

***- L'ELABORATION D'ODYSSEUM : CONCEVOIR UN
OBJET URBAIN INEDIT DANS UN CONTEXTE DE RESISTANCES***

Introduction

En suivant le cheminement temporel d'Odysseum, les chapitres précédents montrent que l'on peut déjà distinguer deux séquences différentes. La première correspond, sous l'effet conjugué d'une initiative privée inattendue et des projets territoriaux montpelliérains, au lancement d'un nouveau projet d'aménagement. Il se traduit par la formulation d'une commande politique qui confie à la SERM le soin d'organiser rapidement la mise en œuvre d'un projet guère balisé. Démarre ensuite, à proprement parlé, le premier temps de l'élaboration. Engagé à partir des méthodes classiques de travail, il doit aboutir, dans l'urgence, à la désignation : 1/ des opérateurs privés qui vont acheter les terrains et construire le complexe dont ils auront défini le programme ; 2/ de l'architecte-urbaniste qui doit concevoir, sous le pilotage de la SERM et des services de la ville, les options urbanistiques de la ZAC. Près d'un an après le lancement du projet, cette phase de travail a pour résultat de dresser trois constats essentiels : une incapacité à traduire les intentions politiques dans un cahier des charges ; la stérilité des modalités d'élaboration habituelles ; une impossible coopération avec les opérateurs privés. Ces difficultés conduisent à mettre un frein aux injonctions d'urgence, à entrer en rupture avec les pratiques dominantes en matière d'urbanisme commercial et à placer la SERM dans une position de conception. On est en 1997, à un stade où rien ne permet de passer des intentions aux réalisations ; fin 1999, les investisseurs sont désignés tandis que plusieurs composantes du programme et la forme d'Odysseum sont finalisées. Que se passe-t-il pour que, après la mise à jour d'impasses majeures, le projet trouve finalement la voie de sa concrétisation ? Comment la génération d'une solution alternative est-elle opérée ? Ces questions constituent le fil directeur de ce chapitre.

Le propos est alors organisé en trois temps. Le premier, « de la formulation d'un nouveau pari urbain à l'affirmation du parti pris d'aménagement », poursuit l'histoire d'Odysseum. C'est la troisième séquence du processus d'élaboration. Elle est reconstruite en considérant qu'elle couvre le cheminement qui va de l'énonciation d'un nouveau concept urbain à son affirmation comme parti pris d'aménagement. C'est la réponse au « quoi faire ». Elle est au cœur de la détermination des choix qui singularisent aujourd'hui Odysseum dans l'univers de l'urbanisme commercial. On accordera ainsi une place soutenue à cette étape conceptuelle en examinant d'abord comment la mise en œuvre d'autres méthodes d'investigation conjuguée à des décisions publiques a pour résultat de faire émerger un nouveau concept urbain. Relevant de l'ordre du pari, il est qualifié « d'intuitif » par la SERM. Ensuite, on abordera la deuxième

composante centrale de cette période d'élaboration. Elle peut être décrite comme la consolidation du dispositif d'action. Elle se traduit par une réouverture des acteurs de l'élaboration et équivaut au recrutement de ceux qui vont contribuer à la faisabilité d'Odysseum. Elle a pour corollaire la construction du dispositif financier et organisationnel de la conception et de la production du projet, réponse majeure au « comment faire ». Elle a également pour corollaire le recrutement de deux expertises jugées déterminantes, un cabinet d'urbanisme commercial et une agence d'architecture et d'urbanisme. L'exposé de cette séquence s'achèvera en examinant quels éléments décisifs font passer le concept d'Odysseum du statut de pari à celui de parti pris d'aménagement.

Le second temps de ce chapitre, « l'élaboration d'Odysseum à l'épreuve de la contestation et de l'innovation », ne suit plus un déroulé chronologique mais est centré sur l'explicitation de deux caractéristiques fondamentales de la situation de projet. On examinera ainsi le contexte d'opposition locale virulente et on explicitera pourquoi on peut, à propos d'Odysseum, parler d'un régime de conception innovante et montrer qu'augmenter la connaissance sur le projet, enjeu majeur de l'élaboration, s'apparente à une véritable gageure. Opposition locale et régime d'innovation constituent deux variables explicatives essentielles de la démarche analysée. Elles posent des problèmes de premier ordre qui traversent l'ensemble du projet et structurent largement les enjeux et modalités de pilotage.

Enfin, le troisième temps de ce chapitre, « du concept à l'artefact, variabilité des itinéraires et des problèmes » achèvera l'histoire d'Odysseum. Il couvre la dernière séquence¹²⁵ de l'élaboration qui se traduit par l'approbation du dossier de réalisation de ZAC par le Conseil Municipal puis par le dépôt du dossier auprès de la Commission Départementale de l'Équipement Commercial (CDEC). Cette séquence correspond aussi à l'enquête d'utilité publique, l'avis favorable de la CDEC et la désignation des investisseurs finaux. On peut alors qualifier cette séquence comme celle de la finalisation d'Odysseum. On montrera que cette finalisation prend un caractère partiel, suit un processus qui fait cohabiter plusieurs dynamiques temporelles et continue à voir émerger des problèmes aux formes variées.

En dernier ressort ce chapitre illustrera un cas de figure dans lequel il s'agit d'une part de concevoir un objet urbain inédit et, d'autre part, de conduire l'élaboration dans un contexte de résistances de différentes natures liées, ou non, au caractère innovant de ce projet. L'importance de cette double caractéristique tient dans le fait qu'elle joue un rôle clé dans la compréhension des problèmes, pratiques et enjeux qui guident l'élaboration du projet.

¹²⁵ Dans les limites de la période d'enquête.

A. DE LA FORMULATION D'UN NOUVEAU PARI URBAIN A L’AFFIRMATION DU PARTI PRIS D’AMENAGEMENT

1 - L'émergence d'un nouveau pari urbain

Pour la SERM, la conclusion essentielle des démarches jusque là entreprises se concentre dans deux volets indissociables et fondateurs du cheminement qui s'ensuit :

- d'une part, elles conduisent à devoir générer une solution alternative aux modèles touristiques et commerciaux connus,
- d'autre part, elles posent la question de savoir comment procéder pour générer cette solution alternative avec
 - o pour décisions phares, celles de prendre le temps de la réflexion et de retarder le transfert du projet vers les promoteurs/investisseurs et, par voie de conséquence, de retarder le passage à l'acte ;
 - o et, pour seules ressources, la perspective d'une piste « loisirs urbains » et un site attractif.

On entre alors dans le deuxième temps de l'élaboration. Il va voir le projet progresser d'un stade où rien ne permet de passer des intentions aux réalisations à un stade où toutes les pièces sont réunies pour déposer les demandes d'autorisations auprès du Conseil Municipal et de la CDEC et où les travaux démarrent. La première composante de la progression du projet est la génération d'un concept urbain nouveau. Comment ce concept émerge-t-il ? En quoi est-il important ? Pourquoi la SERM parle-t-elle « d'intuition » et de « pari » pour qualifier le travail conduit ?

L'aspect déterminant qui inaugure la génération du concept correspond à un changement de cap significatif bien illustré par ces propos du directeur général de la SERM : « *premier constat, on s'est demandé si on faisait un parc à thème ou pas. (...) Alors, on s'est dit : 'parc à thème, inutile d'y penser'. (...) Ensuite, ce qui marche en province, ce sont les sites qui ont un caractère patrimonial, le Mont St Michel, Carcassonne, ça aussi ça marche mais Montpellier ne rentre pas dans cette catégorie. Donc on s'est dit qu'il fallait essayer de raisonner équipement par équipement à forte attractivité, en faisant un pôle aggloméré, puisque la décision venait d'être prise de l'arrivée du tramway, et par rapport aux besoins de la population de faire un pôle sportif, culturel, voire touristique dans un deuxième temps. Est-ce qu'il n'y a pas là une niche à défricher et monter un programme de manière empirique ? C'était une intuition avec*

quand même une certaine faculté du maire et de l'adjoint à l'urbanisme qui sont des fonceurs et qui, eux-mêmes, dans ces histoires d'intuition, sont assez bons. D'où l'idée, à partir de ce que je viens de vous dire, d'une patinoire » (DG SERM).

Cet extrait d'entretien indique une évolution notable dans le raisonnement. Elle revient à opérer un changement de cap qui repose sur trois directions nouvelles :

- il substitue à la piste « modèles connus à forte attractivité touristique » une piste « loisirs urbains » ;
- il introduit un nouveau rapport au territoire en misant davantage qu'auparavant sur la proximité territoriale : la référence à la population locale prend le pas sur la destination touristique qui reste cependant une perspective du projet mais dont l'exploration est reportée ;
- il fait le pari d'une méthode de travail qui consiste à « *raisonner équipement par équipement* » de « *manière empirique* ».

On notera que ce changement de cap porte aussi bien sur les orientations du projet que sur la manière de procéder. En d'autres termes, l'évolution de la réflexion sur le contenu est indissociable d'une évolution de la réflexion sur les méthodes de travail. Par ailleurs, l'usage du terme « pari » n'est pas affaire de style ou de rhétorique, il veut insister sur le fait que la direction de projet n'a aucune certitude sur la manière de procéder. « Raisonner équipement par équipement en faisant un pôle aggloméré et en se référant à la population locale » équivaut à lancer une piste de travail dont la SERM ne connaît ni l'efficacité, ni le type de résultats auxquels s'attendre. Par conséquent, ce changement de cap prend un caractère incertain et cette incertitude s'applique aussi bien aux orientations de programme qu'aux modalités d'élaboration. C'est dans cette incertitude qu'il faut chercher une raison à l'intuition dont parle la SERM : elle n'a alors guère de moyens pour mesurer la portée et la validité de ce pari.

On va voir que cette évolution sur les orientations du projet comme sur les modalités d'élaboration s'analyse comme le résultat d'une conjonction entre plusieurs séries de facteurs qui oscillent entre apprentissages exogènes, intervention politique, opportunités locales et apprentissages endogènes.

2 - Les facteurs structurants du processus de conception

Impasses des modèles connus, investigations théoriques et apprentissages exogènes

Ce changement de cap est d'abord la recherche d'une réponse aux problèmes initialement rencontrés :

- stérilité des démarches, ordinaires, entreprises au cours de la première période d'élaboration et incapacité à prescrire un cahier des charges ;
- non reproductibilité des modèles touristiques connus sur le territoire montpelliérain ;
- incompatibilité entre les modèles commerciaux dominants et les intentions politiques.

Ensuite, l'enquête montre que ce changement de cap procède de nouvelles méthodes de travail. Elles s'orientent dans deux directions complémentaires. « *Pour prendre le temps de la réflexion* », « *pour prendre du recul* », « *pour se forger des certitudes* », d'une part, la SERM commence à explorer, de manière empirique, les équipements de loisirs urbains existants ; d'autre part elle explore des travaux de nature théorique portant sur les équipements commerciaux, l'évolution des modes de consommation, la réduction du temps de travail, le tourisme... Ces investigations sont simultanées ; elles seront explicitées ultérieurement. Pour l'instant, elles suffisent à signifier une évolution dans les manières de procéder pour générer une solution alternative aux modèles dominants. Elles suffisent également à expliciter qu'elles ont pour conséquence de conduire la SERM à vouloir s'inscrire dans une démarche d'anticipation des modes de vie, de consommation et d'usages du temps libre.

Intervention politique, opportunités locales et apprentissages endogènes

A ces facteurs exogènes, il faut ajouter une dimension endogène toute aussi décisive. Pendant que la SERM est en charge de ce nouveau projet un autre grand chantier, celui du tramway, est en préparation. Et, au moment où la SERM va d'impasses en tâtonnements, la première ligne de tramway, déjà votée pour entrer en circulation en 2000, commence à prendre forme dans les études et les esquisses en cours. G. Frêche décide alors que son terminus sera prolongé jusqu'au site d'Odysseum. Ainsi que l'indique l'extrait d'entretien précédent, pour la SERM, cette décision est importante. Jusque là perçu comme un site connecté à l'agglomération et aux axes supra-régionaux, la desserte par le tramway induit une proximité territoriale nouvelle. La décision de prolonger la première ligne de tramway jusqu'au site d'Odysseum devient, par volonté politique et par opportunité locale, un élément qui participe au changement de cap et modifie la situation de projet. Plus précisément encore, elle contribue à rendre imaginable l'hypothèse même du « *loisir urbain* » et à positionner la population locale comme une nouvelle

référence dans les réflexions comme elle contribue à l'idée de faire d'Odysseum une nouvelle centralité urbaine et non plus seulement un pôle d'attractivité supra-régionale.

Dans la foulée, et sous la houlette du tandem Frêche/Dugrand, les dirigeants politiques décident de mettre à l'étude deux autres décisions importantes : l'implantation d'une patinoire et d'un planétarium qui seront respectivement financés par le District et la municipalité et qui, dans la droite ligne des pratiques montpelliéraines, sont confiés à la SERM.

Ces décisions n'ont rien d'anodin mais constituent, au moins à trois titres, de nouveaux éléments structurants de l'élaboration. D'abord, ces deux équipements, clairement ancrés dans le domaine des loisirs, peuvent être analysés comme le signe de la validation politique du changement de cap. Ensuite, la patinoire et le planétarium affirment la dimension ludique du projet. Comme le tramway, elles participent à structurer le processus de conception : avec l'étude de la patinoire et du planétarium, l'hypothèse « loisirs urbains » est de moins en moins une hypothèse. Enfin, en engageant des capitaux publics les collectivités locales se positionnent, dès lors et de fait, non plus seulement comme des initiateurs mais également comme des producteurs d'Odysseum. Cela revient également à énoncer les premiers moyens, en l'occurrence publics, du projet. Là encore, cet investissement public n'est pas une donnée établie au lancement du projet. Il s'avère, au contraire, indissociable de son cheminement.

Par ailleurs, si l'enquête ne permet pas de remonter le fil qui conduit à énoncer l'idée du planétarium, elle fournit en revanche des indications intéressantes à propos de la patinoire. Elle montre comment cet équipement est le résultat d'une combinaison entre, d'un côté, un contexte et des apprentissages locaux et, de l'autre côté, des expériences exogènes. Il est ainsi possible d'identifier au moins cinq points qui concourent à la programmation de la patinoire :

1. Une conjoncture : Montpellier est déjà équipé d'une patinoire mais elle est vieillissante et sa concession arrive à échéance en 2000 ; le contexte local offre une opportunité.
2. Un apprentissage local capitalisé : celui de la construction de la piscine olympique par la SERM, inaugurée en 1996. Décrite comme un concept unique en Europe, elle mixe un bassin sportif et un bassin ludique. L'expérience de la piscine conforte la possibilité d'imaginer une patinoire sportive et ludique cohérente avec le concept d'Odysseum.
3. Un apprentissage exogène suite aux propositions formulées dans le projet clés en mains « loisirs urbains » du promoteur anglais et qui comportait notamment une « mini-patinoire ».
4. Une volonté politique : « *forts de l'histoire de la piscine le maire et le District nous demandent d'étudier une patinoire qui puisse avoir quelque chose de ludique* » (DG SERM). Les élus sont en première ligne pour impulser le projet, valider le pari d'une

mixité commerces/loisirs, l'inscrire dans le cadre des ambitions territoriales. La patinoire est ainsi d'emblée pensée, non comme une « mini patinoire » mais comme un équipement majeur d'agglomération, accessible aux montpelliérains et susceptible d'accueillir des manifestations sportives.

