que ces pathologies sont directement liées à l'accroissement perpétuel des sollicitations motivationnelles dont sont l'objet les salariés des entreprises métropolitaines (Résonance p.160) ; il explique que la dégradation des structures sociales est la conséquence d'un modèle construit sur la triade accélération/ croissance/ innovation. S'ajoute un autre phénomène qui touche la société contemporaine, il s'agit de l'isolement. Il est apparu au XIXe siècle dans des cités dortoirs dont l'organisation privait les individus des interactions sociales et culturelles qui établissent une communauté ; il réapparait pour les mêmes raisons dans des structures urbaines actuelles dépourvues d'espaces de vie et de facteurs de cohésion.

« Le XIXe siècle a été l'âge de la question sociale ; le XXIe siècle est l'âge de la nouvelle question géo-sociale » (Latour, 2022). Latour et Rosa postulent d'une obsolescence de l'épistémologie contemporaine qui limite la nature à une ressource. Le Global a pris le pas sur le Terrestre entrainant dans son sillage un idéal de civilisation qui se réduit au progrès technique (Latour, 2017, p. 87). Dans une posture philosophique, on doit à Simone Weil une approche similaire (1943). En fondant sa thèse sur les « besoins de l'âme », la philosophe pointe parmi les facteurs de déracinement, ceux qui nous extraient des milieux dont nous faisons naturellement partis : liés à l'histoire, au territoire, ou à la nature (p. 36). A part quelques exceptions, ni la ville industrielle au

XIXe siècle, ni la ville contemporaine de la modernité tardive n'ont intégré ce rapport au réel dans l'urbanisme. La perte de résonance procède d'injonctions économiques et politiques plutôt que d'adhésions. Il est particulièrement intéressant d'observer que les réactions de la société relèvent davantage du champ des « revendications » que de celui des « aspirations ». Comme si l'idée même d'une utopie était brisée.

Néanmoins, quelques signaux faibles se conjuguent qui pourraient amorcer les contours de nouveaux modèles économiques.

Face aux îlots de chaleur, à l'attrition de l'espace vital, aux pathologies psychiques, deux paramètres ouvrent une voie : la révolution numérique en ce qu'elle permet de s'affranchir de la concentration ; et le réchauffement climatique qui participe d'un consensus contre l'hyper-densification. Ce sont deux signaux majeurs. Un autre signal touche à l'épanouissement de l'être humain dont Rosa relève les dérèglements : la dimension métaphysique par un recul des religions, une réification de l'art et de la nature ; la dimension sociale par une artificialisation des interactions ; la dimension matérielle qui participe du phénomène d'accroissement entrainant une approche excessivement matérialiste. La perte de résonance qu'entraine cette combinaison amorce une aspiration vers l'espace et la nature. Le développement du télétravail et l'attrait retrouvé des villes moyennes corroborent cette dynamique de recentrement. « Se rapprocher de la nature » est la première motivation exprimée dans les études d'opinion (Cf. étude IFOP, supra). Le quatrième signal est celui de démarchandisation. Il est développé par Mumford qui distingue la « cité visible » de la « cité invisible » : La cité visible est celle dont nous observons la matérialité dans les métropoles ; la cité invisible est celle qui se développe, en dehors des processus de marchandisation traditionnelle, en utilisant le progrès technique qui prospère dans la cité visible (p. 781). Cette dualité se développe par les processus technologiques, qui d'une part rendent accessible des produits et services en dehors des zones de consommation classiques (supermarchés, centres-villes), mais également permettent de contourner les intermédiaires marchands traditionnels.

Il est difficile d'envisager la manière dont se reconfigureront les dynamiques spatio-temporelles, mais, fort des éléments ci-dessus, de nombreuses approches postulent d'un puissant effet de décentralisation. La question se pose desquelles de ces dynamiques sociales ou économiques auront raison des nouvelles possibilités offertes en matière d'organisation de la société ? La réponse est sans doute dans l'urgence qu'impose la crise climatique et dans les aspirations qu'elle suscite. Trois siècles de centralisation ont dégradé les équilibres humains et terrestres. Une prise de conscience semble s'amorcer. Il est possible que se mettent en place à des micro-échelles des organisations individuelles ou collectives qui viennent progressivement rééquilibrer la société. Le télétravail, le mouvement vers les villes moyennes ou l'aspiration des nouvelles générations à adopter de nouveaux modes de vie, sont intéressants à observer sur la durée. Rosa postule que le système d'accroissement porte en germe sa propre fin, compte-tenu des excès qu'il génère, mais surtout pour ce qu'il prive chacun des axes de résonance. Braudel, nous amène à s'intéresser à la part historique des villes pour en apprécier leur résilience. C'est en croisant ces approches que l'avenir se dessine : la part historique des villes étant d'abord l'accumulation des valeurs propres à satisfaire les « besoins de l'âme » chers à Simone Weil.

