01

Outre la réussite de l'événement, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 privilégient un objectif : l'héritage. L'événement s'organise en fonction de ce qui se passera ensuite. En particulier il doit transformer pour l'après-jeu les territoires urbains qui accueillent les équipements, tout en respectant des exigences environnementales, sociales, juridiques très fortes. L'hyper complexité règne. Une équipe de chercheurs, chargée d'analyser le dispositif de production des équipements olympiques, raconte ici ses premiers pas dans ce dédale et propose ses premières analyses.

14,90 €
ISBN : 978-2-35733-669-8

archibooks

archibooks

01

GRAND PARIS OLYMPIQUE, PREMIER TOUR DE PISTES

GRAND PARIS OLYMPIQUE, PREMIER TOUR DE PISTES

Histoire d'une année d'enquête sur la production des équipements olympiques de Paris 2024

Alain Bourdin
Hélène Dang Vu
Joël Idt

GRAND PARIS OLYMPIQUE, PREMIER TOUR DE PISTES

01

Histoire d'une année d'enquête sur la production
des équipements olympiques de Paris 2024

Cet ouvrage s'inscrit dans une collection dont l'ambition est de raconter la réalisation des espaces olympiques des Jeux de 2024 puis leur transformation pour d'autres usages dans le cadre de l'héritage. Elle est le fruit d'un programme de recherche en temps réel dirigé par Alain Bourdin et opéré par le Groupement d'intérêt public L'Europe des projets architecturaux et urbains, en partenariat avec la Direction générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature, le Plan Urbanisme Construction Architecture (ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires) et la Société de Livraison des Ouvrages des Jeux Olympiques (SOLIDEO).

Ce texte a été écrit par **Alain Bourdin**, relu, corrigé et complété par **Joël Idt** et **Hélène Dang Vu**.

L'information utilisée procède d'une série d'entretiens réalisée entre novembre 2020 et juillet 2021 auprès d'une vingtaine d'acteurs (SOLIDEO, Paris 2024, Collectivités, entreprises). Des notes d'étapes ont été rédigées par **Alain Bourdin**, **Hélène Dang Vu** et **Joël Idt** en novembre 2021 à l'occasion de la première année de la recherche, qui ont alimenté ce texte.

Le travail de documentation complémentaire a été enrichi en particulier par **Adèle Fourmigué**.

Sommaire

8 L'origine d'une recherche
14 Face à la complexité des Jeux
16 Que sont donc les Jeux Olympiques et Paralympiques ?
24 Arrêt sur image
27 L'écosystème
30 Quatre mondes
37 Un emboîtement de systèmes d'action
41 Les acteurs : des organisations, des équipes et des individus
49 Absents mais pas oubliés
51 Les objectifs
57 Coordonner et coopérer
61 L'innovation
65 Quelle gouvernance ?
68 Le récit ne s'arrête pas

70 Cahier photographique

Le 6 novembre 2018, j'ai rencontré Nicolas Ferrand, Directeur Général exécutif de la Société de Livraison des Ouvrages Olympiques (SOLIDEO). Je venais lui parler d'une recherche que j'envisageais, mais en marge du chantier olympique qui ne me passionnait guère. Lui m'a persuadé du caractère exceptionnel du projet urbain que sont les Jeux et de l'intérêt d'un récit élaboré à chaud avec un regard extérieur – celui des chercheurs – qui permettrait de mieux comprendre la spécificité du processus de production des équipements olympiques.

Et l'aventure a commencé.

Alain Bourdin

L'origine d'une recherche

Nicolas Ferrand souhaitait un récit du projet. La Direction Générale de l'Aménagement du Logement et de la Nature (DGALN)[1] et le Plan Urbanisme Construction et Architecture (PUCA) souhaitaient se doter d'un dispositif d'analyse aussi précis que possible dans lequel le travail des chercheurs viendrait compléter une évaluation classique.
Nous-mêmes avions identifié trois questions de recherche très générales :
— Que seront les grands projets urbains demain ? La méthode du projet urbain a permis de grandes réussites dans l'urbanisme français (à Paris, Lyon, Marseille, Nantes, Lille etc.) comme dans d'autres pays d'Europe au cours des dernières décennies. Demain – et même aujourd'hui – les enjeux du changement climatique et d'une nouvelle gestion des ressources[2] obligeront à faire la ville autrement, dans un contexte marqué par des changements considérables. On peut avancer que la force des contraintes, l'ampleur des changements et surtout leur urgence nécessiteront la réalisation de grands projets, mais qui présenteront des caractéristiques radicalement différentes de ceux que nous avons connus précédemment. Comme les dernières IBA allemandes (Internationale Bauausstellung), le projet olympique peut préfigurer dans certains de ses aspects ce que seront les nouveaux grands projets.
— Que feront les aménageurs publics ? On voit leur rôle évoluer avec les divers appels à projets urbains innovants (APUI) et à travers des transformations de fond comme leur intérêt renforcé pour l'aval de la filière de l'aménagement.

1. Qui exerce la tutelle de la SOLIDEO au titre du ministère de l'Égalité des territoires.

2. Associés dans certains pays, le Liban aujourd'hui, l'Ukraine demain, à ceux de la reconstruction.

On voit également l'importance plus grande prise par les opérateurs privés. Mais l'aménageur public n'est pas une espèce en voie de disparition. Cet acteur restera indispensable dans les grands projets urbains tout en devant évoluer profondément. L'aventure olympique force à l'innovation institutionnelle et méthodologique et, de ce fait, peut aider à comprendre ce que sera ou ce que doit être cette évolution.
— Quels sont les effets de la contrainte temporelle absolue sur l'organisation et le fonctionnement du projet ? La première remise des ouvrages aura lieu au tout début 2024. Dans les projets urbains tels qu'on les connaît, il existe deux variables d'ajustement : le budget et la temporalité. Cela coûte plus cher ou cela finit plus tard (et parfois les deux). La seconde variable est celle sur laquelle on joue le plus, notamment parce que cela permet de traiter les conflits ou les aléas. Ici elle n'existe pas et la première n'est pas plus sans limites qu'ailleurs.

Mais qui est « nous » ? Une équipe du Lab'URBA[3] qui analyse les modalités de production de la ville depuis une grande vingtaine d'années. Nous avons, au tournant des années 2000, participé à une série de programmes du Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA) qui rassemblait des architectes, des aménageurs, et des chercheurs de diverses disciplines en Sciences Humaines et Sociales avec une forte dimension internationale (en particulier franco-allemande) autour de la question du projet et de la conception. À cette occasion, nous avons côtoyé des spécialistes de sciences de gestion travaillant sur le « mode projet » dans la conception industrielle (Christophe Midler) et abordé la thématique (reprise par la Plateforme d'Observation des Projets et Stratégies Urbaines – POPSU) de la « ville en train de se faire »,

3. Principal laboratoire de l'École d'Urbanisme de Paris (Université Paris-Est Créteil et Université Gustave Eiffel) et du département génie Urbain de l'Université Gustave Eiffel.

ce qui a marqué nos travaux. Notre intérêt s'est alors porté en particulier sur le métier d'aménageur (avec le Club Ville Aménagement). Ultérieurement, Hélène Dang Vu et Joël Idt[4] se sont inscrits dans cette perspective tout en apportant leur contribution originale[5].

« Nous », c'est aussi la Secrétaire permanente du PUCA, Hélène Peskine, et l'équipe de la Plateforme d'Observation des Projets et Stratégies Urbaines (POPSU) qui accompagne les trois chercheurs, en particulier Jean-Baptiste Marie, Directeur Général de l'Europe des Projets Architecturaux et Urbains, et Adèle Fourmigué, Chargée de mission.

Pour répondre aux attentes de nos partenaires et à notre premier questionnement, nous avons proposé de réaliser une recherche longitudinale au cours de laquelle on interroge plusieurs fois les mêmes personnes. Cette recherche se déroulerait pendant toute la période de production des équipements olympiques – jusqu'à la remise aux utilisateurs finaux après les Jeux et la nouvelle phase de travaux pour la transformation de certains d'entre eux. Les personnes interrogées (à des rythmes différents) appartiendraient

4. Tous deux maîtres de conférences.

5. À partir de terrains nord-américains et de l'exemple de Louvain la Neuve, Hélène Dang Vu a analysé les différentes manières dont les universités peuvent – ou non – devenir des acteurs de la production de la ville. Elle a ensuite étudié les nouveaux professionnels de l'urbanisme, s'est fortement impliquée dans la chaire « Aménager le Grand Paris » à l'École d'Urbanisme de Paris et a rejoint depuis peu le comité scientifique du Club Ville Aménagement. Actuellement elle travaille sur la diffusion des appels à projets urbains innovants en Italie (Rome-Milan). Joël Idt, après avoir décrypté les relations entre la formulation technique et la formulation politique des problèmes dans les grandes opérations parisiennes, a réalisé des travaux sur l'action publique urbaine et sur divers éléments de la production urbaine : planification, aménagement opérationnel, gestion du foncier, ingénierie territoriale etc.

à la SOLIDEO et aux principaux acteurs de la production olympique : techniciens, élus, entreprises, prestataires, à Paris 2024, dans les collectivités concernées, dans les entreprises. Nous proposerions cependant quelques entretiens à des acteurs extérieurs à l'écosystème des Jeux Olympiques et Paralympiques, qui par leur situation, y compris leur éventuelle volonté contestatrice, ou leur expertise, peuvent apporter des éclairages sur le processus étudié. Les entretiens seraient menés avec un guide très ouvert au départ et qui consiste d'abord à raconter ce qu'il se passe. Ils seraient tous transcrits et proposés à la relecture des personnes interrogées. Ensuite ils feraient l'objet d'une double analyse : thématique et chronologique (ou événementielle) à partir d'une grille correspondant aux orientations de départ et vite stabilisée, et éventuellement en utilisant des logiciels d'analyse de contenu. Parallèlement, un travail de documentation serait conduit et des séminaires organisés pour approfondir des points soulevés par l'enquête ou par la littérature scientifique sur les grands événements.

La démarche que nous avons proposée relève de la méthode qualitative et privilégie les raisonnements inductifs (ou abductifs). Trop souvent, on pense que les démarches qualitatives demandent surtout de la bonne volonté et une écoute attentive des gens que l'on rencontre – ce qui est vrai – et qu'elles n'ont pas beaucoup d'exigences méthodologiques – ce qui est faux.
Elles reposent en particulier sur la capacité de construire des interprétations de manière rationnelle, ce qui implique un travail précis d'établissement des faits notamment en mobilisant des méthodes classiques de « critiques des sources » à l'égard des entretiens réalisés. D'où le fait que nous ayons réalisé les entretiens, de notre première série presque toujours à au moins deux, et très souvent à trois, pour construire un socle commun qui ne repose pas sur de la seconde main. D'où aussi la nécessité d'une transcription intégrale des entretiens car la relecture fait souvent voir ce que l'on a complètement ignoré dans un compte-rendu rédigé à partir de notes prises pendant l'entretien. En outre l'adoption d'une démarche inductive qui part des spécificités du terrain pour monter en généralité – ce qui est fréquent chez les qualitativistes mais pas obligatoire – implique de savoir attendre : « La chouette de Minerve ne prend son vol qu'à la tombée de la nuit. » (Hegel, dans ses *Principes de la philosophie du droit*). Mais on ne va pas sur le terrain sans outils, sans avoir un cadre d'interrogation qui sert à construire les faits que l'on analysera ensuite. Les questions posées ci-dessus expriment notre cadre d'interrogation qui lui-même puise largement dans les travaux contribuant au paradigme de l'action ou qui lui sont liés : analyse stratégique de Crozier et Friedberg en sociologie, éléments de sciences politiques et de sciences de gestion.

Nous pensions d'abord rendre compte de notre travail à travers des notes thématiques correspondant aux principales questions que nous sélectionnerions en progressant dans notre enquête (une problématique « glissante »), et d'un autre côté écrire un récit du projet à partir des entretiens. En définitive, nous ne pouvons pas nous tenir hors champ. D'un côté, nous travaillons sur une chronologie du projet commentée par ses acteurs, et pour cela nous nous dotons d'un instrument qui est une frise dont nous reparlerons. De l'autre, nous produirons régulièrement des récits de notre lecture du projet à partir des entretiens et du travail documentaire. Le texte qui suit est le premier de cette série.

Face à la complexité des Jeux

Nous réalisons ce programme mais après un changement de perspective.

Nous pensions en effet nous trouver devant un « objet » clair, avec ses grandes productions – le Village des athlètes, les grands équipements sportifs, le « Cluster » des médias –, ses grands acteurs – Paris 2024, la SOLIDEO, l'État, la Ville de Paris et quelques grandes collectivités locales –, tout cela à Paris et en Seine-Saint-Denis ou presque. Or, on découvre que la dispersion des équipements en France et parfois jusque dans les territoires ultramarins (jusqu'à Tahiti) est plus qu'anecdotique. Les grands acteurs sont à peu près ceux imaginés, mais accompagnés d'une multitude d'autres qui ne se considèrent pas facilement comme « petits », et qui entrent dans le jeu de multiples manières. Par exemple parce qu'ils sont déjà sur le territoire comme fournisseurs de services, même s'ils n'ont aucune vocation olympique. Sans parler des acteurs associatifs qui voudraient entrer dans le jeu mais n'y sont pas. Les équipements eux-mêmes font l'objet de plusieurs lectures selon qu'on les considère du point de vue de l'événement ou de ce qui le suit (l'héritage).

Les problèmes techniques couvrent un champ considérable qui dépasse largement les frontières de la construction, avec par exemple les questions de sécurité ou de gestion des réseaux nécessaires à l'événement. L'organisation, les relations contractuelles, les procédures – dont certaines inédites – forment un écheveau extrêmement difficile à démêler. Et même la temporalité, que la contrainte absolue des dates de l'événement devrait simplifier, prend des formes très différentes selon les contextes, les moments et les acteurs. On se trouve devant un système qui n'est pas seulement compliqué en raison de la recherche de garanties des différents acteurs, mais réellement complexe, c'est-à-dire organisant une multitude d'interdépendances et d'interactions. Comme nous le dit une interlocutrice du secteur territorial : « *Le projet des JO est tentaculaire, c'est-à-dire qu'on a des aspects extrêmement variés, on va de l'aménagement aux enjeux de retombées économiques pour les entreprises du territoire, à la création d'emplois, au développement du sport sur le territoire, au développement de la pratique physique et sportive, à des sujets comme l'Olympiade culturelle… on touche quasiment à tous les enjeux des politiques publiques du niveau territorial mais aussi du niveau communal, les enjeux de santé, les enjeux de développement du sport, de jeunesse, etc.* ».

