HAL
open science

La fabrique publique de la smart city parisienne

Ornella Zaza

To cite this version:

Ornella Zaza. La fabrique publique de la smart city parisienne. 2019. hal-02541035

HAL Id: hal-02541035

https://hal.science/hal-02541035v1

Submitted on 12 Apr 2020

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

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

SciencesPo
CITIES AND DIGITAL TECHNOLOGY CHAIR

Working Paper

> N°02/2019

La fabrique publique de la *smart city* parisienne

Ornella Zaza

SciencesPo

CITIES AND DIGITAL TECHNOLOGY CHAIR

The “Cities and Digital Technology” Chair of Sciences Po’s Urban School has been launched in March 2017 to better grasp the impact of digital technologies on urban governance. Funded by four sponsoring firms (Cisco, La Poste, RTE, Caisse des Dépôts), the Chair aims to create new research fields exploring the interaction between digital technology and cities in an empirical and comparative perspective.

La fabrique publique de la *smart city* parisienne

Dr. Ornella Zaza, maître de conférence associée, ENSA Paris La Villette, LAA-LAVUE 7218 CNRS

ornellazaza@gmail.com

Résumé

En s'appuyant sur une ethnographie de trois ans au sein de la Mairie de Paris, l'article analyse la mise à l'agenda de la smart city parisienne. Il pointe la construction d'un projet public de smart city, dont les caractéristiques cherchent à s'éloigner du modèle porté par les grandes firmes de l'industrie informatique. En analysant particulièrement l'émergence, les pouvoirs et les stratégies d'action de l'équipe municipale chargée de cette démarche, l'article illustre les tâtonnements de l'administration et l'évolution du positionnement de la mission smart city vis-à-vis des acteurs privés et des directions sectorielles de la ville de Paris.

Mots clés : smart city, administration publique, innovation, numérique, ethnographie, Paris

Introduction

Impulsée par de grands industriels informatiques américains, la *smart city* a pris des formes variées selon les territoires qui s'en sont appropriés. Ce mouvement se caractérise par les relations à la fois compétitives et collaboratives entre les secteurs public et privé[1]. En s'appuyant sur une ethnographie de trois ans au sein de la Mairie de Paris, cet article présente comment la *smart city* a été mise à l'agenda de la municipalité parisienne. Il pointe la construction progressive par les agents de la collectivité d'un projet public de *smart city,* dont les caractéristiques s'éloignent du modèle porté par les grandes firmes de l'industrie informatique pour défendre la place centrale de l'acteur public, l'innovation territoriale et la participation citoyenne. Pour démontrer cela, seront analysés tout particulièrement la formalisation de cette stratégie publique de *smart city*, avec la construction du service en charge de sa mise en œuvre au sein de l'administration municipale parisienne, et le positionnement assumé par la collectivité territoriale dans l'aréna d'acteurs publics et privés actifs dans le domaine des *smart cities*.

L'article s'appuie sur une série d'entretiens et d'observations participantes réalisées à la Mairie de Paris entre 2013 et 2018, dans le cadre d'une thèse en contrat CIFRE[2]. Ce dispositif nous a mis dans une position de doctorante-travailleuse au sein de la collectivité territoriale, nous permettant d'assumer un regard approfondi et prolongé sur toute la durée de la thèse. En mobilisant une approche anthropologique[3], nous avons ainsi pu observer et analyser de l'intérieur la mise en place de la démarche *smart city* parisienne.

L'article se structure en quatre parties qui retracent, dans un cheminement chronologique, les moments saillants qui ont caractérisé l'émergence, la concrétisation et la stabilisation de cette démarche. La première partie montre tout d'abord la généalogie de l'équipe *smart city* au sein de la Mairie de Paris. Trois autres parties suivent et détaillent les caractéristiques, les pouvoirs et les domaines d'intervention qui ont été donnés à cette équipe : son rôle d'interface entre les élus et les agents publics, sa relation avec les acteurs du territoire externes à la Mairie de Paris, enfin son positionnement plus récent sur l'innovation publique. En soulignant à chaque passage les tensions qui surgissent entre la démarche *smart city* et le fonctionnement plus classique de l'administration publique, l'article pointe en conclusion l'un des enjeux principaux

---

[1] Eveno, Emmanuel, (2018), « La Ville intelligente : objet au cœur de nombreuses controverses », *Quaderni*, 96 : 29-41.

[2] La CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) est un dispositif de financement de thèse de doctorat. Le doctorant travaille à mi-temps au sein de son laboratoire et à mi-temps au sein d'une entreprise ou d'une collectivité territoriale. La thèse de doctorat de l'autrice de cet article a été financée par une convention CIFRE entre la Mairie de Paris et le laboratoire LAVUE 7218 CNRS, entre 2014 et 2017.

[3] Althabe, Gérard, (1990), « Ethnologie du contemporain et enquête de terrain », *Terrain, revue d'ethnologie de l'Europe*, 14 : 126-131.
de Biase, Alessia, (2011), « Replacer le regard, créer des écarts », in Duarte, Cristiane Rose, de Villanova, Roselyne (dir.), *Nouveaux regards sur l'habiter. Outils et méthodes, de l'architecture aux sciences sociales*, Paris : Le Manuscrit. URL : https:// dpearea.files.wordpress.com/2012/11/2010-09-replacer-le-regard.pdf [consulté le 2/02/2017].

qui pousse les administrations publiques à suivre une telle démarche : moderniser l'administration publique pour faire face à la place grandissante prise par les acteurs privés dans la gestion de l'urbain.

La naissance d'un « Paris *smart city* » au sein des directions

En novembre 2013, je prends mes fonctions à la Mairie de Paris en tant que doctorante en contrat CIFRE. Mon sujet de thèse étudie la façon dont les collectivités territoriales françaises développent des stratégies urbaines pour la mise en place de projets qui relèveraient de la « *smart city* ». Alors que ma thèse relève de l'aménagement et de l'urbanisme, je suis initialement intégrée étrangement au sein de la Direction des Systèmes et Technologies de l'Information (DSTI), entourée principalement de techniciens et d'ingénieurs informatiques. La DSTI, aujourd'hui Direction des Systèmes Informatiques et Numériques (DSIN), regroupe les services informatiques de la collectivité : les « téléservices » - les services numériques dédiés aux citadins -, les sites internet et les applications mobiles y sont développés. Cette direction est notamment chargée des « projets-socles » de la collectivité territoriale concernant les technologies de la communication et de l'information (le développement des infrastructures, le système d'information géographique, les postes de travail numérisés, etc.). Alain-Michel, mon responsable, y occupe alors un poste stratégique auprès de la directrice de la DSTI. Après des études en sciences politiques et en gestion, Alain-Michel débute sa carrière au sein d'entreprises du secteur informatique, avant de devenir agent de la Mairie de Paris et d'occuper le poste de chargé de mission pour le déploiement du numérique sur le territoire (site internet, réseaux Wi-Fi, administration électronique, etc.). Dès son intégration dans l'administration parisienne, il joue à la fois le rôle d'innovateur-expert maîtrisant les enjeux des acteurs privés dans le domaine du numérique, et celui du fonctionnaire cherchant à défendre les principes du service public. Il se fait le précurseur des démarches numériques au sein la Mairie de Paris : les outils numériques collaboratifs pour le travail en interne des agents publics[4], les politiques *open data*, puis l'Internet des objets et le *big data*[5] sont tous des projets municipaux qui, à ses yeux, peuvent conjuguer innovations technologiques et intérêt public, action publique et soutien au développement du secteur privé. Son parcours est révélateur du positionnement de la *smart city* parisienne : si pour la collectivité territoriale la *smart city* est

[4] CollabParis est un outil numérique collaboratif de type « réseau social d'entreprise » : les agents peuvent transmettre des fichiers, partager des informations, enrichir leur « mur » personnel. Pour les agents publics à l'origine du projet, les possibilités de travailler à distance, échanger, collaborer et informer pouvaient contribuer à fédérer les agents et ainsi favoriser l'innovation au sein des grandes organisations, telles que la Mairie de Paris.