Annexe 3

Approfondissement de l'approche « Campus »

Nos entretiens ont permis d'ouvrir le débat sur le futur de La Défense. À la question des perspectives, la plupart des personnes que nous avons interviewés ont cité la connaissance, la transmission et la proximité comme vecteurs transactionnels. Cette perspective s'appuie sur trois fondements :

- La majorité des interviewés cite cette perspective comme centrale ; elle est intégrée par toutes les catégories d'acteurs (opérateurs, investisseurs, utilisateurs). Cette convergence est importante pour bâtir un projet stratégique ; elle l'est aussi au regard de l'échec du CICOM (cf. ci-dessus), qui n'était suivi que par l'État.
- L'économie de la connaissance occupe une place croissante dans notre développement et participe des atouts et du rayonnement de la France[122]. La France a réussi à cristalliser des pôles économiques d'intérêt national dans différents territoires.
- Les mouvements déjà opérés par d'autres quartiers autour de la connaissance corroborent l'intérêt stratégique.

Nous avons approfondi cette approche de la connaissance pour tenter de la définir et de l'inscrire dans l'écosystème métropolitain.
Dans ce registre, en région parisienne l'exemple de l'OIN de Paris-Saclay[123] incarne l'intérêt national dans le domaine des sciences, des techniques et de la technologie.
L'affirmation de son intérêt national illustre le triptyque sur lequel se construit un cluster d'ambition mondiale. Cette composante de l'intérêt national de La Défense pourrait être réinterrogé selon le même triptyque : « scientifique » ; « économique » et « territorial ».
Un intérêt pour La Défense serait d'investir un cluster dans le domaine des sciences, économiques et sociales, en phase avec les spécificités du quartier et plus généralement de l'ouest-parisien. Ces disciplines seraient alors déclinées selon les trois mêmes volets :

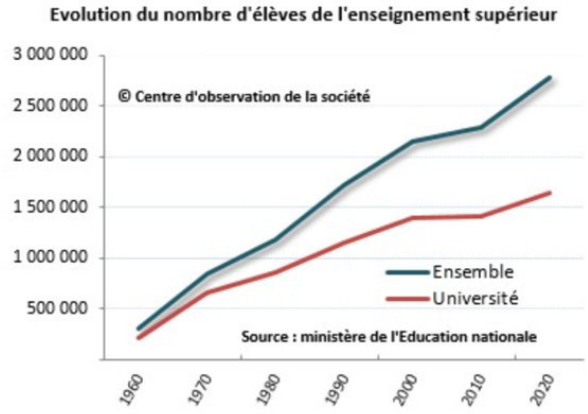
- **Scientifique** : renforcement et développement des formations académiques et professionnelles autour d'un pôle spécialisé
- **Économique** : incitation des entreprises à établir et regrouper leurs centres de formation, de recherche et leurs événements à La Défense
- **Territorial** : amélioration de la diversification et de la qualité de vie du quartier et création d'équipements culturels et sportifs

Plusieurs facteurs et indices favorables participent de cette approche :

- L'existence d'un socle d'entreprises et de fonctions tertiaires dont la formation continue est un des défis majeurs dans les années à venir
- La présence sur le quartier d'affaires (et autour du quartier d'affaires) d'une population de plus de 80 000 étudiants : 35 000 étudiants[124] à La Défense même issus de grandes écoles (le plus souvent des établissements satellites) ; 35 000 étudiants sur l'Université de Paris-Nanterre[125] ; 12 000 sur l'Université de Paris-Dauphine[126].
- Les perspectives de développement du secteur de la *formation initiale supérieure* qui sont en forte croissance[127] (Fig. ci-dessous) et vont générer une demande d'espace croissante et des effets de mutualisation.