On retiendra ici quatre aspects.

- Premièrement, la réponse apportée pour contourner les impasses rencontrées consiste à introduire un changement de cap qui porte aussi bien sur les méthodes de travail que sur les orientations du projet. Parmi ces méthodes de travail, deux seront décisives pour générer une alternative aux modèles connus : une démarche empirique, équipement par équipement, et une démarche d'exploration de travaux théoriques.
- On retiendra également que l'évolution des orientations du projet et des méthodes de travail ne sont pas séparables de l'intervention des dirigeants politiques. Ils allouent au projet des moyens nouveaux qui contribuent à structurer le processus de conception.
- Troisièmement, derrière l'idée d'intuition soulevée par la SERM, deux points sont à souligner. D'une part, la démarche adoptée reste un pari tout à fait incertain, tant dans ses modalités que dans les résultats auxquels il peut conduire. L'élaboration d'Odysseum procède ici d'une logique où l'on parie sur des hypothèses de travail dans une grande incertitude sur leur efficacité et leurs conséquences. Deuxièmement, si intuition il y a, pour autant, elle n'a rien d'aléatoire mais s'appuie d'une part, sur l'acquisition de connaissances nouvelles sur les mutations sociétales, la connaissance de la population locale et des apprentissages locaux capitalisés et d'autre part, sur des opportunités locales (tramway et patinoire) et l'intervention volontariste du pouvoir politique précisément le mieux à même de saisir ces opportunités.
- Enfin, ce serait une erreur d'analyse que de chercher des imputations strictement linéaires et causales. Au contraire, les premiers gestes qui consolident le projet et orientent le sens de l'exploration doivent largement à l'impulsion conjuguée du pouvoir politique et des premières investigations théoriques menées par la SERM selon un processus où les apprentissages dégagés avec les investigations théoriques sont ajustés et validés en regard des moyens que les élus évaluent être en mesure d'allouer au projet. Et inversement.

3 - Le concept : une réponse crédible « au quoi faire »

La formulation d'un nouveau concept et la transformation de la situation de projet

Le processus d'élaboration entame s'engage alors dans une étape charnière. Elle correspond au moment où le changement de cap soutenu par les décisions d'équipements publics aboutit à la formulation, encore timide, d'un nouveau concept urbain. Il s'articule autour de quatre lignes directrices :

- mixer commerces et loisirs urbains selon un pôle aggloméré ;
- procéder d'une démarche d'anticipation sur les modes de vie et de consommation, tout particulièrement en matière de loisirs urbains ;
- privilégier l'urbanité ;
- s'afficher comme une nouvelle centralité urbaine, structurante à l'échelle de l'agglomération, tout en laissant la porte ouverte pour un rayonnement touristique plus large.

C'est là que l'idée de construire un pôle urbain aggloméré qui mixe activités commerciales et équipements ludiques à destination de la population locale et pas seulement à destination touristique commence à s'ancrer dans les esprits.

Il importe de souligner qu'à cette date on n'en est encore qu'au stade du concept, i.e. au stade d'une représentation générale et abstraite, même si les équipements publics réduisent le degré d'abstraction. Cependant, avec l'énonciation de ce concept, c'est malgré tout doter le projet d'une image de ce vers quoi il doit tendre. En s'autorisant une formule triviale, on peut convenir que « la SERM se représente mieux 'l'objet urbain' final ». Ainsi, là où à Strasbourg tous les acteurs ont d'emblée une image de ce qu'est un tramway, la direction de projet commence à avoir une image de ce que pourrait être Odysseum. En ce sens, l'énonciation d'un concept, composante à part entière de l'élaboration, participe de la construction de l'itinéraire de concrétisation. C'est la réponse au « quoi faire ». Elle réduit l'indécidabilité, précise les perspectives, produit une projection de ce qu'il s'agit de construire. Dès lors, elle modifie la situation de projet et va intervenir comme un point focal vers lequel faire converger les explorations et la détermination des choix.

Une représentation générale et abstraite mais l'énonciation d'un pari crédible

Si le concept d'Odysseum revient, comme tout concept, à définir une représentation générale et abstraite de ce qu'il s'agit de construire, il faut cependant relever qu'il n'émerge pas de nulle

part ni de rien. Construit, il se comprend davantage comme un point d'arrivée qu'un point de départ.

En somme, loin d'une « projection utopique », le concept équivaut au contraire, pour reprendre les termes des théories de la conception, à une focalisation sur une image crédible. A ce stade, trois dimensions rendent crédible cette image.

- D'abord, l'acquisition de connaissances théoriques doublée de ce que l'on pourrait appeler une connaissance « tacite et partagée » du territoire et des projets territoriaux. Ces deux types de connaissances interviennent comme un critère d'évaluation de la crédibilité du concept.
- Ensuite, l'intervention volontariste de la puissance publique ; elle participe non de l'évaluation mais bien de la construction de la crédibilité même du concept.
- Cette dynamique signale également que le concept d'Odysseum correspond à la construction d'une représentation de ce qu'il s'agit de faire en regard des ressources qu'il est possible de mobiliser pour agir. Cela signifie que la démarche qui préside à la conceptualisation introduit d'ores et déjà la question de la faisabilité comme un paramètre clé de l'énonciation de ce nouveau référentiel.

Cependant, même si au vu des évolutions sociétales, de l'implantation des équipements publics et des caractéristiques territoriales, ce nouveau référentiel apparaît crédible, il n'est encore qu'un pari dont la seule validation est, pour l'instant, politique. Un pari qui reste à décliner en un programme opérationnel dans un contexte où la SERM ne connaît pas d'opération équivalente sur laquelle s'appuyer. Un pari qui reste également à concrétiser dans un contexte où non seulement il ne change rien aux risques d'infaisabilité associés à la CDEC mais où la dimension ludique va, en toute connaissance de cause, renforcer l'opposition entre le projet et les critères d'investissement des promoteurs et financiers. C'est encore un pari qui ne dit rien sur une forme urbaine alternative, autre point dur de l'élaboration. Par conséquent, si la définition du concept est déjà un aboutissement et se comprend comme une composante importante de l'élaboration, seule une partie du chemin est accomplie. C'est enfin un pari dans la mesure où générer les bases d'une solution nouvelle est une chose ; évaluer les conditions de sa validité en est une autre. Or, de ce point de vue, même si l'intervention publique participe de la construction des conditions de validité, la situation reste délicate. Le projet provoque des résistances avec lesquelles il faut compter et, bien que cela sera démontré ultérieurement, il faut d'emblée préciser que la SERM évolue dans une situation où d'une part, l'écart entre les connaissances disponibles et le concept est grand et où, d'autre part, l'écart entre le concept et les pratiques professionnelles est tout aussi grand. L'analyse mettra ainsi progressivement en

évidence comment le projet sera confronté à des épreuves de validité mais aussi comment la SERM et ses dirigeants politiques vont construire, et non pas seulement évaluer, les conditions de validité (de faisabilité) de cette solution. C'est sur ces nouvelles bases que la programmation ludique, initiée dès cette période, va continuer et que la programmation commerciale va véritablement démarrer. Elles se poursuivront sans cesse, de manière concomitante, jusqu'aux obtentions des autorisations et même au-delà et seront examinées ultérieurement. Pour l'instant, il s'agit de poursuivre l'histoire d'Odysseum en retenant que, sur le plan des méthodes de travail, il est convenu de poursuivre les investigations théoriques et empiriques en faisant le pari d'une solution qui consiste à « essayer de raisonner équipement par équipement pour faire un pôle aggloméré qui mixe commerces et loisirs urbains », « de manière empirique », « à partir de la population locale » et à mettre entre parenthèses, mais sans l'abandonner, la dimension « forte attractivité touristique » du projet.

Intervient alors le second temps fort de cette séquence qui retrace le « passage du pari au parti d'aménagement ». Il se traduit par un élargissement des acteurs de l'élaboration et la mise en place d'un dispositif d'action *ad hoc*.

4 - Mettre en place un dispositif d'action

Une nouvelle question clé : comment financer la conception du projet ?

S'être doté d'un concept est une chose et aussi importante que soit la réflexion accomplie, elle correspond à un détour obligé. Pour la direction de projet se pose une autre question essentielle : comment financer les étapes encore à venir ? Dans un schéma classique, les termes du problème sont radicalement différents : suite à consultation, les terrains sont vendus aux promoteurs/investisseurs qui prennent en charge l'élaboration du projet et le conduisent jusqu'aux autorisations administratives. Dans le cas d'Odysseum, la décision de retarder le transfert du projet vers les investisseurs pour éviter les risques de détournement reporte ces missions sur la SERM et interdit le recours aux capitaux privés tandis que la SERM ne percevra les recettes de sa mission d'aménageur qu'avec la vente des terrains. Or, le projet n'en est encore qu'à ses balbutiements et bien des études restent à mener. La solution retenue pour autoriser la suite de ce travail va prendre une tournure tout à fait atypique.

Un partenariat informel de co-élaboration

Une fois le concept défini et les décisions relatives au tramway, à la patinoire et au planétarium convenues, la SERM prend contact avec CDCités, filiale de la Caisse des Dépôts et

Consignations (CDC) notamment spécialisée en programmation d'équipements commerciaux. Quatre raisons sont invoquées pour expliquer ce choix : le groupe SCIC/CDCités était déjà partie prenante du Centre Directionnel Régional du début des années 1990 ; ses responsables comptent parmi les membres du réseau personnel du directeur général de la SERM ; c'est une filiale de la CDC, partenaire financier traditionnel des projets montpelliérains et actionnaire de la SERM ; c'est un spécialiste des centres commerciaux qui bénéficie d'une compétence et d'une expérience dont la SERM est démunie. On assiste alors à un nouveau tournant capital de l'élaboration. Il se décompose en deux temps : il correspond d'abord à la mise en place d'un partenariat informel de co-élaboration ; il aboutira ensuite à la formalisation d'un partenariat financier et à la détermination du dispositif de conception et de production du projet.

Dans un premier temps, la coopération avec CDCités porte sur l'imagination du montage juridique et financier qui conduira à la finalisation des études et à la détermination des modalités de réalisation d'Odysseum. La démarche est double. Le premier volet consiste, par le biais d'études de marché pilotées par CDCités, à évaluer le potentiel du centre commercial. Les résultats sont très positifs : ils permettent d'envisager un dimensionnement important et annoncent un chiffre d'affaire prévisionnel très séduisant. De nature confidentielle, aucune donnée chiffrée n'a pu être recueillie mais certains témoignages n'hésitent pas à considérer que les attributs du site, le multiplexe et les potentialités démographiques font d'Odysseum un des très rares grands projets de centres commerciaux encore possibles entre Lyon et Marseille. Si l'on y ajoute, à la suite des travaux de recherche en urbanisme commercial de R.P. Desse, que la raréfaction des terrains à localisation stratégique est un phénomène plus général, que les conditions d'obtention des autorisations commerciales sont un frein considérable à des grands projets commerciaux et, qu'à la fin des années quatre-vingt-dix, les ouvertures de centres commerciaux sont devenues très rares¹²⁶, alors on perçoit encore mieux le caractère stratégique d'Odysseum pour des opérateurs spécialisés.

Sur la base de ces arguments extrêmement prometteurs, le second volet du travail conduit conjointement par la SERM et CDCités consiste à mobiliser des financements. Les entretiens restent très discrets sur les négociations qui sont conduites mais la stratégie est assez claire : se tourner vers les partenaires financiers traditionnels pour solliciter, tout particulièrement, la puissante capacité financière de la CDC et de son réseau, en l'occurrence le groupe SCIC, dont les filiales CDCités et Tertial sont spécialisées dans la programmation et la promotion commerciale. L'enjeu est de rallier des partenaires financiers institutionnels et de faire de la SERM la direction explicite du projet. C'est de cette manière que la CDC, le groupe SCIC ainsi

¹²⁶ R.P. Desse, 2001, p. 10 et 12.

que la Caisse d'Epargne du Languedoc-Roussillon (CELR) deviennent de nouveaux acteurs d'Odysseum. Cela signifie que les conditions financières nécessaires à la finalisation amont du projet sont réunies et que la SERM n'est plus seule en lice.

Quel montage imaginer pour que la SERM puisse rester dans le projet ?

« Pour le montage, il y avait deux schémas possibles. Soit la SERM lançait une consultation en disant 'voilà le site, répondez et proposez'. Les promoteurs répondent, proposent un projet, une charge foncière et l'aménageur et la Ville retiennent le projet le plus séduisant. C'est le schéma classique. Et puis, autre cas de figure, et c'était l'optique puisque la SERM souhaitait rester dans l'opération – dans le schéma classique l'aménageur ne reste pas dans l'opération, il vend des charges foncières, point et puis il s'en va – alors que là, la SERM voulait rester dans l'opération. Donc quel montage imaginer pour pouvoir rester dans l'opération ? Voilà la question qui nous était posée. Et puis, par voie de conséquence, quel montage financier mettre en place. Parce qu'à partir du moment où on veut rester dans l'opération et manager ce qui est en amont encore faut-il pouvoir financer tout cela. Et puis, l'autre question, c'était quel programme, quel dimensionnement, y a t'il le potentiel et donc quelles études mener pour le savoir ? C'étaient les deux premières questions qui étaient posées. (...) Il faut savoir que c'est un schéma qui n'est pas classique. Dire qu'on bâti les dossiers, que l'on essaie d'obtenir les autorisations et puis, les autorisations obtenues, on va trouver les investisseurs, c'est même totalement atypique. C'est le schéma pour lequel on a opté et donc, ce qu'il fallait, c'était faire financer les études à réaliser. On a réactivé une société qui existait déjà, Geodem, et on a signé un pacte d'associés. Au préalable on a travaillé, bien évidemment, on a surtout travaillé à faire évoluer le capital de cette société. Dans ce capital sont entrés trois types de partenaires : la SERM, SCIC Développement, la CDC en disant 'je suis dans mon rôle d'être proche des collectivités et de participer au financement pour aider à la conception de cette opération', et la Caisse d'Epargne en disant 'moi aussi, mon rôle c'est d'être proche des collectivités locales mais en outre je me positionne comme co-investisseur pour un minimum de 30%'. Donc voilà la configuration de Geodem, voilà comment c'était financé. Avec des études prévisionnelles bien sûr parce que quand vous allez trouver des financiers pour leur demander de co-financer il faut leur donner des éléments, leur dire ce que ça va représenter. Donc la configuration de Geodem, les accords sont signés sur la base d'une étude de marché préalable qui dit qu'il est possible de faire un équipement de telle dimension et avec tel chiffre d'affaire prévisionnel » (Responsable Département Commerce, CDCités/SCIC).

