



HAL
open science

Des mégaprojets comme “ mondes bricolés ”. L'exemple de Dubaï Marina

Oula Aoun, Jihad Farah, Jacques Teller

► **To cite this version:**

Oula Aoun, Jihad Farah, Jacques Teller. Des mégaprojets comme “ mondes bricolés ”. L'exemple de Dubaï Marina. Vers une théorie de la complexité du projet en urbanisme, 2017. halshs-03165603

HAL Id: halshs-03165603

<https://shs.hal.science/halshs-03165603>

Submitted on 10 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CHAPITRE 9

Des mégaprojets comme « mondes bricolés ». L'exemple de Dubaï Marina

Oula Aoun, Jihad Farah et Jacques Teller

À l'instar des grands monuments et œuvres d'ingénierie du 19^{ième} siècle et les gratte-ciels du début du 20^{ième} siècle, les mégaprojets constituent autant de symboles de la capacité technique, financière et gestionnaire de certaines villes contemporaines. Leur ampleur et leur complexité fonctionnelle les placent au cœur des stratégies de marketing urbain et de métropolisation déployées par de nombreuses villes du monde et en particulier les villes du Golfe. Il convient toutefois de souligner le coût exorbitant de ces réalisations, tant du point de vue économique que politique. Ces projets, qui se déploient parfois à un rythme fulgurant, nécessitent de mobiliser des investissements considérables sur des périodes de temps très courtes, de concevoir des montages de projet complexes et reposent en général sur des formes de coopération inédites entre acteurs publics et privés. Loin de rentrer dans des schémas temporels progressifs et maîtrisables, ils peuvent de surcroît connaître une succession de phases de latence et d'accélération brutales et imprévisibles, qui mettent à rude épreuve les assemblages institutionnels imaginés pour les mettre en œuvre.

Dans cet article nous nous intéressons aux réponses qui ont été avancées dans la littérature en matière d'ingénierie urbaine et de pilotage stratégique pour amener une meilleure compréhension des enjeux de la gestion de ces types de projets en vue d'en minimiser les risques. Ensuite, en nous appuyant sur l'exemple du projet Dubaï Marina dans la ville éponyme, nous mettrons en avant ce que la notion de « monde bricolé » d'Odin et Thuderoz (2010) peut apporter en la matière.

Mégaprojets et mondes bricolés

Les mégaprojets, un type spécifique de projet

La notion de mégaprojet est un terme aux contours flous, employé dans les médias comme dans la littérature scientifique pour désigner une série d'objets très différents. Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux projets de développement urbains de grande échelle incluant une diversité de fonctions et d'équipements.

Ceci nous conduit à exclure du champ de notre investigation deux types de projets bien particuliers. Premièrement, le terme entendu ici n'inclut pas les projets urbains de large échelle qui se limitent à l'implantation d'une infrastructure. De fait, on peut trouver un grand nombre de projets d'infrastructure aux budgets colossaux, qui nécessitent une haute prouesse technique et représentent par suite un haut risque financier. Reste toutefois qu'ils sont fort différents dans leur élaboration, conception et mise en place des projets urbains multifonctionnels où la question de la programmation des activités et la dimension politique ont un poids beaucoup plus important sur le développement des opérations. Deuxièmement, nous différencions, dans la lignée d'Arab (2004), ces mégaprojets des projets architecturaux et des projets

« d'agglomération » ou de « territoire ». Bien que les projets architecturaux puissent avoir une portée symbolique et iconique incontestable et puissent mener à l'engagement de fonds importants, ils n'ont pas la dimension d'aménagement urbain propre aux mégaprojets avec tout ce que cela implique en termes de complexité d'acteurs et de conséquences politiques. De même, les projets « d'agglomération » ou de « territoire » en tant que projets stratégiques de développement métropolitain ou territorial se démarquent des mégaprojets par leur absence d'emprise directe avec les réalités opérationnelles d'une intervention concrète, qui inclut des enjeux de construction, de délai de réalisation, de portage financier, voire de résistance des acteurs locaux dans certains cas.

Le mégaprojet est ainsi pour nous un projet d'aménagement ou de développement urbain qui se caractérise par une taille et une vitesse de réalisation exceptionnelles. Tout en étant localisé il s'inscrit dans une dynamique spécifique de développement métropolitain – voire globale – de plus large échelle. C'est ainsi qu'il est lié par certains à l'émergence de la ville néolibérale (Swyngedouw et al, 2002 ; Sager, 2010) ou par d'autres – dans des tons analytiques moins tranchés – aux besoins et stratégies du développement métropolitain (Salet et Gualini, 2006 ; IAURIF, 2007 ; Bourdin et Prost, 2009).

L'incertitude et une grande complexité¹, que ce soit au niveau des acteurs ou des montages, constituent la marque de fabrique de ces mégaprojets. On est face à des opérations qui incluent un grand nombre d'acteurs, émanant de disciplines, de lieux et de cultures très diverses. Qui plus est la place de nombreux de ces acteurs dans la démarche de projet n'est jamais que temporaire et partielle au sein d'une organisation éclatée, voire fragmentée. Les montages opérationnels et juridiques imposent souvent des acrobaties pour réussir à articuler le projet aux cadres réglementaires en vigueur, assurer ses financements et répartir les responsabilités entre les partenaires. C'est pour cela que de nombreux acteurs considèrent le risque financier et politique comme inhérent à ce type de projet, voire une de ses principales caractéristiques (Flyvbjerg et al, 2003 ; Premius et al, 2008 ; Bourdin, 2001 ; Salet et al, 2013).

Vu les enjeux politiques et économiques impliqués, mais aussi l'intérêt pour une discipline comme l'urbanisme de comprendre un de ses leviers opérationnels actuels, on voit se développer toute une littérature qui tente de comprendre le mode de production et de gestion de ces projets, comme objets et processus, et de proposer des outils de gestion et des grilles normatives. Cette littérature peut être divisée en gros en deux catégories : l'ingénierie du projet urbain et le pilotage stratégique.

L'ingénierie du projet urbain

L'ingénierie est « *l'ensemble des fonctions allant de la conception et des études à la responsabilité de la construction et au contrôle des équipements d'une installation technique ou industrielle* »². Le projet est une notion bien ancrée en ingénierie puisqu'il représente un des principaux moyens de rationalisation du processus de

¹ La complexité étant définie comme le nombre et le type des composants et des relations qui existent entre eux, alors que l'incertitude est définie par des composants, relations et interactions qu'on ne comprend pas ou qu'on n'a pas prévus. (Salet et al. 2012)

² Arrêté du 12 juin 1973

production industriel. La méthodologie du projet vise à optimiser le rapport entre ressources (matérielles, financières, humaines, temporelles) et opérations.

L'ingénierie du projet urbain ramène au sein du processus de production du projet urbain une rationalité qui permettrait de faire face à la complexité inhérente de ce processus et minimiser ses risques en réduisant les marges d'incertitudes.

De fait, comme l'explique Middler (1993), dans un processus de production, plus on avance plus on acquiert un niveau important de connaissance sur les éléments affectant et déterminant ce processus, mais, plus on perd de capacité d'action puisque les marges possibles de changement et d'adaptation diminuent. Dans le cadre de l'ingénierie du projet urbain, et pour transcender ce paradoxe et permettre une organisation optimale du processus, dans le sens de l'élargissement des marges d'adaptation et de minimisation des incertitudes, différentes méthodologies ont émergé au cours des dernières décennies.