[122] https://shs.cairn.info/revue-l-information-geographique-2014-4-page-48?lang=fr
[123] https://epa-paris-saclay.fr/comprendre-loperation-dinteret-urbain/
[124] https://www.parisladefense.com/sites/default/files/2024-05/pld-focusecoles-11052023.pdf
[125] https://www.parisnanterre.fr/presentation
[126] https://dauphine.psl.eu/dauphine/presentation-universite/chiffres-cles
[127] https://www.observationsociete.fr/education/donnees-generales/evol_etudiant/

Fig. A.1. Évolution du nombre d'élèves dans l'enseignement supérieur - source Éducation nationale



- Les perspectives de développement du secteur de la *formation continue* qui est de plus en plus dynamique compte-tenu de la nécessaire adaptation des formations à l'accélération des enjeux et de l'innovation. Selon le baromètre de la formation continue[128] : 86% des salariés considèrent que leur métier évolue et 90% considèrent qu'ils doivent réitérer des temps de formation au long de leur carrière (ce ratio est plus fort au fur et à mesure qu'on progresse dans les niveaux de formation) -. L'INSEE corrobore ce dynamisme[129] : le marché de la formation des actifs du secteur privé se situe à 6,5 milliards d'EUR ; il est à 77% à l'initiative des entreprises[130].

- Des observations intéressantes à La Défense, montrant l'accélération de la demande de formation professionnelle et de la nécessité de développer une nouvelle offre

  Une rencontre entre le Chercheur et l'entreprise Comet[131] le 17 décembre 2024 a permis de valider cette tendance. L'entreprise qui compte plus de 3000 m2 de salles de formation dans les tours Cœur Défense affiche un taux d'occupation en forte croissance, essentiellement pour des entreprises de La Défense qui accroissent leurs offres de formation. Lors de cette visite l'opérateur nous a confirmé que 37% des locations (émanant principalement des grandes entreprises de La Défense) étaient dédiées à la formation, soit 18000 personnes accueillis, une progression annuelle de 20% et un besoin de réservation 6 mois à l'avance.

- La présence de La Défense sur la perspective historique (Tuilerie- Défense) et à proximité des grands pôles culturels nationaux et de l'activité touristique.

Cette définition de l'intérêt national peut encore aujourd'hui tomber dans le piège d'une approche conceptuelle trop vague et difficile à mettre en œuvre. Il est intéressant de mettre en parallèle l'approche stratégique du CICOM, et celle de Sydney (Fig. I.16).

- Le CICOM : un lieu de sensibilisation aux nouveaux outils de communication, à la croisée de deux obligations, l'appropriation sociale qui privilégie les utilisations collectives mais d'initiatives plurielles, et l'ouverture sur le monde qui nous met à l'écoute et au service de tous
- RE-IMAGINED CBD: An innovative and hitch functioning CBD where world class technology, infrastructure and services enable the best outcomes for businesses community and visitors

On peut faire le même parallèle sur le site et sur la plupart des items qui caractérisent les ambitions des deux projets (en 1985 pour l'un, en 2022 pour l'autre)

[128] https://www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/actualites-centre-inffo/5e-edition-du-barometre-de-la-formation-et-de-lemploi-2024-centre-inffo-csa
[129] https://www.insee.fr/fr/statistiques/2388091
[130] https://www.insee.fr/fr/statistiques/6657644?sommaire=6657784
[131] https://www.comet-meetings.com/lieux/comet-la-defense

- Le CICOM : un lieu de recherche, de représentation et de rassemblement
- RE-IMAGINED CBD: Install plug-and-play creative infrastructure across the CBD

Ce parallèle vise à mettre en garde sur le choix de formules qui, bien que légitimes dans la vision, n'en sont pour autant, ni réalistes, ni faciles à concrétiser.

Deux typologies d'acteurs pourraient participer du développement d'un « cluster de formation et d'innovation tertiaire » : les écoles et universités ; les formations internes aux entreprises.

Annexe 4
Exemples de compte-rendu d'entretiens.

Retranscription de l'interview du Directeur général de Paris-La Défense, réalisé le 10 juillet 2024 à partir d'une prise de note

Quelques enseignements majeurs :
- Fin du modèle de ressources
- Évolution vers un statut juridique commercial type SA ou SEM
- Tension avec les collectivités pour incompatibilité d'objectif

1. **Partage sur le diagnostic sur le quartier d'affaires (taux de vacance, évolution du télétravail, baisse de la valeur des actifs, baisse des DMTO etc.)**

   Les chiffres posent la question du modèle économique qui est dépassé car le modèle, basé sur les recettes de charges foncières est fini.
   La Chambre régionale des comptes va rendre un pré-rapport à la fin de l'année 2024 et son rapport définitif au printemps. Ce document va sans doute davantage parler de prospective que de gestion car c'est bien la prospective qui pose questions et qui inquiète. Ce sera intéressant d'avoir vos travaux en parallèle. On aura plusieurs approches pour préparer l'avenir.

