

## **Futur ouvert : de la planification à la scénarisation**

*Pierre Alain Trévelo, Antoine Viger-Kohler, David Enon et David Malaud*

*L'agence TVK propose de s'inspirer du modèle des séries télévisées pour « scénariser » le projet urbain et sortir l'urbanisme des visions planificatrices dominantes. Elle défend une approche souple, itérative et attentive au présent.*

L'urbanisme, discipline constitutivement tournée vers la prévision, l'organisation et l'aménagement, doit pourtant faire avec une dimension désormais incontournable : l'imprévisibilité. L'épidémie de Covid-19 est l'exemple le plus récent des bouleversements – crises économiques, renversements politiques, mouvements sociétaux, changement climatique et basculement environnemental – qui ne cessent de confirmer l'impossibilité de prévoir et contrôler le futur, comme le fait la planification traditionnelle. Partant de ce constat, nous avons commencé à expérimenter depuis 2012 une autre démarche de conception : la « scénarisation ». Son ambition n'est plus de maîtriser le futur en l'encapsulant dans un plan arrêté mais d'inclure l'imprévisibilité en travaillant avec le temps. Inspirée des méthodes d'écriture de scénarios de séries télévisées, cette recherche a débuté au sein du conseil scientifique de l'Atelier international du Grand Paris (AIGP) aux côtés de la coopérative Acadie<sup>1</sup>. Parallèlement à ces études métropolitaines, nous avons expérimenté ce mode de conception à l'échelle opérationnelle de projets urbains : à Bruxelles pour la transformation de l'autoroute E40, à Marseille pour le renouveau des quartiers de Saint-Charles et Belle de Mai, à Dugny, Le Bourget et La Courneuve pour le village des médias des Jeux olympiques et paralympiques 2024, et à Paris pour le réaménagement de la Porte de Montreuil.

Modes d'anticipation : stratégies globales et tactiques locales

Si nos rapports au temps sont multiples et profondément culturels, ils sont souvent marqués par un suprématisme du futur, une obsession à se représenter le « monde d'après ». Cette anticipation est à l'origine d'artefacts qui laissent leurs empreintes dans les territoires. La région parisienne porte ainsi les marques entremêlées de rapports au futur différents. Cités jardins, grands ensembles, villes nouvelles, zones d'activités témoignent des grandes heures de la planification où une vision idéale du futur, chaque fois différente, a fait émerger d'un bloc de vastes pièces urbaines. Fondée sur une conception de l'espace où toutes les parties concourent au fonctionnement d'un mécanisme global sans autonomie propre, la planification s'appuie sur la formulation de visions politiques à grande échelle qui aplatissent à la fois le temps et les lieux. Le futur est considéré comme un horizon immobile, un moment supérieur qui passe sous silence ceux qui le précèdent.

Les grands plans – les schémas directeurs et leurs déclinaisons à l'échelle des zones d'aménagement – ont été les outils privilégiés de ces stratégies planificatrices. Ils ont engendré la construction massive de la région parisienne dans une période de forte croissance économique, démographique et urbaine. Mais les dernières décennies en ont montré les limites et les impensés. Dans un contexte incertain, surdéterminer le futur tend à produire des prophéties autobloquantes, des récits autonomes trop éloignés du présent pour se réaliser. Leur manque de flexibilité rend d'autant plus difficile la transformation du réel (Pinson 2009). Le processus linéaire de mise en œuvre des projets n'intègre pas l'hypothèse de leur évolution. Depuis une vingtaine d'années, le

---

<sup>1</sup> Acadie est une coopérative née en 1978, associant des consultants géographes, sociologues, politistes et urbanistes de formation autour d'un domaine de réflexion et d'action : les rapports entre politiques publiques et territoires.

domaine de l'aménagement urbain s'est adapté pour éviter cet écueil et orienté vers un urbanisme dit « de projet », plus souple et itératif afin de composer avec l'incertitude qui caractérise l'action collective sur les territoires, tant sur le plan économique que social et politique.