On propose ainsi des modélisations des acteurs et de leurs interactions, dans une perspective d'analyse systémique, qui permettraient la simulation de solutions d'optimisation de ces interactions (Priemus, 2008). De même, dans la lignée des méthodes de gestion des risques, émerge l'approche dite d'analyse des « options réelles » qui permet d'identifier les « meilleurs » choix possibles à un stade donné du processus (Miller et Lessard, 2008). L'approche du design collaboratif distribué s'inspire quant à elle des théories et pratiques de design pour signaler le besoin, dans les différents stades du processus, de modes de collaboration et de prise de décision segmentés et hiérarchiques ou communs et collégiaux (Dupont et al., 2012). D'autres approches mettent en avant le besoin de systèmes performants de gestion de l'information qui permettent de ramener l'information stratégique aux acteurs concernés dans les différentes étapes. L'informatique peut jouer dans ces approches un rôle crucial (Kim et al, 2009). L'application de l'approche de l'ingénierie dite concourante, insistant sur le besoin d'avancer simultanément sur les différents aspects du projet, pourrait aussi avoir des avantages dans le cadre du projet urbain (Ben Mahmoud-Jouini, 2003).

Cette liste rapide des pratiques en cours en ingénierie du projet urbain ne tend pas à l'exhaustivité. Elle vise à souligner la diversité des entrées choisies dans l'objectif d'optimisation de la gestion du processus de production du projet urbain. Cependant, il est à noter que concernant, notamment, les mégaprojets, ces approches font face au défi assez imposant de la haute imprévisibilité inhérente à la nature même du projet urbain.

Cette imprévisibilité est due à la complexité du projet. Si les approches d'ingénierie urbaine visent spécifiquement à contrôler cette complexité, celle-ci reste difficile à stabiliser. Les projets urbains, notamment les mégaprojets, dépendent dans leur montage et mise en place d'un grand nombre de facteurs et d'acteurs que leurs promoteurs ne sont pas forcément en capacité de contrôler. De fait, le montage de ces projets repose souvent fortement sur l'externalisation d'activités de l'organisation porteuse du projet vers d'autres organisations publiques, entreprises privées, consultants, animateurs et médiateurs. Les cadres de la coopération de ces acteurs relèvent d'ententes informelles et de confiance mutuelle que de cadres légaux qui ne suivent pas toujours le besoin de régulation à ce niveau – notamment dans les pays en développement. D'autre part, la gestion de ces projets dans la durée implique un

besoin d'adaptation à des changements de différentes natures : économiques, politiques, culturels et urbains. Les fluctuations du marché immobilier, le changement des priorités des acteurs politiques, l'émergence de nouvelles modes ou thématiques sociales et culturelles qui s'imposent (intérêt pour l'environnement, le patrimoine, les représentations sociales et paysagères locales, le renouveau industriel...), les transformations de la structure urbaine dues à l'urbanisation, peuvent tous mener à repenser profondément le projet voire à l'abandonner.

Dans cette perspective, pour comprendre et expliquer la capacité de nombreux projets urbains à faire face à cette imprévisibilité et à s'adapter, d'autres chercheurs privilégient une autre voie d'analyse, celle du pilotage.

Le pilotage stratégique

La notion de pilotage n'est pas nouvelle dans le champ de l'urbain. Toutefois, l'élargissement de son usage récent reflète un besoin grandissant pour des instances décisionnelles qui puissent assurer l'orientation et la coordination de l'action dans un contexte institutionnel et opérationnel de plus en plus complexe et incluant une grande diversité d'acteurs sur une durée assez longue. Le pilotage, en tant que pratique gestionnaire et décisionnelle flexible et ad hoc, est souvent opposée à la lourdeur et l'inertie des pratiques bureaucratiques (Lavergne, 2014 ; Zerah, 2011). Le pilotage permettrait de court-circuiter ces pratiques et d'apporter une capacité d'action et de décision plus importante dans un contexte opérationnel instable, qui nécessite une bonne réactivité de la part des acteurs.

Concernant le projet urbain, le pilotage a été défini comme l'activité d'organiser l'action et d'en diriger l'élaboration, la mise en œuvre et l'aboutissement (Arab, 2004 ; Arab et Lefeuvre, 2011). Il se définit à travers les pratiques d'articulation des différentes composantes du projet par le(s) pilote(s) et non à partir d'une méthodologie préalable – comme c'est le cas des différentes approches d'ingénierie urbaine. Le pilotage varie donc profondément d'une situation à l'autre ; ce qui représente un important défi pour penser scientifiquement cette activité pourtant cruciale pour comprendre la mise en place du projet urbain aujourd'hui. Toutefois, on peut identifier des entrées d'analyse qui se dégagent et qui permettent de procéder à des généralisations concernant ce phénomène : l'arsenal de stratégies et d'outils mobilisés et la figure du (des) pilote(s).

De fait, le(s) pilote(s) d'un projet joue(nt) un rôle central dans celui-ci en assurant son unité. Cette unité est construite à travers des efforts de coordination de l'action dans la définition, le maintien et l'évolution des orientations globales, des enjeux, de la signification (cognitive) de l'action, des stratégies, des moyens et du calendrier du projet, et cela sur toute la longueur de celui-ci (Idt, 2009). L'intérêt de cette lecture réside surtout dans le fait qu'elle permet de transcender la séparation des phases du projet, propre à une analyse au prisme de la « maîtrise d'ouvrage urbaine » (Frébault, 2006). Cette séparation structure les réflexions issues du champs de l'ingénierie du projet urbain (Prost, 2003 ; Henrot, 2003 ; Ben Mahmoud-Jaoui, 2003), mais est vue dans la perspective du pilotage comme une division fictive qui ne s'accorde que rarement avec la réalité et biaise l'analyse. Pour les promoteurs d'une analyse en termes de pilotage, le projet urbain est loin d'être un processus linéaire. Tout au contraire, les différentes parties d'un projet (secteurs physiques ou fonctionnels)

peuvent évoluer à des rythmes fort différents, voire en totale indépendance les uns des autres. D'ailleurs, souvent, l'action peut être engagée alors que la réflexion sur le cadre global du projet peut longtemps continuer à évoluer (Arab, 2004 ; 2007).

Dans ce processus complexe, les auteurs identifient un nombre d'atouts et d'outils stratégiques et pratiques pour réussir l'adaptation continue du projet sur le long terme. Au niveau stratégique, c'est notamment la capacité d'agir sur, et faire évoluer, la programmation et la dimension cognitive du projet qui permet au pilote d'assurer la stabilité et l'unité du projet. En faisant évoluer ces deux dimensions les pilotes réussissent à intégrer ou adapter les intérêts des différents acteurs ainsi qu'à maintenir l'unité du projet tout en l'ouvrant vers de nouvelles thématiques qui gagnent un soutien au niveau politique ou populaire. Au niveau pratique, la création et articulation d'espaces ad hoc et informels à différentes échelles (au niveau du projet, au niveau de ses sous-parties et au niveau métropolitain) est une pratique assez courante. C'est dans ces espaces que les échanges permettent la négociation des intérêts, le suivi des évolutions dans la position des différents acteurs mais aussi la construction de confiance entre ces acteurs. Développer de nouvelles opérations va aussi dans ce sens. Saisir et s'inscrire dans des événements, voire les créer, est aussi une pratique assez courante pour intéresser des acteurs ou redéfinir l'image du projet. Le pilote est décrit dans la littérature comme une personne inscrite à la fois dans les réseaux politiques et techniques. Il a une bonne maîtrise technique des activités en cours dans un projet urbain, ou du moins partage la culture technique de ses principaux acteurs. Il est aussi proche du centre du système de décision politique, tout en gardant une marge d'autonomie personnelle qui émane souvent de relations construites avec les acteurs locaux des quartiers concernés. Il a enfin une position importante au sein de l'institution en charge du pilotage global du projet.