Formalisation d'un partenariat financier et détermination du dispositif de conception et de production du projet

Cette réflexion commune a pour corollaire la détermination de ce que la SERM appelle le « montage juridique et financier » du projet et que l'on désignera comme le dispositif de conception et de production du projet. Pensé comme un outil majeur de pilotage, il sera développé dans le chapitre suivant. On se limitera ici à en donner les principaux aspects nécessaires à la compréhension du cheminement global et à la suite du propos. On peut y distinguer trois éléments déterminants :

1. La constitution de Geodem. Structure d'études *ad hoc* spécialement mise en place pour Odysseum, elle réunit la SERM, 40% ; le groupe CDC, 30% (20% CDC, 8% SCIC/CDCités/Tertial, 2% SCET) ; et la Caisse d'Épargne du Languedoc-Roussillon (CELR) 30%, qui signent un partenariat pour co-financer la phase d'études préalables aux autorisations commerciales. Geodem correspond ainsi à la formalisation d'un partenariat financier de conception. Mais avec l'intégration de ces acteurs, ce n'est pas seulement réunir des capitaux pour financer les études préalables aux autorisations réglementaires. En effet, Tertial se positionne comme le futur promoteur du complexe tandis que la Caisse d'Épargne s'annonce comme futur investisseur à hauteur de 30% de l'investissement global. Avec Gedeom c'est donc recruter les acteurs de l'aval qui conditionnent la faisabilité financière du projet. C'est également recruter des spécialistes des centres commerciaux et c'est encore réduire, au moins partiellement, la virtualité des clients du projet.
2. Du point de vue du processus d'élaboration, il faut préciser que seules la SERM et CDCités qui représente désormais le futur promoteur (SCIC/Tertial)¹²⁷, sont actives dans l'élaboration du projet. Elles doivent prendre en charge les études encore nécessaires à la finalisation du projet et le conduire jusqu'aux autorisations administratives et réglementaires ; assurer la pré-commercialisation du centre auprès des enseignes ; établir les dossiers à soumettre aux autorisations ; organiser la consultation des investisseurs finaux. Cela signifie encore qu'avec les capitaux rassemblés dans Geodem, la SERM et CDCités vont finaliser l'ensemble du projet avant de le vendre aux investisseurs sur la base des choix arrêtés.

¹²⁷ Pour rappel, CDCités et Tertial sont deux filiales du groupe SCIC et bien qu'elles représentent deux entités juridiques distinctes, les équipes de travail sont confondues. D'ailleurs, dans le cas d'Odysseum, le représentant du groupe reste le même entre l'avant et l'après formalisation de Geodem. Par commodité, on conviendra de parler de SCIC/CDCités.

3. Le troisième aspect essentiel du montage juridique et financier tient dans le fait qu'il s'accompagne aussi de la détermination, sur un plan organisationnel, de l'itinéraire de concrétisation du projet. En effet, avec Geodem, il ne s'agit pas seulement de mettre en place une structure qui finance la conception du projet, il s'agit tout autant de construire un dispositif organisationnel plus vaste qui équivaut à anticiper et définir les modalités de réalisation du complexe, celles du transfert aux investisseurs privés et même celles de la gestion du site urbanisé. Tout à fait atypique, c'est une réponse stratégique aux risques d'infaisabilité et de détournement.

On a fait un montage particulier

« Nous avons mené nous-mêmes toutes les études de programmation, enfin certaines grosses études pour définir un peu le schéma de tout ça. Et ensuite on a fait un montage particulier. Pour les études détaillées, notamment toute la partie commerciale, on a monté une société d'études, Geodem, avec nos partenaires. Donc, dans Geodem, vous trouvez la SERM, la CDC et la Caisse d'Épargne. Nous, on avait toute la partie ludique et on s'est attaché les services de CDCités qui est un spécialiste des centres commerciaux. L'objectif, c'était de mener toutes les études jusqu'aux autorisations administratives. Ensuite, ces études sont revendues à des sociétés de promotion dans lesquelles la CDC est majoritaire. Donc on a initié des SCI de promotion qui reprennent le projet tel qu'on l'a défini. Nous, on n'est plus dans le capital des SCI parce qu'on s'est interdit d'être aménageur et promoteur, il faut faire attention à notre rôle. Donc, on a fait les études que l'on vend à des sociétés de promotion contrôlées par la CDC. Et derrière, on a fait une consultation d'investisseurs qui vont racheter les équipements aux sociétés de promotion. Et, dernier étage, on a aussi monté des SCI patrimoniales pour la gestion des parties communes » (DG SERM)

Un partenariat financier de conception mais une direction de projet centralisée

On a signalé que, parmi les actionnaires de Geodem et donc les financeurs de la conception d'Odysseum, seules la SERM et CDCités sont actives dans l'élaboration. Elles forment ainsi la toute nouvelle équipe projet. Cependant, la confrontation des activités et des responsabilités prises en charge respectivement par la SERM et CDCités met en évidence que la SERM remplit elle-même une mission de conception et reste présente sur toutes les composantes de l'élaboration :

- elle conçoit directement le pôle ludique ;
- elle partage, avec CDCités, la programmation du pôle commercial et sa pré-commercialisation auprès des enseignes ;
- elle pilote, avec CDCités, les études économiques et d'impacts obligatoires pour la CDEC ;
- elle pilote, avec CDCités, la conception des partis pris architecturaux du centre commercial ;
- elle pilote la conception des options urbanistiques de la ZAC ;
- elle conduit la conception et la construction de la patinoire et du planétarium.

Par ailleurs, dans cette nouvelle configuration, il ressort que c'est à la SERM, et non à l'équipe projet SERM/CDCités, que revient la direction du projet jusqu'aux autorisations commerciales. La SERM se positionne ainsi comme le représentant des objectifs de la collectivité publique et le garant de l'identité du projet, du pari. Ce rôle est explicitement reconnu par CDCités qui intervient en que futur promoteur et professionnel des centres commerciaux.

Pour assurer ces missions, trois membres de la SERM sont essentiellement mobilisés sur le projet :

- son directeur général : reconnu pour une compétence de « monteur d'opération » (« astuces juridiques », montage financier, réseau d'investisseurs et de développeurs...), les témoignages recueillis le désignent comme la cheville ouvrière de l'élaboration de ce dispositif ou encore de la consultation internationale d'investisseurs ;
- le directeur de l'aménagement : ancien directeur adjoint de la Direction de l'Aménagement et de la Programmation (DAP) de la Ville de Montpellier, il est désigné comme « monsieur urbanisme » de la SERM ;
- enfin, et pour reprendre l'appellation utilisée à la SERM, un « chargé de projet Odysseum » : il est spécialement désigné pour suivre au quotidien le projet ainsi que les relations avec CDCités et avec les prestataires qui vont être mobilisés. Il intervient également au premier plan pour établir le programme du projet et le commercialiser auprès des enseignes ludiques et commerciales.

Aucun n'est exclusivement dédié au projet mais on peut considérer, dans les termes du management de projet, qu'ils forment l'équipe projet SERM et c'est de leur travail dont on parle lorsque l'on parle de la SERM. Il faut y ajouter le maire et son adjoint à l'urbanisme qui suivent le projet en permanence. Enfin, bien que l'enquête n'ait pas spécifiquement interrogé ce niveau d'organisation du travail, on relève que cette petite équipe projet peut être, ponctuellement, complétée par d'autres membres de la SERM, une chargée de mission patinoire par exemple.

En dernière analyse, cet épisode indique qu'élaborer Odysseum, ce n'est pas seulement concevoir un concept, un programme et une forme :

- c'est également définir, de manière conjointe, les modalités organisationnelles de sa conception, de sa construction et de son exploitation ;
- c'est aussi identifier et enrôler les acteurs qui contribueront à le rendre possible et construire les conditions de sa faisabilité, tout particulièrement en réunissant les conditions financières de la phase amont du projet ;
- c'est encore construire une visibilité de la manière dont le projet va être organisé jusqu'à son transfert aux opérateurs privés et tracer ainsi, et de ce point de vue, l'itinéraire de sa concrétisation.
- On rajoutera que cette organisation du projet passe, une nouvelle fois, par une rupture avec les pratiques dominantes dans le domaine de l'urbanisme commercial.
- Enfin, après la génération d'un nouveau concept urbain, la détermination de ce dispositif d'action et le recrutement de ses acteurs sont une autre composante essentielle de l'élaboration et du cheminement temporel du projet. Surtout, outre l'aspect strictement financier, ce dispositif de conception et de production du projet est pensé pour constituer un outil majeur du pilotage du projet dans le respect des prescriptions politiques (cf. chapitre suivant).

Au cours de cette même période, la programmation ludique se poursuit, la programmation commerciale se précise et, pendant que le dispositif de conception et de production est élaboré et finalisé, deux autres expertises participent, à leur tour, à consolider le projet.

Geodem, ce n'est pas le schéma classique

« D'habitude, le schéma logique, ça aurait été que la SERM, aménageur, vendait tout de suite, alors que là on vend beaucoup plus tard et Geodem, dans laquelle la SERM est présente, fait le projet. Normalement, la SERM aurait vendu tout de suite soit à une structure de promotion commerciale, soit à une structure de propriété et de construction, qui arrivait forcément avec son gestionnaire, les gestionnaires étant les vrais spécialistes dans des structures comme ça, et c'étaient eux qui faisaient tout ce qu'ont fait la SERM et Geodem. Et là, ni la SERM, ni la Ville n'auraient rien pu dire ou pas grand chose puisque c'était vendu ou pré-vendu. Avec un schéma comme ça, on n'aurait jamais eu la forme urbaine que l'on a, on n'aurait jamais eu les 40.000 m² de loisirs qu'on a aujourd'hui. On s'en est bien rendu compte en discutant avec eux et on s'en rend compte encore aujourd'hui » (Directeur de l'Aménagement, SERM).

Le pôle loisirs c'est vraiment la SERM... et elle voulait contrôler toute la phase amont... le pari c'était de bâtir un projet de qualité qui, logiquement, le moment venu, devrait intéresser les investisseurs

« Fin 1997, (le directeur de la SERM) m'appelle pour me dire que le maire avait décidé de relancer le projet de CDR, on ne l'appelait pas encore Odysseum. C'est à partir de là que l'on s'est remis au travail. Les directives du maire étaient très floues. Sachant qu'entre temps il y avait eu un changement avec le multiplexe qui avait réussi à passer à la veille de la loi Raffarin. Donc, d'une part il y avait ce multiplexe et d'autre part la SERM avait l'idée de le compléter par une patinoire et un planétarium. Le reste s'est précisé au fil des études. Il faut savoir que le pôle loisirs c'est vraiment le travail de la SERM. Donc fin 1977, il m'appelle, il fallait poursuivre sur la partie loisirs et greffer le pôle commercial. Et là, rien n'était fait : pas de programme, pas de plan, rien. Simplement, une demande de Casino. La première question que l'on s'est posée c'était de savoir si on mettait l'hypermarché ou pas. Et si oui, alors c'était Casino. Quand on veut réaliser un centre régional, et c'était quand même l'objectif, les professionnels ne s'interrogent pas : un centre régional, il faut un hypermarché. Mais les hypermarchés suscitent des réactions violentes, alors on s'est posé la question et le maire a décidé que oui. Voilà où en en est fin 1997. Ensuite, ce centre commercial, comment on s'y prend pour le concevoir en terme de programmation ? C'étaient ces questions que me posait (le directeur de la SERM). Il faut savoir que la SERM intervient très largement à Montpellier, c'est le bras séculier du maire. Donc (le directeur) me dit qu'ils veulent rester très présents sur l'opération mais que ce n'est pas leur métier. Donc la question est de savoir comment, ensemble, on peut bâtir ce projet et ensuite comment on peut envisager la réalisation pour faire en sorte que la SERM, et nous, puissions rester dans le dispositif. [...] Pour un centre commercial, la méthodologie on la connaît. La première chose c'était de faire une étude de marché pour voir quel était le potentiel et, avec mon équipe, on a réalisé une première étude de faisabilité et, en accord avec la SERM, on a commandé une étude de marché. C'était la première chose à faire : vérifier le potentiel. A partir du moment où on a vérifié qu'on pouvait vraiment faire quelque chose d'important, alors on a vraiment commencé à lancer le processus. La SERM voulait, et c'est tout à fait conforme aux idées du maire, concevoir un projet de grandes dimensions et quelque chose qui soit emblématique et original. Et pour cela elle voulait maîtriser toute la conception, pas obligatoirement la réalisation, encore qu'elle souhaitait être partie prenante mais elle voulait maîtriser toute la conception et non seulement que les idées de départ ne soient pas dénaturées mais qu'ils participent largement à la définition de tout cela. Donc soit on lance une consultation, soit on fait soi-même. Faire soi-même, mener les études, pourquoi pas ? Mais il faut trouver les gens pour les financer et on avait quelques idées sur ce sujet. La grande question qui restait c'était comment, après, on allait faire financer le reste. On s'est dit que c'était un site exceptionnel et que si, sur ce site exceptionnel, on arrive à bâtir un projet de qualité qui, logiquement, devrait susciter l'intérêt, alors le moment venu on devrait réussir à intéresser les investisseurs. C'était ça le pari» (Responsable Département Commerces CDCités/SCIC).

Recruter des expertises

Une autre dimension, plus ordinaire, du dispositif d'action passe par le recrutement des expertises qui vont contribuer à l'élaboration d'Odysseum. De ce point de vue, il faut signaler que, pour identifier les acteurs de l'élaboration, l'enquête a notamment consisté à demander quelles avaient été les expertises mobilisées dans le projet. La réponse, étonnante, à cette question est illustrée par ces extraits d'entretien :

- « *des études, on en a fait faire, bien sûr, mais ce n'est pas ce qui nous a le plus marqué* » ; « *on n'arrivait pas à identifier de prestataires* » (directeur de l'Aménagement, SERM) ;
- « *des experts ? il n'y en a pas eu trente six. Le prestataire le plus important c'est la maîtrise d'œuvre, c'est DI, l'architecte, qui était chargé du plus gros travail. Sinon, il n'y a pas eu beaucoup d'ingénierie. Et puis on a confié à un cabinet d'urbanisme commercial la mission relative à l'élaboration du dossier de CDEC, là aussi c'était un gros travail* » (directeur du Département Commerces, CDCités/SCIC) ;
- « *on a fait faire beaucoup d'études marketing mais le plus gros des études, le plus gros budget, ce sont les voyages que l'on a fait et le temps que l'on a passé à aller voir ailleurs. Des voyages, on en a fait beaucoup, et on en fait encore* » (DG SERM).