Le projet du Grand Paris apparaît comme une transition entre ces deux cultures de l'aménagement, combinant des objectifs à long terme et une approche négociée localement, notamment dans le cadre des Contrats de développement territorial (CDT). Plus récemment, avec les appels à projet urbain innovant du type « Réinventer<sup>2</sup> » et la montée en puissance de l'urbanisme dit « transitoire », l'attention se porte davantage sur les opportunités d'action à court terme ; les conditions de faisabilité identifiables dans le présent étant le gage de la réussite des projets. Cependant, les atouts de ces nouvelles manières de produire la ville ne sont pas sans limites, et l'absence de pensée métropolitaine d'ensemble peut devenir tout aussi bloquante que son existence<sup>3</sup>.

On assiste ainsi au basculement d'une démarche stratégique vers une démarche « tactique », déplaçant l'approche purement spatiale de l'urbanisme vers une attention plus temporelle : les stratégies privilégient les rapports de lieu alors que les tactiques s'appuient sur l'utilisation habile du temps et sur les points de vue des usagers et habitants (de Certeau 1990, p. 62-63).

## La scénarisation comme démarche de projet

Avec l'objectif d'expérimenter des voies capables de recharger la planification – à bout de souffle car focalisée sur l'état spatial futur d'un territoire – par une approche ancrée dans la matière temporelle et partant de l'état présent des territoires, nous avons étudié différents modes de projection fictionnelle, et en particulier la fabrication des séries télévisées nord-américaines. Cette méthode scénaristique s'est imposée comme un outil malléable et efficace pour faire perdurer un récit sur plusieurs années tout en faisant face à un grand nombre d'incertitudes. En associant à la permanence de la « bible » – document qui stabilise les principales caractéristiques constantes du récit (figure 2) – une suite de saisons autonomes, thématiques et évolutives, la scénarisation montre qu'il est possible de maintenir une visée lointaine tout en accordant une importance et une problématique propres à chaque temps de projet, à commencer par le présent.

Par analogie avec cette méthode, « scénariser » la transformation de la ville revient à reconnaître que l'état d'un territoire ne peut être figé, achevé ou idéal, mais se trouve au contraire dans un mouvement perpétuel tendant vers le déséquilibre. Il est mû par la recherche d'un devenir, d'une autre forme. Le projet n'est alors plus l'étape transitoire de la réalisation d'un plan mais, comme les saisons et les épisodes des séries, un moment de la vie de ce territoire.

La scénarisation que nous expérimentons organise la conception selon deux types d'actions, approfondis tout au long du projet : la définition des *fondamentaux* et l'écriture de ses différentes *saisons*. Les éléments invariants posés dès le début de la conception permettent d'assurer la malléabilité des *saisons*.

Les *fondamentaux* condensent imaginaires, idées, ambitions, questionnements, valeurs ou cultures communes. Ce sont des déclencheurs du processus du projet ; ils le stimulent sans le contraindre. L'ensemble de ces éléments définit les grandes décisions initiales qui guident le projet dans sa durée, garantissant sa persistance dans le temps et évitant son obsolescence. Leur définition

<sup>2</sup> « Réinventer Paris » (2016), « Inventons la Métropole du Grand Paris 1 et 2 » (2017 et 2018). Voir Daniel Béhar, Emmanuel Bellanger et Aurélien Delpirou, « La production urbaine en chantier : héritages, enjeux et perspectives des appels à projets innovants », *Métropolitiques*, 7 juin 2018. URL : <https://www.metropolitiques.eu/La-production-urbaine-en-chantier-heritages-enjeux-et-perspectives-des-appels-a.html>.

<sup>3</sup> Par exemple, l'API Bordeaux, 50 000 logements (2010), a montré les limites que posait l'absence de stratégie globale, sur le foncier notamment. Stéphane Hirschberger, Gilles Pinson et Élise Reiffers, « L'appel à projets urbains "50 000 logements" à Bordeaux : la mise en échec de la métropole stratège », *Métropolitiques*, 5 novembre 2018. URL : <https://www.metropolitiques.eu/L-appel-a-projets-urbains-50-000-logements-a-Bordeaux-la-mise-en-echec-de-la.html>.

est aussi spatiale que temporelle – et aussi philosophique, politique, culturelle – mais n’implique pas de forme prédéfinie. Il s’agit plutôt d’axes qui donnent un horizon à l’imaginaire collectif et prendront des formes multiples lors de la réalisation. À Bruxelles, par exemple, les fondamentaux du projet revisitent l’autoroute E40 comme une armature de « nature » qui fédère le paysage métropolitain, comme une surface disponible qui perdure en permettant un changement régulier de programme, et comme un monument horizontal qui peut réunir les quartiers et les habitants plutôt que les séparer.