Les pilotes viennent du monde politique comme du monde technique. Ils sont souvent des élus locaux. Il n'est plus à démontrer le lien qui puisse exister par exemple entre certains maires et les grands projets qu'ils développent et pilotent dans leur ville. Toutefois, ils peuvent être aussi des acteurs techniques, notamment des directeurs ou de managers au sein d'institutions publiques qui se retrouvent face à la tâche de coordination des activités de grands projets urbains. De fait, dans de nombreux projets, on peut se retrouver face à plusieurs pilotes qui doivent s'accorder pour agir ensemble, ce qui est rarement évident.

Cette question de la pluralité possible des acteurs est un défi important dans une analyse en termes de pilotage. Idt (2009) identifie pour le cas français certaines pratiques à travers lesquels les acteurs politiques et techniques réussissent à se coordonner dans le pilotage complexe de projets urbains. Toutefois, ce volet reste un angle assez peu exploré dans l'analyse des projets urbains et leurs modes de gestion.

C'est dans ce sens, que dans cet article, en nous appuyant sur la notion de « monde bricolé » d'Odin et Thuderoz (2010), que nous avançons une grille qui permet de saisir ce pilotage pluriel des projet urbains.

La métaphore du bricolage et la notion de monde bricolé

Dans un retour sur la notion de bricolage de Claude Lévy-Strauss, dans le livre « Des mondes bricolés ? » dirigé par Françoise Odin et Christian Thuderoz (2010), on peut lire que cette notion permet « *d'observer des manières de faire et des manières de*

faire monde : comprendre, par comparaison et distinction, des conduites sociales singulières, qualifier des méthodes et des raisonnements et repérer des jeux et des stratégies ». En fait, la métaphore du bricolage jouit d'une puissance conceptuelle considérable. Elle permet à la fois de saisir un niveau tactique (manières de faire), celui de la façon dont un ou des acteurs ruse, détournent et agencent itérativement les ressources à disposition pour faire face à un problème, et un niveau plus stratégique (manières de faire monde), celui du développement d'un « *ensemble structuré d'actions et situations sociales* ».

En cherchant à saisir la « pensée sauvage », Lévi-Strauss propose un rapprochement entre cette pensée mythopoïétique et l'activité du bricoleur. Cette pensée est une pensée qui fonctionne par cheminement, elle construit « des structures à partir d'événements ». Elle se démarque de la pensée savante comme l'activité du bricoleur se démarque de l'activité de l'ingénieur. En fait, dans ce texte, Lévi-Strauss édifie deux idéaltypes assez puissants, chacun avec ses façons d'interpréter et d'agir³.

Dans sa façon de faire, le bricoleur agit par rétrospection, il rassemble des éléments hétéroclites, les détourne et les redéploie de façon itérative jusqu'à ce que l' « œuvre se dévoile ». Cette itération se fait dans un corps à corps direct avec la matière sans la médiation de maquettes ou de plans. Elle se fait aussi dans le détournement des règles. L'ingénieur lui procède par projection, il n'amasse que ce dont il a besoin et cherche à déployer ces éléments suivant une idée préconçue. Pour cela, il a recours à différents médiateurs (normes, maquettes...) qui lui permettent de préciser ce dont il a besoin et de rassembler ensemble les différentes parties de son œuvre. Les repères du bricoleur sont le local dans ses savoirs et la pertinence de la réponse et sa capacité de répondre à un problème localisé. L'ingénieur, lui, cherche par contre une validation par les normes et l'adéquation de ses procédures aux protocoles et savoirs établis. Enfin, les figures du bricoleur et de l'ingénieur sont dominées par des visions du monde différentes. L'ingénieur cherche à organiser le monde, il veut contrôler les procédures de production et de consommation. Il veut le faire suivant des idées, savoirs et normes considérés comme adéquats ; pour cela il forme des sociétés de pairs qui gagent la valeur des procédures et des savoirs. Le bricoleur lui est un solitaire qui ne conçoit le monde que depuis l'angle de son « domos » et la temporalité de son activité. Il ne cherche pas à produire, ni à vendre mais bien à « faire lui-même » dans un objectif aussi bien ludique qu'utilitaire.

Comme le dit Dupont-Beurier (2006), le bricolage est la « *culture de la volonté* ». C'est un modèle politique, celui de l'individualisme de l'effort, de l'utopie au présent, du refus d'abdiquer devant le manque de médiations et d'outils.

Malgré l'individualisme qui se trouve à la base de la figure du bricoleur, l'extension du « domos » au dehors de l'espace de la maison privée fait de l'action du bricoleur une action politique qui s'inscrit dans – ou s'oppose à – l'organisation de la vie collective. De plus, dans la réalité, les actions de bricolage urbain sont rarement l'œuvre d'une seule personne mais d'un groupe, voire d'un réseau. Ne risque-t-on pas

³ Toutefois, comme il le précise Lévi-Strauss lui-même, il ne faut pas voir ces deux figures comme foncièrement antagonistes : l'ingénieur est en quelque sorte un bricoleur et ce dernier dans un certain angle est bien aussi un ingénieur. Il faut les voir dans un continuum où on retrouve différentes situations qui tendent vers l'un ou l'autre des pôles. Pour ainsi saisir les limites entre les deux figures il faut souligner les axes d'opposition les démarquant.

dans cette translation de la notion du registre de l'individuel et du domestique vers celui du collectif et du politique de prendre pour du bricolage collectif des rationalités instrumentales ou opérationnelles propres à l'organisation d'un corps « moderne », marquées par le positivisme de l'ingénieur ?

Odin et Thuderoz proposent une sortie de cette impasse. Ils voient dans la multiplicité des pratiques de bricolage dans un domaine donné l'émergence de ce qu'ils appellent un « monde bricolé ». Ce dernier est un ensemble comprenant des acteurs, des entités/objets, des règles et des représentations, mais où la domination de pratiques de bricolage le rend un monde d'émergences, de transgressions, de détournements, d'expériences mais qui restent des mondes d'aléas, des mondes profondément incertains. C'est le cas de certaines pratiques théâtrales, modes d'écriture littéraire, pratiques de recherche... Dans ces mondes, les acteurs ont des manières de produire des arts et des sciences propres au bricolage, comme ils font émerger un monde commun autour de leurs pratiques. Toutefois, dans ces mondes « *les actions demeurent individuelles et ne sont pas relayées par des mouvements militants* » ou structurants.

Malgré leur fragilité, les mondes bricolés sont aussi des ensembles où des efforts de stabilisation se mettent en place. Comme le disent Odin et Thuderoz : « *Pourquoi cette stabilisation et non un bricolage perpétuel ? Car il faut bien que les cours d'action se poursuivent et que les projets (futurs) deviennent des objets (présents)* ». La recherche de modes de régulation des différentes pratiques individuelles et leurs articulations relève en principe d'une culture de l'action différente de celle du bricoleur, celle de l'ingénieur. Or, ici la régulation ne se construit pas à travers l'adoption de textes légaux ou le développement d'institutions, mais dans une simple volonté de synchronisation des pratiques à travers l'ajustement volontaire de temporalités et de localités.