[5] Par le terme « *big data* », on désigne la production massive de grandes quantités de données informatiques. En 2014, le projet porté par la Mairie de New York pour le croisement de grandes quantités de données (*big data*) urbaines, afin de détecter les zones à risque d'incendie pour prévenir de possibles accidents, devint un cas d'école que certains élus de la Mairie de Paris évoquaient souvent comme référence. URL : http://www.slate.fr/monde/82757/new-york-algorithme-risque-incendie-immeubles [consulté le 30/05/2017].

une injonction socio-technique[6], sa stratégie en tant qu'acteur public est de chercher un « terrain commun » de concepts, expertises et territoires avec le privé.

> *« D'abord, toute l'activité humaine se numérise. Donc il n'y a aucune raison que la collectivité ne le fasse pas. […]. D'ailleurs, c'est ce qui est arrivé beaucoup dans le cas de l'open data. Nous, on a été très moteur. […] Ce qui se passait aux États-Unis, les premières décisions d'Obama, ça a déclenché des choses. Et on s'est dit que si ça s'est déclenché aux États-Unis, ça va forcément arriver ici, alors soyons proactifs ! […] Simplement [à l'origine] c'était des outils plus chers, avec des méthodes plus complexes et [maintenant] ça s'est démocratisé ! [...] Après, la possibilité technologique, ça rejoint l'intérêt ou la vision politique : [dans] l'open data, la vision politique de la transparence, de la participation, de l'écosystème, ça se rejoint. Ça fait un saut concordant et ça se déclenche, quoi ! » (Alain-Michel, Hôtel de Ville, Paris, 23/01/2017)*

Positionné auprès de la directrice de la DSTI, il accompagne l'élaboration d'un nouveau Schéma Directeur pour la Ville Numérique (SDVN) qui doit succéder aux précédents Schémas Directeurs Informatiques (SDI). Il concerne la période 2015-2020 et doit être présenté à la nouvelle équipe municipale en vue des élections 2014. A ses côtés il y a Maya, une jeune stagiaire en charge de l'*open data*, et moi, dont l'une des premières fonctions qui m'est confiée est la réalisation d'une analyse détaillée (fonctionnalités, usagers, types d'interface) des outils numériques mis en place par la collectivité parisienne, en interne pour les agents publics et en externe envers les usagers.

L'objectif de ce schéma directeur est de proposer une évolution d'envergure des systèmes numériques municipaux. Le concept de *smart city* émerge au cours des premières discussions entre les fonctionnaires chargé de de son élaboration. Alain-Michel avait déjà été sollicité auparavant par des entreprises qui lui avaient proposé diverses « solutions *smart city* ». En 2010, un atelier, nommé *Smarter Paris*, avait même été organisé pour la Mairie de Paris par une grande entreprise de l'informatique.

> *« Ils voulaient nous faire travailler sur des uses cases [cas d'usage], pour nous faire prendre conscience de ce que c'était la smart city. […] Pendant deux jours, il y a eu toutes les Directions, des acteurs, des élus, qui sont venus travailler sur les différentes thématiques : […] mobilité, énergie et services numériques. […] Et ça s'est super bien passé, sauf qu'au dernier jour, au moment où il faut resserrer pour trouver les sujets qui allaient être concrets, on sent qu'elle [l'entreprise] veut nous faire aller vers des sujets qu'elle maîtrise bien. […] Donc on a tourné autour du pot, on a attendu presque deux ans […] et on n'a pas pris de décision. [...] Une fois que nous et d'autres on est devenus aguerris sur ce sujet-là, on était capables de savoir vers quoi on voulait aller et comment on voulait y aller. C'est comme ça que le truc s'est retourné et que finalement la smart city ce n'est plus un truc qui est arrivé par les offreurs [les entreprises], mais par les demandeurs [la*

[6] Akrich, Madeleine, (1989), « La construction d'un système socio-technique : Esquisse pour une anthropologie des techniques », *Anthropologie et sociétés*, 13(2) : 31-54.

collectivité]. On sait vers où on va. Alors on y va à notre rythme, mais on y va. » (Alain-Michel, Hôtel de Ville, Paris, 23/01/2017)

Dès son essor, l'ambiguïté du concept de *smart city* a permis le renforcement du lobbying de grands acteurs privés de l'informatique. La vérité, l'objectivité, l'évidence, ainsi que d'autres concepts similaires alignés sur la tradition positiviste, sont les thèmes récurrents dans le discours mobilisés par ces acteurs[7]. En s'appuyant sur un récit particulier des crises urbaines et sur des modélisations de la ville à l'apparence cohérentes, les grandes entreprises informatiques cherchent à maximiser leurs connaissances et leurs profits à travers la marchandisation de « solutions *smart city* » à valeur ajoutée significative. D'être fabricants de matériel informatique, plusieurs se sont transformés en producteurs de progiciels propriétaires, ainsi qu'en consultants en technologie de l'information pour les administrations municipales[8]. Par leurs pratiques de marketing, elles réduisent, standardisent et simplifient souvent la ville à une marchandise à échelles adaptables, en écartant les visions alternatives et en renforçant les systèmes sociopolitiques existants[9].

Face aux succès initiaux de ce concept de *smart city* auprès des collectivités territoriales, la Mairie de Paris a progressivement développé un regard critique vis-à-vis des solutions numériques produites par les grandes firmes de l'industrie informatique. La motivation principale de ce choix est tout d'abord liée à la difficile intégration de solutions propriétaires à l'intérieur de services informatiques municipaux *open source*. De plus, cette prise de distance va de pair avec la nécessité de mieux définir les besoins et les moyens municipaux. La collectivité a ainsi progressivement écarté les solutions numériques dites « clés en main », pour privilégier d'abord l'acculturation de ses agents publics et la définition de sa propre vision et stratégie de mise en œuvre de la *smart city*.

Trois ans après le premier atelier sur la *smart city* de 2010, ce concept circule de nouveau à l'intérieur de la collectivité au cours de la réflexion sur ce schéma directeur, mais cette fois-ci à l'initiative de l'administration municipale elle-même, et plus particulièrement de sa DSI. Accompagnés par un cabinet de conseil expert en collectivités territoriales et numérique, nous rencontrons plusieurs acteurs reconnus comme « experts du domaine », dont Maxime, qui travaille chez Paris&Co, l'agence de développement économique et d'innovation de la ville. L'objet de la réunion porte sur les liens entre la Mairie et « l'écosystème » des acteurs du territoire. Maxime met en avant le décalage existant entre l'obsolescence des services numériques municipaux et les produits à l'avant-garde des jeunes startups. Les entreprises, continue-t-elle, veulent de la « donnée dynamique » avec laquelle pouvoir travailler, mais « la mairie ne marche pas aussi vite que le numérique ». Elle pointe également le manque de positionnement clair de la DSTI au sein de la collectivité territoriale, ce qui constituerait un réel

[7] McNeill, Donald, (2015), « Global firms and smart technologies : IMB and teh reduction of cities », *Transaction of the Institute of British Geographers*, 40(4) : 562-74.

[8] McNeill, Donald, (2015), « IBM and the visual formation of smart cities », in Marvin, Simon, Luque-Ayla, Andres, McFarlane, Colin (dir.), *Smart Urbanism : Utopian Vision of False Dawn ?* Abingdon : Routledge, 34-52.

