

**Atelier A**  
Jeudi 25 novembre 2004

**Les métiers de l'Aménagement**  
ELEMENTS DE SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE AUPRES DES  
AMÉNAGEURS (LOGIVILLE)

**« La maîtrise d'ouvrage urbaine et les nouvelles pratiques de  
l'aménagement »**

Consultant  
Thierry Vilmin - Logiville  
avec le concours de Laure Verdier

# LES METIERS DE L'AMENAGEMENT

## ELEMENTS DE SYNTHESE DE L'ENQUETE AUPRES DES AMENAGEURS<sup>1</sup>

### 1. L'EVOLUTION DU METIER D'AMENAGEUR ET SES IMPLICATIONS EN TERMES DE METIERS ET D'ORGANISATION

#### Les évolutions

- En amont : cadrage stratégique d'agglomération, invention du projet (aider les élus à passer de la volonté politique au projet urbain).
- En aval : accompagnement social et culturel (politique de la ville), économique (rôle de développeur), implication dans la gestion urbaine.
- Transversalement : des partenaires dans la durée (porteurs d'intérêt tels que grands propriétaires publics et entreprises, société civile, associations), le pilotage technique par impulsion et coordination (rôle de l'ensemblier).
- Les projets ne sont pas isolés mais reliés dans une stratégie globale.

#### Les implications

- Structures dédiées dans une majorité de cas, ayant une durée de vie limitée.
- Organisation légère (fonctionnement commando, éviter les déperditions d'énergie dans la structure).
- Externalisation poussée:
  - tâches fonctionnelles : comptabilité, paie, etc.
  - prestations techniques : études (en général, pas de service étude dans les structures sauf exceptions comme la SAMOA pour l'aire métropolitaine ou la SAEM Val de Seine pour la qualité urbaine), conseil juridique, foncier, etc.
- Pas de possibilités de carrières dans la structure (mais « accélérateur de carrière » vis-à-vis de l'extérieur).

---

<sup>1</sup> Groupe de travail n°1 et enquête effectuée par Lau re Verdier auprès des organismes suivants :

- EPA Plaine de France
- EPA Euroméditerranée
- Etablissement Public d'Aménagement du Mantois Seine Aval (EPAMSA)
- SAEM Val de Seine Aménagement
- Société d'Equipement de la Région Montpelliéraine (SERM)
- SAMOA (Nantes)
- Sem Aéroconstellation (Blagnac)
- Délégation au Développement de la Région Nazairienne
- Mission territoriale de Vaise (Lyon)

## 2. LES METIERS

Trois types de métiers :

1. Des **généralistes** chargés d'opérations de A à Z:
  - aménagement (opérateurs),
  - développement économique (animateurs),
  - développement social et urbain (animateurs).
2. Des **spécialistes** : technique (travaux), commercialisation des charges foncières, communication et nouvelles technologies, environnement urbain, etc.
3. Des **fonctionnels** : administration, comptabilité, finance, marchés, etc.

## 3. LES PROFILS COMPORTEMENTAUX ATTENDUS

- Vision d'ensemble du territoire, voir simultanément les différentes échelles, participer à une stratégie globale, empathie et curiosité vis-à-vis du territoire.
- Autonomie, initiative.
- Faculté de coopération en équipe. Pas de comportement hégémonique ni conflictuel.
- Capacité de dialogue, de négociation, avec des acteurs aussi bien publics que privés; comprendre les jeux d'acteurs.

## 4. L'ORGANISATION HIERARCHIQUE ET MATRICIELLE

Les trois axes des organigrammes :

- L'axe **projets** (ou opérations) ;
- L'axe **thématique** (transversal aux projets): technique, qualité urbaine et architecturale, environnement, communication, marketing, gestion immobilière et exploitation (le cas échéant), etc.
- L'axe **fonctionnel** : administration, comptabilité, etc.

Selon la taille de l'aménageur et ses missions, l'axe **projets** peut être organisé :

- par **pôles** :
  - o aménagement,
  - o développement économique,
  - o développement social et urbain ;
- ou par **secteurs géographiques**.