Ces fondamentaux émanent d’une lecture fine et collective du site, de ses dynamiques et des incertitudes qu’elles comportent. Plutôt qu’une vision finale, ils énoncent une intrigue, formulant des tensions problématiques qui ne seront jamais résolues et structureront la métamorphose des sites à long terme. Ils constituent ainsi les objectifs intangibles du projet partagés par tous les acteurs mais restent ouverts et sujets à l’interprétation. La conception des fondamentaux implique une réflexion temporelle sur « ce que le projet fera au projet » et une anticipation des bifurcations possibles et des inconnues susceptibles de survenir à chaque étape dans le but de problématiser chaque moment du projet, et non seulement son résultat. Ils agissent à la fois comme un stabilisateur et comme un outil critique. Encourageant la remise en question régulière du projet, ils le rendent évolutif et dynamique.

L’écriture des *saisons*, qui se nourrit des réflexions sur les *fondamentaux*, permet d’entrer dans la réalisation du projet et de présenter les grandes séquences de l’évolution du territoire. Dans le cas du projet de village des médias des Jeux olympiques et paralympiques (JOP), l’intrigue de la saison 1, avant les Jeux, porte sur la préservation écologique et la mise en réseau du parc de La Courneuve après l’arrivée de nouveaux réseaux de transport. La saison 2 traite du moment très particulier des JOP, soumettant le quartier à une hyper-intensité d’usages. La saison 3 imagine la métamorphose des sites en « cités-jardins métropolitaines » avec la mise en service des gares du Grand Paris Express.

Chaque saison cherche à consacrer un moment de vie singulier du territoire. La suite des saisons se construit à la fois dans la continuité et la discontinuité : chaque temps interagit avec les autres, dépend du précédent, mais établit aussi une autonomie. En ce sens, la mise en saison s’oppose au phasage urbain conventionnel, simple découpage temporel d’un projet définitif, où chaque phase n’est valable qu’en attente des suivantes et de la fin. La structuration des saisons en appelle ainsi davantage au « principe d’économie prospective » qu’à la « détermination rétrograde des moyens par les fins » décrits par le théoricien de la littérature Marc Escola (2006 et 2011).

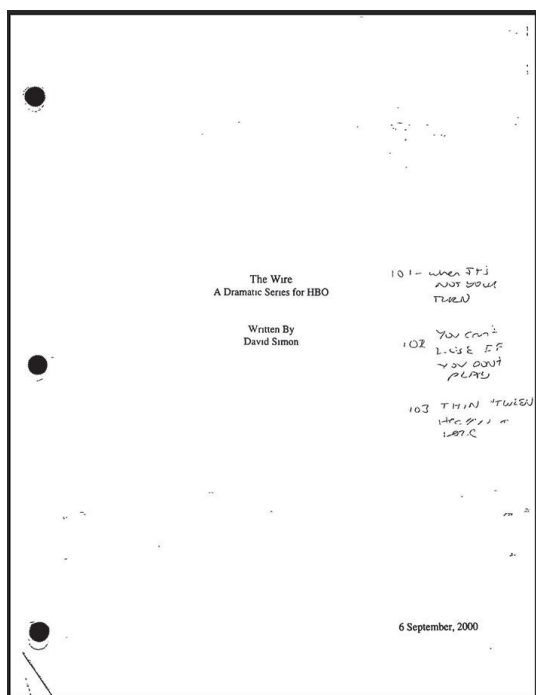
À la différence de l’écriture des séries ou des feuilletons, le cadre opérationnel de l’urbanisme reste contraint par des objectifs à long terme, par exemple pour la construction d’infrastructures de transports ou de projets complexes qui nécessitent un investissement lourd, ou dans l’optique d’événements programmés comme les JOP. Notre manière d’écrire les « saisons » diffère ainsi de celle des scénaristes qui peuvent avancer au fil de l’eau sans prévoir la suite. Dès le démarrage du projet, envisager les saisons, de la plus proche (la plus définie) à la plus lointaine (la plus indéterminée), permet un regard à la fois prospectif et rétrospectif. Tandis que les éléments du présent permettent de se projeter dans le futur, les objectifs fixés pour des temporalités ultérieures déterminent les actions à mettre en place en amont, comme autant de jalons. La succession des saisons induit une progression : les saisons ultérieures exploitent les réalisations des saisons précédentes. La scénarisation conduit ainsi à développer une écriture hybride du projet urbain qui intègre certains mécanismes de la planification tout en déconstruisant leur vision monolithique du futur, pour reconstruire un *futur ouvert*.