Faut-il simplifier et renvoyer une foule de faits aux poubelles de l'inimportance ? Edgar Morin nous rappelle[6] que les démarches simplificatrices ont eu une grande utilité à un moment de l'histoire des sciences, mais qu'aujourd'hui elles sont insuffisantes pour rendre compte de la complexité. Dans le cas présent la bonne méthode ne consiste pas à ne jamais simplifier, parce que cela conduirait à ne pas saisir la progression du projet – ce dont rend compte le récit – voire à rendre les résultats de la recherche inintelligibles, mais à le faire le plus tard possible. Pour commencer il faut donc « déconstruire » la notion claire des « équipements olympiques » et nous interroger sur les réalités qui se cachent derrière cette expression, et en particulier sur les différentes dimensions du projet.

6. Morin, E. *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Éditions du Seuil, 1990.

Que sont donc les Jeux Olympiques et Paralympiques ?

D'abord un double *événement* qui se tiendra du 26 juillet au 11 août, puis du 28 août au 8 septembre 2024. On dit que pendant cette période, la France (Paris) sera le centre du monde. Cette affirmation emphatique reflète une réalité : les Jeux sont gouvernés par la logique de l'événement donc celle du spectacle et des flux : flux de spectateurs mais aussi flux mondiaux d'images et de commentaires dont l'importance centrale se lit dans le programme des équipements. Même si une partie des installations liées à la production de ces flux est éphémère, son empreinte est forte, y compris en obligeant à des coopérations très spécifiques entre les producteurs d'énergie et les opérateurs de réseaux d'un côté et l'organisation des Jeux de l'autre :

« *… la plupart des besoins, en particulier des télévisions, sont liés au site. La télévision est le plus gros pourvoyeur de revenus du Comité International Olympique (CIO) et des Jeux, donc il faut bien les traiter. Ils n'acceptent aucune coupure, et la production télé des Jeux se veut 'la meilleure au monde', donc ils vont toujours en demander un peu plus que ce dont ils ont l'habitude sur des événements plus classiques… [De ce fait] on travaille avec Enedis pour arriver à avoir deux sources permanentes sur site et pour que l'énergie temporaire soit la moins polluante tout en limitant les coûts* » nous dit-on à Paris 2024. L'événement ne se limite pas au sport et aux équipements olympiques ; à Paris il sera fortement culturel, partout il est commercial, touristique et politique[7].

7. On le voit avec le boycott des Jeux de Pékin par les représentants officiels d'une série de pays ou, positivement, par la délégation unique entre Corée du Nord et du Sud, lors des Jeux de Pyeongchang.

Plus spécifiquement, c'est une manifestation sportive concernant le sport de haut niveau. En cela elle s'inscrit dans un calendrier, dans des continuités (avec les divers championnats et tournois) parentes mais pas semblables selon les divers sports. Les logiques du monde sportif ne sont pas celles de l'événement, même si elles se rencontrent et si le comité olympique se charge d'y veiller. C'est vrai pour des disciplines populaires qui bénéficient d'autres grands événements mais également pour de « petites » disciplines qui ne sont pas prises dans les grands flux médiatiques.

Les équipements olympiques ne sont pas considérés de la même façon selon que l'on se situe du point de vue de l'événement ou de celui de la manifestation sportive. Pour le champion, le stade ou la piscine est l'espace où se pratique le sport, celui des équipements nécessaires à sa pratique. Pour le gestionnaire d'événements, ce sont aussi – et peut-être d'abord –, les accès, les parkings, les lieux de commerce et de restauration etc. La dimension commerciale, à laquelle les sportifs de haut niveau (encore une fois, surtout ceux des disciplines populaires) ne sont pas indifférents, revêt une importance majeure pour les organisations sportives. Les Jeux Olympiques fonctionnent comme une marque commerciale dont Paris 2024 serait une franchise éphémère et de circonstance. Le CIO met la marque olympique à la disposition de Paris 2024 avec des restrictions d'usage : les sponsors de Paris 2024 ne doivent pas être dans les mêmes domaines d'activité que les sponsors mondiaux qui, eux, payent le CIO. Ainsi Renault automobiles ne peut pas être sponsor puisque Toyota l'est au niveau mondial. S'il y a des véhicules connectés pendant les Jeux, ce seront des Toyota.

Quel que soit le point de vue adopté, les Jeux sont un moment fort qui devient une fête, que les espaces dédiés – même temporairement comme la Seine – doivent aussi pouvoir accueillir comme ceux de la ville.

Les partenaires Olympiques

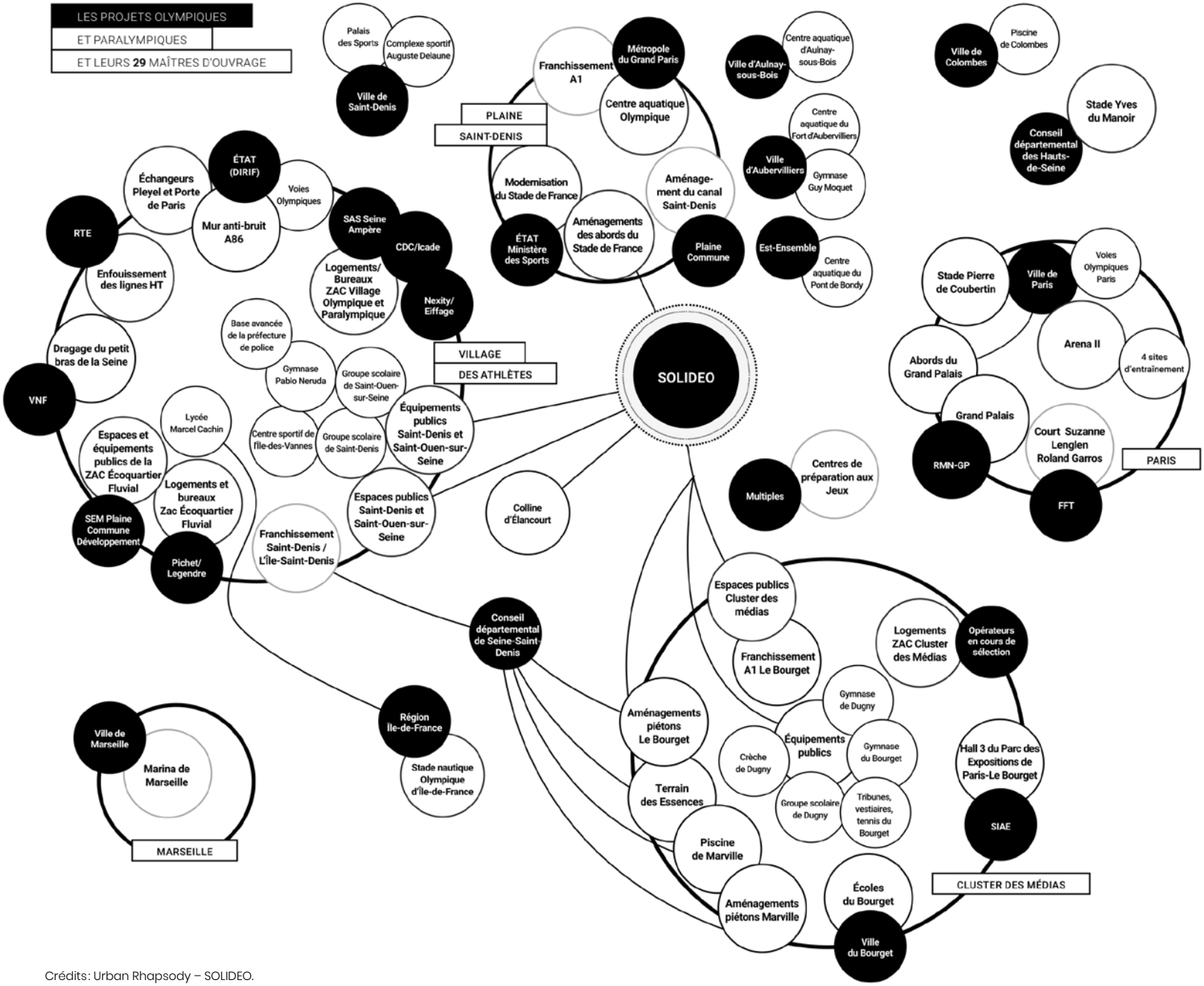
Type de partenaire	Objectif	Entreprises	Date d'entrée
Partenaires mondiaux	Le programme TOP est le plus haut niveau de parrainage olympique. Géré et négocié par le CIO, il donne aux sponsors des droits marketing mondiaux pour les Jeux Olympiques d'hiver, d'été et de la Jeunesse, ainsi qu'une série de privilèges pendant les jeux. Il implique au minimum un engagement sur quatre ans.	Airbnb Alibaba Allianz Atos Bridgestone Coca-Cola/ Mengniu Intel Omega Panasonic P&G Samsung Toyota Visa	
Partenaires Premium	Le plus haut niveau des partenaires domestiques. Forte contribution financière et droits marketing importants (mais inférieurs à ceux des partenaires TOP).	Groupe BPCE EDF Orange Sanofi	09/2018 11/2019 10/2020 07/2021
Partenaires officiels	Deuxième rang des partenaires domestiques.	ALL-Accor Live Limitless Cisco Decathlon FDJ Le Coq Sportif PwC France	11/2021 08/2021 07/2021 12/2019 03/2020 07/2021
Supporters officiels	Troisième rang des partenaires domestiques.	Atos DXC Technology Optic 2000 Randstad Sodexo	

Source : fournir le lien

L'organisation des JOP est un projet à deux sens du terme. D'un côté, celui de la production d'un ensemble d'objets qui formeront un système pendant quelques jours puis entreront dans une nouvelle vie ou seront déconstruits. De l'autre, un projet de mobilisation sociale, des milieux sportifs et au-delà. Le Directeur Général exécutif de la SOLIDEO raconte combien il a été frappé par l'importance des mobilisations collectives – en particulier de bénévoles – aux Jeux d'hiver de 2018, à Pyeongchang en Corée du Sud. Cela a changé son regard sur les Jeux de Paris.

Dans sa dimension matérielle, le projet est d'abord exceptionnel par le nombre de ses localisations. De nombreux sites de compétition : treize à Paris, douze ailleurs en Île-de-France, huit dans le reste de la France métropolitaine et un à Tahiti qui presque tous nécessitent des aménagements – au moins légers – et viennent s'ajouter aux deux opérations urbaines majeures : le Village des athlètes réparti sur trois communes (Saint-Denis, Saint-Ouen et L'Île-Saint-Denis) et le Cluster des médias (Dugny, Le Bourget, La Courneuve) en Seine-Saint-Denis. Et il faudrait sans doute mentionner certains des 619 sites d'entraînement retenus qui à cette occasion font l'objet de travaux, et les réalisations (par exemple la création de voirie ou le déplacement d'une école) qui sont induites par les travaux olympiques. Exceptionnel également par la spécificité, la diversité et le nombre des interactions entre le monde sportif, les collectivités, les producteurs d'équipements et les équipements existants eux-mêmes qui, par leurs caractéristiques et leurs capacités de mutation, font contrainte sur le système et en deviennent – comme diraient certains chercheurs – des acteurs[8].

8. Ou des actants, selon la formule de Greimas. Cf. Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour dir. Sociologie de la traduction - Textes fondateurs Presses des Mines, Paris, 2013



Crédits : Urban Rhapsody – SOLIDEO.

Aux yeux d'un investisseur immobilier, les JOP – du moins les équipements et plus précisément le village olympique – sont une *opération immobilière* qui produit des mètres carrés résidentiels et d'espaces d'activité. Et il se trouve qu'à l'été 2020, l'immobilier souffrait terriblement sous la crise sanitaire de la COVID et que les investisseurs hésitaient devant le risque à prendre, Jeux Olympiques ou pas.

Si l'on change de perspective pour en adopter une qui prévaut au moins en Seine-Saint-Denis, les JOP sont une étape vers la ville de demain, en créant des biens immobiliers qui seront ensuite voués à l'habitat et à l'activité économique, et en développant de nouveaux procédés constructifs, de nouveaux composants dans la construction (bois, béton bas carbone etc.) et des logiques plus durables d'aménagement de l'espace public et d'organisation urbaine. Tout cela se retrouve dans la thématique de *l'héritage* dont on verra qu'elle comprend encore bien d'autres aspects, et qui pourrait s'inscrire dans une question plus large : qu'est-ce que les JOP font au territoire et qu'est-ce que le territoire fait aux JOP ? Car si les JOP transforment considérablement le territoire, celui-ci connaît d'autres mutations (ne serait-ce que celles induites par le Grand Paris Express[9]) qui contraignent les Jeux. Ces différents niveaux de lecture qui ne s'articulent pas facilement sont les plus fréquents. Il faut pourtant en ajouter d'autres, qui intéressent surtout les techniciens et les chercheurs mais qui n'en sont pas moins importants.

La production des équipements olympiques est d'abord un *dispositif d'action* qui associe un très grand nombre d'acteurs et qui mixe *a minima* les logiques classiques de l'aménagement,

9. Ou dans une moindre mesure les trois éditions de l'appel à projets urbains innovants « Inventons la métropole du Grand Paris » d'ailleurs partiellement liées au développement du GPE.

celles des grands projets industriels, celles de l'action publique territoriale et de « l'événementiel ». La contrainte temporelle, même moins évidente et simple qu'on l'imaginait au départ, pèse fortement sur le dispositif. Celui-ci n'a aucune forme de marche arrière et surtout pas de point mort. Cette caractéristique, le fait qu'il faut travailler pour les Jeux mais aussi pour l'héritage, et les forts enjeux de la coordination d'une multitude d'acteurs aux positions plus diverses qu'habituellement dans les projets urbains, appellent une série de mesures organisationnelles originales.

Comme tout dispositif d'action, celui-ci comprend le repositionnement permanent de certains acteurs au cours des diverses phases, notamment quand on passe de la conception à la construction puis à la livraison. Il réagit également à la création ou l'utilisation de nouveaux outils, c'est donc d'un dispositif en mouvement qu'il faut rendre compte.

C'est aussi un *laboratoire*. L'innovation, surtout en matière environnementale, est affichée dans les objectifs majeurs de la production des équipements olympiques. Mais elle existe dans beaucoup d'autres domaines, par exemple les procédures utilisées. Là aussi se font des expériences qui seront fondatrices pour des pratiques à venir et constituent une véritable formation (après une action expérimentale réalisée avec eux « *les syndics ne pourront pas dire qu'ils ne savaient pas* » remarque une interlocutrice de la SOLIDEO). Les innovations concernent aussi les opérateurs et les promoteurs : plusieurs considèrent que leur participation au projet des JO relève de la R&D, pour développer des produits et des procédés. Malgré les contraintes qui limitent l'expérimentation et qui n'autorisent pas des innovations à forts aléas, ce dispositif doit être analysé en tant que laboratoire. Comment cette diversité, ou plutôt cette complexité, se manifeste-t-elle dans des situations précises ? Comment la perçoit-on ? Un « arrêt sur image » réalisé après une première séquence d'enquêtes nous donne une réponse provisoire.

