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

Herausgeber: Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

Band: - (2002)

Heft: 4

Artikel: Managers de site

Autor: Fischer, Christoph von / Buillard, Patrice

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-956962

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 20.08.2025

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

Managers de site

La tendance actuelle est au *management*. L'anglicisme du terme «gestion» n'est-il qu'un phénomène de mode ou correspond-il effectivement à l'apparition d'un nouveau mode de fonctionnement, d'une nouvelle attitude, d'un nouveau métier? Et le cas échéant, le territoire a-t-il besoin de managers?

Cet article tente un premier bilan sur la base des exemples et de leurs protagonistes présentés dans ce numéro de *collage*.

Les acteurs

Si le titre du numéro parle volontairement de *managers* et non pas de management, c'est pour exprimer le rôle-clé des personnalités dans des démarches du projet. En effet, chaque projet est marqué par l'engagement d'un acteur pour une cause qui lui est chère: la qualité de la conception urbaine, la protection de l'environnement ou encore l'attractivité d'une ville. Il en découle une diversité de managers d'origines professionnelles diverses et aux ambitions multiples qui vont influencer le projet par leurs démarches et leurs stratégies.

Hans Stöckli, maire et directeur des finances de la ville de Bienne, a ancré sa stratégie urbaine dans une forte politique foncière pour réaliser «la nouvelle Bienne». André Meylan, zoologiste, fonde son action sur un mouvement associatif pour la protection des valeurs naturelles du Parc Jurassien Vaudois en exploitant les synergies avec le tourisme. Ueli Roth, urbaniste, et Emmanuel Rey, architecte, mandataires au service des acteurs politiques et économiques, misent tous deux sur l'innovation des démarches et des moyens propres à la profession pour un développement urbain de qualité.

Ce qui les réunit, c'est leur capacité à franchir les limites de leur métier, à concevoir un projet transversal et interdisciplinaire et à innover au travers des processus, des structures et des outils. La diversité des cas démontre que la gestion de site n'est pas uniquement l'apanage des urbanistes.

Innovation des méthodes et des outils

Très rapidement, l'on s'aperçoit que la préoccupation majeure du manager de site est moins la conception du projet que sa mise en œuvre. Tour à tour développeur, médiateur ou promoteur, il est le véritable moteur du projet. Que ce soit pour dépasser des situations de dysfonctionnement ou de blocage, pour motiver les investisseurs, l'innovation des solutions est omniprésente et se révèle au niveau de la *concertation* des différents intérêts, de *l'organisation* du processus et de la *coopération* avec les partenaires ou encore au niveau du *financement* et des *outils* de gestion.

- *Concertation des intérêts divergents.* Les manageurs sont d'abord médiateurs. Ils effectuent des tâches très diverses telles que : créer un climat de confiance; sensibiliser les investisseurs à des thèmes d'intérêt public ou, à l'inverse, convaincre les représentants de l'administration que promoteur ne rime pas uniquement avec spéculateur (Ueli Roth) ; mettre en réseau les différents partenaires du site; afin de dynamiser le développement du projet (Emmanuel Rey); rassembler 16 communes autour d'un projet commun sans base légale (André Meylan) ou encore établir une «simple» concertation au sein d'une administration (Hans Stöckli).
- *Modèles d'organisation et de coopération.* La planification coopérative est aujourd'hui un modèle reconnu mais sa mise en œuvre constitue, à chaque fois, un nouveau défi. Il s'agit de concilier la logique hiérarchique des administrations et celle de l'unique performance de l'économie privée, d'assurer l'intérêt public avec les règles du marché. La complexité technique, institutionnelle ou juridique de grands projets urbains tels que Zentrum Zürich Nord ou le Rectangle d'Or à Genève (Collage 3/02) n'épargne pas les organigrammes et oblige ainsi à l'innovation. La fonction de *chef de projet,* en dehors des grilles hiérarchiques ou des structures *ad-hoc* propres à la gestion des opérations, se retrouve de plus en plus fréquemment au sein des administrations.
- *Modes de financement.* L'alliance entre capacité d'investissement et pouvoir décisionnel – l'exemple de Zürich est parlant – s'avère souvent indispensable. La politique foncière dynamique menée par la ville de Bienne a démontré son efficacité. De même, l'association des intérêts entre la protection de la nature et

Standortmanager

«Management» liegt im Trend. Handelt es sich dabei nur um eine Modeerscheinung? Oder doch um neue Sicht- und Funktionsweisen, um ein neues Berufsfeld? Und wenn ja, braucht der Raum Manager? Dieser Beitrag versucht auf der Basis der vier vorangehenden Beiträge eine vorläufige Bilanz zu ziehen.