Dans le cas d'organisation des projets par pôle ou par secteurs géographiques, un chef de service assure la cohérence et les relations avec les partenaires lors de « l'invention » des opérations, puis il passe le relais à un chargé d'opération pour la mise en oeuvre; il fait les arbitrages avant remontée au directeur général.

### Le management et l'organisation « matriciels » :

Chaque tâche doit être clairement attribuée mais en même temps il faut assurer la coopération (le croisement) entre l'axe projets et l'axe thématique. Pour répondre à cette préoccupation, les ensembliers recourent à :

- un **management** particulier :
  - o des réunions internes fréquentes pour faciliter une culture commune ;
  - o des comités transversaux par thèmes pour les décisions (exécutif, stratégique, commercial, communication ...) ;
  - o des séminaires en extérieur pour recadrer la stratégie d'ensemble et ressouder l'équipe ;
  - o un partage de l'information par des systèmes ouverts (intranet) ;
  - o des dispositifs de suivi physique et financier (reporting fait en interne mais aussi quelques fois par un prestataire externe) qui servent aussi pour la communication avec les partenaires et permettent de rendre compte au niveau politique.
  
- et, dans certains cas à une **organisation spécifique** : un service (par exemple, direction de la stratégie), ou un directeur adjoint, est chargé de l'articulation entre les deux axes (projets et thématiques) et, par la même occasion, il intervient sur le cadrage stratégique d'agglomération (SCOT, DTA, schéma de référence, etc.).

## 5. LES RECRUTEMENTS

De manière générale, la charge de travail et la pression sont fortes sur les agents (équipes restreintes, fonctionnement commando, nombreuses interfaces internes et externes à gérer). L'usure du personnel semble dépendre du portage politique. Là où le portage est faible ou dilué, les risques de frictions sont plus nombreux avec les services (la transversalité de l'ensemblier face à la verticalité des services) et les partenaires (dans le cas d'un EPA, risque d'être perçu comme une structure technocratique), d'où une usure et une rotation du personnel plus rapides.

Deux politiques de recrutement se dessinent selon les organismes :

1. Recruter du personnel **expérimenté et plus âgé**, soit parce que les opérations doivent être lancées sans délai, soit parce que la rotation étant rapide (usure), les anciens n'ont pas le temps de former les nouveaux. Ce personnel plus âgé et plus expérimenté est davantage en mesure de s'affirmer comme interlocuteur face aux partenaires.
2. Donner la **priorité aux jeunes** car ils sont plus motivés pour des missions commando, plus ouverts, plus capables d'adaptation, moins soucieux d'asseoir leur pouvoir dans la structure, et ils risquent moins d'être enfermés dans des schémas ou modèles professionnels acquis auparavant. En revanche, les jeunes diplômés ne sont pas prêts pour le fonctionnement transversal propre aux ensembliers.

L'équilibre hommes-femmes dans la structure est souvent recherché.

Le recrutement est effectué par un cabinet extérieur ou par le réseau (cette dernière solution étant préférée).

Les transferts de personnels statutaires depuis l'administration ne sont pas toujours souhaités car la culture du tout public (rigidité, fonctionnement procédural) ne s'adapte pas aux ensembliers. Si les agents viennent du public, ils sont plutôt des contractuels.

Dans certains cas, rémunération au mérite pour stabiliser le personnel.

## 6. LES FORMATIONS

Les ensembliers font appel à des formations initiales différentes pour avoir une diversité de cultures. Ces formations initiales sont : géographie, architecture, ingénierie, sociologie, économie, droit, quelques fois histoire et lettre.

Les architectes urbanistes (« urban designers ») sont plutôt en externe pour permettre un choix plus ouvert de partis d'aménagement.

En général, un DESS en urbanisme et aménagement est apprécié ou exigé, sauf éventuellement lorsque la formation initiale comporte ces domaines (cas des géographes).

Certaines structures semblent préférer les ingénieurs pour les suivis d'opérations.

Mais, de l'avis des aménageurs ensembliers, aucune formation ne donne d'emblée la capacité de l'approche transversale. Celle-ci ne peut s'acquérir que par l'expérience.