On retiendra de ces extraits d'entretiens, d'un côté, le témoignage d'une difficulté à identifier des prestataires et la part réduite de l'expertise dans l'élaboration et, de l'autre côté, le rôle qualifié de central d'un cabinet d'urbanisme commercial et d'une agence d'architecture et d'urbanisme. Ces réponses assez intrigantes invitent le chercheur à comprendre les difficultés soulevées à propos du recrutement d'expertises, pourquoi « *les études, ce n'est pas ce qui a le plus marqué* » et, inversement, pourquoi « *c'était le plus gros travail* ».

L'analyse apporte trois réponses complémentaires. D'abord, le recours à un cabinet d'urbanisme commercial est d'emblée déterminé comme une expertise éminemment stratégique du processus d'élaboration avec, pour enjeu, la construction du dossier nécessaire à la CDEC. On verra dans le chapitre suivant que cette expertise ne s'intéresse guère à la détermination des choix qui caractériseront l'artefact. Ensuite, la consultation de l'agence d'urbanisme et d'architecture Design International s'avérera décisive pour faire progresser la conception d'Odysseum. Enfin, la troisième réponse est à rechercher dans le fait que l'on a affaire, avec Odysseum, à un régime de conception innovante. Cette particularité conduit à prolonger les propos de la SERM et de CDCités en précisant que « *ce n'est pas ce qui a le plus marqué* » ou « *c'était un gros travail* » relativement à l'ensemble du processus d'élaboration qui se déploie dans une situation de carences cognitives.

5 - Quand le pari devient parti pris d'aménagement

DI et le voyage aux USA : la validation socio-économique du concept

Alors que les grandes lignes du concept d'Odysseum sont dégagées, que le tramway, la patinoire et le planétarium sont décidés et que CDCités et la SERM élaborent le dispositif de conception et de production, la SERM consulte une agence d'architecture et d'urbanisme anglo-saxonne, Design International dite « DI », ayant une expérience internationale des centres commerciaux. Très rapidement, elle devient un prestataire de premier ordre.

Dans un premier temps, DI va, pour reprendre les termes de la SERM, jouer le rôle de « poisson pilote » car « on ne les a pas consultés sur un concours avec une image figée, on leur a dit : 'on ne veut pas d'image, vous nous expliquez ce que vous faites, votre démarche, votre réceptivité par rapport à nos questions'. Et DI est arrivée avec l'expérience de son premier centre, Coconut, à Miami, un grand îlot urbain, avec une place intérieure, traité à la mexicaine puisque c'est à Miami, avec un pôle restauration intéressant, un multiplexe, des commerces et une place avec une grande estrade pour des concerts. On leur a dit : 'nous, on sent qu'il y a des choses à faire mais en France si on écoute trop ce qu'on nous dit, on ne fera rien ou on sera vite 'has been', alors désignez-nous les centres intéressants, pas seulement ceux que vous avez fait vous-mêmes et on part ensemble les visiter, vous nous faites rencontrer les gens qui les ont fait et vous nous donnez vos commentaires'. Et c'est comme ça que, Pâques 1998, on est parti, Miami, Los Angeles, Las Vegas, Chicago et c'est vraiment ça qui a fait décoller le concept d'Odysseum » (Directeur de l'Aménagement, SERM).

Pour la SERM, ce premier voyage aux USA est un événement capital. Deux raisons principales à cette évaluation peuvent être identifiées. D'abord, les visites de centres américains interviennent comme une preuve qui conforte les orientations conceptuelles du projet, dégagées à partir des travaux théoriques et encore relativement abstraites, tout particulièrement dans sa mixité commerces/loisirs. C'est la validation de la pertinence socio-économique de la piste loisirs urbains et de la mixité commerces/loisirs. Ensuite, la seconde raison qui fait de ce voyage un événement capital tient dans le fait que ces visites sont décisives pour concevoir une forme urbaine alternative aux modèles commerciaux connus car « tout a changé lorsqu'on a commencé à travailler avec DI et que l'on s'est aperçu que les tendances qui semblaient être porteuses c'était les équipements de loisirs à caractère foisonnant et structurés autour d'une rue piétonne. A partir de là, on savait qu'on avait gagné, qu'on avait la matière pour pouvoir de nouveau réfléchir en termes plus urbains (...) Et c'est clair que c'est aux USA qu'on a retrouvé un vocabulaire de rues et de places et là on savait, à

partir de ça, raisonner de manière presque classique et réinventer des formes qui sont inspirées de nos centres villes. Peu importe que ce soit centre ville ou pas mais en tous les cas des espaces de centralité urbaine » (Directeur de l'Aménagement, SERM).

Au retour de ce voyage aux USA, DI est évaluée comme une agence dont la culture et l'expérience correspondent aux attentes de la SERM, elle est donc cette fois désignée urbaniste en chef de la ZAC pour en élaborer le plan masse. Quelques mois plus tard, elle signera avec Geodem un contrat de gré à gré pour être architecte du centre commercial (de l'édifice).

Le gel des orientations conceptuelles ou le passage du pari au parti pris

La SERM insiste pour présenter ce voyage aux USA comme une étape charnière du cheminement et il ressort clairement des témoignages qu'il y a « un avant et un après DI ».

Il importe de soulever qu'au travers de DI, et à ce stade, c'est surtout la visite des centres commerciaux américains qui est désignée, pour reprendre les termes de la SERM, comme un « catalyseur » ou encore comme l'événement « *qui fait décoller le concept d'Odysseum* ». En confrontant les propos recueillis et les pratiques qu'ils retracent entre « cet avant et cet après DI », on comprend que ce voyage aux USA est capital parce qu'il joue un rôle décisif dans le processus même de conception : c'est à cette occasion que le pari sur le concept devient un parti pris d'aménagement urbain fermement énoncé. C'est le « gel » des orientations conceptuelles. D'une part, avec la validation socio-économique de la mixité commerces/loisirs, cette piste n'est plus une hypothèse de travail mobilisée pour explorer une alternative mais elle accède au statut de principe directeur de la détermination des choix. C'est donc ici que l'idée d'une mixité commerces/loisirs urbains est définitivement actée comme l'orientation clé d'Odysseum. Dès lors, il ne s'agit plus d'explorer les voies d'une solution qui respecte les intentions politiques mais de poursuivre le travail de programmation pour concrétiser cette alternative là. D'autre part, ce parti pris conduit à opérer une nouvelle hiérarchisation en positionnant la composante « loisirs urbains » comme une composante phare du projet. Cette décision est prise avec d'autant plus de volontarisme que c'est autour des produits ludiques que sont découverts les premiers paramètres à travers lesquels générer une forme urbaine alternative aux lotissements commerciaux périurbains. Par conséquent, c'est à la suite de ce voyage aux USA qu'Odysseum est définitivement pensé comme un pôle d'animation urbaine qui vise à intégrer, sur un même site, des activités urbaines habituellement cloisonnées, les activités ludiques et les options urbanistiques (rues piétonnes, places, implantation du tramway) étant appréhendées comme l'emblème du projet.

Cet épisode retrace un moment charnière du processus d'élaboration : celui du gel du concept ou du passage du pari au parti pris d'aménagement. Ainsi, après avoir vu comment les orientations conceptuelles ont été générées et avoir souligné que les réflexions conduites étaient inséparables d'une préoccupation permanente de leur crédibilité, on voit ici que l'enjeu de la faisabilité reste prépondérant dans le gel du concept. Le passage du pari au parti pris d'aménagement intervient ainsi après trois types de validation :

- la validation de la crédibilité socio-économique des orientations envisagées ;
- la validation de la capacité du concept à répondre aux injonctions politiques initiales (cohérence entre le concept et la capacité à imaginer une forme urbaine alternative aux lotissements commerciaux périurbains) ;
- la validation de la faisabilité par la réduction des incertitudes sur le passage à l'acte, cette réduction des incertitudes passant par le recrutement des acteurs de la production du projet et la réunion des moyens financiers nécessaires à la poursuite de la conception.

On atteint là un stade où :

- les moyens financiers qui conditionnent la poursuite de la conception dans l'indépendance des investisseurs privés sont réunis ;
- le concept prend le statut de parti pris d'aménagement ;
- le dispositif d'action qui conduira le projet de la conception encore à venir à sa concrétisation est arrêté ;
- les premiers éléments qui autorisent la génération d'une forme urbaine alternative ont été découverts ;
- des éléments de programme ont été déterminés et leur définition détaillée mise à l'étude ;
- l'architecte-urbaniste en chef a été désigné ;
- l'expertise nécessaire pour mener « l'étude CDEC » a été recrutée ;
- le futur promoteur est entré dans le jeu ainsi que l'un des futurs co-investisseur du complexe.

En somme, bien des ingrédients semblent maintenant réunis. Sur ces nouvelles bases, le projet va entrer dans une phase de finalisation et même de concrétisation partielles. Mais il entre aussi dans une phase d'opposition active. Par ailleurs, le concept a pour contrepartie d'inscrire l'élaboration dans une situation de conception innovante qui génère nombre de difficultés. Après avoir explicité ces deux dimensions centrales de la situation de projet, opposition et innovation, on achèvera l'histoire d'Odysseum en examinant les composantes et les problèmes

de la finalisation du projet, tout particulièrement ceux relatifs à la détermination des choix qui caractérisent Odysseum en tant qu'artefact urbain.

On n'avait pas la matière pour sortir des formes urbaines périphériques... tout a changé quand on a commencé à travailler avec DI

« On était gêné avec les éléments de programme que l'on avait au départ, c'est à dire un centre commercial, parce qu'on se rendait bien compte qu'avec un centre commercial sec on pouvait difficilement produire autre chose que de la forme urbaine de type périphérique. Nous, on n'avait jamais fait de centre commercial, on n'avait même jamais aménagé de zone de ce type et donc on était très à l'écoute, beaucoup plus que d'habitude, des différents spécialistes, entre guillemets, qui venaient nous voir. Il y avait Casino qui était déjà là et qui a, en interne, des ingénieurs, des urbanistes, des architectes, qui ont l'habitude de faire des plans masses pour leur centre commercial. Les plans masse de Casino, c'était quelque chose à voir : des zones commerciales comme on en voit partout. Et toute l'ingénierie interne de Casino ramenait en permanence leurs contraintes d'accessibilité et de visibilité. Donc, au nom de l'accessibilité, il fallait faire des échangeurs et des voiries qui remettaient complètement en cause le schéma directeur de Port Marianne à un endroit qui était pour nous stratégique dans le plan d'ensemble. Et puis, au nom de la lisibilité, on nous disait qu'il fallait que les enseignes soient identifiables. Et si on essayait de sortir de la réflexion de Casino en discutant avec les restaurateurs c'était pire puisqu'en plus ils voulaient être devant tout le reste. Et donc on se retrouvait avec des commerces, des parkings, de la voirie et en plus des restaurants qui veulent être devant la voirie. Nous, on avait la volonté de structurer tout ça autrement, en sortant des formes urbaines périphériques, mais avec ce type de matière première on n'en avait pas les moyens. Tout a changé lorsqu'on a commencé à travailler avec DI et que l'on s'est aperçu que les tendances qui semblaient être porteuses c'était les équipements de loisirs à caractère foisonnant et structurés autour d'une rue piétonne. A partir de là, on savait qu'on avait gagné, qu'on avait la matière pour pouvoir de nouveau réfléchir en termes plus urbains. On ne prétend pas avoir fait un vrai quartier à cet endroit là mais en tous les cas on a fait mieux que ce qui se fait jusqu'à présent en matière commerciale. Et c'est clair que c'est aux USA qu'on a retrouvé un vocabulaire de rues et de places et là on savait, à partir de ça, raisonner de manière presque classique et réinventer des formes qui sont inspirées de nos centres villes. Peu importe que ce soit centre ville ou pas mais en tous les cas des espaces de centralité urbaine. Donc, ça a d'abord été ça et ensuite on a amélioré en saisissant d'autres éléments au fur et à mesure » (Directeur de l'Aménagement, SERM).

B. L'ELABORATION D'ODYSSEUM A L'EPREUVE DE LA CONTESTATION ET DE L'INNOVATION

1 - Une opposition locale virulente et organisée

Pour les commerçants du centre ville, l'approbation du dossier de création de ZAC en juillet 1998, i.e. dans le prolongement immédiat du voyage aux USA, est une déclaration de guerre. Dès lors, ils vont, avec la direction du Polygone¹²⁸, organiser leur opposition en se réunissant au sein de la Faduc¹²⁹ tandis que la CCI signifie clairement qu'elle sera en première ligne. Ainsi, et pendant toute la période considérée, les commerçants et leur représentant institutionnel vont tout mettre en œuvre pour empêcher Odysseum de voir le jour. Rappelons que le centre ancien concentre la majorité des activités commerciales et des fonctions d'animation de la cité (restaurants, bars, cinémas...) pendant qu'Odysseum s'annonce comme un projet qui va développer des activités concurrentes à l'extrémité de Port Marianne. De leur point de vue, ce nouveau projet, qualifié de mégalomane et pharaonique, équivaut à déplacer le centre ville. Ils dénoncent son caractère néfaste pour la survie des commerçants du centre et, plus largement, pour le tissu économique local. La direction du Polygone évalue à 25% la perte potentielle de son chiffre d'affaire tandis que la CCI estime qu'Odysseum détruira bien plus d'emplois qu'il n'en créera. Elle reprend également, tout comme la Faduc, les critiques qu'elle formule à l'encontre de G. Frêche et de sa politique urbaine depuis de nombreuses années en qualifiant Odysseum comme une menace qui entérine la désertification du centre historique et son abandon par G. Frêche. Exposée de manière synthétique, la dénonciation du projet s'opère ainsi sur trois registres¹³⁰ :

- conflit d'intérêts économiques ;
- conflit sur la définition des enjeux urbains : opposition au « *développement frénétique de la ville* », à « *l'urbanisation sans fin* », à « *l'expansion tentaculaire* » de la ville, à la « *folie des grandeurs* » ;
- conflit sur les modalités de conduite de l'action publique : « *exercice autoritaire du pouvoir* », « *refus du dialogue* », « *méthodes expéditives* », argent des contribuables mis au service d'un projet privé.