Le bricolage est une science du tâtonnement, une intelligence du détournement, un travail contextualisé, où l'imagination et l'innovation jouent un rôle primordial. Ainsi le bricoleur fait en imaginant et imagine en faisant (Odin et Thuderoz, 2010). Dans le domaine de l'urbain, il se caractérise par une démarche rétrospective, flexible, marquée par une haute réactivité aux données changeantes du contexte. Loin de suivre un processus linéaire, le bricolage désigne une capacité flexible d'agir sans nécessairement se baser sur une méthodologie préalable. Plus spécifiquement, l'intérêt de la notion de « monde bricolé » est de mieux saisir les projets urbains dans lesquels interviennent un grand nombre de pilotes, de manière complémentaire ou concurrente, et contraints d'agir dans des horizons temporels qui peuvent être très courts. L'identification des efforts de synchronisation et d'ajustement volontaire des pratiques, temporalités et localités nous semble fournir la base d'une grille de lecture convaincante pour saisir la coordination du pilotage au pluriel du projet urbain, dans des situations à la fois très ouvertes en matière de cadre réglementaire et très contraintes en matière de délais et d'interdépendances vis-à-vis d'autres acteurs. Dans ce qui suit nous appliquons cette grille au cas du mégaprojet Dubaï Marina aux Émirats Arabes Unis.

Dans ce sens, la partie suivante présente le contexte de la commande et des acteurs du projet, ainsi que les différentes données qui ont induit des modifications stratégiques

et opérationnelles du projet. Dans une seconde partie nous identifierons à travers cette étude de cas les pratiques du pilotage, et plus particulièrement le changement du programme et de l'image du projet, qu'on désigne comme inscrits sous le registre substantiel du projet. La deuxième pratique du pilotage qu'on analyse, inscrite dans le registre procédural du projet, est celle de la création des espaces informels de négociation et de coordination. Après avoir exposé ces différentes pratiques qui relèvent du pilotage, nous mobilisons la notion de mondes bricolés présentée ci-haut. Nous proposons ainsi que le bricolage entre différents 'mondes' peut être identifié et compris à travers les pratiques qui relèvent de la synchronisation entre différents acteurs. Nous montrerons que cette synchronisation se traduit à travers l'articulation entre compétition, spécificité et complémentarité entre différents mondes, et ceci sur différents niveaux que nous détaillons plus loin dans le texte. Enfin nous questionnons la dimension institutionnelle de ces mondes bricolés. S'agit-il de pratiques isolées au sein d'une organisation établie, ou bien possèdent-ils un potentiel subversif, qui, à travers la structuration des pratiques pourrait mener à une régulation de ces mondes ?

Le « monde bricolé » de Dubaï Marina

Un contexte spécifique

Dubaï est une ville qui s'urbanise à travers une succession de méga projets. Ce type de développement est encouragé par une gouvernance entreprenante qui se caractérise par des partenariats forts entre acteurs économiques et publics, dans le but d'attirer des investissements. Ce système politico-économique est marqué par une place centrale du Sheikh, le gouverneur de la ville, qui gère la majorité des ressources financières et immobilières (Kanna, 2011).

Dubaï se caractérise par un modèle d'urbanisme assez spécifique. On y passe à partir des années 90 d'un modèle public planificateur à une répartition des rôles entre une municipalité prenant en charge le rôle du développement des plans globaux, des services et des infrastructures et un nombre d'entreprises parapubliques qui opèrent par le développement de méga-projets (El-Sheshtawy, 2013). Ces entreprises parapubliques sont mises en compétition dans une logique de renforcement de la rentabilité (Sampler & Eigner, 2003 ; Shmidt, 2009). Ce modèle est marqué par une carence de cadres réglementaires et une faible capacité de régulation de l'acteur public officiellement en charge de l'urbanisme, à savoir la municipalité. C'est dans la « cour » du Sheikh, et de façon assez informelle, que se joue en réalité cette régulation. Toutefois, dès les milieux des années 2000 et surtout après la crise de 2008, on observe une réorientation du système à travers la mise en place d'une série d'autorités régulatrices dans différents secteurs. Malgré le grand rôle qui leur est attribué, les cadres réglementaires sont toujours considérés aujourd'hui par une majorité des acteurs⁴ comme insuffisants.

Le cas de Dubaï Marina est emblématique de ce contexte complexe qui nécessite une forme de pilotage continu de la part des acteurs stratégiques des projets et une articulation de l'action des différents pilotes.

⁴ Ceci est attesté par tous les acteurs des entretiens qu'on a pu faire avec des personnes impliqués dans la production des mégaprojets à Dubaï.

Descriptif historique du projet

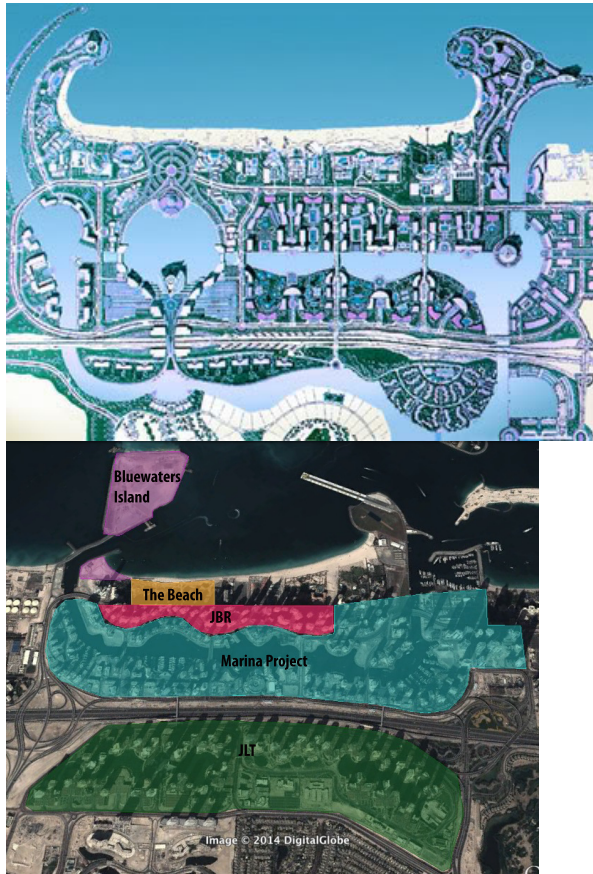
Le projet était conçu au début dans le but de créer une nouvelle centralité à l'ouest de Dubaï, dans un terrain qui était encore, jusqu'à la fin des années 90, non urbanisé. Les orientations globales du projet ont largement changé. D'un projet résidentiel à moyenne densité, Dubaï Marina s'est transformée en une zone où des centaines de gratte-ciels se rivalisent en quête de fascination et de records mondiaux.

L'idée de la Marina, ou en d'autres termes le canal artificiel au centre du projet, remonterait à une visite qu'a faite le PDG d'Emaar, la société immobilière développant le projet, à la ville de Vancouver. Il aurait été impressionné par le canal artificiel du projet Concord Pacific et aurait demandé par la suite aux architectes impliqués dans ce projet de concevoir un plan pour un projet similaire à Dubai (Hurley, 2012).

