

**Zeitschrift:** Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

**Herausgeber:** Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

**Band:** - (2000)

**Heft:** 3

**Artikel:** Pourquoi le management urbain?

**Autor:** Fauconnet, Marie / Mottu, Sophie

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-957313>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Pourquoi le management urbain ?

## Warum es ein Stadtmanagement braucht

Die heutige Realität der westlichen Städte wird immer komplizierter. Die Probleme, die mit der Globalisierung, der Zunahme der städtischen Bevölkerung, der Mannigfaltigkeit der sozialen Forderungen, den technologischen Entwicklungen auftauchen, sind Herausforderungen, die auf die Verantwortlichen des Städteanagements zukommen. Strategien, Methoden und Instrumente, die den Städten ein nachhaltiges Funktionieren erlauben und den Bedürfnissen der verschiedenen Akteure entsprechen, müssen geschaffen und gesucht werden. Diese Aufgabe kann nicht nur durch eine einzige Berufsgruppe abgedeckt werden. Ganz im Gegenteil, Zusammenarbeit, Interdisziplinarität und Koordination sind gefragt. Dazu braucht es eine neue Art von vielseitigen Fachleuten, die zusätzlich zu den Grundkenntnissen und dem fachspezifischen Wissen «Sinn schaffen» können und mit verschiedensten Fähigkeiten, wie Verwaltungs-, Dialogs- und Verhandlungsgeschick ausgerüstet sind.

- ▶ Marie Fauconnet, juriste, Urbaplan, Lausanne, assistante au 3<sup>e</sup> cycle, IAUG
- ▶ Sophie Mottu, géographe, assistante au 3<sup>e</sup> cycle, IAUG

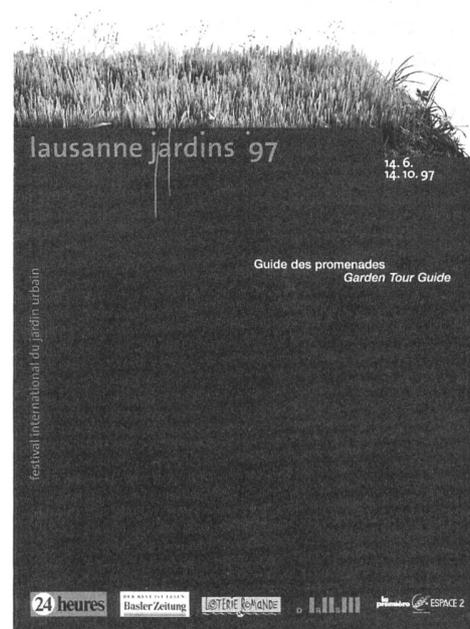
La réalité actuelle de villes occidentales croît en complexité. Les enjeux qui apparaissent comme la mondialisation, l'accroissement des populations urbaines, la diversité de la demande sociale, l'évolution de la technologie, sont autant de défis à relever pour les responsables de la gestion des villes. Il s'agit donc de construire et de rechercher les stratégies, les démarches, les instruments qui permettront aux villes d'évoluer vers un fonctionnement durable, qui réponde aux besoins des différents acteurs. Cet effort ne peut être mené à bien que par une seule catégorie de professionnels. Bien au contraire, la collaboration, l'interdisciplinarité et la coordination sont de mise. Ceci nécessite, dès lors, des profils nouveaux, polyvalents et doués de capacités variées comme dialoguer, gérer, négocier, construire du sens, en plus des connaissances de base et des savoirs spécialisés.