2. **Partage sur le cadrage normatif (SDRIF et SCOT) au regard des éléments du diagnostic ; estimez-vous ce cadrage toujours d'actualité compte-tenu du contexte ?**

   Ça ne fonctionne pas. Il y a un désalignement entre les cadrages et les objectifs : OIN, PLUi.
   La gouvernance par les collectivités locales, et le poids des mairies, est incompatible avec l'enjeu national. Il y trop de poids politique sur les maires. Aujourd'hui il n'y a pas de contrepoids aux intérêts locaux des collectivités locales.
   Cf. #5

3. **Interprétation fondamentale de ce diagnostic : conjoncturel ou structurel ?**

   Échange sur les écoles et universités
   Nous voyons les établissements arriver à La Défense, un peu malgré nous. Mais nous aurions besoin de grandes signatures pour accélérer le phénomène. Nous avons encore l'image de la « fac Pasqua ». C'est une orientation intéressante pour La Défense. Il nous faudrait des équipements à fort rayonnement comme une grande bibliothèque innovante.

   On évoque la superposition Tour/ Quatre-Temps/ Hub
   Les salariés viennent à La Défense pour optimiser leur temps (commerce, médical, services etc.).
   L'idée initiale de La Défense était de rendre la ville plus efficiente. On retrouve un peu cette demande de ville à haute intensité, d'hyper-ville où l'on trouve des commerces et des services. Il y a une forte demande de multifonctionnalité.
   C'est intéressant de voir cette double dimension : entre la ville hyperdense où l'on optimise son temps et la ville où l'on habite, qui rejoint le concept plus humain de ville du ¼ d'heure.

4. **Enseignements tirés de ce diagnostic : conjoncturel (mesures correctives, quelles incitations ?) ou structurel (mesures de transformations, quelles évolutions ? quelles incitations pour d'éventuels changements de destination ?) Faut-il réviser l'OIN ? Faut-il revoir la fiscalité (absence de TH vs nouveaux équipements en cas de changement de destination vers le logement) ?**

   Comme il y a une désalignement économique entre les besoins d'investissement et de développement et les ressources financières. Le rapport contribution à l'OIN des collectivités/ recettes foncières est de 1 à 25. Cela traduit une asymétrie. Les perspectives n'offrent pas de débouchés car les collectivités perdent des leviers fiscaux et voient la baisse des DMTO.
   L'idée de distraire pendant 5 ans une partie du FPIC de POLD est une bonne idée. Cela ferait 200 MEUR, à raison de 40 MEUR/an. C'est le montant dont nous avons besoin pour notre trajectoire d'investissement, que nous n'arrivons pas à boucler. Et qui met La Défense en difficulté. Le fait que La Défense évolue vers un campus faciliterait l'acceptabilité de cette contribution.

   On pourrait aussi imaginer, dans le cas où le statut évolue vers une société, que les 200 millions de POLD, soient incorporés dans la capitalisation de la société.

5. **Questions sur la Gouvernance : le périmètre de décision (très éclaté) est-il en mesure d'opérer les choix stratégiques nécessaires et de prendre les mesures nécessaires dans des délais compatibles avec les réactions du marché ? Êtes-vous favorables à une gouvernance plus ouverte aux opérateurs immobilier ?**

On a besoin d'avoir une seule institution. Une entité de maitrise d'ouvrage. L'EPL n'est pas un totem.
Soit c'est l'État, mais il faut qu'il assume la vocation de l'OIN.
Soit c'est une autre organisation comme la MGP, la Région ou une structure adhoc qui doit avoir une hauteur de vue et une incarnation politique. Aujourd'hui le Président ne joue pas un rôle exécutif et le Département n'a pas la compétence. Et le fait que les ressources soient en tension ne facilite pas la gouvernance.
Il faudrait travailler sur des véhicules comme Aéroport de Paris ou Rungis*, qui sont des structures public/privé.
Ce pourrait être une société avec un capital ; qui pourrait intervenir dans la promotion immobilière et capter de la valeur.
Si ce n'est pas La Défense qui le fait, les Foncières prendront la place et feront de La Défense ce qu'elles veulent. Il faut se saisir de l'avenir et de la transformation de La Défense.
C'est d'autant plus important aujourd'hui que les locaux vacants et obsolètes se multiplient et ouvrent bientôt (avec l'ancienne tout Total) 600 000 m2 disponibles. C'est à nous de prendre l'initiative de la programmation pour définir ce que nous voulons en termes d'écoles, de logements, de commerces etc.
Les 600 000 m2 c'est 4000 logements, ce n'est pas si significatif et cela peut gâcher le potentiel.