**Figure 1. La culture de la planification vs la culture scénaristique : les acteurs de l'aménagement de Cergy-Pontoise (à gauche) et les acteurs de la première saison de *The Wire* (à droite)**



La série *The Wire* (*Sur écoute* en France), créée par David Simon et Ed Burns et diffusée sur la chaîne HBO de 2002 à 2008, illustre la correspondance entre une ambition de projet extrêmement forte et la souplesse autorisée par la structure sérielle. Superposant au sein d'une même saison les unités de temps, de lieu et d'action, *The Wire* s'attaque à la complexité urbaine et sociologique de la grande ville américaine, en livrant des regards focalisés et circonscrits à des thématiques déterminées. Par le changement de milieu à chaque saison, le remplacement de certains des personnages, acteurs, décors et scénaristes permet à la production une forme d'indépendance vis-à-vis de certains aléas (audience, casting, financements, actualités, etc.) et produit un système en mesure de perdurer. Autour de la figure du *showrunner*, le scénariste en chef garant de la continuité et de l'unité de la narration, un pool de scénaristes se renouvelle constamment, faisant intervenir des sociologues et des spécialistes des univers abordés par l'intrigue. Le fonctionnement scénaristique devient un système inclusif et ouvert, permettant une écriture à plusieurs mains et l'intervention temporaire de personnalités extérieures.

**Figure 2. Couverture de la « bible » de *The Wire*, David Simon, 6 septembre 2000**



La cohérence globale de la narration de la série est garantie par ce qui est désormais appelé couramment la « bible », un document fixant au préalable l'ensemble des éléments stables et immuables qui forment la spécificité du récit par-delà ses évolutions : ambitions et positionnement, personnages clés, décors, atmosphères, etc. Il contient également les règles qui vont diriger l'évolution des intrigues. Guidé par cette matrice, le scénario n'est jamais écrit à l'avance : son découpage en saisons et en épisodes permet de faire évoluer l'intrigue en cours de route sans porter atteinte à l'ensemble du récit.

## Saison 0 : l'écriture du présent

La scénarisation implique une attention très poussée à la situation existante du territoire. Un arpentage et un inventaire fins du site permettent de représenter ce qui forme la saison 0 : la matière première de la transformation. Cette scène d'exposition décrit l'état actuel du site, autant de ses composants matériels que de ses désirs. Elle est mise sur le même plan que les différentes saisons de projet qui en découlent, ce qui abolit la séparation entre l'existant et le projet. Elle n'est pas caricaturée comme un moment d'obsolescence d'une situation inadaptée et déjà reléguée dans le passé. Elle est au contraire représentée avec les mêmes codes graphiques que les saisons à venir, jusqu'à l'image de synthèse généralement réservée à la représentation du futur (figure 3). La saison 0 condense l'histoire du territoire étudié, la sédimentation des transformations antérieures, comme autant de saisons -1, -2, -3... que l'on pourrait tenter de reconstituer.

Sans attendre que tout un projet soit défini, l'écriture de la saison 0 favorise une réflexion sur l'opérationnalité immédiate, sur les transformations légères et réversibles à imaginer à partir des potentiels de l'existant. Ces premières actions forment la saison 1 et conduisent vers une amplification ou un accompagnement des usages et aménagements émergents. La succession des saisons et de leurs actions est incrémentale : les transformations s'additionnent, se superposent ou s'intensifient tout en conservant leur autonomie.