## Les enjeux actuels

Le contexte actuel implique un certain nombre de nouveaux enjeux. En effet, il ne s'agit plus uniquement de penser et d'agir au niveau local ou régional. Des phénomènes importants à l'échelle de la planète ont des effets à tous les niveaux. Référence est faite ici notamment à la **globalisation de l'économie et à la croissance des villes**. De ces phénomènes globaux découlent un accroissement de la compétition entre les territoires. L'attractivité des grandes villes par rapport aux autres augmente. Mais les agglomérations moyennes et petites ont également des cartes à jouer car elles peuvent offrir une autre qualité de vie. Pour parvenir à une place de choix dans ce contexte de compétition entre les territoires, certaines développent des stratégies de valorisation de «niches» : culture, sport, politique fiscale, sécurité, proximité de la nature, etc.

En milieu urbain, on se trouve face à une diversité mouvante d'enjeux non réductibles. La définition d'un intérêt collectif unique et supérieur aux intérêts individuels est de plus en plus difficile à élaborer. Cette **complexité** implique souvent une grande incertitude. Pourtant, il est nécessaire de continuer à intervenir, à agir.

La **demande sociale** est aujourd'hui de moins en moins uniforme et la **diversité** des besoins individuels comprend un champ très large. Les



conditions du marché du travail poussent à la flexibilité et à la mobilité. La rapidité des changements nécessite des réponses immédiates et individualisées, donc plus difficiles à anticiper. Les populations urbaines, toujours plus mélangées en terme de culture d'origine, mais aussi en terme de catégories sociales exigent une importante capacité d'intégration et d'accueil qui passe par le développement de services urbains et une flexibilité au niveau des temps de la ville.

“La répartition entre les tâches dites publiques et les tâches relevant traditionnellement des acteurs privés n'est plus si claire. Les statuts juridiques et les pratiques tendent vers une imbrication de la répartition des compétences.”

L'**évolution technologique** dans les domaines des **télécommunications et des transports** a des répercussions importantes sur les villes. D'une part la rapidité des déplacements contribue à l'étalement urbain et à une redistribution des lieux centraux. D'autre part, les villes ne sont plus des entités isolées, mais forment des réseaux. Enfin, le

développement des télécommunications transforme les rapports entre les individus et permet de répondre à des exigences de plus en plus pointues et individualisées, tant au niveau de la sphère privée que professionnelle.

Au **niveau institutionnel**, chaque pays rencontre des difficultés spécifiques liées au système en place, notamment du fait de la multiplicité des niveaux institutionnels mais aussi liées aux différents niveaux de préoccupation entre le technique et le politique. De plus, la répartition entre les tâches dites publiques et les tâches relevant traditionnellement des acteurs privés n'est plus si claire. Les statuts juridiques et les pratiques tendent vers une imbrication de la répartition des compétences. Ceci implique de nouvelles formes de collaboration tant au niveau des entités à mettre en place que des procédures et démarches à développer pour impliquer les acteurs pertinents.

### Une nouvelle approche de l'urbanisme : le management urbain

Face à ces nouveaux enjeux, la planification urbaine, telle que pratiquée dans les années 80, n'est plus de rigueur car elle ne permet pas de répondre aux nouveaux défis que les spécialistes de la ville doivent relever.

Dans cette période marquée par l'incertitude, le management urbain prend tout son sens car il implique l'évolution des institutions et des principes mis en place. Il suggère une efficacité organisationnelle et une participation de tous les acteurs concernés par l'évolution du domaine urbain. Son but est de dépasser la mise en œuvre traditionnelle, sectorielle et technique grâce à une approche transversale prenant en compte les interrelations. Il peut ainsi être défini comme un nouvel état d'esprit qui comprend une connaissance et une compréhension des nombreux éléments qui influencent l'évolution des villes et une maîtrise des savoir-faire utiles à l'intervention.

#### Compréhension du contexte urbain

La ville ne peut plus être considérée comme un système statique et fermé. Il est désormais nécessaire de la percevoir comme un cadre d'intervention caractérisé par la diversité, la dynamique, la pluri-temporalité et la multiplicité des acteurs.

Véritable vivier de ressources diverses, la ville comprend une multiplicité d'acteurs aux intérêts parfois antagonistes qu'il est pourtant indispensable de prendre en considération. On commence à comprendre que cette diversité est une richesse, une source de rationalité et non une entrave à l'action.