[9] Sadowski, Jathan, Bendor, Roy, (2019), « Selling Smartness: Corporate Narratives and the Smart City as a Sociotechnical Imaginary », *Science, Technology, & Human Values* : 44(3) : 540-563.

problème selon Maxime. Pour elle, il faudrait que cette direction se modernise, qu'elle fasse un suivi des « applications métiers » qui sont développées par les autres acteurs, qu'elle intègre un « bureau d'innovation », qu'elle ne soit plus la « vieille direction » des grands réseaux informatiques et des « projets-socles ». Pour que cela soit réalisable, elle prône notamment des dispositifs de la commande publique plus souples pour la collectivité territoriale, pour qu'elle puisse expérimenter des services et produits existants sur le marché. Puisque, conclut-elle, le problème ne se résume pas aux outils mais touche surtout à la formation des agents à la « culture numérique ».[10]

Alors que l'objectif principal de ce travail de consulting est la définition du nouveau Schéma Directeur pour la Ville Numérique, ces réflexions instaurent progressivement une distance avec le travail de réflexion autour de la *smart city*. Si les « chantiers-socles » du SDVN sont initialement au cœur des schémas conceptuels de la *smart city* (SIG[11], référentiel usager, postes de travail mobiles, GRC[12], etc.), les deux démarches deviennent progressivement indépendantes. La *smart city* se distingue en effet de la gestion plus classique des systèmes d'information, cœur de l'expertise de la DSTI. L'enjeu n'est plus uniquement de fournir des systèmes et des applications aux directions métiers, mais également de créer de la transversalité entre les directions, d'encourager l'innovation, de travailler avec des acteurs externes à la collectivité (start-up, associations, etc.) et de mettre en œuvre la transformation numérique de l'administration municipale. La *smart city* constitue un nouveau chantier de réflexion municipal à part entière et Alain-Michel, toujours accompagné par Maya et moi-même, devient le chef de file de la stratégie *smart city*. Les schémas suivants illustrent cette évolution : la formalisation progressive de la stratégie *smart city* de la ville de Paris et son indépendance de la DSTI.

[10] Carnet de terrain, Paris, 04/02/2014.

[11] Acronyme de « système d'information géographique », il sert à recueillir, stocker, analyser et représenter des données spatiales.

[12] Acronyme de « gestion de la relation client », il indique l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux usagers, dans le but de leur proposer des services.

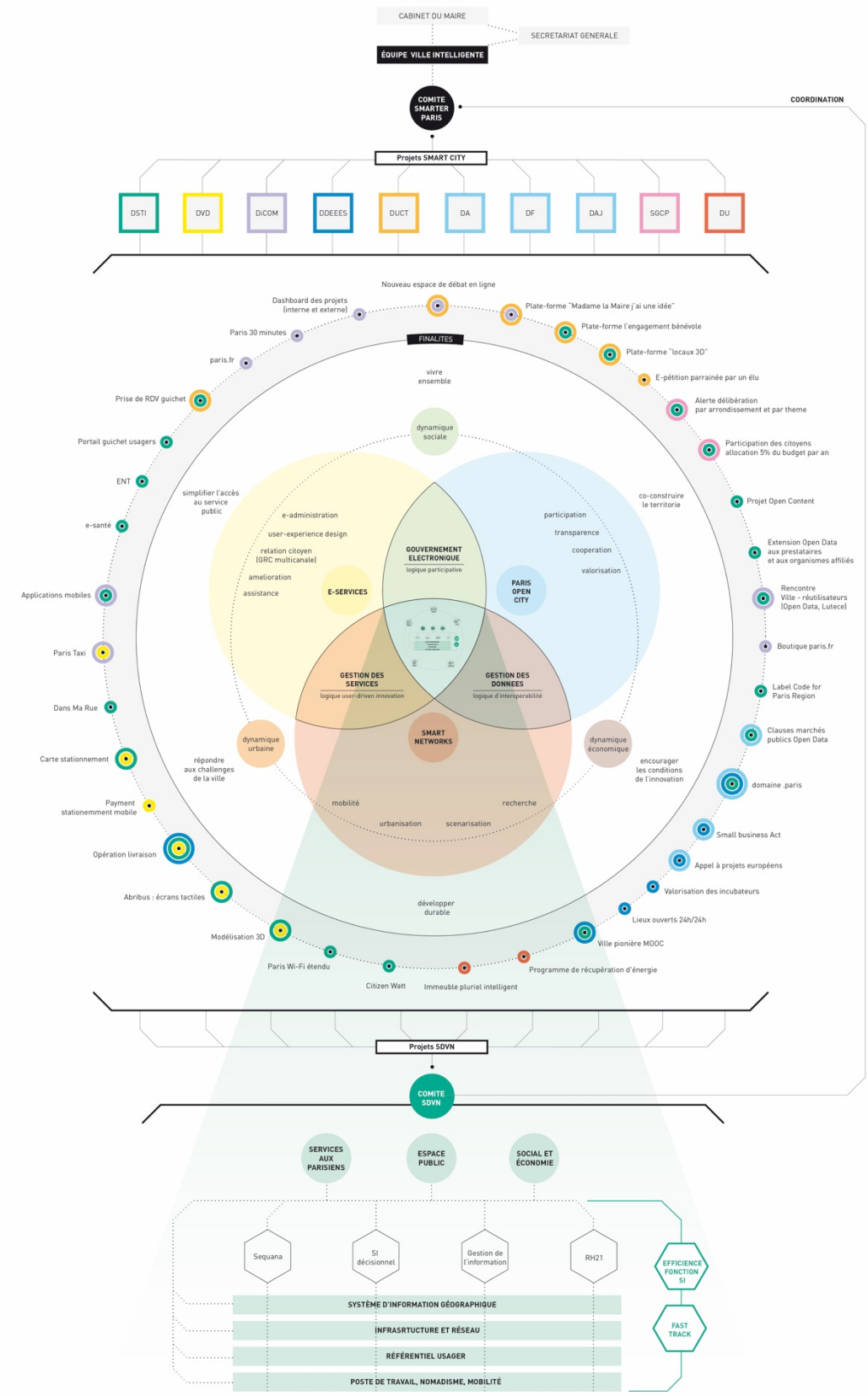

Figure 1 : Stratégie smart city de la Mairie de Paris fin 2014. Tentative de réfléchir à la gouvernance de la smart city parisienne : les cercles colorés autour des dispositifs représentent les différentes directions de la mairie. Au cœur du schéma, les « projets socle » de la DSTI sont représentés. Diagramme dessiné par l'autrice.

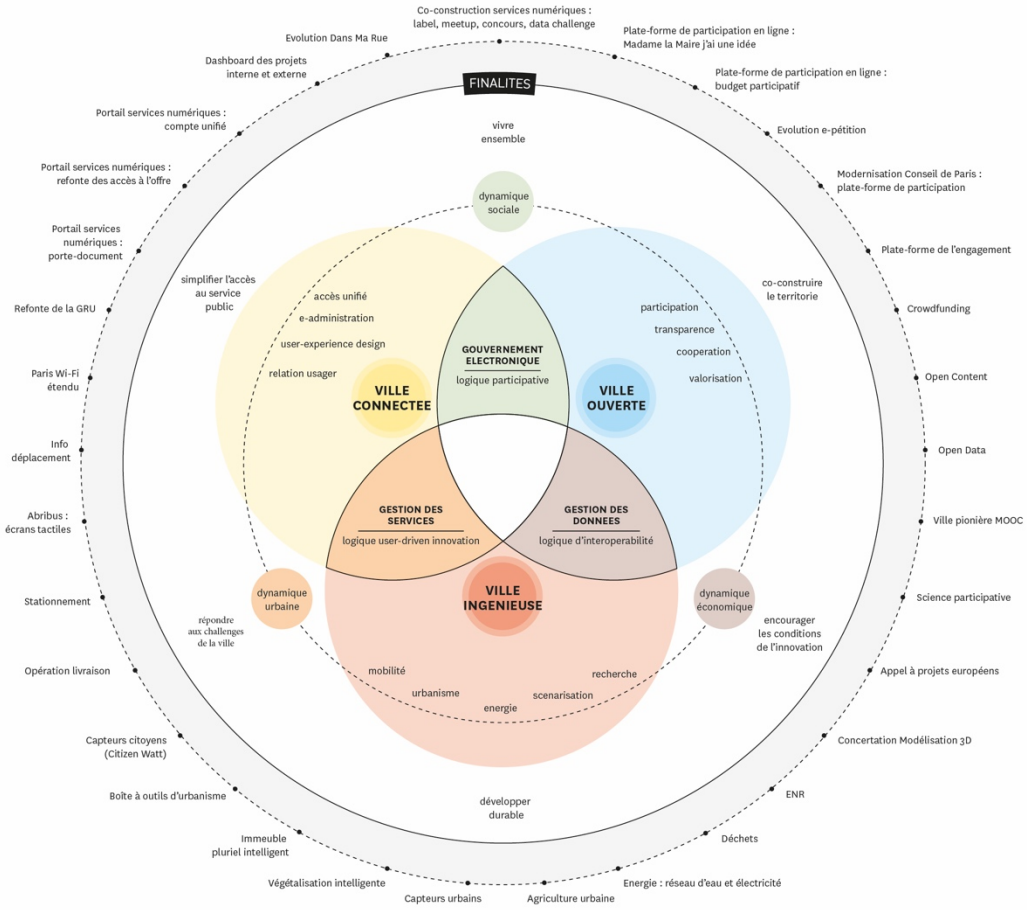

Figure 2 : Stratégie smart city de la Mairie de Paris en 2015. Les trois « villes » (connectée, ouverte et ingénieuse, devenue ensuite durable) ont été stabilisées. Diagramme dessiné par l'autrice.