Arrêt sur image

Ce pourrait être le 8 juillet 2021, jour où nous – les trois chercheurs – étions au Bourget. Cette date est purement arbitraire mais la période correspond – à quelques semaines près – au moment où le Directeur Général de la SOLIDEO considère que l'ensemble du projet immobilier du village olympique a été sécurisé. En même temps, une étape décisive du sponsoring est franchie. Le Monde annonce (sur la foi d'une dépêche AFP) le 13 juillet 2021 : « *Après Orange, EDF, BPCE, le géant de la pharmacie [Sanofi] rejoint les rangs des plus gros contributeurs des Jeux Olympiques et paralympiques de Paris 2024, ont annoncé les organisateurs et l'entreprise, mardi 13 juillet, dans un communiqué commun. Sanofi s'ajoute à la liste de ces sponsors dits «premium» qui dépensent chacun quelque cent millions d'euros dans le cadre d'un tel partenariat. L'arrivée de ce nouveau sponsor fait grimper à 600 millions, sur les 1,1 milliard d'euros attendus, les recettes de sponsoring, a précisé le Comité d'Organisation des JO de Paris 2024 (COJO), qui doit annoncer un nouveau partenaire d'ici à la fin de semaine.* » Nous choisissons donc d'arrêter l'image à la fin de la première moitié de l'année 2021. Les images ultérieures montreront les évolutions – et aussi notre progression dans la connaissance du sujet !

Ce point fixe, qui s'appuie sur des entretiens recueillis avant l'été 2021 (nous n'utilisons pas – ou peu – ceux que nous avons réalisés depuis), met en lumière certaines composantes de l'action de production des Jeux Olympiques et en laisse d'autres dans l'ombre, qui prendront peut-être une place considérable sur les clichés suivants. En cela notre compte-rendu témoigne à la fois de la situation observée et de notre propre démarche d'interaction avec les acteurs.

Pour bien la comprendre, un retour en arrière s'impose à travers quelques dates marquantes pour l'histoire de Paris 2024.

Entre 2013 et 2015, une série d'études est réalisée par la Région avec l'appui de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme (actuel Institut Paris Région), par la Ville de Paris, par les milieux sportifs (étude d'opportunité de la candidature par Bernard Lapasset) auxquels Plaine Commune est aussi associée ainsi que Sequano (Société d'économie mixte principalement liée aux collectivités territoriales de Seine-Saint-Denis). Le Comité d'Organisation Paris 2024 (GIP) est créé et le site Pleyel-Île Saint-Denis retenu. La Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement, de l'Aménagement et des Transports entre dans le jeu. Paris pose sa candidature le 12 septembre 2015.

En 2016, les études de préfiguration, d'impact se poursuivent, le plan de financement est élaboré. Le 23 juin est signée une convention entre la Ville de Paris et le Département de Seine-Saint-Denis, dont trois établissements publics territoriaux sont concernés par le projet des JOP.

2017 est l'année de la décision de l'État : la SOLIDEO est créée par la loi du 28 février portant sur le statut de Paris et la Délégation interministérielle aux JOP le 13 septembre 2017 quand les JOP 2024 sont attribués à Paris. Le 20 mars est signé le pacte de gouvernance qui associe les communes et établissements publics territoriaux concernés par le Village des athlètes et celui des médias, auxquels s'ajoutent la Ville de Paris (au titre du comité de candidature) et l'État. L'Atelier parisien d'urbanisme (Apur) est chargé de nouvelles études.

2018 est une année charnière même s'il y a peu d'événements : on sort définitivement de la préfiguration. En janvier le COJOP remplace le comité de transition et prend sa forme définitive. Les différents audits sur la faisabilité du projet présenté pour la candidature sont menés et les principaux réajustements mis en œuvre. La Loi olympique est votée le 26 mars.

Elle définit des règles ou procédures spécifiques en urbanisme et organise la protection des éléments relevant de la propriété olympique (donc la gestion de l'image). Le 14 juin le protocole de co-financement est signé. Les bases nécessaires à l'action sont alors établies.

2019 est l'année du Marché international des professionnels de l'immobilier (MIPIM), où les consultations d'opérateurs sont lancées (le 12 mars) et les travaux commencent officiellement le 4 novembre. Les lauréats sont désignés et les promesses de vente signées en décembre (les 17 et 18). Plusieurs conventions d'objectifs sont également signées. L'action commence.

En 2020, l'ensemble du dispositif est fortement perturbé par la COVID mais tient bon. Les équipes municipales sont renouvelées au cours de l'été. Les procédures diverses sont lancées, les permis d'aménager et de construire sont préparés.

En 2021 on se trouve encore dans une phase de conception et d'organisation même si des travaux sont réalisés, dont un équipement éphémère : l'Arena 2024 au Champ de Mars.

Aussi nos interlocuteurs sont-ils d'abord préoccupés par trois questions : l'achèvement de la mise en place de l'écosystème de la production des JOP, même si les « fondamentaux » sont en place, l'éclaircissement d'objectifs relativement flous (notamment concernant la phase post-Jeux de « l'héritage ») ou pas encore stabilisés, et les manières de travailler ensemble dans un système de contraintes très fort.

Et si l'on voulait montrer ce que produit le dispositif, il n'y aurait encore pas grand chose à voir. L'avenir matériel et immatériel est engagé mais non accompli : il est trop tôt pour faire quoi que ce soit qui ressemble à un bilan. D'abord donc, quel est l'écosystème de la production des équipements olympiques ?

L'écosystème

Plus que dans les autres projets urbains, les JOP ont des branches qui montent très haut dans le ciel et des racines qui s'enfoncent profond dans la terre. Institutionnellement on monte jusqu'au sommet de l'État et au-delà dans la sphère des relations interétatiques : le fort engagement personnel de Tony Blair dans la candidature de Londres n'a pas été pour rien dans l'attribution des Jeux de 2012 à cette ville.

En même temps, les réalisations s'opèrent dans des communes souvent populaires dont certaines (comme Dugny) ne comptent pas plus d'une dizaine de milliers d'habitants. En outre, il s'agit d'enraciner la ville de demain dans les territoires de la ville d'aujourd'hui. Le projet lui-même s'inscrit dans l'histoire des candidatures françaises, qui est assez longue, mais sa phase active reste courte.

Les réalisations sont de très grandes dimensions (Centre Aquatique Olympique, Village des athlètes… Cluster des médias, Arena, …) ou, à l'opposé, consistent en des aménagements légers sur des équipements existants. Ces quelques exemples illustrent une première caractéristique de l'écosystème : la multiplicité de ses échelles spatiales et temporelles. Cela est plus ou moins vrai de tous les projets urbains mais jamais à ce point (sauf peut-être dans le cas du Grand Paris Express). On ne peut les appréhender toutes à la fois, chaque acteur doit se concentrer sur ce qui correspond à son domaine d'activité et, même pour ceux dont c'est la mission, la vision de l'ensemble n'a rien de simple. Cela signifie que tout le monde n'est pas dans la même histoire, dans le même récit, sauf dans la référence à la contrainte temporelle, et donc que l'écosystème doit fabriquer les éléments qui assurent sa cohésion. On y reviendra.

Au jour de l'arrêt sur image, le passé de la candidature n'est plus un sujet dont on se préoccupe, sauf chez ceux qui en ont été les acteurs et qui pour la plupart ne sont plus en première ligne (ou même plus du tout présents). Pourtant il pèse. Parce que ce dossier de candidature est un objet assez particulier, dans un style international que les spécialistes du classement au patrimoine mondial de l'UNESCO connaissent bien à une échelle plus limitée depuis que le plan de gestion est devenu un élément central du dossier. Ce document de communication pour obtenir l'attribution en sacrifiant au style du CIO est également un plan assez précis et détaillé comprenant une série d'engagements qui ont nécessité des compromis et des arbitrages avec les acteurs concernés. Mais une fois l'attribution acquise, on ne peut pas se contenter d'appliquer ce plan qui n'est pas un outil opérationnel. C'est « un dossier gagnant, pas un dossier réalisable ».

Il a donc fallu revenir à la réalité du budget. Il était évident par exemple que le coût du Centre Aquatique Olympique était sous-estimé (à 113 millions contre 500 à Tokyo et 320 à Londres). Certaines propositions devaient être étayées. L'audit commandé en janvier 2018 associe plusieurs inspections générales et conduit à une série de réaménagements. Le plus spectaculaire concerne le Centre Aquatique Olympique, dont la jauge passe de 17 000 à 5 000 places pour un montant majoré de 113 à 173 millions d'euros. De nombreux ajustements se font ensuite tout au long du processus de projet : nombre de chambres pour les journalistes du Cluster des médias, localisation des épreuves, etc. En juillet 2021 presque tous les arbitrages sont rendus.

Par conséquent le paysage est relativement stabilisé. Du côté du dispositif de maîtrise d'ouvrage, les équipes ont à peu près atteint leur vitesse de croisière et leurs partenaires divers sont en place. L'essentiel de la maîtrise foncière (lorsqu'elle est nécessaire) ainsi que du travail de conception et de désignation des opérateurs est achevé.

Désormais ce sont les équipes de construction, puis celles de l'événement lui-même, qui peu à peu vont occuper le devant de la scène. Le porte-avions s'est mis en marche mais il est équipé de foils.

Cet écosystème qui se stabilise, comment est-il constitué ? Il se trouve à l'intersection de quatre mondes très différents, associe un ensemble d'organisations dont certaines sont plus puissantes que d'autres, et fonctionne à partir d'un grand nombre de systèmes d'action[10] qui souvent s'étendent à des acteurs extérieurs à ces mondes.

10. Comme l'ont montré de nombreux travaux (notamment dans la lignée de Michel Crozier et Erhard Friedberg), l'action, qu'il s'agisse de coordination ou de coopération, passe par des systèmes d'échange stables ou quasi stables qui associent des acteurs dépendant les uns des autres. Dans le périmètre d'une organisation, on trouve plusieurs systèmes d'action qui pour une part d'entre eux sortent de ce périmètre. Par exemple, dans une entreprise automobile, on observe un système d'action qui rassemble la direction commerciale et les concessionnaires mais pas une partie des autres directions. Par ailleurs le système d'action se définit également par les ressources qu'il contrôle et d'autres références (cf. note précédente) conduisent à y intégrer des « non vivants ».

Quatre mondes

Un monde c'est un espace économique et social dans lequel on peut faire une carrière professionnelle et constituer un réseau de relations et d'amis. Il structure un réseau d'organisations diverses, et véhicule des savoirs qui lui sont propres, des références, des images, des valeurs, des discours de justification, et de plus en plus une éthique propre. Il a ses personnalités et ses lieux emblématiques, institutionnels et parfois matériels. Le plus bel exemple que l'on ait connu dans l'histoire récente de la France est celui de l'agriculture, aujourd'hui moins intégré qu'il le fut il y a quelques décennies au moment de la création de la Politique Agricole Commune.

Le *monde sportif* est ici représenté par le CIO, les fédérations et tous les acteurs qui s'occupent du sport de haut niveau. C'est un monde international et national. Mais ces acteurs ont cependant besoin de l'ensemble des pratiquants et amateurs du milieu sportif et, en particulier pour les territoires concernés par les JOP, de ceux qui sont liés aux collectivités locales. Il affiche les valeurs du sport, notamment celles de l'olympisme, d'autant plus fortes que l'argent et le nationalisme les mettent sans cesse en danger. Ses figures de proue – et tout d'abord Tony Estanguet – sont bien connues du public. Il s'organise à partir d'un réseau très serré d'associations – selon le Comité national olympique, il y en a 180 000 en France – et fonctionne en suivant un ensemble de calendriers (des plus grands aux plus petits championnats) très contraignants.

Le deuxième est celui de l'*État*, des organismes qui lui sont liés, et de l'aménagement public. L'État au sens le plus fort, c'est-à-dire le monde du gouvernement et de la haute fonction publique : Jean Castex, premier DIJOP, est conseiller-maître à la Cour des Comptes, son successeur Préfet de la région Île-de-France, le Directeur Général de la SOLIDEO Ingénieur Général des Ponts, Eaux et Forêts etc.

Les Jeux habituels à ce monde fleurissent : concurrence entre les institutions, enjeux de carrière, mise en avant des doctrines à la mode, guerres picrocholines diverses, parfois indifférences aux enjeux (par exemple de réussite des Jeux) qui ne sont pas formulés dans le vocabulaire propre à ce monde. Comme le Comité Olympique en ce qui concerne le monde sportif, le DIJOP et son équipe sont l'institution de référence, avec autour le corps préfectoral et ses directions techniques territoriales (notamment la DIRIF, Direction des Routes d'Île-de-France, qui assure une partie des grandes infrastructures accompagnant les Jeux). Paris 2024 – qui cependant est dominé par le monde sportif – et la SOLIDEO sont des organisations partenariales mais fortement marquées par la présence de l'État (avec à la SOLIDEO plusieurs hauts fonctionnaires, en particulier issus du Budget), même si le personnel n'est pas toujours issu du secteur public.

La Délégation interministérielle aux Jeux Olympiques – couplée à la Délégation interministérielle aux grands événements sportifs – a été créée le 13 septembre 2017. Outre le délégué interministériel, Jean Castex jusqu'au 20 juillet 2020 puis Michel Cadot, elle comprend une équipe d'une quinzaine de personnes. « Le délégué interministériel (Décret N°2017-1336 du 13/09/2017) anime et coordonne les activités des administrations et des établissements publics nationaux concourant à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024. Il veille à l'harmonisation des actions conduites et à la réalisation du programme d'équipements publics au financement duquel l'État, les établissements publics nationaux et les entreprises publiques participent. À ce titre, il s'assure en particulier de l'avancement des projets menés par la Société de Livraison des Équipements Olympiques (SOLIDEO) ainsi que de l'élaboration des dispositions législatives et réglementaires qu'implique l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques. Il assure les relations de l'État avec le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 (COJO) et, en liaison avec les préfets concernés, avec les collectivités territoriales intéressées. Il suscite et encourage les actions d'information relatives aux Jeux Olympiques et Paralympiques, et participe à la valorisation des effets économiques, sociaux, environnementaux et culturels de la tenue de cette manifestation. Il assure la conduite du programme interministériel relatif au programme d'héritage 2024 et concourt à son développement en régions sous l'autorité des préfets. Il est membre du conseil d'administration de la Société de Livraison des Équipements Olympiques (SOLIDEO), et membre de droit avec voix consultative du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques (COJO).