Le premier *master plan* du projet remonte à 1999, et les premiers travaux de mise en œuvre avec le creusement du canal ont débuté en 2000. Le projet était supposé se développer suivant différentes phases, sur l'espace d'une vingtaine d'années. Or, même si quelques projets sont encore en cours de construction, l'aspect général de la marina en 2010 était déjà celui d'un projet accompli. En l'espace d'une dizaine d'années, la surface totale du projet était pratiquement déjà toute construite.

En effet, le projet se caractérise par le passage progressif d'une approche traditionnelle de développement d'un projet global par un seul acteur à celle d'une suite de « sécessions »/ « démembrements » du projet en un nombre de projets indépendants pris en charge par différents acteurs mis en compétition. Les 500 ha qui constituaient la surface initiale du projet se sont fragmentés en quatre différents projets développés par différentes sociétés immobilières, toutes para-publiques : Jumeirah Lake Towers (JLT) développé par Nakheel, séparé du reste de la zone du projet par l'autoroute, Jumeirah Beach Residence (JBR), développé par Dubai Properties sur un large terrain, amputé de Emaar suite à une décision du Sheikh, et finalement le projet The Beach, développé par Meraas, sur une parcelle faisant partie du terrain alloué à JBR. Ce qui reste à Emaar du projet initial est constitué par la majorité des terrains entourant la marina, dépassant à peine la moitié de la surface du projet initial – et que l'on appellera dans ce texte le Marina Project pour le démarquer de l'ensemble auquel on maintiendra le nom de Dubaï Marina.

En plus de ces quatre projets, un nouveau projet connu sous le nom 'Bluewaters Island' jaillit sous la forme d'une île artificielle dans la mer. Lancé en 2013, ce projet vient s'ajouter à cette agglomération de mégaprojets, modifiant ainsi encore une fois le périmètre du projet initial et en complexifiant le jeu d'acteurs.



A gauche : Un premier plan de Dubaï Marina datant de 1999. (Source : <http://mag218maps.blogspot.be/2005/07/westside-marina-aka-dubai-marina-1998.html>)

A droite : Les différents sous-projets qui constituent en 2014 Dubaï Marina (Source : les auteurs, sur vue aérienne de Google Earth)

Les acteurs des projets

Le développement de chacun de ces sous-projets est affecté par la multiplicité des acteurs au sein de chacun d'entre eux ainsi que par la présence d'acteurs qui interviennent au niveau de la ville dans son ensemble. Au sein de chacun des sous-projets, on se retrouve d'abord avec le maître d'ouvrage (les sociétés parapubliques) qui joue dans certains aspects également le rôle de maître d'œuvre. Ces entreprises ont leurs propres services qui prennent en charge les opérations de tracé et d'ouverture de nouvelles rues, la construction de certains équipements et la gestion des espaces publics⁵. Toutefois, elles font régulièrement appel à des consultants pour de nombreuses questions techniques et surtout le développement et l'adaptation des Master Plans qui représentent les principaux documents de référence dans ces projets. Une des caractéristiques de ces projets est le changement continu des consultants en charge des Master Plans⁶. Dans un paysage de forte spéculation immobilière, les acquéreurs et ré-acquéreurs des nombreuses parcelles, développant leurs propres projets immobiliers, vont chercher à augmenter leur marge de bénéfice à travers une

⁵ Les services de la ville sont toutefois parfois impliqués par certaines de ces opérations de mise en œuvre à travers des montages spécifiques, comme la formule du *cost sharing* liant le maître d'ouvrage et l'autorité publique des routes pour la création de nouvelles routes.

⁶ Les modifications continues des plans et l'exigence des sociétés immobilières est souvent source de malentendus entre celles-ci et les consultants. C'est un aspect qui pousse souvent les sociétés immobilières à changer de consultants en les discréditant.

demande de plus de droits d'exploitation. Quant aux nombreuses entreprises privées et acteurs commerciaux, ils font pression pour des investissements et événements qui assureront une plus grande attractivité du projet global. Enfin, il faut compter avec les nombreuses autorités publiques et sectorielles en charge des services et des infrastructures, dont la municipalité et la toute puissante autorité de régulation des transports (RTA).

À tous ces acteurs, il faut ajouter la place centrale du Sheikh de Dubaï qui n'hésite pas à intervenir à l'échelle d'un projet ou, par le choix d'une signature, à démembrer un projet et créer un nouveau.

La régulation des jeux d'acteurs est directement guidée par des logiques de profit⁷. On n'est pas ici dans le registre de la participation démocratique ou la gouvernance transparente cadrée par des règles et des chartes précisant les responsabilités et les procédures. Ceci rend le maintien de l'équilibre du projet difficile face aux changements brusques d'un marché économique et financier ouvert sur la globalisation (Sampler & Eigner, 2003). Dans ce sens, l'efficacité des pratiques d'ingénierie de projet semble fort limitée. C'est bien pour cela qu'on observe le développement de pratiques de bricolage à deux échelles : dans chaque projet et entre ces différents projets.

Les pratiques du pilotage dans chaque projet

Dans chacun de ces projets, on peut observer des formes de bricolage qui ont pour objet d'adapter le projet aux changements économiques, politiques et culturels qui s'imposent et de maintenir la cohérence et l'unité du projet. Ceci s'exprime par des interventions qui ont des implications d'ordre substantiel affectant la forme et les fonctions et l'image même du projet, ainsi que par des éléments d'ordre procédural en lien avec des espaces de négociations et de pratiques interactionnelles menées par certains pilotes.

Au niveau substantiel

La pratique de programmation est à la fois stratégique et tactique. Elle permet d'adapter et d'orienter le projet aux nouvelles contraintes qui peuvent avoir un impact décisif sur son évolution future ; en même temps elle ouvre un espace pour inclure les intérêts et les exigences de nouveaux acteurs. Ceci est notamment le cas des différents projets de Dubaï Marina.

Le changement continu des « Affection Plans »⁸, du moins dans le cas de Marina Project, est assez expressif de ce mode de régulation incrémental, qui est aussi utilisé de façon stratégique pour réorienter le programme et la forme du projet.

Ceci se fait d'ailleurs de façon assez spectaculaire dans les premières phases du projet Dubaï Marina quand on observe le passage d'un programme principalement résidentiel visant les élites internationales vers un programme plus diversifié et complexe mixant des fonctions commerciales, touristiques et de loisir. Le changement ne porte pas seulement sur les fonctions, mais aussi sur les données d'exploitation du site et mènera à une très forte densification. En fait, dans les premières années de la

⁷ Si le souci de dégager une certaine image qui rehausse le prestige de la ville est partagé par nombre de ces acteurs, ceci est fortement inter-lié avec la question du profit économique.

⁸ Plans définissant pour chaque parcelle les fonctions d'usage, les coefficients d'exploitation et l'enveloppe du gabarit construit.

décennie 2000 les décideurs attendent une croissance exponentielle de la ville liée à plusieurs facteurs. Économiquement la ville décolle pour devenir la ville phare du golfe en termes de performance économique drainant les investissements et les sièges sociaux régionaux de nombreuses multinationales. Ceci est accompagné par une croissance démographique qui s'exprime sur le plan urbain par un fort étalement urbain et surtout une forte spéculation immobilière. Dubaï Marina, en tant que nouvelle centralité qui se développe à l'ouest dans un cadre exceptionnel de marina articulé à l'autoroute qui lie Dubaï et la capitale Abou Dhabi ainsi que le centre industriel et logistique régional de Jabal Ali, représente un attrait particulier. On cherche alors à répondre aux attentes de nombreux investisseurs immobiliers impliqués dans le projet et qui souhaitent profiter de la spéculation. On cherche aussi à confirmer le nouveau rôle attribué à Dubaï Marina par la vision qu'ont les décideurs de la ville comme un « nouveau centre ville » de Dubaï autour duquel se développeront un grand nombre de mégaprojets et de lotissements à l'ouest de la ville.