Cette démarche vise à organiser la mobilisation du site tout au long du processus de transformation, la mise en valeur de ses dynamiques humaines et l'exploitation de ses potentiels spatiaux pour ce qu'ils sont. La compréhension fine des logiques du territoire alimente une culture de l'économie de ressources et de moyens qui va de pair avec une forme d'écologie basée sur le réemploi et la valorisation de ce qui préexiste. En évitant de conditionner la dynamique de projet à la planification et à la réalisation d'ouvrages importants à terme, elle engendre une souplesse d'action et, *in fine*, un projet potentiellement plus robuste face aux différents aléas puisque en constant dialogue avec ceux-ci.

**Figure 3. La « saison 0 »**



Telle une peinture hyperréaliste, représenter le présent et la situation initiale du territoire de projet par l'image de synthèse généralement réservée à la représentation du futur. Ici la transformation de l'autoroute E40 à Bruxelles par TVK, 2016.

## Pour une écriture ouverte et collective du récit urbain

La scénarisation propose de recharger l'approche planificatrice de l'aménagement en positionnant le projet urbain à l'intersection de deux mouvements d'anticipation, du présent vers le futur et du futur vers le présent. C'est là que pourrait se situer une politique d'aménagement à la fois réaliste, imaginative et ouverte à l'imprévisible. En cherchant à passer d'un régime d'énonciation du futur axé sur la promesse et l'expectative (l'attente de la promesse réalisée) à un cheminement fait de continuités et de discontinuités, s'appuyant même sur les ruptures temporelles, la scénarisation ne cherche pas à arrêter le temps mais à s'inscrire dans une durée, une épaisseur scandée de rythmes, de cycles et de séquences. Elle assouplit le processus de projet qui devient itératif et peut s'ajuster au *tempo* des territoires. Ce faisant, elle semble pouvoir contribuer à le rendre moins ascendant et plus collectif.

Pour que cette ouverture soit ainsi synonyme d'une plus grande accessibilité de l'aménagement des territoires aux acteurs de la société, l'expérimentation de cette méthode – qui implique une recherche sur le temps long pour pouvoir vérifier l'ensemble de ces hypothèses et leurs limites – montre l'importance d'une réflexion collective sur les systèmes de représentation du projet. Comme d'autres expériences récentes qui cherchent à renouveler les méthodes du projet urbain<sup>4</sup>, la scénarisation interroge les contextes politiques, technocratiques et réglementaires qui peuvent constituer des freins mais aussi des leviers à ce changement de culture.

Dès lors, elle appelle à redistribuer les rôles des acteurs du projet et à questionner la place du concepteur. Plutôt que le maître illusoire du grand plan, le concepteur peut-il être un scénariste-réalisateur, un maître d'œuvre pratiquant l'intermédiation entre les sphères techniques, politiques, sociales, scientifiques, etc. ? Plutôt que d'inventer une fin aux situations territoriales en mutation, son action peut-elle contribuer à les enrichir, à les cultiver, en combinant un regard sur l'espace et sur le temps ?

*Cet article s'appuie sur les retours d'expériences de projets urbains et territoriaux qui ont permis de tester et construire cette démarche. Dans ce cadre, la réflexion, dirigée par Pierre Alain Trévelo et Antoine Viger-Kohler, a mobilisé un grand nombre de collaborateurs-trices de l'agence, parmi lesquelles Sophie Bayce, Alexandre Bullier, Alessandro delli Ponti, Caroline Desile, David Enon, Diane Gobillard, Emmanuelle Halbout, Thomas Havet, Hee-Won Jung, Emmanuelle Lévêque, Lucas Meliani, Gemma Mila, Jihana Nassif, Océane Ragoucy et Sarah Sauton.*