Enfin le délégué interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques réunit un comité des partenaires regroupant les acteurs de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques, notamment le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques (COJO), et la société de livraison des ouvrages olympiques (SOLIDEO). »

Le troisième monde est celui des *acteurs locaux* et en particulier des collectivités locales et des Établissements Publics Territoriaux avec les organismes qui en émanent (SPLA notamment). Donc des élus, des techniciens et des citoyens organisés (associations) ou pas. Cette présence comme monde s'affirme en Seine-Saint-Denis. Les élections municipales de 2020 avec leur organisation exceptionnelle ont entraîné quelques évolutions dans le personnel politique et les équipes spécifiquement chargées des Jeux Olympiques, sans que cela produise de grands bouleversements. L'institution de référence devrait être la Ville de Paris, mais elle ne joue que partiellement ce rôle. La Région et la Métropole, également présentes dans le dispositif, restent assez discrètes et c'est finalement Plaine Commune, l'établissement public territorial sur le territoire duquel se trouve la plus grande partie des équipements durables, qui joue le rôle de la deuxième institution territoriale. Cela pourrait changer au moment de l'événement. En tant que monde, c'est-à-dire à l'échelle nationale, celui des acteurs locaux est peut-être le moins concerné, d'ailleurs les grandes associations d'élus sont logiquement absentes. Donc il n'est pas porteur de messages ou d'objectifs généraux. En revanche les collectivités concernées le sont très fortement.

Principales collectivités territoriales et intercommunalités concernées :
Ville de Paris
Région Île-de-France
Départements : Seine-Saint-Denis, Yvelines, Hauts-de-Seine, Seine-et-Marne
EPT Terres d'Envol
EPT Plaine Commune
Communes en Seine-Saint-Denis : Aubervilliers, Aulnay-sous-Bois, Le Bourget, La Courneuve, Dugny, L'Île-Saint-Denis, Saint-Denis, Saint-Ouen.
Communes en Île-de-France : Élancourt, Vaires-sur-Marne, etc.
Communes hors Île-de-France : Marseille, Lille, etc.

Le quatrième monde est celui des *opérateurs*, en particulier promoteurs et entreprises de bâtiment et plus généralement de tous les métiers de l'immobilier. Même si tous n'ont pas voulu (ou pas pu) participer à la production olympique, cet événement est un enjeu commun qui a de l'importance pour chacun. Il suffit pour s'en convaincre de consulter la liste des consortiums retenus pour les plus grands sites (voir infra). La structuration de ce monde se fait surtout autour des grands groupes. Il n'y a donc pas d'organisme qui soit sa référence pour les Jeux Olympiques, même si le groupe de la Caisse des Dépôts et Consignations (public) occupe une place particulière, en ce qui concerne la Seine-Saint-Denis et notamment le Village des athlètes.

Les opérateurs des plus grands équipements Olympiques et Paralympiques :

Village des médias, à Dugny (Seine-Saint-Denis)
Consultation lancée en octobre 2019 par la SOLIDEO.
Le secteur de l'« Aire des Vents » est attribué à Sogeprom et Demathieu Bard Immobilier.
Le secteur du « Plateau » à Ametis, Ideom, Gaïa Promotion.

Village des athlètes
Consultation lancée en mars 2019 (à l'occasion du MIPIM) par la SEM Plaine Commune Développement, en coordination avec la SOLIDEO.
Le secteur ZAC de l'écoquartier fluvial (L'Île-Saint-Denis) est attribué au groupement Pichet-Legendre.
Le secteur Quinconces à Saint-Ouen est attribué à Icade, CDC Habitat et EDF.
Le secteur des Belvédères à Saint-Ouen à Nexity, Eiffage, Groupama et CDC Habitat.
Le secteur Universeine à Vinci Immobilier.

Centre Aquatique Olympique (CAO)
Consultation lancée en septembre 2019.
La Métropole du Grand Paris est maître d'ouvrage.
La concession du CAO et du franchissement attenant est attribuée au groupement chargé de la conception, de la construction et de l'exploitation, conduit par Bouygues Bâtiment Île-de-France. L'entreprise Récréa, experte dans la gestion et l'animation de centres aquatiques et de loisirs en France, sera chargée de l'exploitation du site, dans le cadre d'une délégation de service public, tandis que Dalkia assurera la maintenance technique de l'équipement.

Arena Porte de la Chapelle

Le marché global de conception, réalisation et exploitation technique de l'Arena Porte de la Chapelle, est attribué au groupement mené par Bouygues Bâtiment Île-de-France et les agences d'architecture SCAU et NP2F.

Source : SOLIDEO

On pourrait allonger la liste mais cela n'aurait pas beaucoup de sens. Le monde de la communication et de la presse va être fortement associé à l'événement mais comme « consommateur » plus que comme producteur : en ce qui concerne la presse, ce sera à travers des journalistes spécialisés et pendant peu de temps. La situation des communicants et publicitaires n'est pas si différente. On ferait le même raisonnement pour d'autres. Il vaut mieux alors distinguer les principaux systèmes d'action et caractériser les organisations qui jouent un rôle central.

Un emboîtement de systèmes d'action

Les mondes font référence. Aux acteurs ils fournissent des réserves de sens, de savoirs, de relations, mais ils ne structurent qu'indirectement l'action. Cela se fait dans des configurations plus précises, plus limitées, plus directement définies par des objectifs opérationnels, les systèmes d'action, internes à un monde ou transversaux. L'architecture des systèmes d'action à travers lesquels se fait le fonctionnement réel de l'écosystème se déploie à trois niveaux :

Les macro-systèmes

Ils ont leur propre temporalité qu'ils imposent au moins partiellement aux niveaux inférieurs. Leurs enjeux concernent l'ensemble des acteurs (transversalement aux différents mondes) et l'ensemble des dimensions des JOP évoquées plus haut. On en repère trois : le macro-système de l'organisation sportive et matérielle de l'événement, celui de la production des équipements olympiques au sens large et celui de la gestion politique de l'ensemble. Le macro-système d'organisation de l'événement met en interaction tous les acteurs de l'événement pris en tant que tel et dans sa seule logique. Cela implique aussi bien ceux qui réalisent les nombreuses installations provisoires que les acteurs du tourisme, les acteurs de l'audiovisuel, les fournisseurs divers et d'abord ceux de l'énergie et des télécommunications ou encore de services urbains tels que les transports, et bien entendu les sportifs. C'est aussi le plus fragile de ces macro-systèmes car les interdépendances ne sont pas nettement visibles à son échelle et le sont plutôt à celle des méso-systèmes.

Le macro-système de la production des équipements est le plus cohérent des trois, dans la mesure où, même si l'on voit qu'il présente beaucoup d'originalités, il s'appuie sur des structures fortes et habituelles dans les opérations publiques, en particulier avec l'aménageur public, dont la SOLIDEO est une figure.

Il associe selon des modalités différentes les concepteurs et opérateurs, la maîtrise d'ouvrage, au sein de laquelle la SOLIDEO elle-même, de nombreuses collectivités, mais aussi des maîtrises d'ouvrages très diverses allant de la SEM Plaine Commune Développement au gestionnaire du Parc des Expositions du Bourget, en passant par plusieurs administrations de l'État, et les destinataires (pour les Jeux et après les Jeux). Le macro-système de la gestion politique se comprend moins par la manière dont ses principaux acteurs se rendent visibles et se mettent en scène individuellement ou collectivement, que par leur adhésion, enthousiaste chez certains, positive chez d'autres et à leur corps défendant chez les derniers – avec les quelques changements de position observés après les dernières élections locales –, à un système de compromis qui porte sur le « partage du gâteau » de l'événement, sur la manière de respecter le poids des uns et des autres – ce qui parfois est difficile avec les acteurs locaux périphériques, ne serait-ce que parce qu'ils ont quelque peine à rester au bon niveau d'information –, sur la place accordée à l'héritage, c'est-à-dire à l'après-Jeux et sur les « valeurs » affichées, dans le discours, dans le mode de production des installations ou des aménités même les plus éphémères, et dans leurs caractéristiques (notamment vis-à-vis des enjeux de la transition énergétique et écologique).

Ce macro-système se caractérise par l'élaboration fine et extrêmement pesée de sa communication institutionnelle avec le risque constant qu'elle soit inopérante ou mal comprise. Ces trois ensembles sont sécants. C'est ainsi que le système de l'événement mobilise des acteurs du système de production et réciproquement, par exemple autour du partage jamais tout à fait évident[11] entre les aménagements pérennes et les aménagements provisoires dans des équipements déjà existants ou que l'on construit pour une utilisation différente après les Jeux.

11. D'autant que la loi de février 2017 n'est pas claire à ce sujet.

Les méso-systèmes

Ce sont ceux qui s'organisent autour d'un enjeu et/ou d'un territoire bien délimité. La cérémonie d'ouverture est un bon exemple mais notre enquête nous a conduits jusqu'ici à observer surtout ceux qui appartiennent au macro-système de la production. Et parmi eux le plus spectaculaire est probablement celui de l'innovation, dont on va reparler. Au moment où l'on arrête l'image, la notion de site – qui était déjà bien présente – s'impose comme niveau d'organisation et de gestion (le village olympique, le Cluster des médias et ses abords, le secteur du Centre Aquatique Olympique, etc.).

Rien de plus normal puisque la phase des chantiers commence et que tous doivent être à l'heure et donc résoudre aussi rapidement que possible les problèmes qui se posent. C'est aussi probablement le niveau auquel les compromis s'élaborent le plus facilement, quitte à les faire valider ensuite dans le macro-système politique ou de production. À ce niveau le rôle central est celui des chefs de projet, on le voit en particulier dans le cas du principal chantier : celui du Village des athlètes.

Les micro-systèmes

Ce sont ceux qui s'instaurent au quotidien entre des acteurs qui sont directement et fortement interdépendants. Ils sont nombreux, évoluent sans cesse et sont les véritables lieux d'interface entre les institutions. Parfois ils n'associent que deux ou trois personnes. C'est en même temps le niveau le plus riche du point de vue de l'inventivité et de l'efficacité[12]. Plus qu'une description fastidieuse, quelques exemples permettent de caractériser ce qui se passe dans ces micro-systèmes.

12. C'est du moins ce qui apparaît dans les entretiens (il ne s'agit pas d'un point de vue de notre part) mais il ne faut pas exclure que cela change ou même ait déjà changé, sous la contrainte d'une rigueur de l'organisation qui conduirait à valoriser les méso-systèmes.

Les « workshops promoteurs », organisés pour les projets de construction du Village des athlètes et centrés sur la réalisation d'un ensemble de bâtiments, rassemblent essentiellement les groupements sélectionnés lors des consultations d'opérateurs (promoteur, équipe de conception, etc.) et l'aménageur. Le rythme est extrêmement intense et le calendrier est cadencé par les impératifs de contractualisation avec l'aménageur, eux-mêmes déterminés par le rétro-planning pour livrer les projets à temps pour l'événement.

Dans un autre registre, des micro-systèmes d'échelle communale se structurent autour de la réalisation des différents petits équipements induits par les Jeux, par exemple au Bourget avec le réaménagement du parc sportif et scolaire de la Ville. Ils rassemblent généralement quelques élus et techniciens de la commune d'accueil, le maître d'ouvrage lorsque ce n'est pas la commune, et la SOLIDEO comme financeur et garant des calendriers. C'est surtout là que se posent les questions très locales spécifiques à chaque commune.

Les acteurs : des organisations, des équipes et des individus

« L'essentiel, c'est de participer. » On pourrait effectivement faire entrer en scène tous ceux qui participent à l'aventure olympique. Mais cela aura beaucoup plus d'intérêt lorsque tous les prestataires, tous les volontaires, tous les « usagers » (compétiteurs, public) seront en place, bref lorsque l'on aura l'image de l'événement en train de se dérouler. Cette fois-ci, on s'en tiendra à des commentaires sur les organisations et les équipes.

Les organisations

Même si nous regardons l'ensemble de l'écosystème, nous le faisons à partir de la SOLIDEO et notre objectif est d'analyser la production des équipements olympiques. On voit alors surtout la DIJOP et les instances gouvernementales, Paris 2024 organisatrice de l'événement, l'armée des maîtres d'ouvrage, en particulier les intercommunalités ou EPT parmi lesquelles Plaine Commune tient une place majeure et la Ville de Paris. Les opérateurs ont été choisis, ce qui n'a pas été sans péripéties diverses (notamment celles liées à la défaillance d'un investisseur canadien au village olympique), ils ont travaillé dans la phase de conception et restent relativement discrets, même si leur présence est déjà marquante au village olympique. Désormais elle s'affirmera toujours plus.

Sur la DIJOP il n'y a guère plus à dire, excepté qu'elle dépend étroitement des décisions gouvernementales, qu'elle a un important rôle d'arbitrage et de construction des compromis et que l'actuel délégué est très impliqué dans le dossier, ce qu'il était déjà comme préfet.

La SOLIDEO se présente à travers tout notre récit, nous ne nous y arrêterons qu'un instant pour rappeler que, si elle intervient pour produire des équipements en maîtrise d'ouvrage directe, elle est cependant chargée de superviser l'ensemble des maîtrises d'ouvrages (voir infra). La première de ces missions implique déjà des interactions complexes avec de nombreux interlocuteurs. La deuxième y ajoute une obligation de délicatesse diplomatique : les supervisés ne sont pas tous des petites structures et certains ont une expérience considérable, connaissent leur territoire par cœur et n'ont pas envie de s'en laisser conter.

Plaine Commune et la société d'aménagement qui lui est associée sont partie prenante de tout ce qui se produit sur leur territoire. À l'aune des missions de la SOLIDEO, Plaine Commune peut sembler avant tout concernée par les équipements et leur devenir après les Jeux, mais il suffit de consulter en ligne les délibérations de l'EPT pour comprendre que cela va bien plus loin. La réussite de l'événement dans toutes ses dimensions est un enjeu fort car elle aura des conséquences sur l'image et le développement du territoire. Le caractère expérimental est lui aussi important et encore plus la mobilisation.