¹²⁸ Centre commercial construit dans les années 1970 en bordure de la place de la Comédie, cœur du centre ancien.

¹²⁹ Faduc : Fédération des associations pour la défense des usagers, des commerçants, des consommateurs et des contribuables du centre ville et du grand Montpellier.

¹³⁰ Sources : bulletins édités par la Faduc entre 1998 et 2000 ; déclarations de presse, cf. notamment *La Tribune* du 08/03/2001 et *L'Express* du 06/05/1999.

Dans ce combat, la CCI est indéniablement active mais c'est surtout la Faduc qui mène la fronde en entreprenant toute une série d'actions de sensibilisation et de mobilisation auprès de la population, de la presse locale et nationale, et même du gouvernement. On citera, pour exemples, l'édition d'un bulletin « Droit de Cité » aux titres édifiants : « Les jeux truqués d'Odysseum » ; « Odysseum : encore du chômage » ; « Odysseum : la grande magouille » ; « Montpellier sera-t-elle livrée aux appétits de la grande distribution ? »¹³¹. On relève également l'organisation d'Etats Généraux du Commerce sur le thème « Odysseum et l'avenir de la ville » ainsi que des réunions de travail sur un projet de ville alternatif. C'est à l'occasion de l'enquête d'utilité publique, que la presse locale compare à une campagne électorale, puis des délibérations de la CDEC que la contestation atteint son apogée. La Faduc organise ainsi le recueil d'une pétition de plus de 50.000 signatures contre Odysseum ; elle produit et commande, comme la CCI, des dossiers de contre-expertise sur les impacts et le bien fondé du projet ; elle publie, dans le quotidien *Le Monde*, une lettre ouverte au directeur général de la CDC qu'elle accuse de financer avec des capitaux publics un investissement qui profitera aux capitaux privés et, dans le quotidien *Libération*, une lettre ouverte aux parlementaires alertant des dangers du projet. L'affaire prend une dimension nationale au point d'être évoquée au Sénat sur l'initiative de J.P. Raffarin qui considère que « *l'importance de ce projet en fait un cas d'école national. C'est pourquoi le dossier sera particulièrement suivi au Sénat afin que la lettre et l'esprit de la loi du 5 juillet 1996, relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, soient rigoureusement respectés* »¹³². Mais la Faduc et la CCI utilisent également l'arme du recours en contentieux pour attaquer chaque autorisation administrative délivrée dans le cadre du projet : révision du POS, dossiers de création et de réalisation de ZAC, CDEC ainsi que chaque permis de construire hormis celui de la patinoire. La municipalité, fidèle à son image de « rouleau compresseur », reste inflexible et rien, dans les témoignages recueillis, la presse locale ou nationale, les bulletins édités par la Faduc ou les dossiers de la CCI n'indique que des négociations n'aient été engagées entre 1998 et 2000¹³³. L'élaboration d'Odysseum se poursuit ainsi dans une opposition sans précédents et, malgré les énergies et les efforts dépensés par la Faduc et la CCI, les commissaires enquêteurs, puis la CDEC, donneront leur feu vert.

Il importe de retenir que l'opposition résolue des commerçants locaux se traduit par une levée de boucliers qui secoue la vie publique montpelliéraine. C'est une dimension centrale de la situation de projet. Elle signale que la finalisation du projet s'opère dans une contestation

¹³¹ Respectivement : septembre 1999 ; décembre 1999 ; édition spéciale du 06/09/1999 ; mai 2000.

¹³² JO Sénat du 10/08/2000, page 2858.

¹³³ Il faut cependant signaler une réunion, en juin 1998, rendue obligatoire par la procédure de ZAC avec les chambres consulaires : Chambre des métiers, Chambre de l'Agriculture, Chambre de Commerce.

virulente et organisée qui prend une proportion exceptionnelle et déborde les seuls enjeux commerciaux pour s'exprimer, très rapidement, comme une fronde contre G. Frêche et pas seulement contre Odysseum. Le combat est conduit sur la scène politique et les risques électoraux et réglementaires prennent une tournure qui dépasse ce qui avait été anticipé. Ainsi, en dépit de l'avis favorable des commissaires enquêteurs puis de la CDEC, l'action des commerçants locaux est loin d'être sans incidences sur le projet. D'une part, l'arme du recours en contentieux, d'une efficacité redoutable, provoque des retards conséquents dans les calendriers de réalisation. C'est la manifestation la plus visible de l'opposition au projet. D'autre part, on verra qu'elle se répercute également sur la détermination des choix et le mode de pilotage du projet.

2 - Augmenter la connaissance sur le projet : une gageure

L'objet du propos n'est pas de discuter du caractère novateur de ce complexe ludique et commercial dans l'univers de l'urbanisme commercial. Dans cette perspective, certains diront qu'Odysseum est manifestement une opération innovante tandis que d'autres affirmeront qu'elle ne fait que reproduire des produits déjà existants. Il est vrai que le bar-restaurant « Bodega-Bodega » correspond au transfert d'un concept toulousain et bordelais de la restauration à thème, qu'Ikea reste Ikea à Montpellier comme à Noisy-le-Grand ou encore que la construction d'une patinoire n'a rien de très original. Mais il est tout aussi vrai qu'Odysseum n'est ni le Val d'Europe, ni Belle Epine, ni Bercy Village ni Cocowalk à Miami. On perçoit comment une telle orientation conduirait rapidement à des débats sans fin. Surtout, une attitude de ce type correspond à une évaluation *ex-post* de « l'ouvrage » et ne s'intéresse aucunement au processus d'élaboration. Enfin, elle reviendrait à passer outre les problèmes formulés par les acteurs et nier l'insistance que la SERM met à qualifier le travail qu'elle conduit comme une situation dans laquelle « *on ne savait rien* ». Dans le cadre d'une démarche inductive il semble alors bien plus pertinent de rappeler que l'innovation est traitée « comme toute idée, pratique ou bien matériel perçu comme nouveau par l'unité d'adoption considérée » (Lenfle et Midler, 2003, p. 55). Par conséquent, on poursuivra l'exploration du processus d'élaboration en montrant qu'élaborer Odysseum c'est agir dans un régime de conception innovante¹³⁴, i.e. dans une situation dans laquelle il existe un écart important entre le concept et les savoirs établis (disponibles). Caractéristique majeure de la situation de projet, elle constitue un des problèmes clés rencontrés par la SERM et participe activement à structurer et

¹³⁴ On parlera indifféremment de « situation » ou de « régime » de conception innovante.

donc à éclairer le processus d'élaboration et les difficultés rencontrées dans la détermination des choix d'aménagement.

Augmenter la connaissance, un enjeu fondamental de l'élaboration

Avec l'examen de la situation dans laquelle démarre le projet, on a vu que la SERM s'engage dans un projet guère balisé. En effet, même si les prescriptions politiques s'enracinent dans les projets territoriaux, le contenu initial d'Odysseum est peu circonscrit. Les seuls éléments connus concernent l'implantation du multiplexe et un centre commercial avec un hypermarché Casino. Le capital initial de connaissances sur le contenu du projet est donc faible et les savoirs professionnels de la SERM sont éloignés de ce type d'intervention urbaine. Outre le fait que la situation de départ est décrite comme une situation dans laquelle « on sait mieux ce que ne doit pas être Odysseum que ce qu'il doit être », cette méconnaissance sur le programme, la forme, les moyens et les acteurs d'Odysseum conjuguée à cette inexpérience expliquent pourquoi on ne retrouve pas une visibilité préalable de l'itinéraire de concrétisation. Augmenter la connaissance reste un enjeu fondamental de l'élaboration. Il porte aussi bien sur la définition de l'artefact, dont le concept n'est qu'une étape, que sur l'acquisition de compétences professionnelles nouvelles.

Mais, à l'incertitude initiale sur l'artefact à produire et à l'inexpérience de la SERM s'ajoute la découverte de deux dimensions déterminantes. Elles concernent, d'une part, l'état des savoirs disponibles et, d'autre part, les caractéristiques du marché de la promotion commerciale et du loisir urbain. Elles renforcent le caractère peu balisé des conditions d'élaboration. Elles expliquent pourquoi il est possible, dans le cas d'Odysseum, de parler d'un régime de conception innovante, démontrent qu'augmenter la connaissance sur le projet s'apparente à une véritable gageure et constituent un déterminant important du processus d'élaboration.

Pour mettre en évidence cette particularité, l'analyse s'appuie sur l'enquête empirique conduite auprès de la SERM. D'une part, elle revient sur la démarche adoptée et les outils mobilisés pour augmenter la connaissance, notamment dans la génération du concept. D'autre part, elle prend au sérieux des propos tels que « *on ne savait rien* », « *vous ne trouvez rien, pas de norme, pas de ratio, rien* », « *il n'y avait pas de promoteurs loisirs* », « *il fallait innover* », « *tout le monde nous a pris pour des fous* », « *on n'arrivait pas à identifier de prestataires* ». Ces témoignages sont intrigants. D'un côté, ils ressortent avec force tout au long des entretiens et ne doivent pas être pris à la légère ; d'un autre côté, ils imposent au chercheur d'en comprendre la signification. Il a donc été nécessaire de procéder à une enquête bibliographique complémentaire en consultant des travaux de recherche en urbanisme commercial, des ouvrages spécialisés sur la promotion immobilière, des articles de presse sur les centres

commerciaux dits de « nouvelle génération ». Cette enquête s'est orientée dans deux directions complémentaires : rechercher des informations sur les pratiques du secteur ; cerner les connaissances formalisées et l'apparition des centres dits de « nouvelle génération » de manière à replacer les propos de la SERM dans leur contexte et non en les traitant de manière *ex-post* ou sans les vérifier.

L'urbanisme commercial et les complexes « commerces-loisirs » : des savoirs disponibles pauvres ou inadaptés

Pour augmenter la connaissance et explorer comment définir une alternative, on a déjà évoqué qu'une des attitudes de la SERM consiste à mobiliser des travaux de type théorique qui ont tout particulièrement contribué à générer le concept d'Odysseum. Cette démarche n'est pas spontanée ou habituelle, elle se déploie en réponse aux impasses initiales et à l'incapacité à mobiliser des expertises pour en sortir.

Une des bases de données consultées concerne l'urbanisme commercial. *A priori* la plus évidente, elle ne s'avère pourtant guère pertinente dans la mesure où la SERM constate que l'essentiel des travaux en urbanisme s'inscrivent dans une problématique de renouvellement urbain (revitalisation de centres commerciaux en centres anciens ou requalification de centres en périphérie ou banlieues) fort éloignés d'une action en situation d'urbanisme de croissance. C'est le constat le plus criant. Les savoirs formalisés en urbanisme commercial sont jugés inadaptés au contexte territorial d'Odysseum.

Une autre base de données consultée porte sur les centres commerciaux et s'avère plus féconde : les centres commerciaux et leur fréquentation ont fait l'objet de nombreuses enquêtes démontrant, par exemple, leur succès auprès de toutes les catégories socioprofessionnelles selon des usages très différenciés ou soulignant les tendances au *fun shopping*. Pour la SERM, ces apports sont importants. Ils participent à orienter le concept d'Odysseum autour des idées de convivialité, de festivité, d'achat plaisir.

Mais, pour apporter quelques éclairages, cette base de données ne dit rien sur la mixité commerces/loisirs. Surtout, cette orientation conceptuelle ne peut s'adosser à aucune banque de données prête à l'emploi qui s'intitulerait « tout ce qu'il faut savoir sur les complexes commerciaux et ludiques ». L'enquête complémentaire indique qu'en 2003 cet état des lieux serait à relativiser mais elle souligne que c'est principalement à partir de la fin de la décennie 1990 que des articles de presse, des dossiers professionnels spécialisés ou des numéros spéciaux de revues commencent à traiter cette question, en France tout du moins. Exemple révélateur parmi d'autres, ce n'est qu'en 1999 que le Centre National des Centres Commerciaux

(CNCC) expose, au cours de son congrès, les « quatre règles d'or du mariage commerces-loisirs » en privilégiant cependant les opérations visant à la restructuration d'ensembles immobiliers déjà existants ou à la requalification d'espaces en centre ancien¹³⁵. Autre indicateur, on observe que dans la plupart des documents consultés Odysseum compte précisément parmi les opérations citées en référence ou en appuie des réflexions sur les nouvelles approches des centres commerciaux¹³⁶.

Cet état des lieux met en évidence que les savoirs disponibles et formalisés en urbanisme commercial sont jugés inadaptés au cas montpelliérain et que les savoirs professionnels spécialisés sur les centres commerciaux et de loisirs sont encore très pauvres lorsque la SERM prend en charge la conception d'Odysseum (i.e. en 1995-1996).

C'est dans ce contexte cognitif que des bases de données plus théorisées sur les mutations sociétales et notamment des travaux portant sur le tourisme, l'évolution des modes de consommation, les pratiques sportives et culturelles et plus largement sur la place du loisir dans les modes de vie urbains sont mobilisés et qualifiés comme une ressource importante. A la suite de J.P. Augustin on se limitera ici à en illustrer la teneur principale en précisant que *« l'augmentation du temps disponible pour les loisirs est une tendance forte, visible dans l'urbain, même si le travail reste une composante essentielle du statut et de la reconnaissance sociale des personnes. Nous vivons dorénavant dans une société de loisirs de masse, reposant sur les médias, la consommation, la pratique d'activités diverses et la mobilité. [...] Les villes sont devenues des lieux de consommation multiples, et offrent de plus en plus d'équipements et d'espaces de loisirs qui participent à leur fonction économique et culturelle, à leur expression et à leur représentation. Cette diversification des activités et des institutions ludiques, sportives, culturelles, touristiques, scientifiques et techniques est un des éléments majeurs des transformations urbaines, qui renforcent la dimension festive de la ville »* (Augustin, 2001, p. 54). C'est au travers de ce type de lectures que la SERM mesure, sur un plan sociologique, la portée d'une piste « loisirs urbains » et décide de se placer dans une démarche d'anticipation des modes de vie, de consommation et d'usages du temps libre. Et c'est de cette manière que le concept d'Odysseum commence à émerger misant sur la destination plaisir, espace d'évasion et de détente, à proximité des lieux de travail et d'habitation.

¹³⁵ *Stratégies de développement local*, juillet-août 1999, n°6, p.27.

¹³⁶ Confère notamment les numéros spéciaux de *Flux*, octobre-novembre 2002, n°50 ; *Stratégies de développement local*, juillet-août 1999, n°6 et juin-juillet 2002, n°23 ; *Urbanisme*, juillet-août 2001, n°319.