Aujourd'hui nos relations avec les investisseurs sont informelles mais bonnes. Avec le groupe de travail La Défense 2050 par exemple. Ou dans le cadre d'un cycle d'entretiens avec les propriétaires d'immeubles obsolètes que nous venons de lancer.

(*) ADP est une SA et Rungis est une SEM. Elles ont toutes les deux des compétences d'aménagement, de développement et d'exploitation.

Retranscription de l'interview à la Préfecture de la Région Ile-de-France, réalisé le 26 avril 2024 à la Préfecture de Région à partir d'une prise de note

Quelques enseignements majeurs :
- Une approche basée sur les transports ;
- L'absence de réflexion stratégique sur la crise actuelle ;
- Une ouverture à la révision de l'OIN (Opération d'Intérêt National) ;
- La reconnaissance de faire évoluer la gouvernance ;
- Un intérêt par le prisme du manque de logements.

1. **Partage sur le diagnostic sur le quartier d'affaires (taux de vacance, évolution du télétravail, baisse de la valeur des actifs, baisse des DMTO etc.)**

J'observe la situation et je constate qu'il y a 4,5 millions de m2 de bureaux vacances sur l'ile de France, et je vois bien que Le Défense est touché par ce phénomène. Je vois aussi que l'établissement sera en négatif dans ses comptes d'ici deux ans. L'État raisonne plutôt à court terme. Je suis conscient qu'il y a un retournement de la situation que nous n'avions pas imaginé. Le préfet des Hauts-de-Seine suit la situation de près. La période du Covid a ouvert la voie au télétravail et nous sommes d'ailleurs en train de regarder des pistes et des solutions pour des métiers non-télé-travaillables comme la semaine de quatre jours. La Défense a un taux de vacance d'environ 15%, mais nous n'avons pas de projections.
Notre regard sur le long terme est plutôt celui que nous avons mis en place dans le cadre du Grand-Paris des transports. C'est cette projection qui nous mobilise et qui nous convainc sur l'avenir. En ce qui concerne La Défense, il y a deux projets qui vont stimuler son avenir : la ligne Éole sur laquelle nous avons investi 5 milliards d'EUR qui va relier La Défense au centre de Paris, et au-delà, vers l'Est et l'Ouest, et à terme la ligne 18 qui reliera Versailles à La Défense. Je pense qu'ainsi nous allons améliorer le rapprochement des lieux de travail et des lieux de vie et que c'est bon pour La Défense. On pourrait ajouter aussi la ligne 15 qui permettra de relier Roissy. Ce sont des atouts pour La Défense. Il y a aussi la revitalisation des zones autour des gares proches de La Défense.

2. **Partage sur le cadrage normatif (SDRIF et SCOT) au regard des éléments du diagnostic ; estimez-vous ce cadrage toujours d'actualité compte-tenu du contexte ?**

A ce stade, on ne se dit pas qu'il faut revoir les documents d'urbanisme, d'autant que l'État s'est désengagé de La Défense à la demande du Conseil départemental des Hauts-de-Seine qui voulait gérer l'établissement public. Ce sont les élus qui doivent se mettre d'accord pour faire bouger les choses, s'ils pensent que cela est nécessaire. Si les élus viennent voir l'État avec l'idée d'introduire plus de mixité fonctionnelle, l'État pourrait suivre. Nous sommes à bout d'idées pour le logement, on ne trouve plus de foncier ; il n'y a pas de projets, nous sommes ouverts à une approche de mixité fonctionnelle. Je suis bien sur conscient qu'il y a un risque de friche comme c'est le cas pour le projet Ermitage (deux tours jumelles de 300 mètres chacune en front de Seine à La Défense, sur un des meilleurs emplacements), on

pourrait d'ailleurs mobiliser le fonds friche pour La Défense même si les montants disponibles n'ont probablement rien à voir avec les enjeux financiers de ce quartier.