À une échelle bien moindre, mais de façon tout aussi significative on voit la vocation du projet JBR profondément redéfinie. Dans une phase tardive de construction du projet, à travers une nouvelle opération, on voit émerger le 'Walk', en pleine période de spéculation et pour diversifier son offre à travers le développement d'une offre commerciale axée principalement sur l'horeca. Le projet était principalement résidentiel avec des commerces de proximité nécessaires pour desservir sa population. En annexant une bande de terrain qu'il développe en un boulevard à large corniche donnant sur la mer et baptisé le 'Walk', le projet se redéfinit profondément. Cette bande de restaurants et de commerce annexée au projet, permet d'inclure de nouveaux acteurs au projet qui ont permis de lui assurer un certain succès. Le Walk devient de fait l'espace public du « New Dubaï » par excellence.

Un troisième exemple d'adaptation en profondeur de l'organisation spatiale et fonctions du projet est lié au retour en force de certains acteurs publics à partir de la moitié des années 2000, notamment la RTA. La densification était déjà bien présente et commençait à représenter un défi au bon fonctionnement des services et de la mobilité au sein des projets. Mais ce n'est qu'avec la consécration de la RTA dans les milieux des années 2000 comme le « nouveau policier » des transports qu'on voit les différents projets faire des efforts considérables pour se plier à ses dictats. Ainsi, on voit se mettre en place des nouveaux tronçons routiers, des échangeurs, des bateaux-taxis et même un tramway spécialement sur le site de Dubaï Marina pour organiser et diversifier l'offre de transport local. Un métro vient aussi lier le site au reste de la ville. Dans ces projets de transports qui se sont imposés, une coopération et des montages complexes lient les entreprises parapubliques maîtres d'ouvrages et la RTA. Un autre registre permettant d'agir pour adapter le projet tout en maintenant sa cohérence et son unité est bien sa forme ou plutôt l'image véhiculée de celle-ci. Dans ces projets où les promoteurs immobiliers cherchent à rivaliser en produisant des bâtiments iconiques, et où des Affection Plans très généraux sont les seuls documents officiels contraignant la forme des bâtiments, il est facile pour un projet de perdre sa cohérence et son unité. Toutefois, les lignes directrices structurant la forme de ces projets est un de leurs atouts. C'est le cas surtout pour le projet JBR où la soixantaine de tours ont été construites toutes ensemble, en une seule phase, reprenant un seul

style architectural. Le recours au podium au niveau du rez-de-chaussée et à la bande de restaurants du 'Walk' consolide son uniformité et sa continuité paysagère et fonctionnelle. Pour le Marina Project et le projet JLT, malgré les différences morphologiques et temporelles des différentes constructions réalisées, leur articulation autour des espaces d'eau au centre des projets (la marina dans le premier et les « lacs » dans le second) leur fournissent des éléments de cohérence. Cependant, le besoin de « vendre continuellement le projet » pour attirer des investisseurs et des acquéreurs nécessite des efforts périodiques pour recréer une image du projet tout en œuvrant à son unité.

Ainsi, le Marina Project dans les dernières phases du projet a dû faire face à une concurrence acharnée qui a suivi le développement de mégaprojets-spectacles (Shmidt, 2009) qui se multiplient partout en ville. Ceci amènera à redéfinir en profondeur ses Affection Plans dans la zone est du projet en permettant le développement de gratte-ciels (plus de 70 étages). Ceci doit être compris non seulement dans le sens d'un changement de programmation mais aussi et surtout dans celui d'un changement d'image. On cherche à dire que le projet est toujours partant dans la course effrénée de la production de la ville spectacle qui met en concurrence ces projets. D'ailleurs, en atteste le nombre de bâtiments qui se prévalent de chiffres records divers dans cette zone est du projet. Le cas du Walk au JBR doit être aussi vu sous cet angle. Ce changement de programme est aussi et surtout un changement d'image pour le projet.

Au niveau procédural

Il est intéressant de voir dans ce projet le nombre d'espaces de régulation qui permettent de développer des arrangements localisés et ponctuels entre les différents acteurs pour accommoder leurs intérêts.

Un espace de régulation assez caractéristique est celui qui se développe au sein d'Emaar pour discuter avec les promoteurs immobiliers les orientations architecturales des nouvelles constructions dans le périmètre du Marina Project. De fait, les Affection Plans qui représentent le seul document officiel qui a puissance d'imposition ne fournissent pas de précisions pour les orientations architecturales (Design Guidelines) souhaitées. Cependant une entente tacite entre la municipalité, autorité publique en charge des permis de construction et d'urbanisme, et Emaar pousse la première à renvoyer les promoteurs immobiliers à une cellule au sein d'Emaar qui traite de ces questions. Ce mécanisme permet de prendre en compte et intégrer dans la mesure du possible les différents intérêts des promoteurs immobiliers qui sont en même temps des « clients » et des partenaires du projet. En fait, c'est de leur inscription plus ou moins volontaire dans les orientations voulues par Emaar à différents stades du projet que l'on peut assurer la cohérence de l'ensemble et d'éventuels besoins d'adaptation au changement.

Un autre espace de régulation plus occulte est celui concernant les Sheikhs. Ces derniers représentent une caste à part dans le système sociopolitique des émirats du golfe. De fait, ceux-ci bénéficient d'un système d'exception qui ne répond à aucun des cadres réglementaires mis en place par les autorités publiques ou les entreprises parapubliques. Ils ne répondent officiellement qu'au Sheikh, gouverneur de Dubaï, qui d'ailleurs leur attribue des « terrains royaux » (royal plots) au sein des projets. Cependant, bien que les informations concrètes manquent sur ce point, il est clair, de

par le résultat, que des espaces de négociations existent entre ces Sheikhs et les entreprises parapubliques pour articuler leurs opérations immobilières privées à l'ensemble du projet.

La relation solide liant les entreprises parapubliques et la municipalité est centrale à la réussite de ces premières dans le développement de leurs projets. Dans les premières années de Dubaï Marina, bien que la municipalité soit officiellement en charge des questions d'urbanisme, elle n'était dans la réalité que périphérique au développement de la zone. Dans la pratique tout revenait en termes de décision aux entreprises parapubliques, que ce soit par la reconnaissance officielle à un corps qui leur est rattaché, comme dans le cas de la DTMFZA filiale de Dubaï Properties, de prendre en charge ces questions, ou sur base d'ententes informelles comme dans le cas d'Emaar. Même après le retour en force de la municipalité après la crise de 2008 et la centralisation de toutes les responsabilités en termes d'urbanisme dans les services municipaux – menant entre autres à la mise à l'écart de DTMFZA – le rôle de la municipalité resta périphérique dans ces projets. En fait, la régulation de ces projets est fortement chronophage et s'inscrit dans des réseaux interpersonnels informels difficiles à stabiliser au sein d'une institution comme la municipalité. La « grande confiance mutuelle » entre les responsables municipaux et les managers de projets dans les entreprises parapubliques concernées fait que celles-ci continuent même aujourd'hui à opérer de la même façon.