L'action urbaine se détachant de plus en plus de la maîtrise du sol et des éléments fonciers, la pra-

tique évolue vers de nouveaux outils et procédures tendant vers des éléments d'intervention sur la ville opérationnels et stratégiques.

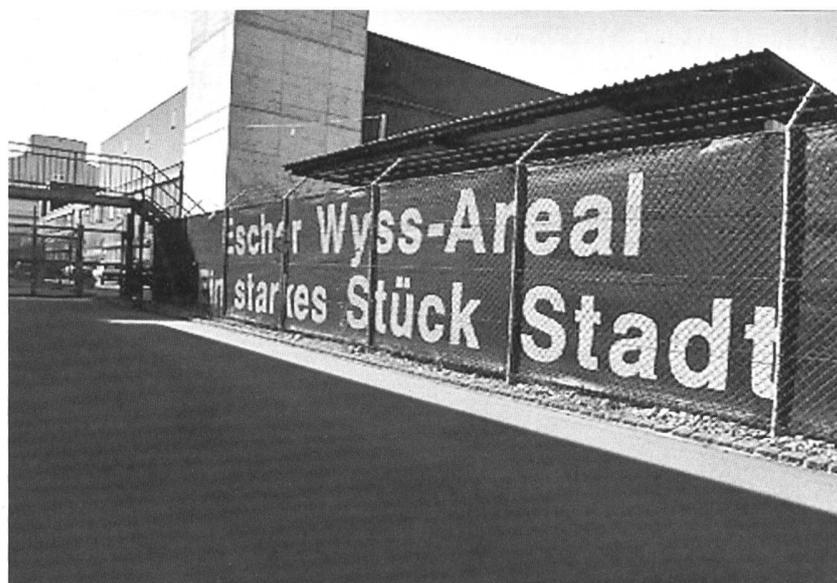
*“Véritable vivier de ressources diverses, la ville comprend une multiplicité d'acteurs aux intérêts parfois antagonistes qu'il est pourtant indispensable de prendre en considération.”*

#### Intervention sur le domaine urbain

L'action sur la ville requiert, de la part des spécialistes de la ville, la capacité d'intégrer de manière **réflexive**, à toutes les étapes, des éléments d'analyse tirés des avis exprimés par tous les acteurs concernés par le développement. De plus, pour être adaptée aux besoins réels des destinataires, toute réflexion nécessite de passer sans cesse du projet à la mise en œuvre par une approche **itérative**. Finalement à demande, toujours plus diversifiée et évolutive, exige des adaptations rapides et une intervention **flexible** sur la ville.

Les logiques technique et politique ainsi que les attentes des différents acteurs rendent difficiles l'identification d'une solution fédératrice en adéquation avec la réalité. Un important effort de **mise en cohérence et de construction de sens** est devenu nécessaire pour véritablement «caler» les interventions tant dans le contexte local que dans la logique de compétition entre les territoires.

Le management urbain est un savoir-faire dont le rôle est encore peu identifié en tant que tel. La prise en compte d'une multitude d'acteurs différents incite les spécialistes de la ville à privilégier le dialogue, la participation et la négociation.



Pour répondre à ces exigences, les métiers liés à la médiation et à l'animation prennent de plus en plus d'importance dans cette nouvelle approche de la gestion de la ville.

### L'évolution de la profession

La complexité croissante de la réalité et l'émergence de nouveaux besoins ne sont bien entendu pas sans effets sur les métiers de la ville. On s'aperçoit que les professionnels traditionnellement chargés des villes (urbanistes, aménagistes, géographes, architectes etc), doivent intégrer une nouvelle compréhension du mode de vie urbain et de la forme urbaine et développer des savoir-faire. En effet, il ne s'agit plus seulement de développer, d'aménager, d'équiper la ville, mais également de faire fonctionner le cadre de vie de la majorité de la population mondiale.