Mais ces apports, pour être moteurs dans les réflexions, sont cependant insuffisants pour se traduire, de manière mécanique, en choix de programme. De l'ordre du savoir scientifique, ils relèvent des problématiques de recherche et n'ont guère de vertu opérationnelle directe. La difficulté est d'autant plus grande que le constat de cette carence cognitive a pour corollaire celui d'un écart important entre, d'un côté, le marché de la promotion commerciale et des équipements de loisirs et, de l'autre côté, les tendances émergentes sur lesquelles s'appuient les orientations conceptuelles d'Odysseum.

Les urbanistes français n'ont pas écrit sur cette question là

« Comme tous les urbanistes, j'ai chez moi la collection de la revue Urbanisme et je suis allé rechercher ce qui avait été écrit sur les commerces. Il faut savoir que, depuis 1987 à peu près, je n'ai rien trouvé. Ou plutôt, chaque fois qu'ils parlaient de commerces, c'est sous l'aspect vieux commerces des centres villes, comment les revitaliser ou c'est sur les lotissements commerciaux de banlieues. J'ai aussi regardé ce qu'avait produit la FNAU¹³⁷, elle avait fait à Lyon un colloque là-dessus mais, là encore, c'était sur les centres villes ou la ville recomposée, c'est à dire en partant des grands hyper existants ou des grands centres existants et voir comment on pouvait les transformer. Mais toute cette matière commerce, ça sert aussi à faire la ville nouvelle, là où il y a la croissance, à Montpellier c'est ça, mais je rien trouvé, personne n'y a réfléchi, les urbanistes français n'ont pas écrit sur cette question là » (Directeur de l'Aménagement, SERM).

Le marché de la mixité commerces/équipements de loisirs : une offre inexistante ou frileuse

On a déjà repéré qu'une autre manière d'augmenter la connaissance sur le projet consiste à entrer en contact avec les opérateurs privés et on a souligné que ces échanges conduisent la SERM et ses élus à identifier que promoteurs et enseignes militent en faveur de la reproduction de l'existant ou que les logiques d'action du secteur sont incompatibles avec les intentions des dirigeants politiques. Ce constat joue un rôle déterminant dans le choix de rompre avec les pratiques dominantes. Là encore, des travaux de recherche tels que ceux de R.P. Desse éclairent les témoignages de la SERM et les décisions prises. Retraçant l'évolution des centres commerciaux et des logiques d'action des professionnels en France et en Europe, l'auteur souligne que dès la fin des années 1980 l'intégration centre commercial/multiplexe fait son apparition en Europe et connaît en succès grandissant. Mais il souligne également que, dans la

¹³⁷ FNAU : Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme.

première moitié de la décennie 1990, les difficultés rencontrées par les parcs à thème et l'échec retentissant de la Toison d'Or (1993, Dijon), première tentative juxtaposant sur un même site un hypermarché (investisseur Carrefour) et un parc de loisirs type fête foraine (Lyonnaise des Eaux) conduisent à un rejet des concepts alliant commerces et loisirs. Par conséquent, Odysseum est enclenché dans un contexte français et, plus largement, européen dans lequel « *les promoteurs et la grande distribution se recentrent sur leur savoir-faire traditionnel : l'ouverture voire la restructuration des centres commerciaux classiques* » (Desse, 2002, p. 10) et sont extrêmement méfiants à l'égard des nouvelles approches qui se développent en Amérique du Nord¹³⁸. En 2003, cette prudence est encore très forte. En effet, même si le président du Conseil National des Centres Commerciaux déclare que la profession est arrivée à un tournant en plaçant la qualité architecturale comme un nouveau thème majeur des pratiques et en estimant que l'offre doit désormais s'élargir aux services et aux loisirs, il précise son propos en estimant qu' « *il y a un modèle qui marche bien, c'est le centre commercial avec un multiplexe cinéma, de la restauration et une galerie marchande. Pour le reste, il se dit tout et n'importe quoi sur les loisirs* »¹³⁹. Pour compléter le tableau, on signalera que si l'on se tourne du côté des professionnels de la promotion immobilière, on constate une différenciation entre le secteur de la promotion commerciale, abordée comme une activité spécifique ayant ses propres règles du jeu et le secteur de l'immobilier de loisirs dont la professionnalisation est essentiellement concentrée dans l'aménagement des stations de ski ou des stations balnéaires (Avril et Roth, 1997). On rajoutera avec l'AFIT (Agence Française d'Ingénierie Touristique), qu'en 1999, l'offre privée dans le secteur des loisirs marchands et équipements ludiques n'est encore qu'un marché émergent¹⁴⁰. Enfin, un rapide tour d'horizon des nouvelles opérations commerciales indique qu'Odysseum n'est pas le seul cas de figure, y compris en France, à entrer en rupture avec les modèles classiques. D'autres projets se construisent en effet dans une logique de différenciation, Val d'Europe (Marne la Vallée), Bercy Village (Paris), Carré Sénart (Melun Sénart), l'extension de Plan de Campagne (Aix-en-Provence/Marseille), Quartier-Libre (Pau) mais tous sont contemporains de la réflexion et de la construction d'Odysseum, voire postérieurs¹⁴¹. En outre, et toujours selon le président du CNCC, Odysseum reste une opération hors norme, à la fois par sa dimension régionale et l'importance du pôle ludique,

¹³⁸ En Amérique du Nord l'apparition des nouveaux *mégamalls*, centres commerciaux conçus comme des lieux de loisirs, est initiée par la construction du « West Edmonton Mall » (Canada), avec « *800 boutiques, 11 grands magasins, 110 restaurants, une patinoire, 360 chambres d'hôtel, 20 cinémas et 13 night club, il est devenu une véritable destination touristique* » (Moretti, 2001, p.155).

¹³⁹ *Les Echos*, n°18926, 17 juin 2003.

¹⁴⁰ *Stratégies de Développement local*, juillet-août 1999, n°6.

¹⁴¹ Cf. R.P. Desse, 2002 ; *Stratégies de développement local*, juin-juillet 2002, n°23.

comparable aux projets encore en élaboration de « Lyon Confluence » et de « Paris Aubervilliers »¹⁴²,

Des promoteurs de loisirs, c'est simple, il n'y en avait pas

« On a tâtonné pendant un an, mais personne n'était intéressé par la réalisation. Des promoteurs de loisirs, c'est simple, en France il n'y en avait pas. Il n'y a que des promoteurs de centres commerciaux. Les seuls vrais promoteurs de loisirs, ceux qui avaient réfléchi, c'étaient Disney et le 'Club Med'. sur ses produits bien typés et c'est celui qui avait conçu le parc Astérix. On a été les voir. Après, vous aviez la chaîne qui avait monté les Aquacenter mais c'est un échec, il ne reste plus que l'Aquaboulevard à Paris. Il y avait aussi la Lyonnaise des Eaux qui avait fait une tentative à Dijon, au début des années 1990, ça s'appelait la Toison d'Or, qui s'est soldée par un échec mais c'était plutôt un centre de loisirs ajusté sur un centre commercial existant. Donc pas de promoteurs de loisirs. Ceux qui disent 'on est des champions du loisir', mon œil ! Ils n'y connaissent rien et ce sont de vraies 'godasses de plomb'. Même quand on a fait la consultation internationale d'investisseurs, ce n'est pas vieux, c'était il y a un an, ceux qui ont de l'argent ce sont les promoteurs de centres commerciaux et quand ils ont vu la partie loisirs, certains n'ont pas voulu nous suivre » (DG SERM).

Par conséquent, cet état des lieux signifie que l'on rencontre ici un projet dont l'élaboration peut difficilement s'adosser à des savoirs établis ou aux expériences connues en Europe qui, en l'occurrence, invitent davantage à la méfiance qu'à l'engouement. Cela signifie également que la conception du projet doit non seulement progresser en affrontant la résistance des professionnels sectoriels mais également en sachant que l'offre privée en équipements ludiques est peu développée. Cette contextualisation laisse percevoir la portée de la rupture avec les pratiques dominantes et du challenge poursuivi. Elle apporte un éclairage important pour comprendre pourquoi :

- le concept est présenté comme un pari et une intuition,
- la part de l'expertise dans la définition du concept et du programme est restée modeste ainsi que la difficulté témoignée par la direction de projet à identifier et recruter des prestataires,
- la construction d'une crédibilité et d'une faisabilité est cruciale.

¹⁴² *Les Echos*, n° 18926, 17 juin 2003.

Cet éclairage met en évidence que, partant d'un concept innovant, d'un nouveau modèle urbain, la direction de projet doit avancer dans un contexte où les références et les savoirs disponibles sont, au mieux, pauvres ou obsolètes ; au pire, défavorables aux orientations privilégiées. Cet état des lieux conduit à se demander comment, dans ces conditions, les choix de programme sont alors explorés et arrêtés. Il interpelle la question du pilotage de la conception et de la faisabilité d'un projet où les obstacles, issus de la situation d'opposition et d'innovation, concernent aussi bien la détermination des choix que la concrétisation des ouvrages. Avant de centrer le chapitre suivant sur le pilotage du projet, il reste à encore à examiner le cheminement de la finalisation du projet, i.e. la séquence qui couvre le passage du concept à l'artefact.

C. DU CONCEPT A L'ARTEFACT : VARIABILITE DES ITINERAIRES ET DES PROBLEMES

On achèvera ici l'histoire d'Odysseum en retraçant sous la forme d'un tableau chronologique les différents éléments qui jalonnent le cheminement du projet depuis 1998 et le voyage aux USA jusqu'aux autorisations commerciales (2000). De la même manière que précédemment il est inutile d'y rechercher toute forme d'exhaustivité. D'une part, seuls sont indiqués les faits qu'il est possible d'établir avec certitude¹⁴³ ; d'autre part, sont essentiellement mobilisés les épisodes utiles pour conduire l'analyse. Le premier temps est ainsi consacré à l'examen des composantes de la finalisation et conduira à dégager des enseignements sur la dynamique du projet. Le second temps illustre, à partir de quelques exemples significatifs, les difficultés de la finalisation en privilégiant ici celles qui concernent la détermination des choix qui matérialiseront l'artefact.

¹⁴³ Par confrontation entre entretiens et documents : plaquettes de présentation du projet, documents techniques (plans, calendriers), articles de presse, bulletins édités par la Faduc, bulletins « *infos CCI* », communiqués de presse de la municipalité, plaquette de présentation d'activités de CDCités, Klépierre et Ségécé.

1 - La finalisation partielle du projet

Avril 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Voyage aux USA - DI désignée architecte-urbaniste en chef de la ZAC - Ouverture du multiplexe
Juillet 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Approbation du dossier de création de ZAC par le conseil municipal : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Patinoire figée ➤ Découpage du projet en tranches de réalisation ➤ Découpage du pôle ludique en deux phases : <ul style="list-style-type: none"> Programme prévisionnel phase 1 : patinoire, bowling, planétarium, aquarium, restaurants Phase 2 : pas de programme mais réserve foncière en prévision d'un équipement à forte attractivité supra-régionale ➤ Arrêt d'un calendrier sommaire : <ul style="list-style-type: none"> 1^{ère} tranche ludique – livraison fin 1999 Tranches ultérieures – livraison étalée entre 2000 et 2002 <ul style="list-style-type: none"> - Recours en annulation de la création de ZAC par la CCI et Faduc
Septembre 1998	Finalisation juridique de Geodem et du dispositif de conception et de production
Novembre 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Programme prévisionnel : patinoire, planétarium, aquarium, bowling, cité des enfants, discothèque, espace de jeux virtuels, brasseries et restaurants à thèmes, musée de la maquette de l'architecture méditerranéenne - Accord avec Nausicaà pour la conception et l'exploitation de l'aquarium
Décembre 1998	Stabilisation du plan masse de la ZAC (composition urbaine)
Avril 1999	<ul style="list-style-type: none"> - Approbation du dossier de réalisation de ZAC par le conseil municipal <ul style="list-style-type: none"> ➤ Approbation plan masse ➤ Arrêt du dimensionnement du projet : village ludique de 45.000 m² ; complexe commercial de 90.000 m² ➤ Planétarium et aquarium figés ➤ Nouveau calendrier : <ul style="list-style-type: none"> pôle restauration : livraison avril/mai 2000 aquarium : livraison février 2001 patinoire : livraison octobre 2000 secteur commercial :

	<p>si accord CDEC : livraison mars 2003</p> <p>si refus CDEC, passage en CNEC¹⁴⁴ : livraison septembre 2003</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépôt du permis de construire de la première tranche ludique - Lancement de la consultation internationale d'investisseurs
Mai 1999	Recours en annulation de la réalisation de ZAC par la CCI et la Faduc
Juin 1999	<ul style="list-style-type: none"> - Obtention du permis de construire de la première tranche ludique - Recours en annulation du permis de construire par la CCI et la Faduc
Juillet 1999	<ul style="list-style-type: none"> - Signature d'une promesse de vente en état futur d'achèvement avec Casino - Dépôt du dossier auprès de la CDEC
Juillet-Août 1999	Consultation des investisseurs qui ont répondu à l'appel d'offre
Septembre 1999	Lancement des travaux de la patinoire
Novembre 1999	Signature d'un protocole d'accord préalable à la signature d'une promesse de vente avec Klépierre/Ségégé en vue de l'acquisition en état futur d'achèvement du pôle ludique (hors équipements publics et multiplexe) et du pôle commercial.
Janvier 2000	<p>Nouveau calendrier :</p> <p>1^{ère} tranche :</p> <ul style="list-style-type: none"> secteur ludique 1^{ère} phase : livraison 2^e trimestre 2001 aquarium : ouverture 2^e semestre 2002 patinoire : ouverture 4^e trimestre 2000 <p>2^{ème} tranche : secteur commercial</p> <p>si accord CDEC : mars 2003 ; si refus CDEC septembre 2003</p>
Janvier-Mars 2000	Enquête d'utilité publique / CDEC
Mars 2000	Avis favorable des commissaires enquêteurs
Juin 2000	Avis favorable de la CDEC
Juillet 2000	Mise en service tramway (terminus 1 ^{ère} phase à hauteur du multiplexe)
Octobre 2000	Recours en annulation de l'autorisation de la CDEC par la CCI et la Faduc
Décembre 2000	Ouverture patinoire
Courant 2000	Lancement des réflexions sur la deuxième phase ludique

Cette reconstitution chronologique indique six faits significatifs de l'avancement du projet :

- l'approbation du dossier de réalisation de ZAC par le Conseil Municipal,
- le dépôt du permis de construire d'une première tranche ludique,

¹⁴⁴ CNEC : Commission Nationale d'Equipement Commercial.

- le dépôt du dossier en CDEC,
- le lancement des travaux,
- la désignation des investisseurs finaux,
- l'accord de la CDEC.