## Bibliographie

- de Certeau, M. 1990 [1980]. *L'Invention du quotidien. 1. Les arts de faire*, Paris : Gallimard.
- Delabarre, M. et Dugua (dir.), B. 2017. *Faire la ville par le projet*, Suisse : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Escola, M. 2006. « Longueur de Cleveland », in J.-P. Sermain (dir.), *Cleveland de Prévost, l'épopée du XVIII<sup>e</sup> siècle*, Paris : Éditions Desjonquières.
- Escola, M. 2011. « Le clou de Tchekhov. Retours sur le principe de causalité régressive », in M. Escola, J. Herman *et al.* (dir.), *La Partie et le tout. La composition du roman, de l'âge baroque au tournant des Lumières*, Louvain : Peeters.
- Pinson, G. 2009. *Gouverner la ville par projet. Urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Paris : Presses de Sciences Po.

<sup>4</sup> À la suite de l'expérimentation menée pour le plan-guide de l'Île de Nantes (2000-2009), sous la maîtrise d'œuvre de l'agence d'urbanisme Alexandre Chemetoff et associés, différentes villes françaises ont commencé à expérimenter de nouvelles manières de concevoir le projet urbain plus souples et itératives.

Simon, D. 2000. *The Wire, a dramatic series for HBO*, manuscrit de la bible de la série The Wire, 6 septembre 2000.

TVK (dir.), Güller Güller, Acadie. 2014. *Système ouvert. Les nouveaux mondes du Grand Paris*, Étude pour l'Atelier international du Grand Paris. URL : <http://www.tvk.fr/architecture/systemes-ouverts-les-nouveaux-mondes-du-grand-paris>.

**Pierre Alain Trévelo** est architecte DPLG (ENSAVT) et titulaire d'un master en urbanisme de Harvard Graduate School of Design. En 2003, il a fondé avec Antoine Viger-Kohler l'agence TVK à Paris. Au travers de projets, de recherches et d'écrits, l'agence poursuit une démarche où théorie et pratique se répondent et s'enrichissent mutuellement. Il est régulièrement enseignant et conférencier invité dans des écoles, universités et institutions dans le monde entier.

**Antoine Viger-Kohler** est architecte et urbaniste (DPLG – ENSAVT Marne-la-Vallée). En 2003, il a fondé avec Pierre Alain Trévelo l'agence TVK à Paris. Au travers de projets, de recherches et d'écrits, l'agence poursuit une démarche où théorie et pratique se répondent et s'enrichissent mutuellement. Il a enseigné à l'École d'architecture de la ville et des territoires de Marne-la-Vallée, à l'ENSA Normandie à Rouen et enseigne depuis 2017 à l'ENSA Paris-Val de Seine.

**David Enon** est architecte et urbaniste, diplômé de l'université Paris-Sorbonne (2007) et de l'École nationale supérieure d'architecture de la ville et des territoires Paris-Est (2011). Directeur de projet à l'agence TVK, il pilote des études territoriales, des recherches théoriques et des projets d'urbanisme et d'architecture. Entre 2016 et 2020, il a coordonné l'équipe pluridisciplinaire chargée d'élaborer les principes de conception des espaces publics autour des futures gares du Grand Paris Express. Il enseigne à l'École nationale supérieure d'architecture de la ville et des territoires Paris-Est depuis 2017.

**David Malaud** est directeur de recherche au sein de l'agence d'architecture et d'urbanisme TVK. Architecte diplômé d'État et docteur en architecture de l'École nationale supérieure d'architecture de Versailles (Université Paris-Saclay), son expertise porte sur la compréhension du processus créatif et des imaginaires mobilisés dans le cadre des projets architecturaux et urbains. Ses recherches théoriques dialoguent avec une activité de recherche pratique chez TVK, qu'il a rejoint après avoir travaillé quatre années pour l'Atelier international du Grand Paris. Il est également membre fondateur de l'association Learning from Detroit qui mène une enquête sur l'hospitalité dans les territoires urbains.

#### **Pour citer cet article :**

Pierre Alain Trévelo & Antoine Viger-Kohler & David Enon & David Malaud, « Futur ouvert : de la planification à la scénarisation », *Métropolitiques*, 28 juin 2021. URL : <https://metropolitiques.eu/Futur-ouvert-de-la-planification-a-la-scenarisation.html>.