3. **Interprétation fondamentale de ce diagnostic : conjoncturel ou structurel ?**

Nous sommes probablement dans une tendance de long terme

4. **Enseignements tirés de ce diagnostic : conjoncturel (mesures correctives, quelles incitations ?) ou structurel (mesures de transformations, quelles évolutions ? quelles incitations pour d'éventuels changements de destination ?) Faut-il réviser l'OIN ? Faut-il revoir la fiscalité (absence de TH vs nouveaux équipements en cas de changement de destination vers le logement) ?**

Nous avons déjà introduit les permis de construire multi-destination pour laisser plus de marges de manœuvre aux opérateurs dans le cadre de leur projet. Mais je comprends le besoin de cohérence d'ensemble *(JCF : j'avais évoqué la réserve des opérateurs si le quartier ne procède pas d'un plan d'ensemble avec une réflexion partagée sur les différentes destinations)*. Je suis ouvert à une éventuelle révision de l'OIN si les élus sont ouverts à cela et se positionnent.
(JCF : Nous évoquons ensemble quelle pourrait être cette mixité fonctionnelle de La Défense en partant des facilités de transport du quartier d'affaires et de sa relation directe avec le centre de Paris). Il s'agirait de faire cohabiter des commerces de détail, des logements, des bureaux et de l'hôtellerie. J'évoque également la nécessité d'en faire un espace de rencontre à grande échelle – Le préfet est intéressé par ces évolutions
Pourquoi ne pas monter des ateliers sur cet enjeu de La Défense ? J'y serai favorable et l'État pourrait mettre quelques moyens car nous sommes intéressés pour participer à une vision stratégique sur ce quartier.

5. **Questions sur la Gouvernance : le périmètre de décision (très éclaté) est-il en mesure d'opérer les choix stratégiques nécessaires et de prendre les mesures nécessaires dans des délais compatibles avec les réactions du marché ? Êtes-vous favorables à une gouvernance plus ouverte aux opérateurs immobilier ?**

Nous avions déjà ouvert ce sujet de l'ouverture de la gouvernance aux professionnels qui opèrent sur La Défense, j'y suis favorable car ce sont eux qui prennent des engagements et des risques sur des périodes importantes. Nous pourrions avoir un croisement de regards et de propositions autour de différents groupes : les acteurs institutionnels, mais aussi les entreprises. *(JCF : j'ouvre sur d'autres acteurs comme évoqué dans l'article « The post-pandemic Central Business District : Re-imagining the Créative city », 2022 ; plus particulièrement 'Re-imagined Sydney CBD' qui démontre les limites d'un travail cantonné aux institutionnels et aux entreprises).* Bien entendu, il faut mettre tout le monde autour de la table, de acteurs culturels, du sociale etc., si on veut engager une vraie réflexion sur l'évolution vers plus de mixité fonctionnelle.
(JCF : nous évoquons aussi l'insertion de cette réflexion dans une vision plus large de l'aménagement du territoire, dans la mesure où la littérature sur ces sujets, met de plus en plus en avant le développement des interactions entre urbain-rural). Il n'y a pas de vision nationale, il n'y a plus de grand plan d'aménagement du territoire, mais cette approche, de mieux relier les métropoles aux villes moyennes et aux zones rurales est très intéressante.
(JCF : J'évoque le cas de la Chine ou les administrations publiques se positionnent au sein des quartiers d'affaires en amorçage ou en soutien en prenant des m2. Intéressant dans une période où les acteurs publics cherchent à rationaliser leurs dépenses). C'est une piste que nous pourrions explorer. Il faut que vous voyiez le patron de l'immobilier de l'État à Bercy.

Élément de contexte : Notons que cet entretien intervient dans une période très tendue sur les logements. Et qu'une instruction du 5 avril 2024 des services du préfet de Région, via sa Direction interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports (DRIEAT), transmise via le Préfet de Département des Hauts-de-Seine, annonce : *« dans le cadre des orientations régionales, les instructions relatives aux agréments de bureaux feront l'objet d'un resserrement supplémentaire. J'ai décidé en outre de mettre en place une task force départementale d'appui à la transformation de bureaux en logement, afin d'identifier les opérations qui pourraient en bénéficier rapidement, dans un contexte de très forte baisse du marché de bureaux »*
Cette instruction témoigne d'une approche ambiguë de l'État : à la fois structurelle en tirant un trait sur des dizaines de milliers de m2 de bureaux, sans interroger la pérennité de la crise, ni la réalité des besoins à moyen et long termes pour les bureaux ; en jouant la conjoncture au profit du logement.