Ces différents jalons indiquent une finalisation partielle de l'élaboration : gel du parti pris d'aménagement, du dimensionnement du projet (surface occupée, volumes du pôle commercial et du pôle ludique), des grandes options urbanistiques du site et de la pré-commercialisation auprès des enseignes (moyennes et grandes surfaces). Plusieurs dimensions importantes sur le programme et la forme d'Odysseum trouvent donc leur aboutissement. Ensuite, on relève l'avis favorable de la CDEC et la conclusion d'un accord pour la vente du projet, c'est la levée de deux incertitudes clés sur la concrétisation. Enfin, les travaux du tramway et de la patinoire sont enclenchés indiquant un passage à l'acte effectif.

Quand le temps de l'urgence côtoie le temps de la réflexion

Par ailleurs, cette reconstitution du cheminement temporel indique que le processus d'élaboration se déploie en faisant cohabiter plusieurs dynamiques. On y voit d'abord que le temps de l'urgence côtoie le temps de la réflexion. En effet, après le voyage aux USA et le gel du parti pris d'aménagement, on assiste à une accélération de l'élaboration. Cette accélération porte, simultanément, sur plusieurs tâches que l'on peut regrouper en deux grands volets de travail. Le premier volet porte sur le verrouillage d'un programme « loisirs » pour une première tranche de réalisation; le second concerne les tâches nécessaires pour déposer le dossier de CDEC¹⁴⁵.

¹⁴⁵ Pour illustrer la variété et l'étendue des activités qui sont, dans ce cadre, menées de front, on retiendra que le travail de la SERM consiste notamment à :

Volet « loisirs »	Volet « commercial »
<ul style="list-style-type: none"> - Rencontrer des restaurateurs ; - Conduire l'étude de la patinoire, établir le dossier de concours d'architecture de cet équipement et organiser la désignation du lauréat ; - Rechercher un investisseur privé susceptible de concevoir et d'exploiter un aquarium ; - mener les études de viabilisation des sols et organiser ces travaux ; - piloter DI dans la conception du plan masse de la ZAC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Piloter le cabinet d'urbanisme commercial ; - Pré-commercialiser le centre commercial auprès des moyennes et grandes surfaces ; - Piloter DI pour la conception de l'édifice ; - Organiser le plan de merchandising ; - Déterminer le dimensionnement du projet, i.e. le volume des surfaces attribuées au pôle commercial et au pôle ludique, le nombre de boutiques, de places de parkings...

On retiendra ici qu'après l'urgence initialement prescrite par le pouvoir politique, puis la décision de prendre le temps de la réflexion pour contourner les impasses rencontrées et élaborer le concept, les délais recommencent à occuper le devant de la scène. Ils portent sur le verrouillage du pôle commercial, des options urbanistiques et du programme d'une première tranche de réalisation « loisirs ». Cela signifie que le choix est fait d'introduire une séquentialité dans la réalisation du projet. C'est une réponse aux retards consécutifs aux impasses initialement rencontrées et au temps, imprévu, pris par les réflexions conceptuelles. L'objectif est, d'une part, de construire avant les municipales de 2001 plusieurs équipements dans le périmètre jouxtant le multiplexe et, d'autre part, d'obtenir, toujours avant les municipales, les autorisations de la CDEC. L'enjeu est à rechercher dans le rapport au temps examiné au moment du lancement du projet. Structuré par l'anticipation des risques électoraux, il faisait des échéances électorales de 2001 l'horizon temporel du projet, non pour qu'il soit nécessairement achevé mais pour que la construction du centre commercial soit définitivement engagée. Phaser la réalisation du projet, enclencher la construction avant les municipales et finaliser le dossier de CDEC avant ces élections est une manière de répondre à cet enjeu suite aux difficultés rencontrées. Face aux commerçants locaux qui placent leur combat sur la scène politique, il est important qu'Odysseum commence à voir le jour et ne soit pas saisi et médiatisé comme un échec politique. La finalisation partielle du projet est donc ici tirée par des délais qui trouvent leur fondement dans l'analyse de la situation socio-politique locale dont la tournure dépasse les craintes escomptées et renforce l'urgence.

Autre remarque, pour la SERM, le programme de la première tranche à construire est celui *« que l'on a sorti au mieux de ce que l'on pouvait faire à cet instant donné compte tenu de l'évolution des mentalités, de ce que l'on savait possible de la part d'investisseurs exploitants en équipements ludiques et compte tenu du fait qu'on n'avait plus le temps de rentrer dans des schémas où il aurait fallu trois à quatre ans d'études. Là, on était dans une logique très opérationnelle et en même temps on avait la volonté d'innover. Donc on a sorti la première tranche en essayant d'avancer avec cette réalité là »* (DG SERM). Cet extrait d'entretien suggère que la détermination des choix qui sont arrêtés pour la première tranche de réalisation est le résultat d'une logique d'optimisation entre 1/ les délais et la gestion des risques

Ces deux volets de travail ont pour résultats d'aboutir, tout particulièrement, au verrouillage de la sélection des moyennes et grandes surfaces commerciales avec, par exemple, un accord avec Ikea et Décathlon définies comme des enseignes locomotives et des garanties du dimensionnement régional du projet. Parmi les autres décisions, celles de faire un centre commercial à ciel ouvert, structuré autour de rues piétonnes et de places ou encore de positionner, à terme, une autre station de tramway au cœur du centre commercial ce qui constitue, selon la SERM, une première et amène à deux stations la desserte d'Odysseum. Ce travail aboutit également à arrêter les grandes lignes de la composition urbaine du site, à retenir l'investisseur Nausicaà pour la conception et l'exploitation de l'aquarium ainsi que différents restaurateurs dits à « thème ».

électoraux ; 2/ le concept et 3/ le champ du possible, en l'occurrence peu développé, représenté par les investisseurs/exploitants d'équipements ludiques (différents des investisseurs/propriétaires de l'ensemble du complexe).

Mais, dans le même temps, on constate que les composants du pôle ludique ne sont pas tous gelés. Ainsi, le musée de la maquette de l'architecture méditerranéenne ou l'espace de jeux virtuels annoncés en 1998 disparaissent du programme ; inversement, on voit apparaître la programmation d'un centre de remise en forme. Par conséquent, pendant qu'une partie du programme est verrouillée pour être construite avant les municipales ou pour obtenir la CDEC, la réflexion se poursuit sur d'autres éléments de programme.

Quand la connaissance sur le projet augmente la capacité d'action

Un autre point met en évidence comment l'élaboration d'Odysseum oscille entre urgence et réflexion. Il est illustré avec l'exploration de la deuxième tranche ludique dont on relève qu'elle intervient une fois les investisseurs finaux désignés. L'enquête indique une corrélation entre ces deux aspects *a priori* éloignés et fournit un autre enseignement sur la dynamique du projet. Il amène à soulever le troisième volet d'action identifiable au cours de cette séquence « finalisation ». Conduit conjointement par la SERM et CDCités il correspond à la consultation des investisseurs finaux, i.e. ceux qui vont acheter l'ensemble du complexe, et à la négociation des conditions de vente et de gestion future. Lancée à une échelle internationale, cette consultation provoque la réponse de sept grands groupes spécialisés dont les réactions sont, pour la SERM et ses partenaires financiers, une épreuve cruciale : vont-ils ou non acheter le projet ? De natures confidentielles, il n'a guère été possible de recueillir suffisamment de données exploitables sur les négociations menées (et non achevées au moment de l'enquête), on se limitera donc à signaler qu'un accord a finalement été conclu avec Klépierre (BNP-Paribas) et sa filiale d'exploitation Ségécé. Pour la SERM, c'est la « *validation marché* » du projet.

Hormis le fait de lever une incertitude clé sur le passage à l'acte, on va voir que cette « *validation marché* » a pour conséquence de modifier la situation de projet. En effet, « *à l'époque, i.e. il y a deux ans (1998), c'était un sacré pari et je ne vous cache pas qu'il y a eu des moments où avec (le directeur général) et (le chargé de projet), on se demandait si on ne faisait pas des gaffes. Quand on disait qu'on allait faire un aquarium privé, un planétarium public, des restaurants thématiques sur des surfaces relativement grandes, une boîte de nuit à tel endroit, on n'était pas complètement sûr que le marché suivrait. On n'avait aucune*

référence. Investisseurs, exploitants, clients, c'est à dire toute la chaîne, on n'était sûr de rien du tout et même aux USA on n'a jamais vu de centre aussi complet. En plus, derrière tout ça, il y avait le maire qui nous disait : 'mais je veux une deuxième tranche qui attire plus d'un million de visiteurs à elle toute seule'. Ce qui est énorme et on avait besoin d'avoir une certaine validation marché avant de pouvoir avoir certaines certitudes qui nous permettent de développer cette réflexion là. Et ça, on l'a eu avec un élément très fort qui a été la consultation d'investisseurs pour désigner l'investisseur, c'est à dire le propriétaire de l'ensemble du centre. Donc là, on a relancé cette réflexion et comme on a un peu plus de temps pour la deuxième tranche, on se dit qu'on va remettre ça à plat. Donc beaucoup de visites de nouveau. En plus, aujourd'hui, ce que nous on a perçu un peu avant tout le monde, je crois qu'on peut le dire sans prétention, on s'aperçoit que ça commence à se généraliser. Ca se développe un peu partout, donc, du coup, l'offre commence à se développer et on sent de nouveaux produits arriver, ça nous permet d'être plus ambitieux » (Directeur de l'aménagement, SERM).

Cet extrait d'entretien amène deux remarques. D'abord, il signale que la désignation des investisseurs finaux a une conséquence significative : c'est l'événement qui autorise d'initier la réflexion sur la dimension « forte attractivité touristique » mise entre parenthèses au profit du « loisir urbain » et qui, dans l'attente, s'était traduite par le gel d'une réserve foncière dans la composition du plan masse¹⁴⁶. Ensuite, si l'on en croit la SERM, en 2000, l'idée d'une mixité commerces/loisirs commence à se frayer un chemin en France et des indices signalent qu'un marché des équipements ludiques est en voie de développement. Bien que ces évolutions soient encore jugées timides, elles constituent cependant une différence notable avec la situation antérieure et laissent envisager un plus grand champ des possibles.

On retiendra ici deux enseignements :

- premièrement, si l'on reprend la formalisation opérée par C. Midler sur la relation entre connaissance sur le projet et capacité d'action dans le cas des projets industriels étudiés par l'auteur, on a ici un cas de figure où la désignation des investisseurs correspond, simultanément, à une augmentation de la connaissance sur une donnée fondamentale du projet et à une augmentation, et non à une réduction, de la capacité d'action ;
- deuxièmement, on rencontre une situation de projet qui évolue en cours de route avec une augmentation significative des capacités d'action. Soit en raison de la levée d'une incertitude majeure sur la faisabilité du projet ; soit en raison d'évolutions contextuelles exogènes au projet qui élargissent le « champ du possible » et donc « l'espace des choix ».

Conception et construction : une imbrication temporelle

Le troisième point relatif à la dynamique temporelle du projet vient des constats suivants : le multiplexe accueille ses premiers clients et connaît un vif succès alors que la SERM revient de son voyage aux USA ; le chantier du tramway et celui de la patinoire démarrent alors que la CDEC n'est pas encore acquise et que la programmation ludique et commerciale n'est pas achevée. Le passage à l'acte est donc concrètement engagé tandis que la conception est toujours en cours. Autrement dit, il y a imbrication temporelle entre ce qui relève de la conception et ce qui relève de la construction. Par conséquent, on rencontre ici un projet dont les composants peuvent être construits et mis en service indépendamment les uns des autres : la patinoire peut fonctionner même si le centre commercial est construit six mois ou deux ans plus tard, comme elle peut fonctionner sans qu'il ne soit jamais construit. Si l'on peut, comme avec le tramway strasbourgeois, identifier la recherche d'une intégration fonctionnelle entre les différents composants du projet, pour autant on voit qu'elle ne se double pas d'une intégration temporelle. Cette caractéristique indique une indépendance technique entre les différents composants du projet. Même si l'on ne peut pas parler d'autonomie totale, cette particularité introduit cependant une singularité notable avec la ligne B dont la conception passe, au contraire, par une forte contrainte d'intégration technique qui se traduit par une intégration temporelle et fonctionnelle de la conception. En arrière plan de cette particularité, et de ce point de vue, la coordination entre concepteurs ne se pose pas dans les mêmes termes.

Pour compléter l'exploration de la finalisation du projet, on va maintenant l'aborder en examinant les difficultés rencontrées dans la détermination des choix qui vont composer et définir l'artefact urbain.

2 - Variété et émergence des difficultés de la finalisation

La rationalisation de la programmation ludique : une énigme

L'enquête fait ressortir que, dans le cadre du pôle ludique, la question de la rationalisation des choix constitue le problème fondamental qui émerge dès que la SERM se penche sur la nature des équipements à implanter. Les deux extraits d'entretien suivants relatant, pour le premier, comment la SERM tente de modéliser les comportements de consommation et, pour le second, comment dans un contexte de carences cognitives, elle se tourne, en vain, vers les « grands du loisir », rendent compte du caractère énigmatique de la programmation ludique.

¹⁴⁶ 10.000 m² SHON (surface hors œuvre nette) et que l'on retrouve dans le calendrier sous la

La difficulté qu'on a eu, c'était de tester les éléments d'analyse

« Les premières réflexions ont commencé fin 1995 quand on cherche une implantation pour le multiplexe. Donc on commence à réfléchir sur le concept et on dit que c'est du loisir urbain. Le vrai message, c'est le loisir urbain. On essaie d'anticiper sur les comportements de consommation. En essayant de lire. On s'est appuyé sur des analyses économiques, des analyses sociologiques par rapport à l'utilisation du temps libre, changement de comportement des consommateurs. Mais la difficulté qu'on a eu c'était de tester les éléments d'analyse. Dans ma vie universitaire j'avais beaucoup travaillé sur les fonctions de consommation et j'avais fait de la modélisation. Là, on a essayé mais c'était impossible à modéliser. Alors on a essayé de prendre les paramètres les uns derrière les autres et, avec une analyse factorielle de correspondance, essayer de voir ce qui peut se dégager. C'est moi qui ai fait ça. C'était sans prétention mais pour essayer d'y voir un peu plus clair, pour voir si on y va ou pas, si on se trompe ou pas. Qu'est-ce que pouvait rechercher un consommateur, est-ce qu'il y avait une causalité entre différents paramètres ? Mais c'était difficile » (Chargé de projet Odysseum, SERM).