Deux « grands » acteurs apparaissent moins dans le récit qui précède : Paris 2024 et la Ville de Paris. La liste des directions présentée dans l'organigramme de Paris 2024 est éloquente : sur 25, outre celles vouées à l'administration, aux finances, à l'aménagement et la gestion des équipements ou encore aux aspects sportifs de l'événement, on trouve les intitulés suivants : impact et héritage, affaires commerciales, communication, services aux Jeux, excellence environnementale, relations internationales, culture, hospitalité, digital, « direction de la marque », « intégration de la vision, et de l'innovation et des célébrations » … : cette organisation reflète celle du CIO. Le COJO est un acteur à 360° au carrefour de toutes les dimensions des JOP, et son rôle n'est pas si facile à comprendre (la consultation de son site le montre bien). Il est plus porteur de projet que régulateur mais son portage reste relatif. Acteur essentiel mais pas omnipotent de la dimension sportive, il tient la première place dans la communication et l'organisation du sponsoring mais il exerce son influence dans bien d'autres domaines. On verra au cours du temps qui reste avant les Jeux, comment s'opèrent réellement le partage des tâches et la coopération avec la SOLIDEO.

Qu'en est-il alors de la Ville de Paris ?

Cet acteur majeur est concerné par tous les niveaux de définition des JOP distingués plus haut. Cependant sa position est singulière dans la mesure où elle est moins que d'autres concernée par la production d'équipements nouveaux durables (le seul grand projet non éphémère sur son territoire est l'Arena de la Porte de la Chapelle). En revanche elle se trouve au centre du dispositif de l'événement, et c'est celui des grands acteurs qui se contente le moins de sa réussite et veut le plus faire passer un message politique clair à travers lui. D'où l'exclusion de Total du groupe des partenaires, d'où l'importance des Olympiades culturelles prévues entre juin et septembre 2024. En même temps, l'implication de la Ville de Paris dans le fonctionnement d'ensemble de l'événement est très forte : accueil des visiteurs, déplacements à l'intérieur de l'agglomération, mise en scène de certains temps forts et en particulier de la cérémonie d'ouverture sur la Seine etc. Enfin la Ville de Paris, qui est certes moins directement concernée que d'autres acteurs (notamment la SOLIDEO) par les oppositions ou les difficultés liées aux chantiers, reste quand même la figure la plus visible sur le plan médiatique. Cela donne un exemple de la largeur du champ couvert par l'écosystème et de sa complexité. Aucun projet urbain en France y compris les plus complexes comme celui du plateau de Saclay n'a jamais couvert un champ aussi large. Aux deux bouts du système on n'en a pas du tout la même perception (sauf de la date des Jeux), ce qui implique une coordination – une gouvernance – particulièrement forte et complexe.

Les équipes

Une ville de France, Lille, fut de 1995 à 1997 candidate à l'accueil des Jeux Olympiques de 2004. Ce fut l'occasion[13] de collaborer entre acteurs qui ne l'avaient jamais fait, et cela a produit un héritage immatériel qui a alimenté durablement des projets ultérieurs. La candidature lilloise fut très vite écartée. Le dossier gagnant de Paris 2024 produit bien d'autres collaborations, entre les acteurs du quotidien. Collaborations improbables, car la constitution et le fonctionnement des équipes conduisent à mettre côte à côte des personnes issues d'univers différents, aux itinéraires professionnels divers et qui n'avaient pas nécessairement vocation à se croiser. D'autant que les équipes ont été constituées à différents moments et en utilisant plusieurs méthodes : le recrutement classique par des cabinets spécialisés, l'appel à des professionnels qui ont fait partie de l'équipe d'un responsable dans d'autres contextes, le bouche à oreille, les nominations tactiques (la bonne personne au bon endroit au regard des rapports – essentiellement politiques – entre les institutions) etc. Bref, sans être Babel, l'écosystème des JOP présente une rare diversité d'individus. De ce fait il est bien difficile de produire un tableau d'ensemble du personnel mobilisé dans les équipes qui soit autre chose que quelques chiffres sans grande signification. Pourtant au fil des rencontres nous avons pu identifier quelques profils qui nous paraissent typiques de l'écosystème. La liste reste à compléter.

Puisque notre interlocuteur privilégié est la SOLIDEO, il faut commencer par une figure, celle que personnifie son DG. Il y a plusieurs façons de conduire un grand projet d'aménagement, particulièrement quand il doit accueillir un événement.

13. Comme en ont témoigné plusieurs acteurs, en particulier Francis Ampe qui fut l'un des initiateurs.

La compétence technique, l'habileté politique, la capacité à mobiliser ses équipes à les maîtriser et à les entraîner derrière soi – ou au contraire à mettre en place une machinerie qui fonctionne toute seule et produit son lot annuel de mètres carrés –, le degré d'engagement personnel, la perception et les attentes que l'on a vis-à-vis du chantier, tout cela se combine de différentes manières. L'aménagement d'une ville nouvelle dure des décennies et même dans un cas exceptionnel comme celui de Cergy Pontoise[14], les directeurs passent ; il leur est difficile de s'identifier fortement au projet. Au contraire le chantier olympique est rapide, pour produire des installations qui entreront en fonctionnement toutes en même temps, ce qui leur donne une visibilité exceptionnelle. Du coup on ne voit pas comment cela pourrait fonctionner autrement qu'avec une forte identification de celui qui dirige la production des équipements avec le projet. Et c'est le cas.

On retrouve en Nicolas Ferrand une figure qui a marqué les grands projets : un patron charismatique, viscéralement attaché à la réussite de son projet, homme de chantier, lancé dans une aventure qui a quelque chose d'héroïque et qui « sait tout » sur le projet. Il y a certes quelques variations sur ce profil : Nelly Wenger lorsqu'elle a repris la direction d'Expo.01 (devenue par la force des choses Expo.02 en 2002) pour sauver ce projet d'exposition nationale suisse ne l'a pas joué tout à fait de la même façon, notamment parce que, son rôle comportant la gestion de l'événement et pas seulement la production des sites (arte plages), elle devait faire face à une exposition médiatique considérable, mais sa démarche également était vécue comme héroïque. D'autres, dans des grands projets sans échéances aussi précises, ont moins joué sur cette dimension mais autant ou plus sur les autres, notamment le charisme.

14. Bernard Hirsch a été directeur de l'établissement public pendant dix ans (1965-1975), mais seulement dix ans …

Pour n'en citer qu'un, ce fut le cas du regretté Jean-Paul Baïetto. De tels leaders se tournent volontiers vers un autre profil : les « accros du projet ». Ils viennent d'horizons différents, certains ont été formés dans des filières d'excellence, d'autres beaucoup moins, certains sont ingénieurs, d'autres architectes ou paysagistes, à moins qu'ils ne soient passés par Sciences-Po ou les Instituts d'Urbanisme, ou encore ailleurs, mais tous ont trouvé leur vocation dans le travail du projet, en particulier dans des structures de maîtrise d'ouvrage (EPA, SPL et SEM d'aménagement). On ne doit pas oublier que ce même profil existe chez les promoteurs, plus que dans les entreprises de construction, à côté d'autres, fort différents (purement techniques, financiers, commerciaux etc.). On retrouve ce profil dans les diverses structures de maîtrise d'ouvrage, ce qui ne veut pas dire qu'il y soit dominant, et il était fort présent au départ à la SOLIDEO, avant que les recrutements ne se diversifient, et que la culture du projet faite de multiples arrangements ne trouve ses limites face à une conception plus rigoureuse de l'organisation, venue du monde industriel. En tout cas ce profil comprend une totale implication dans le projet et souvent une approche qui dépasse les dimensions techniques, financières et juridiques. Ainsi une personne très typique de ce profil nous explique qu'elle se lasse parfois d'interlocuteurs qui ne lui parlent que de qualité de béton, alors qu'il s'agit aussi de l'avenir des habitants.

Tous ceux-là ont travaillé sur des projets français. D'autres, que l'on trouve notamment à Paris 2024, sont des spécialistes des événements internationaux. Ils ont été employés par des entreprises spécialisées dans ces domaines et ont connu d'autres Jeux Olympiques, des Coupes du monde ou des Expositions internationales. Ils sont familiers des quelques bureaux d'études internationaux spécialisés, par exemple ceux qui produisent des master-plans de grands événements.

Ceux-là sont des aventuriers sages qui ont apprécié de travailler dans des contextes différents et lointains et qui savent disposer d'un ensemble de savoirs et de savoir-faire qui les arment plus que les autres.

Les « super experts » – un autre profil – ont presque toujours bénéficié également d'une expérience internationale. Ils sont surdiplômés (par exemple d'une grande école d'ingénieurs française et d'un MBA d'une université américaine très prestigieuse) et hyper compétents dans les domaines techniques qu'ils ont investis (par exemple l'organisation industrielle). Leur apport est essentiel à partir du moment où l'expertise qu'ils détiennent est stratégique pour le projet. Moins identifiés au projet et à son aventure que tous les précédents, ils le sont à leur expertise et perçoivent le projet à travers ce qu'elle peut lui apporter. En cela ils diffèrent des « accros du projet ».

Entrent alors en scène les serviteurs de l'État, en particulier des cadres des domaines techniques, des finances, du sport. Certains, surtout des techniciens des services déconcentrés de l'État, s'investissent fortement dans le projet, d'autres dans la défense des intérêts de l'État. Mais contrairement à tous ceux qui précèdent, ils ne font pas partie des équipes dédiées aux Jeux et même si ceux-ci occupent une grande partie de leur temps, ils ne constituent que l'un des dossiers qu'ils ont à traiter. Seuls quelques très hauts fonctionnaires (principalement dans l'équipe du DIJO et à la SOLIDEO) se trouvent directement dans les institutions dédiées.

Au cours des entretiens nous avons rencontré encore un autre profil, celui des « pros ». Leurs compétences professionnelles sont relativement classiques mais incontestables, ils pourraient les exercer à peu près de la même façon ailleurs mais ils ont souhaité le faire dans ce contexte précis, pour des raisons diverses mais souvent par intérêt pour l'aventure et aussi pour enrichir leur CV. Ils ont donc intégré l'une des structures dédiées ou les équipes dédiées

dans les collectivités locales. Pour nous, leur regard à mi-chemin entre la forte implication et la distance est très précieux. Ils ? Plutôt elles, car il semble que cette catégorie soit la plus féminine (et pas nécessairement la plus élevée dans la hiérarchie, même si quelques femmes occupent des postes clés[15]). Ainsi se forment les équipes, avec les uns et les autres. Et au moins pour celles qui sont en première ligne, elles restent fragiles. La progression du projet, les évolutions politiques et les aléas divers comme les effets de la COVID les obligent à s'adapter mais en outre – du moins est-ce un thème que l'on aborde à la SOLIDEO et à Plaine Commune – le rythme est difficile à supporter, la complexité du fonctionnement du système également et les risques de burn out bien réels, sans parler de la pandémie et de son impact sur la vie familiale. Comme par ailleurs les équipes se renforcent en recrutant, le mouvement des entrées et sorties est relativement important (plus ou moins selon les institutions). La direction de la SOLIDEO ajoute que les conditions salariales ne sont pas très avantageuses : un jeune professionnel qui après les Jeux Olympiques aura tout le temps de tirer les bénéfices de cette expérience prestigieuse y trouvera de l'intérêt, mais faire entrer un professionnel aguerri et pas très bien payé pour deux ans alors qu'ensuite, malgré cette expérience, il risque de basculer dans la catégorie des seniors que l'on ne recrute plus n'est pas facile. Il faut insister un instant sur un point qui marque les équipes vouées à la production des équipements olympiques : qui a fréquenté les couloirs des organismes d'aménagement et de maîtrise d'ouvrage publics a pu constater que – sauf dans des périodes de crise ou des cas individuels spécifiques – personne ne pensait vraiment devoir trouver un nouvel emploi dans un avenir proche. L'impression dominante était que tout le monde se sentait là pour un moment. Dans le cas des JOP, l'histoire se finira en 2025-2026 et tout le monde en est conscient.

15. Notamment à la SOLIDEO ou comme responsables de l'équipe Jeux olympiques de plusieurs collectivités territoriales.

Absents mais pas oubliés

Ce tableau correspond à l'état de notre démarche à la mi-2021, mais il est incomplet. La métaphore des ronds dans l'eau rend compte d'au moins une théorie concernant la diffusion des pandémies ; elle caractérise également notre démarche : nous sommes partis de la SOLIDEO – le caillou – et nous nous en éloignons peu à peu pour explorer les ondes (acteurs, objets, dispositifs divers). Et nous recommencerons. À l'été 2021, nous en sommes encore loin et nous ne savons presque rien sur une onde : celle des contestataires du projet. Si l'on oublie les hostilités initiales à la candidature, la contestation du slogan « made for sharing » au nom de la langue française, et les frictions à l'intérieur de l'écosystème à propos du projet Universeine au Village des athlètes et de l'abandon du centre aquatique de Noisy-le-Sec, il y a eu les informations diffusées par Médiapart concernant le comportement de certains membres de l'équipe de la SOLIDEO, la contestation autour de l'échangeur entre l'A1 et A86 (quartier Pleyel) proche d'une école, et autour du village des médias et de la piscine d'entraînement d'Aubervilliers, avec notamment l'enjeu de la préservation du parc Georges Valbon et de jardins ouvriers destinés à la destruction.

La bataille judiciaire a été déclenchée par le MNLE 93 et le collectif pour le Triangle de Gonesse que l'on retrouve dans le collectif Saccage 2024 qui conteste un ensemble de projets franciliens au-delà des seuls équipements olympiques. Les choix très pro-olympiques du président de Plaine Commune, Patrick Braouezec, au moment de la candidature, avaient été précédemment critiqués. Nous savons également que l'hostilité aux Jeux en tant que tels et aux aménagements qu'ils impliquent rencontre un certain succès dans le milieu de l'urbanisme, surtout chez les concepteurs et les aménageurs. Mais nous ne sommes pas allés plus loin. Il faudra y revenir plus longuement.

Certains partenaires nous apparaissent encore à peine, en particulier tous les acteurs déjà présents sur les grands sites, et singulièrement celui du village, et qui deviennent par la force des choses – ne serait-ce que pour gérer leur déménagement – des partenaires ou des membres de l'écosystème. Eux aussi sont dans une onde lointaine et nous devrons les faire entrer en scène.

Une autre question reste dans l'ombre : y a-t-il un public de la préparation des Jeux Olympiques et donc de la réalisation des équipements ? On voit assez clairement quel est le public, c'est-à-dire tous ceux qui se sentent concernés d'une manière ou d'une autre par le projet (et pas seulement ses clients) de l'Île de Nantes ou d'Euroméditerrannée. Y a-t-il l'équivalent en ce qui concerne les équipements de Paris 2024, ou un public pour chaque équipement, ou l'indifférence ? Et comment cela va-t-il évoluer ? Autant de questions dont les réponses vont se dévoiler peu à peu. Faut-il ajouter quelques éléments sur les « acteurs » non-humains ? Rien dans l'état de notre information ne permet de considérer que cette approche ait un sens en ce qui concerne les enjeux de biodiversité liés aux Jeux. Sans doute sera-t-elle plus pertinente à propos des sites ou des objets qui ne font pas seulement contrainte, mais qui sont porteurs d'une mémoire, qui font sens, qui manifestent ou non une capacité d'adaptation.