Petit à petit, on reconnaît à part entière que les actions d'autres professionnels, commerçants, responsables du domaine social, acteurs privés, services de l'état, police, politiques... ont un rôle déterminant sur la ville et sa gestion. Les équipes qui gèrent des projets sont maintenant composées de professionnels d'horizon et de formation différentes qui doivent apprendre à créer un vocabulaire et des références communes pour collaborer efficacement.

---

*“ Il ne s'agit plus seulement de développer, d'aménager, d'équiper la ville, mais également de faire fonctionner le cadre de vie de la majorité de la population mondiale.”*

---

Par ailleurs, en lien avec le management urbain compris dans un sens restrictif, on assiste à la définition de nouvelles catégories de métiers tels que: la gestion de site ou de politique spécifique, la commande urbaine et la direction de projet. Ces trois orientations répondent aux différentes étapes de la mise en œuvre d'une politique urbaine territorialisée. Elles correspondent aux nouvelles sphères de services et aux

L'institut d'architecture de l'Université de Genève propose un cycle de formation postgrade à temps partiel sur deux ans qui permet à des professionnels actifs de formation et d'horizon divers de compléter ou de développer leurs compétences en matière de management urbain. Il comprend trois semestres de cours et de laboratoires consacrés à des études de cas réels et actuelles et un semestre de stage ou de mémoire pratique débouchant sur un travail de diplôme. Il permet d'obtenir un diplôme d'étude supérieures spécialisée en Architecture (DESS), mention management urbain. Une nouvelle volée commencera le cursus en octobre 2000.

nouveaux découpages ainsi qu'aux exigences de polyvalence. Elles comprennent des éléments communs comme

- la compréhension de la réalité dans sa complexité et donc une reconnaissance des problèmes et besoins des différents acteurs
- la capacité d'envisager la gestion urbaine de manière stratégique, flexible et réflexive
- la maîtrise, à chaque étape, des processus et des dispositifs d'action, tant au niveau technique que politique
- la capacité et l'envie de travailler dans un cadre interdisciplinaire
- une compétence sur la forme urbaine et sur les services
- la capacité à construire du sens, à donner une cohérence à l'intervention, dans un contexte particulièrement déstabilisant.

Du fait, d'une part, des imbrications entre le domaine de l'intervention publique et la sphère des privés lors du montage des projets, et, d'autre part, des modes d'intervention de l'administration qui sont plus ou moins externalisés, les professionnels qui assument ces tâches se trouvent dans ces contextes variés (administration, bureau privé, ONG, etc). Il s'agit de professionnels qui combinent, un savoir de base, un savoir spécialisé et un savoir-faire de contact.

### Stratégies innovantes

Pour répondre aux nouveaux enjeux tant sociaux qu'économiques, les collectivités publiques, souvent en collaboration avec des entités privées, commencent à intervenir de manière à répondre plus efficacement aux besoins des habitants d'une part, et, d'autre part, à développer des stratégies leur permettant de se positionner sur le marché des villes. On peut citer ici des démarches telles que :

- Les stratégies de ville
- La planification test
- L'urbanisme événementiel
- La communication et le marketing urbain
- Les Agendas 21 compris dans le sens opérationnel.

Ces nouvelles démarches sont, pour l'instant, en cours de développement mais il y a fort à parier qu'à l'avenir elles prendront de plus en plus d'importance par rapport à l'urbanisme traditionnel. Elles comprennent, en général, une étape d'évaluation en fonction des objectifs fixés. Mais les résultats ne sont pas encore disponibles du fait de jeunesse de ces démarches. Le nouvel enjeu consistera donc à savoir selon quels critères les analyser et quelles conclusions en tirer pour permettre d'améliorer ou de renouveler les stratégies visant à un fonctionnement durable des villes. ■