Bereits im Titel der vorliegenden collage wird die Schlüsselrolle der vorgestellten Manager deutlich. Ausgehend von ihren beruflichen Funktionen – Stadtpräsident und Finanzdirektor, Zoologe und Vereinspräsident oder Planer und Architekt – überschreiten sie angestammte Grenzen. Mit persönlichem Engagement und über die Innovation der Methoden und Mittel engagieren sie sich für ihr Projekt. Das Standortmanagement ist augenscheinlich kein Privileg der Planer.

Über die Planung hinaus handelt es ich um deren Fortsetzung für die konkrete Umsetzung. Als Annäherung an eine Definition werden vier charakteristische Dimensionen des Standortmanagements beschrieben: die Erneuerung auf dem Gebiet der Vermittlung, der Organisation und Kooperation, der Finanzierung und der Steuerungsinstrumente.

Als konsequente Folge der gesellschaftlichen,

▶ **Christoph von Fischer,**
▶ **Patrice Buillard,**
URBAPLAN
rédaction *collage*

politischen und wirtschaftlichen Entwicklung verbirgt sich hinter dem Begriff Standortmanagement eine ideologische Erneuerung des Handlungsfelds der Raumplanung. Für den Standortmanager bedingt dies die Ausweitung seiner Kompetenzen, um sie den neuartigen Herausforderungen anzupassen. Auf der Ebene der Projektaufbaus geht es darum, das Prinzip des Standortmanagements zu integrieren, um die Dauerhaftigkeit der Prozesse sicherzustellen.
Obwohl der Begriff Management aus der Wirtschaft entliehen ist, verstehen wir das Standortmanagement als Willensausdruck, das öffentliche Interesse nicht einfach dem Markt auszuliefern. Eine Herausforderung, die um so faszinierender ist, wenn sie dem visionären städtebaulichen Engagement dient.

le développement du tourisme dans le Parc Jurassien Vaudois devrait, à l'avenir, générer des synergies pour créer un gain mutuel favorable à tous (principe du «win-win»).

- *Outils pour la maîtrise du développement.* Processus distinct situé en continuité de la planification traditionnelle, le management de site se préoccupe de la gestion du processus de mise en oeuvre. Il apparaît clairement que le management ne vise pas la recherche de solutions standardisées mais la génération d'approches spécifiques et novatrices. Plans spéciaux ou indices de génération de trafic, les instruments techniques sont adaptés en fonction de l'évolution des besoins et des options pour s'intégrer dans une *stratégie de gestion.*

Cette palette de solutions et de compétences originales peut être étoffée par d'autres exemples. Ainsi, il est possible d'y adjoindre les exigences liées au savoir-faire des différents acteurs, telles que les capacités de montage, de pilotage et de portage définies par *Alain Bourdin (cf. Adaptation des cultures professionnelles et des modes de faire, Etudes et travaux de recherche du «club ville aménagement», 1999). François Ascher (cf. Métapolis ou l'avenir des villes, 1995)* définit, quant à lui, les caractéristiques du management urbain stratégique à travers une logique d'acteurs plus que d'administration, par une approche itérative et heuristique, par une conception flexible et intégrée, par la définition des règles du jeu et des objectifs de performance et enfin par l'importance de la communication.

Vers l'urbaniste-manager?

Manager de site, un phénomène de mode? Nous pensons que non. En effet, les différentes expériences font émerger une évolution de la pratique de gestion du territoire. L'apparition du manager de site est intimement liée à la complexité financière, sociale et structurelle d'une opération.
Toutefois, il ne s'agit pas d'un phénomène isolé mais de la suite logique des changements survenus sur le plan politique et économique, engendrés par la raréfaction des grands investissements exclusivement étatiques et, sur le plan social, par une certaine perte de confiance dans la gestion politique qui pousse les différents acteurs à réclamer leur participation aux projets de la cité. Nous assistons, dès lors, à un changement d'idéologie qui se traduit, par conséquent, dans la manière de travailler des urbanistes.
L'enjeu de cette évolution se trouve à deux niveaux. *L'urbaniste-manager* doit élargir son champ de compétences au-delà de la planification afin de pouvoir offrir une palette plus large de prestations mieux adaptée à la spécificité des projets émergents. Quant au montage des projets, il faut parvenir à un *réflexe organisationnel* pour que ces managers, aujourd'hui souvent isolés, soient intégrés dans une conception globale du processus pour assurer la durabilité de la gestion à long terme.
Bien que le terme de management soit emprunté à l'économie, le *management de site* est indissociablement lié à la *volonté publique* de ne pas seulement laisser faire le marché. Le partenariat se manifeste, aujourd'hui, comme une nécessité pour la défense de l'intérêt public. Cette évolution signifie pour nous une nouvelle façon de percevoir notre travail – une vision d'autant plus passionnante qu'elle nous permet de mieux agir sur l'urbain. En définitive, pour reprendre la conclusion d'Ueli Roth, le défi réside non pas dans le fait d'être urbaniste ou manager, mais plutôt de se diriger vers un réel engagement urbain visionnaire. ■