Pour l'instant nous n'en savons rien, mais l'histoire rapporte combien l'aménagement du stade Lluís Companys de Barcelone, construit pour l'Exposition universelle de 1929 sous les Bourbons, a fait à l'occasion des Jeux de 1992 l'objet de fortes polémiques, au point de finir par devenir une sorte d'acteur du scénario olympique. Et le stade de France n'est certainement pas un lieu neutre. Il a un esprit du lieu, et si le béton et même la plus capricieuse des pelouses ne sont pas un acteur, l'esprit du lieu, oui. Encore une onde à explorer.

Les objectifs

Ainsi nos entretiens nous permettent-ils d'appréhender l'écosystème qui finit de s'organiser à l'été 2021. Nous avons dit que les acteurs s'interrogeaient aussi sur les objectifs. Bien sûr tout le monde a sa feuille de route, mais au-delà des grandes évidences il reste des zones floues.

L'un des acteurs les plus engagés du projet remarque que, parmi les 137 propositions qui figuraient dans le dossier, on trouvait notamment celle de réduire l'empreinte carbone de 57 % mais jamais l'explication de ce chiffre précis. Ou encore celle de produire 25 000 hectolitres de bière avec le houblon planté dans le village olympique : pourquoi pas, mais quelle importance par rapport à des objectifs majeurs ?

Donc le « dossier gagnant » ne décrivait pas si clairement les objectifs réels qui avaient besoin d'être précisés, objectivés, partagés et appropriés par les acteurs. En juillet 2021 les deux premières conditions sont à peu près réalisées, les deux autres pas totalement.

L'événement aura lieu aux dates prévues et cela ne souffre pas la discussion, cette affirmation récurrente intégrée par (presque) tous donne une impression de clarté, en même temps qu'elle obscurcit le paysage. Car un cortège d'engagements[16] accompagne cette loi d'airain. Ils se regroupent en trois familles : ce qui concerne l'environnement, le développement durable et l'innovation dans ce domaine, ce qui relève de la responsabilité sociale des entreprises (avec les engagements pris dans la charte sociale des Jeux de

16. Certains en application de « l'agenda olympique » du CIO, d'autres de la législation française, d'autres du dossier de candidature ou encore de compromis ultérieurs à l'attribution…

Paris 2024 notamment en matière d'emploi – par exemple les clauses d'insertion intégrées dans tous les marchés de travaux) et ce qui appartient à l'héritage des Jeux Olympiques et concerne en particulier le développement local. On peut discuter de la mise en œuvre de ce qui relève de la responsabilité sociale des entreprises mais tous les acteurs concernés comprennent de quoi il s'agit. À ce stade de l'avancement du projet, la dimension environnementale pose question. L'une des raisons principales est la contradiction qui existe entre le caractère expérimental, les exigences du planning et les obligations de résultat. Les opérateurs oscillent entre l'intérêt d'expérimenter que leur offre ce projet et le refus de s'engager dans des actions trop incertaines alors que les contraintes de tous ordres sont fortes. Malgré tout, les choses sont assez claires.

Tel n'est pas le cas en ce qui concerne l'héritage, pourtant un enjeu majeur, supposé au même niveau que la réussite de l'événement. Ici se pose une question de vocabulaire. Le terme héritage traduit l'anglais *legacy* (*heritage* signifiant patrimoine). Il désigne le legs c'est-à-dire ce que laissent les Jeux Olympiques, et il a été inventé avant que ne s'impose l'idée qu'un projet olympique est aussi un projet de territoire. Il faudrait aujourd'hui parler de ce que produit l'événement olympique et non de ce qu'il laisse.

Traditionnellement, l'héritage, c'est ce qui a été pensé pour l'événement et qui subsiste après. Un bel équipement sportif réalisé pour l'événement pourra devenir un emblème et rendre possibles d'autres événements ; il se peut aussi que sa gestion soit ruineuse mais de toutes façons il aura été fait pour lui-même. Au pire la question devient parfois « *qu'est-ce que l'on va bien pouvoir en faire ?* » D'ailleurs il arrive que l'héritage soit exclu : parmi les engagements environnementaux très forts de l'exposition nationale suisse Expo.02 figurait notamment que tous les équipements devaient être démontés et réutilisables dans une logique d'économie circulaire, et les terrains rendus à leur état initial.

Ce fut même un piège car les habitants de Morat auraient bien voulu garder une partie des équipements dessinés par Jean Nouvel, mais c'était techniquement impossible car ils avaient été conçus pour ne pas durer. Avec la nouvelle génération de Jeux Olympiques, on pense les installations autant par rapport à ce qui se passera après que par rapport à l'événement lui-même. Cela conduit à limiter le risque d'éléphants blancs ou de friches urbaines rampantes (on y installe des activités pour donner l'impression que cela fonctionne, mais en fait cela ne fonctionne pas), mais d'un autre côté à renforcer la marque des installations olympiques – au sens large, y compris les infrastructures de transport – sur le territoire.

Donc à travers l'événement des JOP, qui cesse d'être un aboutissement, une ville, une métropole, se projette dans le futur. Est-ce dans le jeu un peu pervers de la concurrence mondiale entre métropoles et de la progression dans les classements internationaux ? Est-ce dans la recherche d'une nouvelle vision de la métropole et de la stratégie qui l'accompagne ? Est-ce dans la transformation d'un territoire précis, en particulier l'un de ceux qui, comme la Plaine Saint-Denis ou Stratford, ont été marqués par les mutations de l'industrie au cours de la dernière partie du XX^{e} siècle ?

Si l'on en juge par ce que disent nos interlocuteurs, aucune vision très claire de la métropole de demain ne s'associe aux JOP. La dimension métropolitaine n'est pas absente, on en donnera deux illustrations plus loin, mais le développement d'un territoire précis, au nord de Paris, semble s'imposer comme base de la définition de l'héritage. Encore cela peut-il correspondre à des préoccupations fort différentes. En effet les grands chantiers des JOP se trouvent sur ce territoire, et quand l'État veut les utiliser pour mettre en œuvre ou illustrer ses politiques publiques – ce dont on a foule d'exemples –, c'est du coup à ce territoire qu'elles s'appliquent même si ce n'est pas l'objectif initial.

D'un autre coté les Jeux peuvent offrir l'occasion de répondre à des besoins très précis et très locaux des collectivités : une école à Dugny, la rénovation d'infrastructures sportives au Bourget. Ils peuvent également jouer le rôle d'accélérateur de l'action publique sur un territoire, par exemple en activant la réalisation de projets qui existaient depuis longtemps. Les équipements olympiques peuvent enfin être les opérateurs d'une transformation du territoire. C'est le cas avec le Village des athlètes plus qu'avec tout autre. Mais, même dans ce cas, les acteurs locaux pensent les équipements olympiques en relation avec l'ensemble des opérations d'aménagement qui se développent sur le territoire, d'autant que plus l'héritage devient la projection dans la ville de demain, moins il peut être isolé de tout ce qui se fait d'autre.

Revenons à la dimension métropolitaine. Elle s'exprime dans trois thèmes. Le premier consiste simplement à penser les réalisations sur le territoire de la Seine-Saint-Denis non comme une action « locale », de rattrapage ou d'adaptation, mais comme une action métropolitaine qui va transformer les grands équilibres de l'agglomération et entraîner – ou renforcer – de nouvelles orientations de la dynamique de développement. Ainsi l'impact de La Défense[17] sur les deux rives de la boucle de la Seine, jusqu'à Argenteuil et au-delà, va-t-il se combiner avec celui des transformations de Saint-Ouen, Saint-Denis et L'Île-Saint-Denis, fortement accélérées par le Village des athlètes. Ce territoire pourrait accueillir massivement des ménages de la classe moyenne (y compris les « petits moyens ») qui ne peuvent plus accéder au marché parisien. La situation est moins claire à l'est où le conflit entre urbanisation et préservation des espaces non urbanisés n'a pas été vraiment purgé.

17. Porté notamment par le tramway et la future ligne 15 Ouest du GPE.

Le deuxième, le plus symbolique, est celui de la Seine, de ses rives et de sa navigation. Trois projets se rencontrent alors. Le premier procède directement des aménagements olympiques : il s'agit des transformations que ceux-ci vont apporter, en particulier à la voirie, dans la zone du Village des athlètes.

Le deuxième est parisien et rejoint par exemple le projet d'aménagement du site de la Tour Eiffel. Le scénario de la cérémonie d'ouverture l'illustre mais il y a bien la volonté de transformer encore le rapport du fleuve à la ville, toujours plus loin de la logique des voies sur berge. Cela fait parfois penser à Jacques Chirac et à ses promesses de baignade, mais on est dans le vent de l'histoire. Le troisième se développe discrètement au moins à l'ouest de Paris : c'est la reconquête des berges pour le sport et les loisirs. À cela s'ajoute la volonté – déjà affichée depuis longtemps par divers acteurs – de développer les transports en commun fluviaux. L'activité portuaire pèse fortement sur ces projets mais dans le contexte actuel ce serait certainement une erreur de penser que rien ne va se passer.

Le troisième concerne l'organisation de la mobilité. Les retards dans la construction de la ligne 16 du Grand Paris Express brouillent le tableau puisque les Jeux ne pourront pas vraiment offrir l'occasion d'une grande mutation liée aux infrastructures. Mais cela n'empêche pas que de nombreux travaux concernant les équipements routiers soient réalisés, que l'on envisage de grandes innovations technologiques modifiant profondément les services de mobilité – même si les taxi-drones ne sont pas mis en service – et surtout qu'une idée ait fait son chemin : l'organisation de la mobilité nécessitée par les Jeux Olympiques pourrait servir de levier pour des réorganisations profondes de la mobilité en Île-de-France (avec cette fois la présence du métro du Grand Paris Express mais pas seulement). Là il s'agit moins d'équipements que de gestion, de hard que de soft.

Il reste un volet problématique et essentiel de la question, qui fait l'objet des perceptions les plus floues : celui de l'héritage immatériel. L'exemple de la candidature de Lille illustre l'impact d'un tel événement sur la coopération entre les acteurs de la Ville ; le plan de mobilisation de Plaine Commune montre combien les acteurs territoriaux veulent s'en servir comme d'un levier puissant pour produire du changement social. On pourra critiquer le dispositif de production des équipements olympiques, on pourra dire qu'il n'a pas suffisamment expérimenté, qu'il n'a pas été assez loin dans le respect des normes environnementales ou en matière d'économie circulaire, il n'en reste pas moins que ce projet entraîne des innovations de tous ordres et que celles-ci resteront dans les mémoires et dans les pratiques. Beaucoup d'autres éléments de nature culturelle et sociale y resteront également. La victoire de la France à la Coupe du monde de football en 1998 a entraîné une fête de rue incroyable qui certes n'a pas changé durablement et massivement les relations de la société française avec la diversité, mais qui laisse des traces et dont l'influence n'a peut-être pas été si négligeable, même si l'on ne sait pas la mesurer.

Nous entrons dans une séquence (avec la Coupe du monde de rugby) dont on ne peut anticiper les effets que très partiellement, qu'il s'agisse de phénomènes psycho-sociaux, politiques ou culturels[18] ou de pratiques quotidiennes dans l'aménagement, l'action publique, la gestion urbaine. Mais de cela personne n'a d'idée claire et c'est tant mieux, car l'une des richesses de l'événement c'est d'être une aventure collective. Encore faut-il qu'elle soit suffisamment partagée, que des espaces de l'incertitude et de l'inventivité soient ouverts à côté de ceux qui ne souffrent pas le moindre retard ni la moindre improvisation, que les innovations de tous ordres ne soient pas oubliées mais inscrites dans la mémoire. À cela notre étude peut sans doute contribuer.

18. Aussi bien un changement d'attitude vis-à-vis du tourisme que la construction d'une « identité » positive grand-parisienne etc.

Coordonner et coopérer

Les principaux textes qui structurent la coordination :
La Loi Olympique (26/03/2018).
Le pacte de gouvernance (2019).
Les conventions tripartites (Paris 2024- SOLIDEO- MOA pour chaque site).
Les promesses et les actes de vente avec les opérateurs immobiliers sur le village olympique et le Cluster des médias.
Le Venue Use Agreement, convention d'utilisation des équipements pendant les Jeux, est le seul document que signe le CIO.
Le planning.

Un écosystème complexe, des objectifs moins évidents qu'il n'y paraît et donc des acteurs très divers interagissent dans un programme aux multiples dimensions et sous fortes contraintes, dont celle qui ne souffre aucune marge : la date de remise des équipements. Comment font-ils ?

Ils doivent d'abord respecter des normes, les unes générales, venues des textes nationaux, les autres particulières, élaborées pour l'ensemble du projet et inscrites dans des textes règlementaires, les dernières limitées à des questions précises et éventuellement à un seul site, et souvent conçues à l'intérieur même du système. Mais les normes ne disent pas comment on travaille ensemble. Pour cela il y a d'autres textes qui créent un cadre de coordination.

La coordination répond à des principes classiques dans tout projet quelle que soit sa nature, avec une insistance très particulière sur une question : la sécurité dans toutes ses dimensions et d'abord en ce qu'elle mobilise tous les moyens pour limiter les aléas

(en particulier de chantier) qui provoqueraient retards et dysfonctionnements au moment des Jeux. C'est pour cela que l'organisation fait parfois penser à ce qu'on a dit des réseaux électriques et numériques pour les télévisions : on double tout pour être sûr que cela tienne. Pratiquement cela aboutit à une structure dans laquelle il y a habituellement une personne avec la même fonction (chef de projet par exemple) dans chacune des principales structures concernées.

De même la « comitologie » complexe dont nous parlent plusieurs interlocuteurs est reconnue comme nécessaire. Un chef de projet mentionne une trentaine de réunions hebdomadaires dont environ le tiers avec des interlocuteurs extérieurs à son organisation. L'importance croissante accordée à l'échelle du site paraît s'imposer pour éviter une hyper bureaucratisation que certains, qui regrettent l'ambiance de la période commando (en général des « accros du projet »), voient poindre. Malgré des évolutions comme celles-ci qui sont autant d'instruments néguentropiques, des « bruits » peuvent altérer le système, ce que l'une de nos interlocutrices exprime en parlant des dégâts redoutables que peut causer un simple « grain de sable ».