Annexe 5

Lettre de mission du Premier ministre

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

CAB/2025D/19425

Paris, le 02 MAI 2025

Monsieur,

Le quartier d'affaires de La Défense joue un rôle structurant pour l'activité économique et l'attractivité de notre pays. Il est aussi le fruit de choix essentiels faits en leur temps pour l'aménagement de la région Ile-de-France.

Il fait aujourd'hui face à des enjeux renouvelés : les évolutions du marché immobilier international et national, qui ont conduit à une augmentation très significative du taux de vacance des bureaux au sein du quartier d'affaires, fragilisent son modèle économique et invitent à le repenser, en particulier dans le sens d'une diversification des usages. Au-delà de la question de son modèle économique, La Défense doit aussi intégrer la réponse à des enjeux nouveaux tels que la transition écologique ou le développement de l'intelligence artificielle.

J'entends résolument que La Défense reste un outil performant au service de la compétitivité et de l'attractivité de la France en Europe et dans le monde. Je souhaite réaffirmer clairement notre ambition pour La Défense comme centre d'affaires et comme vitrine des atouts de notre pays. La Défense doit non seulement rester le 1er quartier d'affaires en Europe, mais il doit également renforcer son positionnement comme quartier d'affaires mondial.

Je souhaite donc le Gouvernement se saisisse pleinement, aux côtés des élus locaux qui en ont la charge au quotidien, de l'avenir du quartier d'affaires de La Défense. A cette fin, j'ai souhaité vous confier une mission de propositions que vous avez acceptée, ce dont je vous remercie chaleureusement.

Monsieur Jérôme BÉDIER
Chambre de Commerce et d'Industrie
Paris – Ile-de-France
27 Avenue de Friedland
75382 PARIS Cedex 08

Les propositions que vous me ferez devront permettre :

- De repenser en profondeur le modèle sur lequel le quartier d'affaires a été construit ; vous me ferez notamment des propositions visant à remédier à la vacance dans l'immobilier de bureaux, qui doit rester au cœur du modèle de La Défense, ainsi qu'en matière de diversification des usages (logement, enseignement supérieur, intelligence artificielle...). Vous proposerez des mesures pour lever les freins à la transformation, accélérer le changement et inciter davantage à la rénovation des actifs, et, le cas échéant, à la transformation de bureaux en logements, sous la forme de mesures fiscales qui pourront s'inspirer du rapport Yché mais aussi de simplifications administratives et d'adaptation des normes de construction, et ainsi accélérer la fluidité des usages et le renouveau du quartier. Ces propositions s'articuleront avec les travaux nationaux initiés par la ministre chargée du Logement ;

- De renforcer l'attractivité du quartier d'affaires de La Défense pour les investisseurs européens et étrangers ; vous vous appuierez à cette fin sur une analyse comparée des modèles de fonctionnement des quartiers d'affaires actuellement les plus attractifs au niveau européen et international ;

- De positionner La Défense comme un quartier d'affaires innovant, notamment sur les usages, et exemplaire en matière de transition écologique et numérique et de recherche ; vous me ferez en particulier des propositions visant à renforcer l'offre d'enseignement supérieur et de recherche et à en faire un facteur d'attractivité supplémentaire pour le quartier d'affaires ;

- De rénover, sans remettre en cause le rôle qu'y jouent les collectivités territoriales, la gouvernance de La Défense pour assurer la bonne prise en compte de l'ensemble de ces enjeux et de repenser son modèle économique ;

- De conforter La Défense dans son rôle structurant d'aménagement de la région Ile-de-France, renforcé par la mise en service d'EOLE et celle prochaine de la ligne 15 ouest du Grand Paris Express ; vous me ferez à cet égard des propositions pour garantir la bonne prise en compte des enjeux d'aménagement de l'espace francilien dans la redéfinition du rôle et de la place de La Défense.

Sur ce dernier point, je suis particulièrement attaché à ce que nous puissions redonner un souffle à l'aménagement urbain de La Défense pour renforcer ses liens avec les quartiers et les communes de son environnement. L'ambition de l'Etat pour La Défense, opération d'intérêt national, se traduira par une ambition urbanistique et architecturale renouvelée, qui sera le symbole de l'entrée du quartier d'affaires dans une nouvelle phase de son histoire.