De fait, cette régulation est aussi fortement liée au rôle que jouent certains individus. A part le Sheikh, profondément impliqué dans la vision stratégique du projet et son rapport à la ville, il s'agit également des différents PDG des entreprises parapubliques. Ainsi pour les PDG d'*Emaar*, de *Dubai Properties*, de *Nakheel* ou de *Meraas*, il s'agit d'une implication directe au niveau des divers aspects de la régulation des projets. Dans le cas d'Emaar, c'est à son PDG que revient l'idée même de Dubaï Marina. Comme dit plus haut, il a été personnellement en contact avec les architectes canadiens pour les inviter à dessiner le premier plan et le discuter avec eux. Il est également en contact direct avec la majorité des acteurs du projet afin de gérer les diverses phases d'avancement, mais aussi l'ensemble des investissements. Il représente par ailleurs la face médiatique du projet tout en étant la personne clé pour traiter des dossiers stratégiques en lien avec le projet avec les autorités de la ville et avec le Sheikh, vu sa place au sein du cercle de pouvoir. Personne puissante et omnipotente au sein de son organisation, il est impliqué dans la sélection des principaux consultants, la révision des plans et s'investit fortement dans le suivi quotidien de nombreux détails techniques du projet avec les employés concernés.

Le monde bricolé de Dubaï Marina : synchroniser des pilotages sur des périodes de temps très courtes

Malgré la compétition entre les différents projets constituant Dubaï Marina poussant chacun à se démarquer en soulignant des spécificités par rapport aux autres, on observe l'existence de complémentarités, voire des compromis et de coopérations, visant à répondre au besoin d'assurer l'intérêt collectif de ce noyau urbain qu'est Dubaï Marina et sa place dans la ville.

Cette articulation entre compétition, spécificité et complémentarité peut être observée à différents niveaux. C'est le cas d'abord concernant les fonctions qu'incluent les

différents projets. Si tous sont en concurrence sur le marché de l'immobilier résidentiel, ceci est moins clairement le cas pour les autres fonctions. Par exemple, on voit les fonctions commerciales prendre différentes formes dans les différents projets : un centre commercial à Marina Project, un strip sur le « Walk » de JBR, ou encore un centre de loisir à « The Beach ».

Un deuxième exemple est que tous les projets cherchent à projeter l'image de lieux offrant des espaces publics, et plus particulièrement des espaces de promenades, en pénurie à Dubaï. En même temps on se retrouve face à différents types de promenade dans chaque projet. À Marina Project, il s'agit d'une promenade au bord de l'eau, réservée au piétons alors qu'à JBR, le Walk offre l'opportunité de se promener en voiture tout en étant en contact avec les cafés et les restaurants aménagés. À The Beach, la promenade a un caractère plus en rapport avec la plage et les touristes qui fréquentent les projets balnéaires qui se trouvent à proximité.

On pourrait voir aussi dans la façon d'aborder la question de l'image de qualité, voire de distingué et de luxe qu'ils cherchent tous à médiatiser, ce rapport complexe qui articule compétition, spécificité et complémentarité. Dans Marina Project, cela se traduit par les clubs de yachts et les bateaux luxueux qui occupent les bords de la marina. À JBR, le Walk se présente comme un espace public distingué dédié à la promenade mais aussi à des activités commerciales s'adressant aux classes moyennes supérieures. Dans The Beach, cela se traduit au niveau de la sélection des restaurants et cafés de haute gamme, qui seraient dans la mesure de créer l'image d'un « Pavillon luxueux de restaurants ».

On est bien dans une recherche, sous entendue, de complémentarité des équipements et d'ambiances, même si dans les faits les interactions entre les différents pilotes de ces projets restent occasionnelles et minimales. Ainsi, le projet The Beach s'est développé dans une logique d'inscription dans la dynamique du Walk préexistant pour en profiter tout en s'en démarquant. Pourtant, dans une logique de compétition, il n'y pas eu de coordination formelle et officielle avec les acteurs des projets avoisinants et notamment JBR dans le développement du projet et ses orientations⁹.

Ainsi, une articulation particulière des différents projets et une mise en cohérence de ce monde complexe qu'est celui du développement de Dubaï Marina existe. Cela ne prend pas la forme ni d'un plan fixé et adopté, ni celle d'une gouvernance stabilisée autour d'un projet commun, mais plutôt une logique de synchronisation et d'ajustement des temporalités, localités et des intérêts des différents espaces et pratiques de ce monde bricolé. C'est une logique de réactivité respective où chaque pilote redéfinit son projet en réaction aux initiatives, actions et projets des autres pilotes. C'est principalement à travers ce mécanisme que se lient en creux les intérêts particuliers des différents acteurs et leur intérêt collectif axé sur le développement de Dubaï Marina.

⁹ Pour l'urbaniste en chef qui a travaillé sur le développement du plan de The Beach, l'important c'était de chercher ce qui est mieux pour le projet, et afin d'achever ceci, il a fallu composer avec les fonctions et formes existantes, sans nécessairement avoir des réunions ou des discussions avec les acteurs en place.

Conclusions

Dans un retour aux cadres théoriques mobilisés au début de cet article, et plus particulièrement la notion des mondes bricolés, nous posons la question de la régulation dans un objectif d'institutionnalisation ou de 'stabilisation' de ces mondes. En effet comme Arab et Lefevre le suggèrent, la régulation peut se présenter sous deux logiques différentes, celle de l'organisation et celle de l'innovation. (Arab et Lefevre, 2011).

Dans le cas de Dubai Marina, la logique d'organisation se traduit à travers plusieurs pratiques, notamment celles qui relèvent de la division des terrains et des prérogatives, de la distribution des rôles entre différents acteurs, mais surtout à travers toutes les pratiques qui émanent du monde de l'ingénierie. En fait malgré l'opposition entre les deux figures de l'ingénieur et du bricoleur, il faut souligner que ces deux figures ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Levi Strauss souligne lui-même que 'cette différence n'est pas aussi absolue qu'on serait tenté de l'imaginer'. Dans le projet de Dubai Marina, une logique d'ingénierie se traduit dans l'application des normes, des guidelines, des formes internationales d'évaluations, etc... Celle-ci peut être observée à côté des pratiques du bricolage où le projet ne suit pas un processus linéaire, où les composants des projets se modifient incessamment en fonctions des données du marché et du politique et où les principaux acteurs politiques et techniques changent, ainsi que leur prérogatives.

La logique de l'innovation, quant à elle, peut surtout être identifiée à travers les pratiques qui relèvent de l'individualisme et de la contextualisation. En effet dans le monde de Dubai Marina, on peut voir que les acteurs, leur marge de contrôle sur les terrains, ainsi que les limites des différents terrains des projets sont en perpétuel changement. C'est dans ce contexte politique, auquel s'ajoute les changements au niveau du marché, notamment l'apogée de la spéculation qu'a connue la ville, suivie de la crise de 2008, que les différents pilotes ont 'bricolé' leurs diverses décisions et adaptations au contexte.