Les systèmes d'action ne sont pas structurés une fois pour toutes, ils évoluent au fil du temps. On le voit ici quand il s'agit d'« embarquer » des acteurs extérieurs pour construire une coordination solide et éventuellement développer une véritable coopération. C'est notamment le cas avec des prestataires que l'on cherche à emmener au-delà de la simple relation client-fournisseur. Et quand on sait que 56 bureaux d'études interviennent sur le Village des athlètes, on comprend bien qu'il y a sur ce site le même type d'enjeux, au moins avec ceux dont la mission est très spécialisée ou ponctuelle, et qui risqueraient de ne pas adhérer au projet d'ensemble. Le système des acteurs de la production des Jeux Olympiques est donc un univers en expansion.

La supervision vient ajouter une autre dimension à la coordination. C'est un contrôle qui s'opère à partir d'un ensemble d'indicateurs, d'une démarche de *reporting* et de tableaux Excel : « on a tout de suite dit que, tous les mois, ils nous rendaient compte de leur avancement. On a dit qu'on allait instrumenter et créer des indicateurs sur le programme coûts et calendrier et que, tous les mois, on relevait les écarts ». Ce contrôle, que certains maîtres d'ouvrages aguerris regardent un peu de haut, sert de base à des dialogues qui dépassent largement les équipes qui en sont chargées.

La coordination pose des problèmes spécifiques dans un autre domaine, celui de la communication. Celle de l'événement et celle des équipements n'ont ni les mêmes objectifs, ni les mêmes échéances, ni les mêmes moyens. Il est prévu que la communication des promoteurs soit pilotée par la SOLIDEO mais cela ne représente qu'une partie de l'ensemble, et les grandes organisations concernées continuent à développer leur propre logique de communication. À l'été 2021 cela ne semble pas poser de problèmes majeurs. En ira-t-il toujours ainsi ?

La coordination n'implique pas forcément la coopération (ou ce que l'on nomme coproduction). Celle-ci apparaît lorsque des acteurs réfléchissent et agissent ensemble pour inventer une solution, une manière de faire, pour construire les éléments d'un projet, en dépassant les frontières de la division du travail.

Souvent ces processus relèvent de l'apprentissage collectif que chacun pourra valoriser dans ses activités ultérieures, et devra prendre en compte. C'est le « *ils ne pourront plus dire qu'ils ne savent pas* » déjà évoqué plus haut à propos du travail entre la SOLIDEO et les syndics. Les apprentissages collectifs font partie de l'héritage immatériel. Pour autant cela s'organise et peut-être encore plus que la coordination classique telle qu'elle se définit dans un planning de chantier.

Il existe beaucoup d'exemples à l'échelle des micro-systèmes d'action, qui ne sont pas toujours visibles. Mais il en est un qui fait référence : celui des workshops du Village des athlètes. D'avril à novembre 2019 il y a eu 18 workshops (et 22 notes d'intentions) avec les consortiums (eux-mêmes réunissant tous les intervenants de la production, de l'investisseur aux constructeurs avec un syndic dans un cas et EDF dans un autre). Ils portaient aussi bien sur les performances en carbone, le montage financier et juridique ou l'accessibilité universelle, que sur l'insertion des œuvres d'art et d'autres sujets plus limités.

À chaque workshop le consortium venait avec son équipe de base, à laquelle s'ajoutaient les intervenants spécialistes du sujet traité. L'un des participants nous dit : « *Ce n'était pas un oral du point de vue du protocole, on était vraiment dans une logique de construction du projet, de critiques, de débats, de provocations, de présentation. Il y avait de tout. C'était un peu une pièce de théâtre mais assez intéressante.* »

Et ce même participant explique que son consortium a choisi dès le départ de développer un procédé constructif différent de ceux que l'on met habituellement en œuvre, très bien adapté aux contraintes de temps et de changement d'affectation des locaux après les Jeux.

L'innovation

On aborde ainsi les liens entre coopération et innovation : de quelle manière l'innovation contribue-t-elle à organiser la coordination et la coopération ? Deux mises en garde s'imposent alors. D'abord les innovations ne sont pas le seul fait du méga-système d'action de la production des équipements, on les trouve sans doute un peu partout, mais pour les voir il nous faudra d'autres observations, d'autres entretiens, et certaines sont sans doute aussi anecdotiques que sympathiques. D'autre part il est bien trop tôt pour dresser ici un bilan des innovations.

On pourrait tout au plus évoquer la communication et les débats autour de ce sujet. Si nous ne l'avons pas fait, c'est simplement faute de disposer d'une information suffisante. Cependant, en ce qui concerne la seule innovation institutionnelle, une double conclusion s'esquisse dès maintenant, parce qu'elle correspond à une activité très intense dans la première phase du projet : l'intérêt de certaines innovations juridiques, en particulier le permis de construire double état (loi du 26 mars 2018) qui permet de sécuriser les deux phases d'existence des équipements, pour l'événement et pour l'héritage, et la qualité d'un système contractuel tous azimuts très sophistiqué qui nous est présenté de façon très vraisemblable comme innovant et efficace.

L'innovation, on l'a dit, est l'un des méso-systèmes d'action les plus robustes, comme le Village des athlètes. À la SOLIDEO il existe une direction de la stratégie et de l'innovation chargée de l'excellence environnementale, de l'accessibilité universelle, de la mise en œuvre de la charte sociale et de l'innovation au service du développement territorial. Sur ces différents chapitres sa mission est d'abord de vérifier le respect des engagements généraux : « *Il y a un cahier de prescriptions architecturales que l'on a tenu à 95%. C'est un document qui est organisé autour de trois piliers. Le premier, c'est la trajectoire de la neutralité carbone avec l'idée qu'on*

se positionne au niveau de 2030 de la stratégie nationale bas carbone. Le deuxième est autour de l'adaptation au changement climatique qui s'élargit sur les questions de confort d'usage, santé, etc. Il y a enfin un troisième pilier qui tourne autour de la prise en compte de la biodiversité dans les projets qui s'élargit autour des questions de gestion de l'eau, sol, végétal, etc. Concrètement, à chaque étape de conception, on vérifie que le calcul du bilan carbone qui est fourni correspond au projet, on vérifie le niveau d'engagement sur tous les éléments sur lesquels on doit attendre des engagements ou des preuves de début de mise en œuvre. »

Tout ce travail suppose la mise en place d'une organisation de gestion des données (fournies par le reporting des entreprises) et leur analyse très fine. Cela concerne notamment le respect des engagements de la charte : « *On sait dire qu'il y a monsieur Untel qui a tel contrat et qui a fait x heures d'insertion, et que les critères d'éligibilité sont ceux-là, ceux-là et ceux-là. Nous, nous rassemblons toute cette donnée-là dans un placard fermé qui n'est qu'à nous.* » On voit là une manière de se coordonner qui se rapproche de celle de la supervision, qui repose sur le contrôle et qui est assez différente de celle de la production.

Le deuxième volet de la mission des équipes chargées de l'innovation ajoute une dimension aux modes de coordination-coopération. Elles disposent d'un budget pour financer des expérimentations après validation par le comité de l'innovation et le conseil d'administration de la SOLIDEO. Ainsi le laboratoire s'installe-t-il dans la réalisation du projet. Deux exemples l'attestent : « *… un bâtiment qui recycle l'ensemble de ses eaux. Il trie les urines, il trie et valorise les matières fécales et il est capable de réutiliser 100% des eaux. C'est un bâtiment qui accueille aussi des fonctions importantes de compost sur l'ensemble des matières organiques, et il a en rez-de-chaussée un écolab qui est là pour initier les gens aux bonnes pratiques et leur offrir des services pour les mettre en capacité sur les sujets environnementaux. C'est une espèce de modèle de bâtiment à économie circulaire. C'est l'un de nos fleurons d'innovation… Puis il y a un bâtiment de bureaux dans lequel on a fait pas mal de choses avec EDF autour de smart grids électriques en mettant en relation le photovoltaïque, des systèmes vehicle-to-grid pour les recharges de véhicules électriques. Ils sont capables non seulement d'être pilotés, mais aussi de se décharger quand le bâtiment en a besoin.* »

Chaque expérimentation donne l'occasion de créer un système d'action (méso ou micro selon les cas) qui renforce les liens et interactions entre les acteurs.

Reste une difficulté permanente : établir le bon « format » de l'innovation, entre le « trop » et le « pas assez », en tenant compte de l'ampleur d'un projet comme le Village des athlètes, de la contrainte économique et de la temporalité. Une autre démarche adoptée par la direction de l'innovation de la SOLIDEO est de soumissionner à des appels d'offres européens pour des projets qui concernent le développement territorial. Cela peut permettre d'obtenir des financements mais également d'élargir l'horizon temporel, les échéances de ces programmes étant souvent plus lointaines que celles des Jeux.

On en revient donc à la contrainte temporelle. Dans tout cela, quelle est sa place ? Tout le monde ne la vit pas de la même façon. Le site du COJO affiche à chaque seconde le temps qui nous sépare de l'ouverture des Jeux et donne l'idée d'une linéarité organisée à partir du point d'arrivée. C'est une fausse image car le fait que ce point d'arrivée s'impose absolument n'implique pas un parcours linéaire, surtout pas dans l'esprit des gens. Le temps est en accordéon, à certains moments il va vite, à d'autres il ralentit, il alterne les moments intenses, par exemple celui du MIPIM 2019 quand la consultation des opérateurs est lancée, et les moments de routine.

Pour les uns (les acteurs dédiés) il construit un horizon unique, pour d'autres il s'inscrit dans un système temporel qui a d'autres dimensions, d'autres rythmes (l'annualité des budgets, les temps forts des événements sportifs...), d'autres échéances (par exemple les élections) et d'autres durées (bien au-delà les Jeux). Même dans la production des équipements, des temporalités spécifiques[19] voisinent avec des temporalités immuables, par exemple celles des règles de consultation dans les marchés. On nous raconte aussi des moments d'une telle intensité, notamment dans les processus de conception ou de choix des opérateurs, que la journée de travail se distend et que le temps ne compte plus : on est à la fois dans le monde de l'organisation industrielle et de ses régularités rigoureuses, et dans celui de la charrette familière aux concepteurs. Malgré tout, la temporalité reste un régulateur puissant pour organiser la coordination entre les intervenants. Elle donne leur force aux plannings et notamment au planning général DRABY approuvé en même temps que le système de gouvernance d'ensemble (et que certains trouvent encore trop imprécis) : « ceci est vrai en juillet 2021 mais il y a eu des évolutions ultérieures ». Un dispositif de gestion du planning et des risques associés est en place, les documents contractuels insistent sur cette dimension et prévoient de lourdes indemnités de retard.

Tout cela relève plutôt des règles du jeu mais la contrainte modifie également les pratiques quotidiennes en entraînant une augmentation des échanges entre acteurs. C'est ainsi que les itérations entre les promoteurs et la SOLIDEO ont été particulièrement denses à celui de la consultation d'opérateurs et au moment de la préparation des actes de vente, de manière à accélérer les délais.

19. Habituellement il s'agit de réduire les durées mais dans d'autres cas d'organiser des phases successives de manière différente de ce que l'on fait habituellement.

Quelle gouvernance ?

Une machine aussi complexe ne fonctionne pas sans être gouvernée, même si elle repose sur un ensemble de relations contractuelles serrées et plutôt efficaces. Qui gouverne ?

Parmi les analystes des projets urbains une distinction simple s'est imposée depuis longtemps, portée notamment par Yves Janvier, et nous l'avons tous utilisée. Elle dissocie le portage (politique) du projet et son pilotage (technique). Habitués à la faire fonctionner, certes toujours avec quelques nuances, dans une diversité de contextes, nous voici perplexes. En effet, la maire de Paris occupe la position centrale dans le portage mais dans un système multipolaire. Les institutions sportives, en y impliquant le COJOP, portent l'événement mais pas le projet urbain. L'État arbitre et régule le fonctionnement du système, et dans ce rôle il est essentiel. Les élus des collectivités portent les enjeux de l'héritage mais pas le projet lui-même. Le DG de la SOLIDEO joue souvent le rôle qui devrait être celui du porteur politique du projet d'aménagement mais son rôle officiel reste celui du pilote, qu'il partage avec le comité d'organisation sous l'autorité du délégué interministériel.

Le pilotage est entre les mains de la SOLIDEO pour une partie des équipements, mais pour l'événement lui-même il appartient à Paris 2024. Et pour ce qui est de la réalisation d'un certain nombre d'équipements d'infrastructures (sans parler du Grand Paris Express) du côté des services de l'État. Des maîtres d'ouvrages un peu importants ou géographiquement lointains soumis à la supervision de la SOLIDEO gardent l'essentiel de leur capacité de pilotage.

Pouvait-il en être autrement ? Acceptons un raisonnement contre-intuitif qui ne voit pas dans le rôle du porteur la place naturelle de la maire de Paris, ni du gouvernement, ni d'un grand élu de la Seine-Saint-Denis, et fait du portage un dispositif partagé.

La notion de porteur politique fonctionne bien quand on parle de Pierre Mauroy avec Euralille, de Jean-Marc Ayrault avec l'Île de Nantes, de Georges Frêche avec Antigone et Port Marianne, de Gérard Colomb avec la Confluence, plus fugitivement de Jacques Toubon et Paris Rive Gauche etc. et déjà moins bien avec leurs successeurs qui, il est vrai, n'ont pas été à l'origine de ces grands projets qu'ils ont « pris en route » ou même en voie d'achèvement et qu'ils n'avaient pas toujours approuvés. Mais cela reste quand même possible dans la mesure où l'organisation, la gouvernance et la réalisation du projet se jouent sur un petit nombre de « scènes ». Après les mondes et les systèmes d'action, l'image de la scène supporte une autre dimension de l'analyse : l'action s'organise et se fait voir par des dispositifs[20] qui établissent des rapports de force et des échanges, mettent en scène des interactions, des décisions et structurent des discours devant un public, en particulier celui des partis politiques, des spécialistes (professionnels ou associatifs), de la presse, et parfois des citoyens. Or dans les grands projets urbains des années 1990-2000, le portage se jouait principalement sur une scène politique, celle du développement local, très souvent organisée autour d'un scénario de croissance et d'affirmation de la ville. D'où la course à l'attractivité, la volonté de « jouer dans la cour des grands » et l'existence de grands référentiels partagés, par exemple celui de l'économie de la connaissance dans une période récente. On pouvait se battre autour de ce scénario mais il n'y avait pas tellement d'autres scènes. Les choses n'ont jamais été tout à fait aussi simples à Paris, ne serait-ce qu'à cause des interventions récurrentes de représentants de l'État dans l'urbanisme parisien. Dans le cas des JOP, les scènes sont nombreuses et diversifiées aussi bien par leurs échelles que par leurs acteurs et leurs thématiques.