Vous conduirez cette mission en lien étroit avec le monde économique ainsi qu'avec l'ensemble des collectivités territoriales concernées. Vous entretiendrez donc un dialogue continu avec l'établissement public de Paris La Défense, le Département des Hauts-de-Seine, sa collectivité de rattachement, ainsi qu'avec la Région Ile-de-France, la Métropole du Grand Paris, Paris Ouest La Défense et les intercommunalités et communes concernées.

Vous pourrez vous entourer, pour conduire cette mission, de personnalités qualifiées dont vous estimerez l'expertise et le regard utiles à cette réflexion. Il me semble que les enjeux de développement économique, d'aménagement, d'urbanisme et de transition écologique devront de ce point de vue faire l'objet d'une attention particulière.

Vous bénéficierez dans la conduite de cette mission d'un appui de l'inspection générale des finances, de l'inspection générale de l'environnement et du développement durable et de l'inspection générale de l'enseignement supérieur et de la recherche, que je mandate par lettre séparée. Enfin, le suivi de votre mission sera assuré, outre par mon cabinet, par le préfet de la région Ile-de-France et le préfet des Hauts-de-Seine, que je vous demande de bien vouloir tenir informés de l'évolution de vos travaux.

Devant l'urgence de la situation, vos travaux devront être rendus dans un délai de 3 mois.

Vous remerciant par avance de votre implication dans la réussite de cette mission, essentielle pour La Défense et, au-delà, pour le renforcement de l'attractivité de notre pays, je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

François BAYROU

La crise des quartiers d'affaires : Préfiguration d'un nouveau cycle socioterritorial

Les crises ont souvent des causes et des conséquences qui dépassent ce que nous observons. Une recherche historique, géographique et en sciences sociales a montré que les espaces transactionnels, comme les places de marché, les bourses de valeurs ou les quartiers d'affaires, étaient cycliquement remis en cause par l'évolution des modèles économiques et par une aspiration à *habiter* au sens polysémique du mot. Nous avons modélisé les cycles de concentration-dispersion, identifié les facteurs centripètes et centrifuges, afin de situer dans le temps et dans l'espace la crise des quartiers d'affaires. Nous avons étendu cette analyse aux métropoles puisqu'ils constituent une composante névralgique des dynamiques urbaines. Nos travaux ont mis en exergue une évolution des systèmes transactionnels dont l'innovation questionne leurs centralités. En parallèle, l'accumulation d'externalités négatives générée par la surpopulation métropolitaine participe d'une nouvelle envie d'habiter. La logique *centre-périphérie* qui structurait nos organisations depuis deux siècles marque le pas. En combinant les mouvements observés, nous sommes arrivés vers des agencements polycentriques et réticulaires en mesure de restaurer la diversité et la prospérité des territoires. Notre approche gestionnaire nous a conduit à proposer de nouvelles perspectives en termes d'organisation et de gouvernance publiques, avec en arrière-plan la nécessité de réconcilier les échelles locales et globales.

Mots-clés : quartiers d'affaires, métropole, territoires, décentralisation, villes, mondialisation, qualité de vie, habitat

The crisis in business districts: Prefiguration of a new socio-territorial cycle

Crises often have causes and consequences that go beyond what we observe. Historical, geographical and social science research has shown that transactional spaces, such as marketplaces, stock exchanges or business districts, are cyclically challenged by changing economic models and a desire to live in the polysemous sense of the word. We modeled concentration-dispersion cycles and identified centripetal and centrifugal factors, in order to situate the business district crisis in time and space. We have extended this analysis to metropolises, as they are a key component of urban dynamics. Our work has highlighted the evolution of transactional systems, whose innovation calls into question their centrality. At the same time, the accumulation of negative externalities generated by metropolitan overpopulation is contributing to a new desire to live. The center-periphery logic that has structured our organizations for two centuries is marking time. By combining the movements observed, we have arrived at polycentric and reticular arrangements capable of restoring the diversity and prosperity of territories. Our management approach has led us to propose new perspectives in terms of public organization and governance, with in the background the need to reconcile local and global scales.

Key-words: business districts, metropolis, global-cities, globalization, urban-planning, decentralization, lifestyle, habitat