C'est dans les divisions et recompositions incessantes des territoires des projets dues aux changements des circonstances et des objectifs que la notion de « monde bricolé » peut traduire toute sa puissance. C'est dans ce cadre que nous devons interpréter les modifications constantes des programmes ainsi que de la portée stratégique et symbolique de chaque projet. De plus nous considérons que c'est dans cette instabilité et cette incertitude que les différents acteurs ont défendu leur marge d'action. Nous revenons ici sur Arab et Lefevre qui considèrent que la déstabilisation continue des périmètres d'exercices et de compétence et l'instabilité qui en découle peut être examinée comme une logique de régulation temporaire. En effet, elles considèrent qu'en tirant profit de l'instabilité, l'incertitude devient 'un instrument de l'action collective' (Arab et Lefevre, 2011).

Bibliographie

- Arab, N., 2004. L'activité de projet dans l'aménagement urbain: processus d'élaboration et modes de pilotage Les cas de la ligne B du tramway strasbourgeois et d'Odysseum à Montpellier. Thèse à l'Ecole des Ponts ParisTech.
- Arab, N., 2008. À quoi sert l'expérience des autres? *Espaces et sociétés* 33–47.

- Arab, N., Lefeuvre, M.-P., 2011. Des cadres territoriaux au coeur des coopérations institutionnelles : les « entrepreneurs métropolitains ». *Politiques et management public* 28, 399–415.
- Ben Mahmoud-Jouini, S., 2003. *Pratiques de projet et ingénieries Tome III. Co-conception et savoirs d'interaction*, Recherche. PUCA, Paris.
- Bourdin, A., 2002. Comment on fait la ville aujourd'hui, en France? *Espaces et sociétés* 147–166.
- Bourdin, A., Prost, Robert (Eds.), 2009. *Projets et stratégies urbaines*. Parenthèses, Paris.
- Chombart de Lauwe, P. (Ed.), 2012. *Le projet négocié, Maîtrise d'ouvrage et équipement public*. PUCA Recherche, Paris.
- Dupont, L., Gholipour, V., Morel, L., Bignon, J.-C., Guidat, C., 2012. From Urban Concept to Urban Engineering: The Contribution of Distributed Collaborative Design to the Management of Urban Projects. *Journal of Urban Design* 17, 255–277.
- Dupont-Beurier, P.-F., 2006. *Petite philosophie du bricoleur*, Pause Philo. Milan Éditions, Paris.
- Elsheshtawy, Y., 2013. *Dubai, behind an urban spectacle*. Routledge. London, New York.
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., Rothengatter, W., 2002. *Megaprojects and risk: making decisions in an uncertain world*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Frebault, J., 2006. *La maîtrise d'ouvrage urbaine*, Ville et Aménagement. Le Moniteur, Paris.
- Gill, R., Courdurier, E., 2000. *Le retour de la politique dans la maîtrise d'ouvrage*, Recherche. PUCA, Paris.
- Granger, V., 1998. *La maîtrise d'ouvrage et l'exercice de programmation : modalités d'organisation et d'assistance*, Recherche. PUCA, Paris.
- Hanriot, S., 2003. *Pratiques de projet et ingénieries Tome II. Enjeux pour l'ingénierie de maîtrise d'oeuvre*, Recherche. PUCA, Paris.
- Hurley, B., 2012. Stanley Kwok and the Two False Creeks: Part Two – Mirrors, Mirages and Vancouverism in the Middle East. <http://spacing.ca/vancouver/2012/05/14/stanley-kwok-and-the-two-false-creeks-part-two-mirrors-mirages-and-vancouverism-in-the-middle-east/>
- Idt, J., 2009. *Le pilotage des projets d'aménagement urbain: entre technique et politique: Une analyse basée sur les cas de Paris, Lille, et Chartres*. Thèse à l'Université Paris VIII Vincennes-Saint Denis.
- Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Ile-de-France, 2007. *Large scale urban development projects in Europe: Drivers of change in city regions*, Les Cahiers de l'IAURIF. IAURIF, Paris.
- Kanna, A., 2013. *Dubai, the city as corporation*. University of Minnesota Press. London.
- Kim, J.-H., Yoon, J.-Y., Kim, K.-H., Kim, J.-J., 2009. A Conceptual Model of Intelligent Program Management Information Systems (iPMIS) for Urban Renewal Mega Projects in Korea. *Journal of Asian Architecture & Building Engineering* 8, 57–64.
- Lavergne, M., 2014. *L'aménagement urbain en quête de pilotage*.
- Levi-Strauss, C., 1962, *La pensée sauvage*. Plon.
- Middler, C., 1998. *L'auto qui n'existait pas: Management des projets et transformation de l'entreprise*. InterEditions, Paris.
- Miller, R., Lessard, D., 2008. Evolving strategy: risk management and the shaping of mega-projects, in: Priemus, H., Flyvbjerg, B., Van Wee, B. (Eds.), *Decision-Making on Mega-Projects: Cost-Benefit Analysis, Planning and Innovation*. Edward Elgar, Cheltenham/Northampton, pp. 145–172.
- Odin, F., Thuderoz, C. (Eds.), 2010. *Des mondes bricolés ? Arts et sciences à l'épreuve de la notion de bricolage*, METIS LyonTech. PPUR, Paris.

- Priemus, H., 2008. How to improve the early stage of decision-making on mega-projects, in: Priemus, H., Flyvbjerg, B., Van Wee, B. (Eds.), *Decision-Making on Mega-Projects: Cost-Benefit Analysis, Planning and Innovation*, Transport Economics, Management and Policy. Edward Elgar, Cheltenham/Northampton, pp. 105–119.
- Priemus, H., Flyvbjerg, B., Van Wee, B. (Eds.), 2008. *Decision-Making on Mega-Projects: Cost-benefit analysis planning and innovation*, Transport economics, management and policy. Edward Elgar, Cheltenham/Northampton.
- Prost, R. (Ed.), 2003. *Pratiques de projet et ingénieries Tome I. Projets architecturaux et urbains Mutation des savoirs dans la phase amont*, Recherche. PUCA, Paris.
- Sager, T., 2011. Neo-liberal urban planning policies: A literature survey 1990–2010. *Progress in Planning*.
- Salet, W., 2007. Trans scalar strategies of action: comparing experiences of mega projects in city regions in Europe, in: Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Ile-de-France (Ed.), *Large Scale Urban Development Proects in Europe: Drivers of Change in Ctiy Regions*, Les Cahiers de l'IAURIF. IAURIF, Paris, pp. 91–101.
- Salet, W., Bertolini, L., Giezen, M., 2013. Complexity and Uncertainty: Problem or Asset in Decision Making of Mega Infrastructure Projects? *International Journal of Urban and Regional Research* 37, 1984–2000.
- Salet, W., Gualini, E., 2006. *Strategic Urban projects: comparative analyses of European cases*. Routledge/Spon, London.
- Sampller, J., Eigner, S., 2003. *Sand to silicone, achieving rapid growth, lessons from Dubai*. Profile Books. London.
- Shmidt, H., 2009. *Economy of fascination, Dubai and Las Vegas as themed urban landscapes*. Gebrüder Bornstaeger. Berlin, Stuttgart.
- Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., 2002. Neoliberal urbanization in Europe: large-scale urban development projects and the new urban policy. *Antipode* 34, 542–577.
- Zérah, M.-H., 2003. Gouvernance métropolitaine et pilotage de réseaux techniques : le cas de la région métropolitaine de Mumbai (Bombay). *Revue française d'administration publique* 107, 395.