Une équipe municipale *smart city*, entre « technique » et « politique »

En avril 2014, après de nombreuses réunions entre élus, fonctionnaires et conseillers de la maire, la Mission ville intelligente et durable est inaugurée, par un courrier officiel de la maire, et placée au sein du Secrétariat général. Le rattachement de cette mission auprès du Secrétariat général et sa localisation au sein de l'Hôtel de Ville accroît sa légitimité auprès de l'administration parisienne. L'Hôtel de Ville est le siège du plus haut niveau du pouvoir de la collectivité territoriale parisienne : y travaillent notamment les élus et leurs cabinets, tandis que la plupart des Directions sont hébergées dans d'autres bâtiments éparpillés dans Paris. Le choix de positionner l'équipe *smart city* au sein du Secrétariat général n'est ni casuel ni anodin. Cela souligne au contraire sa vocation transversale aux différentes directions opérationnelles et son positionnement entre le « technique » et le « politique », entre l'administration et les élus. La création de la Mission ville intelligente et durable a comme objectif d'activer des projets municipaux transversaux, pour « casser les silos » de l'administration publique. Alors que la mairie est organisée de façon verticale selon des filières thématiques, l'équipe *smart city* doit stimuler un travail interdisciplinaire et inter-Directions. Par exemple, le développement d'un « service intelligent » de collecte des déchets, qui indiquerait en temps réel le positionnement des camions de ramassage, nécessiterait de faire travailler ensemble la Direction de la voirie et des déplacements et la Direction de la propreté et de l'eau, ainsi que la Direction des systèmes et des technologies de l'information.

Comme toute administration territoriale, la Mairie de Paris se distingue par une différenciation affichée entre le rôle stratégique de prise de décisions des élus et leur mise en œuvre par l'administration. Cette apparente polarité entre « technique » et « politique »[13], qui parfois peut conduire à des situations de blocage ou à des collusions tacites[14], se traduit au sein des mairies par des métiers[15] où chacun tient un rôle spécifique : les élus avec leurs cabinets et conseillers, les « hauts fonctionnaires », les « services » (répartis en Directions[16]) avec leurs « agents de terrain »[17]. Dans cela, les hauts fonctionnaires sont les agents appelés à faire

[13] Idt, Joël, (2009), *Le pilotage des projets d'aménagement urbain : entre technique et politique : une analyse basée sur les cas de Paris, Lille et Chartres,* Thèse de doctorat en Urbanisme, Paris 8.

[14] Becquart-Leclercq, Jeanne, (1977), « Légitimité et pouvoir local », *Revue française de science politique*, 2 : 228-258.

[15] La subdivision des métiers en quatre grosses familles telle qu'elle est décrite ci-après correspond aux récits des agents publics que nous avons rencontrés sur le terrain. En réalité, l'Observatoire de la fonction publique territoriale dénombre 240 métiers différents au sein de la fonction publique territoriale (FTP), répartis entre 54 cadres d'emploi et 8 filières. URL : http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/fonction-publique-territoriale.html [consulté le 30/05/2017].

[16] L'organisation de l'administration publique territoriale n'est pas figée et les maires peuvent décider de renouvellements, fusions, suppressions des Directions une fois élus. Au moment où nous étions sur le terrain, la Mairie de Paris était organisée en 21 Directions et leurs noms et fonctions n'ont pas cessé d'évoluer depuis. URL : https://www.paris.fr/municipalite/l-hotel-de-ville/organigramme-de-la-ville-de-paris-2380 [consulté le 02/01/2018].

[17] Par « agents des terrain » l'on désigne communément les métiers qui sont généralement au plus près du public ou du terrain. Parmi ceux-ci, on peut citer les éboueurs, les jardiniers, les bibliothécaires. Les « agents de terrain » sont absents de certaines Directions, comme la Direction des finances et des

l'interface entre « le technique » et « le politique » au sein de l'administration : il s'agit d'un côté de faire passer les « commandes politiques » aux agents dans les services administratifs, et de l'autre de faire remonter les enjeux, problématiques ou propositions des « métiers de la Ville » aux élus. Au sein de la Mairie de Paris, le Secrétariat général se compose d'une multitude de hauts fonctionnaires qui tiennent ce rôle, se répartissant entre plusieurs missions stratégiques ou inter-Directions et qui relèvent d'enjeux traversant la collectivité territoriale[18].

Le positionnement de la stratégie pour un « Paris *smart city* » au sein du Secrétariat général vise donc à favoriser les passerelles entre « le politique » et « le technique » sur les enjeux du numérique. Un des enjeux est de parvenir à combler le décalage existant entre le discours et les imaginaires du numérique des élus et le travail opérationnel des agents. Lorsque le discours politique se projette dans un futur plus lointain, la technique est souvent fantasmée comme terrible ou merveilleuse : d'un côté le pessimisme avec la dystopie post-apocalyptique, de l'autre l'optimisme avec l'idéologie transhumaniste[19]. Le discours technique des agents publics est de son côté plus nuancé et, s'appuyant sur la légitimité d'intervention qui se fond sur la maîtrise des champs de savoir particuliers[20], joue souvent un rôle de cadrage contingent aux métiers de la fonction publique face aux décisions des élus[21] : si le numérique les aide à faire plus vite, moins cher et à atteindre plus facilement les objectifs de leur travail, alors il faut l'employer. Cela est le cas notamment pour la mise en place d'un SIG municipal, qui a facilement fait son chemin au sein des Directions. Par contre, si le numérique représente une tâche supplémentaire, une grande dépense d'énergie, un obstacle pour les objectifs de travail, des coûts supplémentaires et un contrôle plus important des agents, alors son déploiement rencontre une forte résistance. Cela a été par exemple le cas pour le déploiement d'une série de capteurs dans les bennes et les bacs pour le ramassage des déchets, qui n'a pas réussi à dépasser le stade de l'expérimentation. Alors que les hauts fonctionnaires percevaient un moyen d'optimiser le ramassage des ordures, les agents de terrain ont exprimé une forte réticence vis-à-vis de ce dispositif, qui à leurs yeux visait principalement à contrôler leur travail.

Ces différentes perceptions de l'usage du numérique au sein de la municipalité parisienne soulignent la nécessité, pour la Mission ville intelligente et durable, d'acquérir une légitimité forte afin de parvenir à mettre en œuvre sa stratégie d'innovation. Son positionnement au sein

---

achats, et sont très nombreux dans d'autres, comme la Direction des espaces verts et de l'environnement ou la Direction de la voirie et des déplacements.

[18] Les missions actives au sein du Secrétariat Général de la Mairie de Paris ne sont pas figées et tendent à évoluer selon les mandats des différents maires ou selon l'évolution des stratégies politiques au sein d'un même mandat. Début 2017, dix-neuf équipes étaient actives sur différents domaines, puis une vingtaine de « hauts fonctionnaires » travaillaient individuellement sur d'autres sujets identifiés.

[19] Riquier, Camille, (2017), « Introduction », *Esprit*, 3 : 37-41.

[20] Arab, Nadia, Idt, Joël, Lefeuvre, Marie-Pierre, (2015), « L'inter-institutionnalité technique au coeur de la construction métropolitaine », *Espaces et Sociétés*, 1(160-161) : 189-203.