20. Ici la notion de scène n'est pas prise dans la définition que lui donne Jacques Rancière mais dans une acception plus proche de celle de Foucault (donc d'un appareil qui impose la manière dont on se place) et aussi de celle de Goffman, donc en acceptant l'idée qu'il y a des coulisses, un public, et un spectacle.

À côté de la scène mondiale sur laquelle se jouent l'image et le « message » des Jeux de Paris, de la scène internationale du sport, encore que la tendance soit à la fusion des deux, la scène nationale se centre plutôt sur la question du partage de l'événement. Mais il existe aussi une scène francilienne plus centrée sur le maintien (ou plutôt la non mise en cause) des équilibres politiques, et des scènes proprement locales plus organisées autour des questions de développement territorial ou même de la gestion locale dans ses diverses dimensions. Sans parler d'une scène de l'événement et probablement d'une scène sportive encore différente. En allant plus loin dans l'analyse, on serait certainement conduits à modifier un peu les définitions et à ajouter des scènes mais ce qui précède suffit à montrer que la figure du leader qui domine la scène, ou un tout petit nombre de scènes fortement inter-reliées, ne peut pas exister ici.

Il y faut nécessairement un autre type de portage, ou de gouvernance puisque justement il n'y a plus vraiment de portage. Le consensus en est un instrument majeur : les dispositifs sont faits pour produire du consensus, ce qui ne va pas sans mal et du coup le rôle de l'arbitre devient essentiel, en opposition avec le porteur car ce dernier doit être vu alors que la discrétion de l'arbitre – associée à sa puissance[21] – est souvent le meilleur gage de son efficacité. L'un des enjeux majeurs pour la gouvernance est d'éviter les conflits localisés (à un territoire ou à un point précis) qui risquent bien plus d'éclater que des conflits d'ensemble. On a bien vu par exemple un nouveau maire, qui se posait des questions sur le projet, refuser un permis de construire sans remettre en cause l'ensemble. Pour y parvenir, le dispositif repose en grande partie sur la « comitologie » avec de multiples réunions très chronophages mais qui fonctionnent comme autant de coulisses dans lesquelles se préparent les accords qui viendront sur scène.

21. Qui se manifeste dans des outils financiers et juridiques.

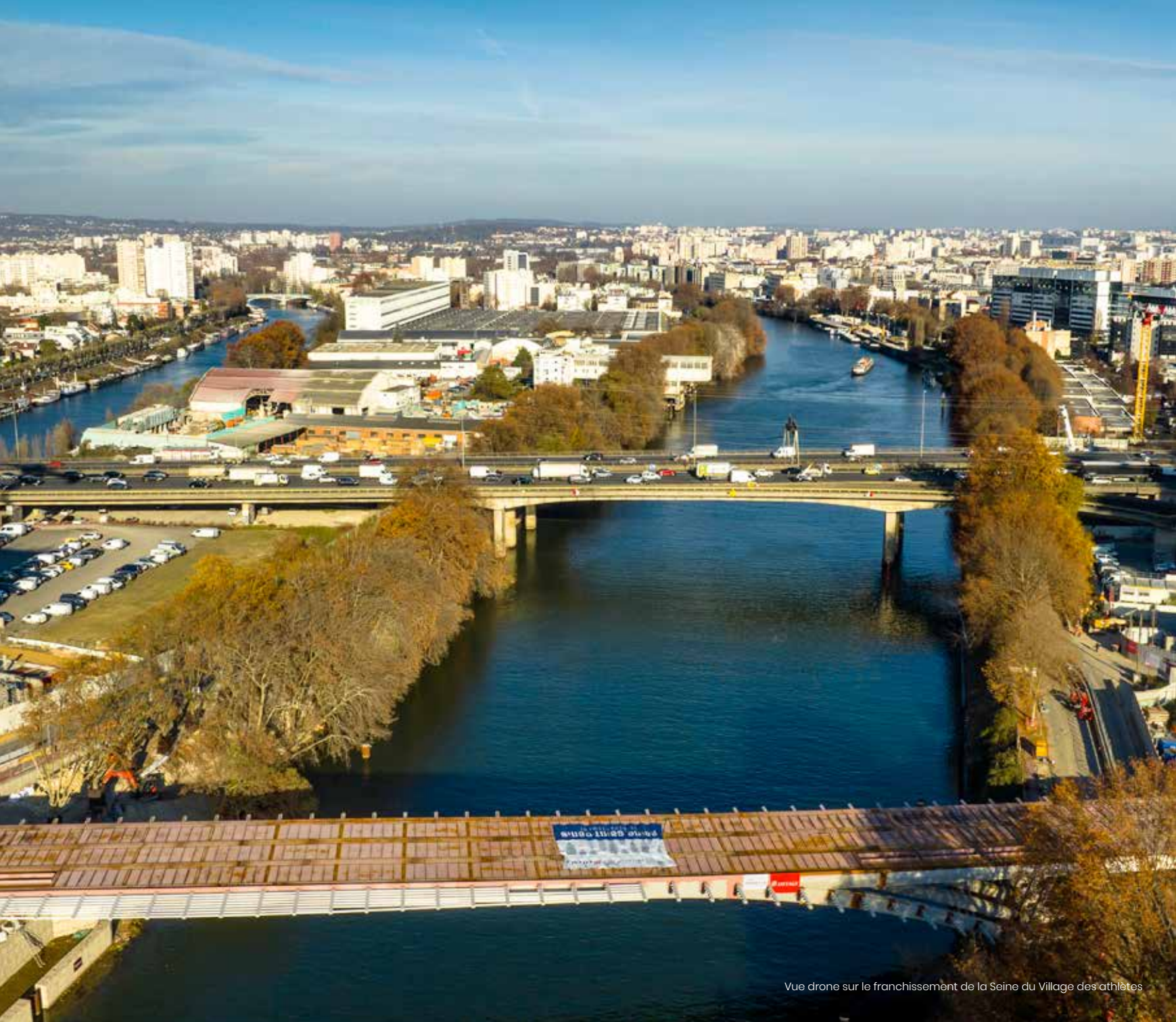
Le récit ne s'arrête pas

Cette première lecture ne se conclut pas. Elle témoigne d'un moment, d'une démarche et ce témoignage deviendra, comme les notes thématiques plus classiques que nous avons écrites, l'un des documents contribuant au récit de la production des équipements olympiques, au développement des questions posées dans les premières pages et à l'analyse. Produire des témoignages successifs de notre perception et les comparer constituent un élément de méthode.

Certaines parties de l'écosystème ou de son environnement restent encore dans l'ombre et il faudra les faire entrer en scène. Le contenu des projets, ici peu évoqué, les innovations et les problèmes rencontrés qui portent des leçons pour l'avenir viendront également dans la lumière. Surtout, il nous reste à rendre compte du mouvement, des enchaînements, des dynamiques à l'œuvre : un vaste programme.



Vue sur le Centre Aquatique Olympique, décembre 2022



Vue drone sur le franchissement de la Seine du Village des athlètes



Vue drone sur la Grande Nef de l'Île-des-Vannes



Vue drone sur la Grande Nef de l'Île-des-Vannes



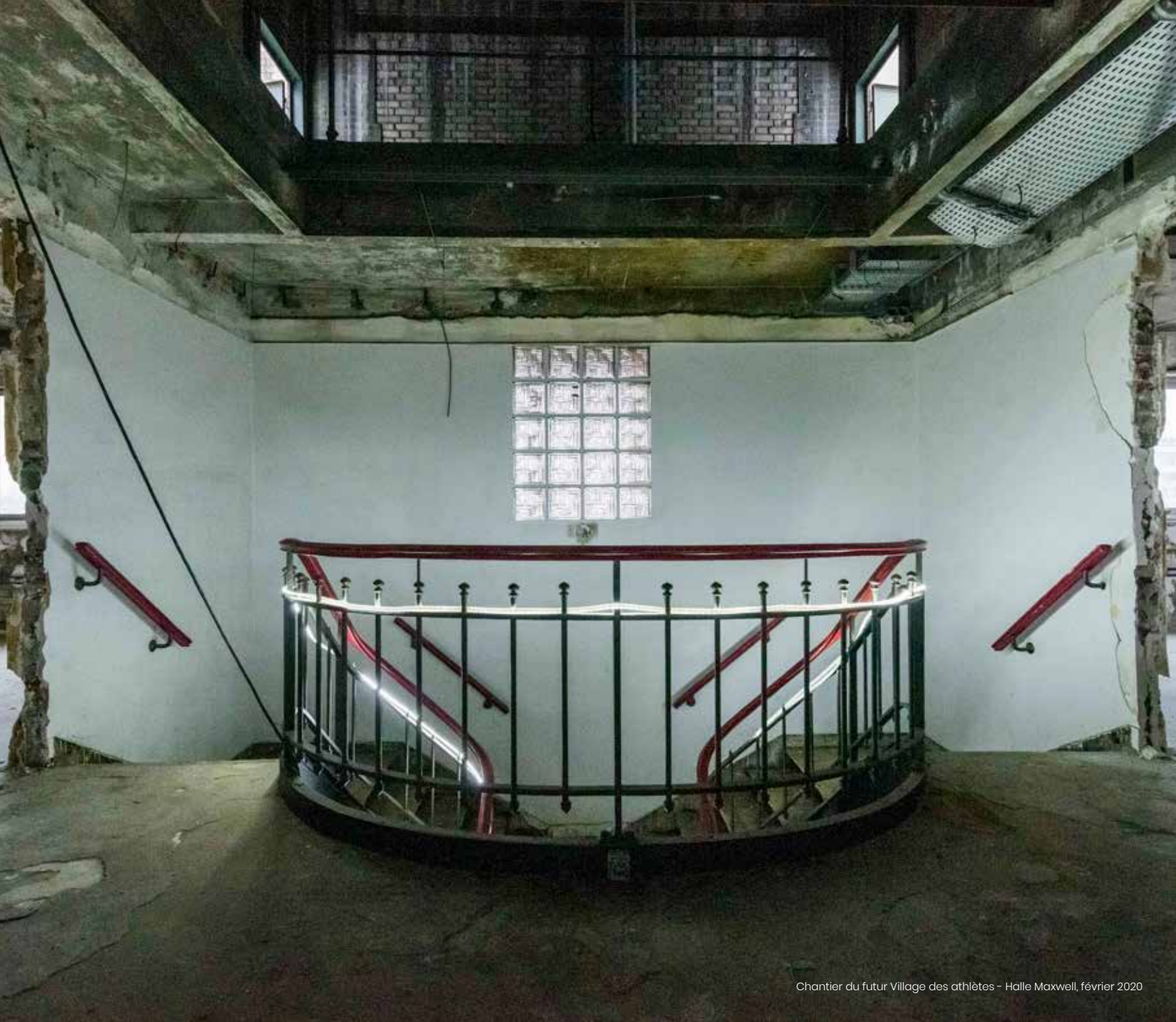
Vue drone sur les équipements sportifs du Bourget du Cluster des médias



Chantier du futur Village des athlètes, février 2020



Chantier du futur Village des athlètes - Halle Maxwell, février 2020



Chantier du futur Village des athlètes - Halle Maxwell, février 2020



Chantier du futur Village des athlètes, juin 2020



Chantier du futur Village des athlètes, juillet 2020



Vue drone sur le chantier du futur Village des athlètes (côté Saint-Ouen), juillet 2020



Vue drone sur le chantier du futur Village des athlètes (côté Saint-Ouen), juillet 2020



Vue drone sur le chantier du futur Village des athlètes (côté L'Ile-Saint-Denis), juillet 2020



Vue drone sur le chantier du futur Village des athlètes (côté L'Île-Saint-Denis), juillet 2020



Vue drone sur le chantier du futur Village des athlètes (côté L'Île-Saint-Denis/Universeine), juillet 2020



Vue drone sur le chantier du futur Village des athlètes (côté Saint-Ouen), juillet 2020



Vue drone sur le chantier du futur Village des athlètes (côté L'Île-Saint-Denis), juillet 2020



Chantier du futur Cluster des médias - Aire des Vents, janvier 2021



Chantier du futur Cluster des médias - Aire des Vents, janvier 2021



Chantier du futur Cluster des médias, janvier 2021



Chantier du futur Cluster des médias, janvier 2021



Chantier du futur Cluster des médias - Terrain des Essences, janvier 2021



Chantier du futur Cluster des médias - Équipements sportifs du Bourget, janvier 2021



Chantier du futur Cluster des médias, janvier 2021



Chantier du futur Cluster des médias, janvier 2021



Chantier du futur Cluster des médias, avril 2021



Chantier du futur Cluster des médias (Équipements sportifs du Bourget), avril 2021



Chantier du futur Cluster des médias (équipements sportifs du Bourget), avril 2021



Chantier du futur Cluster des médias (Équipements sportifs du Bourget), avril 2021



Chantier du futur Cluster des médias - Secteur Plateau, mai 2021



Chantier du futur Cluster des médias - Équipements sportifs du Bourget, janvier 2021



Chantier de la Colline d'Élancourt, novembre 2022



Chantier de la Colline d'Élancourt, novembre 2022



Chantier de la Colline d'Élancourt, décembre 2022

L'Europe des Projets Architecturaux et Urbains
Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires
Tour Séquoia
1 place Carpeaux
92800 Paris-La-Défense Cedex

Directeur de la Publication
Jean-Baptiste Marie

Coordination
Sacha Dalis
Aurore Meyfroidt
Julien Moulard

Direction artistique
Emmanuel du Bourg

Conception graphique
Figures Libres/Maud Boyer

Exécution graphique
Mathilde Quentin

Crédits photographique
© SOLIDEO, vue Drone Press : pp. 72-73, 74-75, 76-77, 78-79, 90-91, 92-93, 94-95, 96-97, 98-99, 100-101, 102-103,
© SOLIDEO/Sennse : pp. 80-81, 82-83, 84-85, 86-87, 88-89, 104-105, 106-107, 108-109, 110-111, 112-113, 114-115, 116-117, 118-119, 120-121, 122-123, 124-125, 126-127, 128-129, 130, 131, 132-133, 134-135
© Nicolas Grosmond : pp. 70-71

Archibooks + Sautereau Éditeur
49, boulevard de la Villette, 75010 Paris
www.archibooks.com

Les livres publiés par Archibooks
sont disponibles dans le réseau des librairies.
© Archibooks + Sautereau Éditeur, 2023

ISBN : 978-2-35733-669-8
Prix de vente : 14,90 euros
Achevé d'imprimer en U.E.
Dépôt légal : juin 2023
Diffusion : Géodif
Distribution : Sodis