[21] Laterrasse, Jean, (2012), « L'expertise sur la ville comme lieu carrefour. Les changements de l'expertise et de ses usages », in de Coninck, Frédéric, Deroubaix, José-Frédéric (dir.), *Transformation des horizons urbains. Savoirs, imaginaires, usages et conflits*, Paris : L'oeil d'or :17-21.

du Secrétariat général lui offre l’avantage de bénéficier d’un double processus de légitimation, à la fois politique et technique. Celui-ci est renforcé par la composition de ses membres.

Tableau 1 : Composition de la mission Ville intelligente et durable de la mairie de Paris

Prénom (anonymisé)	**Statut**	**Formation**	**Parcours professionnel**	**Dates : Rencontre sur le terrain – Départ du terrain**
Guy	contractuel	ingénierie	Membre du cabinet d'un adjoint à la maire de Paris, il rejoint ensuite l'administration nationale	2014-2015
Maya	stagiaire, puis contractuelle	communication	Stagiaire au d'une direction municipale, puis en charge de l'*open data* et de l'*open innovation*	2014-2018
Emilien	fonctionnaire	ingénierie	Membre d'une direction municipale, avant d'être nommé chef de projet sur les sujets liés à la mobilité et à l'espace public au sein de la mission	2015-2017
Juliette	contractuelle	urbanisme	ex-élue, en charge de l'urbanisme et de l'énergie	2014-présent
Mélissa	fonctionnaire	architecture et urbanisme	Membre d'une direction municipale avant de s'occuper de végétalisation à la Mission, pour ensuite la quitter et intégrer à nouveau une direction	
Armance	contractuelle	sciences politiques	Initialement collaboratrice de la maire sur la communication et la participation citoyenne, elle a quitté la mairie deux ans plus tard	2014-2017
Alain-Michel	fonctionnaire	sciences politiques et gestion	Expert du numérique, il a travaillé au sein de la DSTI avant de devenir responsable de la Mission, puis chargé de mission autour des données publiques	2014-2016
Manon	fonctionnaire	gestion	Membre d'une direction, avant de rejoindre la mission en charge de l'accessibilité	2016-présent
Maxime	contractuelle	ingénierie	Précédemment employée de Paris&Co, elle devient la nouvelle responsable de la mission, remplaçant Alain-Michel	2016-présent

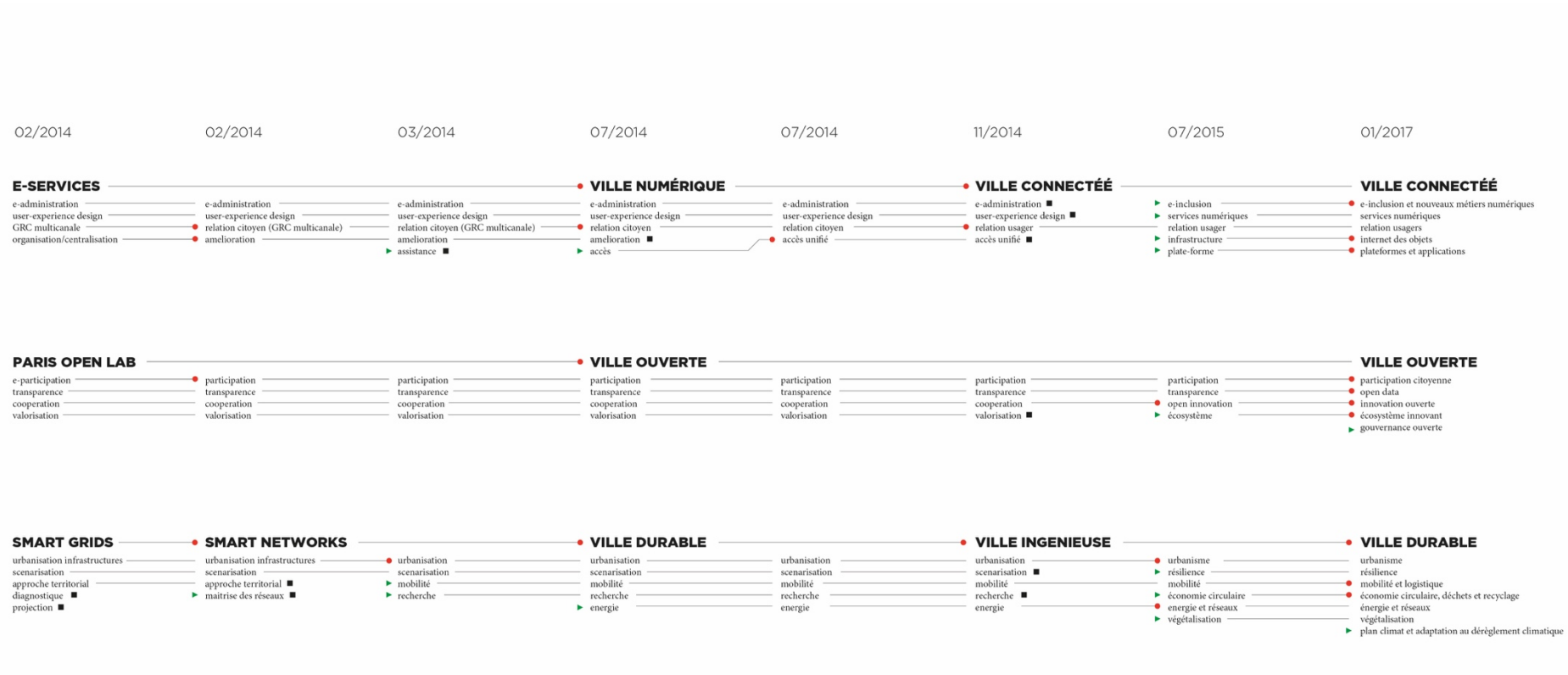

Figure 3 : Evolution des mots employés pour la stratégie smart city de la Mairie de Paris entre 2014 et 2017. Les triangles verts représentent l'entrée d'un nouveau mot, le points rouges sa transformation, les carrés noirs sa disparition. Diagramme dessiné par l'autrice.

Si l'équipe *smart city* a constamment évolué au cours des trois années de mon enquête ethnographique, le profil de ses membres conduit à réunir des compétences à la fois stratégiques et politiques, administratives et techniques. Cela leur permet de rassembler trois typologies de pouvoir : le pouvoir traditionnel, le pouvoir de compétence et le pouvoir d'intervention[22]. Le pouvoir traditionnel repose sur « la croyance établie dans le caractère sacré des traditions immémoriales et dans la légitimité du statut de ceux qui détiennent les instruments de l'autorité[23] ». Ce type d'exercice du pouvoir est possible par le positionnement de la Mission au sein du Secrétariat général qui place ses membres dans une position hiérarchique supérieure à celle des agents des Directions. Ensuite, le pouvoir de compétence s'appuie soit sur les savoirs d'un métier spécifique (ingénieur, informaticien, etc.), soit sur la formation acquise précédemment ou en parallèle aux fonctions propres du métier (l'engagement dans des réseaux associatifs, les connaissances et le réseau développés en dehors de la collectivité territoriale, etc.), soit sur des informations obtenues grâce aux relations, aux rencontres, aux réunions. Ce type de pouvoir est particulièrement visible chez des agents tel qu'Emilien, un ingénieur ayant toujours travaillé dans le secteur public, possédant des connaissances techniques très développées et qui a plusieurs fois changé de poste à l'intérieur de l'administration. Enfin, le pouvoir d'intervention touche aux mécanismes de complicité, de reconnaissance et de légitimité. Il s'appuie sur les relations interpersonnelles, trame invisible de relations sous le système politico-administratif officiel, permettant l'accès aux « tuyaux », à la « bonne porte », aux bons interlocuteurs. Il s'agit d'un type de pouvoir majoritairement exercé par des acteurs comme Alain-Michel, Armance ou Juliette, de bons connaisseurs de l'administration publique, mais aussi des agents publics assez proches de la sphère politique. Souvent engagés dans des partis politiques, ils jouent un vrai jeu de négociations à la fois avec les élus, pour trouver du soutien pour les nouvelles démarches qu'ils souhaitent déployer, et avec les agents des Directions, ayant la capacité de faire avancer les dossiers plus rapidement auprès de la hiérarchie.

L'équipe rassemble ainsi des « agents-ressources » que les autres agents et les élus peuvent solliciter. La mission ressemble plus à une agence indépendante, composée d'une petite équipe agile et influente auprès des élus. Son fonctionnement tranche avec les modes de faire classiques de l'administration. Ses agents ont des horaires flexibles, des relations fréquentes avec des acteurs externes, travaillent dans des bureaux en co-working, alors que les équipes municipales classiques ont plutôt tendance à avoir des horaires figés, travaillent dans des bureaux individuels fermés, sont soumises à des processus de validation hiérarchique contraints et constants.

[22] Ces trois typologies de pouvoir ont été identifiées par Becquart-Leclercq à propos des pouvoirs des maires des petites communes du nord de la France. Becquart-Leclercq, Jeanne, (1977), « Légitimité et pouvoir local », *Revue française de science politique*, 2 : 228-258.

[23] Weber, Max *apud.* Becquart-Leclercq, Jeanne, (1977), « Légitimité et pouvoir local », *Revue française de science politique*, 2 : 237.

La *smart city* parisienne, un terrain partagé

La création de la mission *smart city* en 2014 n'a pas conduit à stabiliser la stratégie de la Mairie de Paris en la matière. Au contraire, cette stratégie n'a cessé d'évoluer tout au long de mon enquête : à chaque difficulté rencontrée, les contours de la *smart city* parisienne semblaient se redessiner à nouveau, mobiles et incertains, ce qui demandait périodiquement des moments de réflexion au sein de la Mission ville intelligente et durable. La *smart city* avait- elle vraiment vocation à s'élargir à tous les sujets de la ville ? Ou devait-elle plutôt se concentrer sur l'introduction du numérique dans les démarches de l'administration ? Devait-elle viser à transformer toute la ville ou servait-elle à faire germer un scénario futur par de petites interventions ? Visait-t-elle à tester ou à généraliser ? Fallait-il mettre en avant d'abord les questions économiques ou les questions sociales ?

Pour donner corps, légitimer et consolider la démarche *smart city* au sein de l'administration, il semble évident aux agents qu'il faut lui donner une vraie stratégie d'action publique, composée d'un objectif politique clair, d'un plan d'action défini, d'un calendrier précis et d'un document explicatif à rendre public. Entre 2013 et 2017, trois ans de travail et de rencontres avec les acteurs du territoire porteurs de projets *smart city* vont conduire à l'élaboration du plan « *Paris ville intelligente et durable. Perspectives 2020 et au-delà »*[24]. Il synthétise les « défis » et les « opportunités » auxquels la capitale se propose de répondre. La *smart city* parisienne se cristallise autour de trois concepts : la « ville durable », la « ville connectée » et la « ville ouverte ». La « ville durable » est le but : une stratégie pour une ville « post-carbone, créatrice de valeur, bienveillante, inclusive[25] ». La « ville connectée » rassemble « les outils de la *smart city* », dont le numérique qui est mis en avant comme une condition fondamentale. Enfin, la « ville ouverte » correspond à la méthode choisie, par laquelle la collectivité territoriale incite à la collaboration avec d'autres acteurs pour mettre en œuvre la *smart city*. La référence à l'innovation ouverte est explicite : cette méthode entrepreneuriale largement diffusée à partir des années 2000 invite les acteurs économiques à passer d'une innovation élaborée exclusivement en interne et propriétaire vers davantage de collaboration avec des acteurs tiers pour voir émerger de nouveaux produits ou services[26]. La Mairie de Paris fait sienne cette méthode, et, en la déplaçant du secteur privé au secteur public, y ajoute la participation citoyenne, l'*open data* et la gouvernance ouverte.

L'élaboration de cette stratégie a permis aux agents publics de reformuler une vision de *smart city* qui réponde à la fois à des enjeux globaux et à des spécificités locales. Le rapprochement de la *smart city* et des politiques pour le développement durable ancre la première à une action publique existante, tout en cherchant à donner à cette dernière un nouvel élan et de nouvelles

[24] En réalité, un premier plan d'action avait été produit en 2016. Il ne fut cependant pas diffusé largement, mais uniquement sur le site paris.fr (URL : https://api-site.paris.fr/images/71848 [consulté le 07/09/2018]). Ce fut le deuxième plan, mis à jour suite à une série de remaniements de la première version, qui fut plus largement diffusé en 2017 dans sa version papier et électronique (URL : https://api-site.paris.fr/images/89758 [consulté le 07/09/2018]).

[25] *Ibid.*

[26] Chesbrough, Henry W., (2003), *Open innovation*, Boston : Harvard Business School Press.

réponses aux enjeux environnementaux. Depuis longtemps, la Mairie de Paris est engagée dans une série de politiques publiques pour une « ville durable ». En 2007, un *Plan Climat de Paris*[27] voit le jour visant à « s'engager pleinement dans le combat contre le dérèglement climatique »[28]. Pour cela, plusieurs actions transversales sont mises en œuvre, touchant aux domaines de la mobilité, du logement ou de l'énergie. Près de dix ans plus tard, la démarche *smart city* vient renforcer ces actions par l'emploi des technologies numériques. « *Pour faire la synthèse, notre positionnement c'est ça : on est forts sur le numérique, mais on est au service des sujets durables !*[29] », explique Alain-Michel. Cette alliance entre le numérique et l'environnement trouve ses origines notamment dans la théorie controversée de la « troisième révolution industrielle » de Jeremy Rifkin[30], qui était régulièrement mentionnée par les agents de la Mission ville intelligente et durable lors des réunions sur la stratégie « *smart city* » à adopter.

Par ailleurs, la ville de Paris est alors gouvernée par une majorité socialiste. Le milieu associatif parisien est large, bien implanté territorialement et ouvert au numérique. En même temps, les grands acteurs économiques cherchent à s'imposer comme des groupes industriels urbains totaux[31]. Le nombre de start-ups, de son côté, ne cesse de grandir sous l'impulsion des politiques d'encouragement au développement de l'économie numérique. Par conséquence, parallèlement à la construction de la stratégie municipale, une multitude de projets *smart city* portés par des acteurs économiques (notamment du domaine de l'énergie et des transports) ou associatifs (souvent actifs dans l'apprentissage aux usages numériques, jusqu'à la diffusion de « capteurs citoyens ») se développent sur le territoire. Pour les membres de la mission *smart city*, le concept de co-construction, l'une des méthodes de la « ville ouverte », doit servir non seulement à donner une spécificité à la démarche parisienne, mais représente également une stratégie d'action. Par un agencement de dispositifs, tels que chartes, partenariats, appels à projet, groupes de réflexion et plateformes participatives, la collectivité territoriale cherche à s'associer à l'ensemble de ces « acteurs du territoire », des entreprises aux associations, agences, startup et citadins, et, par ce biais, à réguler cet écosystème.

---

[27] URL : http://paris.lesverts.fr/IMG/pdf/Plan_Climat_de_Paris_2007.pdf [consulté le 30/05/2017].

[28] Plan Climat de Paris, 2007 : 1.

[29] Café, Paris, 30/09/2015

[30] Selon Rifkin, une nouvelle révolution industrielle et économique serait en route depuis la fin du XXe siècle. Elle se nourrirait du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour bâtir un monde et une économie plus durables. La « troisième révolution industrielle » serait notamment fondée sur une production d'énergie non plus centralisée mais répartie, l'énergie circulant dans le réseau de manière « intelligente », de la même façon que, selon Rifkin, l'information circule dans le réseau Internet. De fait, pour fonctionner, cette « troisième révolution » ne pourrait pas exister sans les ordinateurs, leur mise en réseau, la domotique et la diffusion de centaines de millions d'objets connectés. Plusieurs documents de l'Union européenne témoignent de l'application de cette théorie dans les politiques européennes et plusieurs autres acteurs publics et privés tendent à l'intégrer comme véritable vision politique et opérationnelle.
Rifkin, Jeremy, (2009), *Leading the Way to the Third Industrial Revolution and a New Social Europe in the 21st Century*, URL : http://www.greenville.it/media/Files/14_european.pdf [consulté le 15/05/2017].

[31] Lorrain, Dominique, (2004), « Portrait d'entreprise. Hitachi : un industriel urbain "total" », *Flux*, 1(55) : 60-72.

La collaboration avec des acteurs externes n'est pas une nouveauté au sein de la collectivité territoriale. De fait, les acteurs publics ont recours à divers dispositifs pour déléguer aux acteurs externes certaines tâches relevant de l'intérêt public[32]. Mais le développement technologique complexifie le rapport entre acteurs publics et privés. Les expertises techniques, en matière de développement des réseaux, de traitement des données, etc., sont maîtrisées et développées principalement par les acteurs privés. Les membres de la mission *smart city* perçoivent un retard de l'administration municipale, comme en témoigne Maya : « *Le temps des innovations technologiques comparé au temps de l'administration, il y aura toujours un décalage de dix ans, quoi !*[33] ». Cette accélération de la temporalité de l'innovation technologique pousse les acteurs publics à chercher des mécanismes de collaboration avec les acteurs privés plus souples que les marchés publics ou la délégation de service public. Pour la Mission ville intelligente et durable, il faut d'un côté laisser « les développeurs développer », de l'autre maîtriser les processus pour que l'acteur public ne soit pas complètement dépossédé. La notion de co-construction est suffisamment floue pour arriver à imbriquer confiance et confidentialité, portage et cadrage, ouverture et partage[34]. Se faisant animatrice de la co-construction, la Mairie de Paris bâtit des passerelles pour la médiation[35], valorise les échanges et stimule les actions communes entre les acteurs du territoire : ainsi, l'animateur n'agit pas forcément directement, mais il œuvre, de façon volontariste, pour que les autres le fassent.

> *« [La smart city] c'est un sujet qui est en friche. […] Donc peut-être c'est à nous de tracer les groupes de travail, de poser un référentiel et dire aux gens : "Voilà la grille de lecture qu'on a, nous, et qu'on veut partager avec vous, qui est la plus lisible, compréhensible. Vous voulez rentrer dedans en la complexifiant, la mélangeant, etc. ? Nous, c'est celle-là qu'on a !" C'est ça le pouvoir qu'on peut avoir, c'est de dire que c'est nous les leaders dans la manière d'organiser ce domaine […]. La vraie difficulté qu'on va avoir, […] c'est toutes les sollicitations qu'on a de l'extérieur, comme quoi elles-mêmes sont des démarches soi-disant participatives, ouvertes, machin, dans lesquelles ils veulent nous voir… Il va falloir qu'on soit ferme, pour leur dire que non, c'est pas nous qui sommes dans leur démarche, mais c'est eux qui sont dans la nôtre. » (*Alain-Michel, Hôtel de Ville, Paris, 30/09/2015)

Plusieurs stratégies sont appliquées par la collectivité territoriale à cette fin[36]. L'une des plus significatives est celle de la mise à disposition de son territoire pour expérimenter des nouvelles solutions numériques. Cette stratégie est mise en œuvre par une série de dispositifs

---

[32] Bezançon, Xavier, (1997), *Essai sur les contrats de travaux et de service public. Contribution à l'histoire administrative de la délégation de mission publique*, Thèse de doctorat : Histoire du droit, Université Paris 12.

[33] Maya, Café, Paris, 30/09/2015.

[34] Akrich, Madeleine, (2013), « Co-construction », in Casillo, Ilaria, Barbier, Rémi, Blondiaux, Loïc, Chateauraynaud, Francis, Fourniau, Jean-Michel, Lefebvre, Rémi, Neveu, Catherine, Salles, Denis (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation. URL : http://www.dicopart.fr/es/dico/co-construction [consulté le 05/02/2017].

[35] Boltanski, Luc, Chiapello, Eve, (2000), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.

[36] Lascoumes, Pierre, Le Galès, Patrick, (2018), *Sociologie de l'action publique*, Paris : Armand Colin.

divers : « appels à projets », « appels à idées », « appel à manifestation d'intérêt », qui ont été mobilisés à des temporalités différentes et qui varient selon les séquences du mandat politique, le niveau de maturation de la stratégie *smart city* ou les domaines intéressés (urbanisme, informatique, énergie, etc.). Ces dispositifs « d'appel » ont un fort potentiel de catalyseur au sein de « l'écosystème » du numérique : plus il y a de concurrence, plus sa valeur est ajoutée et les acteurs sont poussés à y participer. Ce que ces derniers espèrent obtenir en réponse est plus de visibilité, des opportunités de dialogue avec les acteurs publics, la mise en réseaux avec des nouveaux partenaires pour des projets futurs. Les « appels » sont souvent accompagnés de grands évènements qui médiatisent une mise en scène de la co-construction : on est représenté en train de « faire son *speech* », en train de travailler à plusieurs autour de grandes tables, en train de déplacer des post-its colorés sur les murs, en train d'écrire du code informatique, etc. Si pour les petites startups (et plus rarement les associations) ces dispositifs servent de tremplin à leur carrière, pour les acteurs publics (mais aussi pour les acteurs privés) cela permet d'activer un transfert de connaissance majeur en matière de numérique. Collaborer avec une startup permet à la mairie de travailler dans un cadre plus souple et facilité dans lequel expérimenter des outils *open source*, plus facilement intégrables au sein des services informatiques municipaux, ou alors de lever le secret d'entreprise, afin d'acculturer plus rapidement et facilement ses agents publics.

La Mairie de Paris est à la fois répondeuse et porteuse de ces « appels ». Dans le premier cas, il s'agit d'appels européens ou nationaux en matière de *smart city*, une procédure d'aide au financement qui n'est pas commune pour une collectivité territoriale ayant un budget municipal significatif. Ces dispositifs imposent aux collectivités de monter desdits « consortiums » avec d'autres acteurs publics et privés. Parfois, certains programmes, obligent même la structuration des équipes, qui doivent être composées d'acteurs de la société civile (associations), de grandes entreprises, de petites startups, enfin d'universités. De son côté, la collectivité doit assurer le portage du projet, l'animation du consortium et, bien évidemment, elle doit faciliter la mise en œuvre du projet à travers la mise à disposition de son territoire pour l'expérimentation. Celle-ci a été une stratégie qui a été fortement mobilisée notamment lors du démarrage de la Mission *smart city* : cela lui a permis de fédérer les premiers acteurs du territoire autour d'elle, puis notamment de réfléchir pour la première fois, et dans un cadre beaucoup plus souple de celui de l'urbanisme opérationnel, à la mise en place de nouveaux systèmes techniques urbains (internet des objets, Wi-Fi, énergies renouvelables, etc.). L'un des projets concrets issus des dispositifs type appels à projet est l'expérimentation d'un premier *smart grid* parisien au sein de la ZAC de Clichy-Batignolles, actuellement en cours.

Dans le cas de figure où la Mairie est porteuse de la démarche, le type « d'appel » le plus commun est celui des programmes d'*open innovation*. En mobilisant toujours l'argument de la mise à disposition du territoire, ainsi que la mise à disposition de données publiques ou privées, il s'agit ici d'attirer les start-up du numérique pour expérimenter principalement de nouveaux outils numériques. Pensé sur le modelé de « l'accélération » de startups, le but est de développer des prototypes qui soient le plus fonctionnels possible. A la différence du premier type de dispositif « d'appel », ici, les startups qui y participent peuvent être déjà

consolidées, mais aussi récemment formées. Il s'agit ainsi d'un type de dispositif qui, outre produire de la connaissance, est capable de faire émerger de nouveaux acteurs dans le marché des solutions numériques pour la gestion urbaine. Parmi ces dispositifs, le programme d'*open innovation* DataCity, piloté par la collectivité et des grands groupes privés, fait appel à des startups pour « inventer ensemble la ville de demain à l'aide des données urbaines[37] ». A titre d'exemple, à l'issue de ce programme d'*open innovation* en 2017 la Mairie de Paris a développé une nouvelle plateforme de gestion et exploitation de données publiques inter-domaines et inter-Direction.

La *smart city* : du numérique à l'innovation publique

Outre à soutenir le développement de « l'écosystème » du numérique, la Mission ville intelligente et durable vise à encourager également l'innovation au sein de l'administration municipale parisienne en faisant travailler ensemble des Directions et en les mettant en relation avec des acteurs externes. Elle se positionne comme une « avant-garde numérique » au sein de l'administration publique. Le recrutement de Maxime, qui travaillait auparavant chez Paris&Co, à la tête de l'équipe *smart city* renforce ce positionnement comme un véritable bureau spécialisé sur l'innovation au sein de l'administration disposant d'une « offre de service[38] » pour les Directions métiers.

Toutefois, malgré le rattachement de la mission au sein du Secrétariat général, la mise en œuvre de ces projets innovants et transverses n'est pas si aisée. Les agents publics justifient ces difficultés par un manque de communication (« les agents des Directions ne sont pas au courant »), de compréhension (« ils ne comprennent ni le langage ni les enjeux de la *smart city »*), d'intérêt (« ils ne voient pas l'intérêt de la *smart city* ») ou de volonté politique (« il faut un portage politique plus fort de la part d'un seul élu »). En outre, de nombreux agents hésitent à solliciter la mission, car ils estiment ne pas être directement concernés par le numérique.

Bien que les technologies numériques continuent à garder une place importante dans les actions portées par l'équipe, le périmètre d'action s'est aujourd'hui élargi à tout ce qui concerne l'innovation. Dans cela, la *smart city*, à côté de la « démarche *data* » et du « bureau d'innovation publique », est devenue l'un des domaines du plus large et récent Pôle Innovation. Depuis, après une première phase de construction qui était davantage ouverte vers l'extérieur, l'équipe s'est retournée vers l'intérieur de son administration.

> *« Au départ il avait eu une tentation de nous mettre chargés de mission sur des sujets, du coup de fait en nous dispersant, sachant qu'on perdait de visibilité globale. Puis il y a eu finalement la création du Pôle Innovation, avec une volonté forte de la Secrétaire générale que ça soit un truc transverse et avec à la fois cette dimension technologique, assez classique, énergie, mobilité, capteurs IOT, la dimension data qui croise cette dimension technologique et la partie innovation*

[37] URL : https://actubusinessangels.com/2017/12/20/appel-a-candidature-datacity-paris/ [consulté le 20/05/2019].
[38] Maxime, Hôtel de Ville, Paris, 22/06/2018.

*publique qui croise aussi la dimension data et la dimension technologique. Tu vois, du coup on a vraiment toutes ces briques, ce qui fait qu'on a gagné en visibilité. » (*Maxime, Hôtel de Ville, Paris, 22/06/2018)

Deux nouvelles démarches dites « d'innovation publique » sont mises en place depuis 2017. L'une, appelée la *Transfo*, vise à encourager des processus d'innovation strictement liés au fonctionnement de l'administration publique. Ce type de programme, développé au sein d'autres collectivités territoriales[39], doit conduire à faire reconnaître le besoin d'une équipe municipale dédiée à l'innovation. La seconde est un dispositif appelé *Startup de ville*. Il vise à « accélérer » les projets innovants proposés et portés par les agents publics eux-mêmes. Démarche initiée par l'Etat[40], ce programme vise notamment à rapprocher les logiques, savoirs et métiers du secteur public avec ceux plus émergents du secteur privé. Les deux démarches cherchent *in fine* à « moderniser » l'action publique et connaissent un fort succès au sein de la Mairie de Paris. Ils contribuent à transformer considérablement la Mission ville intelligente et durable et renforcent sa légitimité et son rôle au sein de l'administration municipale.

Conclusion

En suivant la naissance, positionnement et évolution d'une équipe municipale *smart city* à l'intérieur d'une collectivité territoriale française, l'article montre d'une part les arrangements institutionnels qui ont été mobilisés pour qu'une telle démarche puisse s'inscrire au sein de l'administration publique ; de l'autre, les enjeux sous-jacents aux choix stratégiques faits par l'administration au fil du temps.

La finesse d'un regard « de l'intérieur » de la collectivité territoriale est capable tout d'abord de dévoiler la façon dont les parcours personnels et professionnels des agents jouent un rôle crucial : le fonctionnement de l'équipe *smart city*, tout comme son positionnement par rapport aux acteurs extérieurs, ne sont pas uniquement explicable par une lecture politico-administrative de la collectivité territoriale, mais sont également induits par les personnes qui ont pu, à différents moments, traverser l'équipe. Dans cela, les compétences politiques requises et le rapprochement antécédent au milieu des agences privées du numérique dévoilent la façon dont la *smart city* n'est pas uniquement pour la collectivité territoriale un enjeu technique (voir technologique), mais elle met les agents publics face à des véritables choix politiques qui concernent des phénomènes sociaux plus larges.

Ensuite, le suivi du cheminement de l'équipe, de sa naissance au sein de la Direction des technologies de l'information et de la communication, à son ancrage dans le Secrétariat général, jusqu'à son rapport étroit avec les acteurs du territoire, dévoile également les tensions

[39] Ce programme est porté par Superpublic, à la fois un acteur et un lieu parisien dont les activités sont consacrées à l'innovation dans le secteur public.

[40] *Startup d'état* est un programme initié par le Gouvernement en 2013. Chaque *Startup d'État* se compose d'une petite équipe constituée de façon autonome, sans personnalité juridique propre et financée par une administration publique qui lui garantit un cadre et un financement pour développer un nouveau service numérique.

existantes entre une organisation plus traditionnelle de l'administration publique, ancrée dans le quotidien de ses agents, avec une nécessité de changement qu'une démarche transversale, inter-Directions et à la pointe en matière de découvertes technologiques demanderait. Cela démontre : l'impossibilité pour une seule Direction de gouverner une telle démarche ; le cheminement complexe et beaucoup moins unidirectionnel entre demande politique et travail technique, entre relations interpersonnelles et gestion administrative ; la mobilisation du concept de co-construction pour fédérer, mobiliser et ainsi gouverner les acteurs du territoire actifs dans le domaine de la *smart city*. Il s'agit bien, *in fine*, d'une « mission interface » entre l'intérieur et l'extérieur de la collectivité territoriale et qui, dans ce positionnement, témoigne toutes les limites, forces et contradictions. Ce choix parvient parfois à dévoiler les « zones grises » des processus de transformations contemporaines, dont la *smart city* ou plus globalement les dispositifs technologiques sont caractérisés (par exemple : l'exploitation des données personnelles, l'installation de nouveaux réseaux de capteurs urbains, la gouvernance des plateformes de données, etc.) : ces situations, ces vides dans la réglementation, ces imaginaires en cours de définition, que le pouvoir public, face aux acteurs privés, cherche à saisir.

Enfin, la dernière partie conclut en montrant la façon dont la démarche *smart city* amène l'acteur public à se retourner finalement sur lui-même, en passant du numérique à l'innovation publique. Le cheminement de la stratégie et projets *smart city* de la Mairie de Paris (de l'intérieur à l'extérieur, pour revenir vers l'intérieur), dévoile les enjeux de modernisation de l'action publique avant tout. Ce mouvement pourrait être interprété comme une stratégie publique pour se mettre au pas avec les enjeux socio-techniques contemporains ; ou alors comme le résultat d'un échec dans l'ouverture vers l'extérieur et dans sa compréhensibilité en interne à l'administration, impasses qui auraient induit l'équipe à se concentrer davantage sur un travail d'initiation à l'innovation pour les autres agents publics. Les deux options étant probablement vraies, ce qui se dégage est que le processus de transformation ne passe pas uniquement par de grandes réformes structurantes. Face au sentiment perçu par la collectivité d'incertitude socio-technologique et environnementale, on assiste à l'ouverture d'un nouveau terrain de jeu, celui de l'expérimentation urbaine, dans lequel de nouveaux conflits ou équilibres peuvent surgir, et où se négocient les rôles et les pouvoirs des acteurs publics et privés.