Disney... ils nous ont répondu qu'ils ne savaient pas mieux faire que nous

« On est allé voir Disney World qui est le seul grand promoteur de loisirs. Je les connaissais déjà parce que j'avais été les voir en 1974 quand on parlait de leur implantation à Marne la Vallée (...) On a été accueilli par le directeur de la promotion à qui on a dit : 'vous êtes en train de faire agrandir Disney village donc vous avez certainement fait des études' et ils nous ont répondu : 'non, on a tracé des voies et un parking et on attend que des opérateurs individuels viennent dedans' ! Disney ! Ce que vous prenez pour les grands sérieux, vous êtes complètement surpris. (...) Même eux, sur leur propre concept, qu'ils ont mis à Orlando, à Tokyo ou à Paris, ils reprennent leur image, mais ils n'ont pas d'idées précises (...) ils ont visiblement tâtonné comme d'autres ont tâtonné au Futuroscope (...) ils nous ont répondu qu'ils n'étaient pas plus avancé que nous et qu'ils ne savaient pas mieux faire que nous » (DG SERM).

Ces extraits d'entretien soulignent une des difficultés rencontrées dans le passage du concept à l'artefact. Alors que les travaux portant sur l'évolution des modes de vie et de consommation, l'usage du temps libre, la place du loisir dans les activités des populations urbaines jouent un rôle moteur pour augmenter la connaissance sur le projet et énoncer un nouveau concept pour autant, ces références, plus proches du champ de la recherche que du développement, ne fournissent guère de connaissances formalisées sur la consommation des loisirs et sont insuffisantes pour avoir une vertu opérationnelle.

formulation « 2^{ème} phase ludique », mais sans précision de programme ni de date de fin.

La discothèque et l'émergence d'un nouvel enjeu

Le cas de la discothèque va mettre en évidence d'autres aspects du processus d'élaboration dans le passage du concept à l'artefact. L'idée d'intégrer une discothèque au programme est motivée par la volonté de doter Odysseum d'équipements susceptibles de promouvoir une activité nocturne et de diversifier les fonctions du complexe au nom des principes directeurs de mixité sociale et fonctionnelle. Le chargé de projet de la SERM se met alors à fréquenter les boîtes de nuit, à observer ce qui y est offert, les différents types de concepts existants, les comportements et les attentes des clients. C'est de cette manière que la SERM prend la mesure d'un problème spécifique aux discothèques avec le refoulement de certaines catégories de population. La question de la sécurité urbaine émerge alors sur le devant de la scène. De la même façon, avec la patinoire, se pose la question du comportement des 13-18 ans qui vont la fréquenter et des formes de « violence urbaine » susceptibles d'apparaître. Ce type de risques est analysé comme une entrave aux enjeux de mixité sociale et devient une nouvelle préoccupation prioritaire. Dès lors, deux approches complémentaires sont mises en œuvre. La première consiste à produire de la connaissance et à identifier le type d'expertise en mesure de faire progresser la réflexion. Le chargé de projet adopte ainsi une attitude d'enquêteur et cherche des indices auprès d'une expertise assez surprenante en la personne du directeur de la police tandis que la SERM recrute, dans le cadre de Geodem, un cabinet d'études spécialisé pour conduire une réflexion sur la manière de poser le problème de la « sécurité urbaine » dans un complexe de ce type et contribuer à y apporter des réponses. La seconde réponse consiste à imaginer une solution alternative à la discothèque classique dans l'objectif de maintenir le principe d'une activité nocturne tout en cherchant à limiter les risques mis à jour¹⁴⁷.

La forme urbaine et le dépassement du modèle américain

L'urbanisme commercial nord-américain est généralement présenté comme le lieu d'émergence et de diffusion de nouvelles pratiques dans la conception urbaine et architecturale des espaces commerciaux. Partageant ce point de vue, G.P. Moretti s'interroge cependant sur certaines analyses selon lesquelles cette évolution « *serait marquée (...) par la mise en place de l'économie globale déterritorialisée* » et que « *la diffusion de modèles architecturaux serait à la base d'une uniformisation des espaces commerciaux qui seraient désormais invariés d'un contexte à l'autre* » (Moretti, 2001, p. 142). Dans cette perspective, l'auteur considère que le modèle français emprunte certes aux expériences outre Atlantique mais s'en distingue cependant sur deux aspects fondamentaux. D'une part, il accorde une plus large place à la desserte par les transports publics ; d'autre part, alors qu'en « *Amérique du Nord, on assiste*

¹⁴⁷ La recherche d'une solution alternative à la discothèque classique et l'étude sécurité sont encore en cours au moment de l'enquête.

toujours plus à l'introversion des espaces publics du centre commercial, dont le décor déploie des dispositifs qui transportent les clients ailleurs. En France, (...), la récupération de structures déjà existantes, telles que les anciens entrepôts de 'Bercy Village', ancrent dans leur contexte plusieurs nouveaux centres commerciaux » (Moretti, 2001, p.162).

Sans chercher ici à soutenir ces analyses, on établira simplement le constat que si le voyage aux USA est décrit par la SERM comme une étape décisive dans la conception d'Odysseum, pour autant il est impossible de parler d'importation du modèle américain et encore moins d'une déterritorialisation de la définition des choix. Au contraire, si l'on en croit les travaux de G.P. Moretti, là où les pratiques nord-américaines privilégient « l'introversion des espaces commerciaux pour amener les clients ailleurs », avec Odysseum il s'agit d'affirmer qu'on est à Montpellier et pas ailleurs.

D'abord, on rappellera que le voyage aux USA n'intervient qu'une fois le concept générique d'Odysseum, la patinoire, le planétarium et le tramway énoncés. Il joue un rôle décisif parce qu'il valide le pari de la mixité commerces/loisirs dans un contexte où cette approche reste décriée en France et parce qu'il offre à la SERM les premiers paramètres jugés déterminants pour concevoir une forme urbaine alternative « en y retrouvant un vocabulaire de rues et de places ». L'emprunt américain est, de ce point de vue, tout à fait explicite et reconnu au point de se traduire par la désignation, comme architecte-urbaniste en chef de la ZAC, d'une agence habituée des centres nord américains dits de nouvelle génération. Mais, alors qu'au « *départ, DI avait une avance sur nous, très vite, avec le dialogue, on s'est aperçu qu'il fallait qu'ils évoluent eux aussi dans leur approche. En fait, il ne s'agissait pas de transférer purement et simplement ce qu'on avait vu aux USA, il s'agissait pour nous d'inventer, avec toute cette sauce, quelque chose de montpelliérain, ce qui n'était pas du tout évident au départ* » (Directeur de l'aménagement, SERM). Ainsi, après avoir cherché à dépasser les modèles périurbains connus en France et y avoir réussi en s'inspirant des centres américains, la SERM mesure ensuite que le modèle américain impose de réfléchir à la manière de s'en détacher pour redonner de la place aux couleurs locales. Cette ambition d'ancrage territorial se heurte à des difficultés particulières avec l'architecte-urbaniste en chef dont le mode de raisonnement reste, du point de vue de la SERM, trop imprégné des critères américains.

Le pôle commercial à l'épreuve des rapports de force

On a précédemment souligné que les centres commerciaux ont fait l'objet de plusieurs travaux et enquêtes sur leurs clientèles, leur fonctionnement, leurs évolutions. Ils sont également adossés à un milieu professionnel et à un champ d'expertises structurés tandis que les critères de performance et les modes de production sont établis. En outre, CDCités et Tertial, spécialistes de la programmation et de la promotion de centres commerciaux cumulent

compétences et expériences. Par conséquent, des connaissances éprouvées sont partagées par les professionnels du secteur, des critères et des procédures de conception sont standardisés et, contrairement au pôle ludique, la rationalisation de la programmation dans le cadre du pôle commercial n'est pas un problème. Il ressort pourtant de l'enquête que la détermination des choix est loin d'être un long fleuve tranquille. On retiendra quatre exemples significatifs couvrant différents aspects du passage du concept à l'artefact : l'hypermarché, le dimensionnement du volet commercial, la commercialisation auprès des enseignes, les partis pris architecturaux de l'édifice.

Premier exemple, l'hypermarché. Prévu au projet dès son déclenchement, on constate néanmoins que lorsque que CDCités est recrutée « *la première question que l'on s'est posée avec la SERM c'était de savoir si on mettait l'hypermarché ou pas. Et si oui, alors c'était Casino. Quand on veut réaliser un centre régional, et c'était quand même l'objectif, les professionnels ne s'interrogent pas : un centre régional, il faut un hypermarché. Mais les hypermarchés suscitent des réactions violentes, alors on s'est posé la question et le maire a décidé que oui* » (Directeur Département Commerces, CDCités/SCIC). Cet extrait d'entretien expose assez clairement les termes du problème : l'hypermarché est évalué comme une composante nécessaire au positionnement régional mais cristallise une des attaques les plus violentes des commerçants locaux et de la CCI qui invoquent le nombre d'hypermarchés déjà implantés dans la périphérie et crient au déséquilibre de l'agglomération. On rajoutera que la construction de nouveaux hypermarchés constitue un des points les plus sensibles de la législation. G. Frêche décide, malgré la situation extrêmement tendue et les risques électoraux et réglementaires encourus, de maintenir l'implantation de Casino.

Le deuxième exemple concerne la détermination du volume commercial d'Odysseum. Là encore, on pourrait être étonné de l'apparition de cette question alors que des études évaluant le potentiel du centre commercial ont déjà été réalisées. Et, là encore, la raison est à rechercher dans le contexte d'opposition virulente qui caractérise l'élaboration. Comme pour l'hypermarché, il rend problématiques des choix ordinaires et perturbe les critères de décision préétablis des professionnels du secteur.

Avec le troisième exemple, la commercialisation du centre commercial auprès des enseignes, on aborde un autre registre de problèmes liés à la volonté de la SERM d'implanter des enseignes en mesure de proposer une originalité par rapport à la configuration habituelle des galeries marchandes. De ce point de vue, on peut identifier au moins deux difficultés singulières. La première renvoie à la découverte d'une incompétence des professionnels de la commercialisation avec lesquels il est habituel pour la SERM de travailler. La seconde, corrélée

à la première, tient dans le fait que cette recherche d'originalité se heurte aux représentations dominantes et aux pratiques du secteur. Cela se traduit par l'introduction d'une tension entre la SERM et CDCités. Représentant les connaissances éprouvées et les standards en urbanisme commercial, CDCités milite pour privilégier les enseignes réputées « valeurs sûres » tandis que la SERM s'efforce de faire valoir la recherche d'originalité. Cette recherche d'originalité dans la sélection des enseignes commerciales n'est pas, là non plus, une donnée clairement énoncée au lancement du projet ni même avec les grandes lignes conceptuelles. C'est le démarrage de cette activité, l'analyse des propositions des cabinets de commercialisation et les résultats auxquels conduisent les critères mobilisés par CDCités qui amènent la SERM à affirmer qu'Odysseum c'est aussi une distinction sur le pôle commercial lui-même et non l'application stricte des standards. Plus largement, non seulement la recherche d'originalité sur le pôle commercial est affirmée en cours de route avec la compréhension progressive des critères standards et de leurs conséquences sur les choix mais la qualification et la déclinaison de l'originalité se construisent également au fur et à mesure de l'action.

En matière de commerces, tout le monde est toujours sur les mêmes créneaux

« Ce que je ne vous ai pas dit parmi les errements de départ, mais ce projet c'est une série d'errements, on avait pris des commercialisateurs, i.e. des gens pour nous aider à trouver. Mais ils nous ramenaient des pizzas papa, toutes les enseignes que l'on voit partout et qui ne cherchent qu'une chose, c'est de venir autour des multiplexes. Même quand ils allaient plus loin, il n'y avait rien d'original mais nous, on ne voulait pas reproduire ça. Parce qu'en fait, en matière de commerces, la concurrence est tellement vive que tout le monde est toujours sur les mêmes créneaux parce que l'on assure ce qui marche, et dès que l'on en sort, la rumeur veut que l'on se casse la gueule » (Directeur de l'aménagement, SERM).

Enfin, le dernier exemple concerne les choix architecturaux à opérer pour l'édifice et prolonge l'idée précédente. En effet, alors que la SERM opte, au nom de l'ancrage territorial, de l'intégration urbaine et de l'innovation, pour un centre commercial à ciel ouvert et l'implantation, en son cœur, d'une nouvelle station de tramway, CDCités considère que ces options sont incompatibles avec les contraintes d'exploitation et les critères des opérateurs privés. Cet épisode équivaut, du point de vue de la SERM, à faire émerger un nouveau risque en considérant que la maîtrise de l'amont ne constitue pas une garantie suffisante des risques de détournement et conduit à se donner les moyens de les limiter en phase de réalisation.

Pour le ciel ouvert, la SCIC disait qu'on était fou... c'était passionnel

« Nous, on ne connaissait pas le fonctionnement des centres commerciaux. Sur la partie ludique, on a défriché et, sur la partie commerciale, on a utilisé l'expérience commerce de la SCIC. Ils nous ont montré comment fonctionne un centre commercial traditionnel, on a commencé par écouter, beaucoup, écouter ce que sont les contraintes commerciales et ensuite on essaie de se libérer de ces contraintes. On a dit qu'on ne voulait pas ça, on veut une autre idée du centre commercial, bousculer les schémas habituels, on voulait que la galerie soit ouverte, on est à Montpellier et on veut revendiquer cette caractéristique. C'est petit à petit qu'on les a amené à faire des rues à ciel ouvert, que l'on a voulu que le centre commercial se raccroche à la partie ludique par une rue piétonne, on a demandé une forme architecturale un peu originale(...). Pour le ciel ouvert, la SCIC disait qu'on était fou, que les investisseurs n'accepteraient jamais. Je suis parti trois semaines en vacances, je suis revenu, ils avaient fermé le centre commercial, psychodrame, on s'engueule, on déchire les plans et c'est passionnel» (Chargé de projet Odysseum, SERM).

Ces différents exemples, depuis le cas de la discothèque jusqu'à la définition des options urbanistiques et architecturales en passant par la programmation du pôle commercial, mettent en évidence plusieurs aspects dans le processus d'élaboration qui couvre le passage du concept à l'artefact :

- premièrement, ils illustrent à quel point la définition du concept, loin de résoudre toutes les difficultés, produit avant tout une image, encore imprécise, de l'objet urbain qu'il s'agit de réaliser. Les préoccupations générales et abstraites énoncées avec le concept sont transformées progressivement dans des questions et des prescriptions plus précises qui, pas à pas, réduisent son indétermination et, ce faisant, affirment l'identité du projet ;
- deuxièmement, ces épisodes sur la définition des composants de l'artefact manifestent comment des problèmes continuent à émerger. Surtout, on voit que c'est dans l'avancement même de l'exploration et de la détermination des choix (de programme ou urbanistiques et architecturaux) que sont mis à jour des risques jusque là occultés, des incompatibilités ou des contradictions entre paramètres. Le processus d'élaboration procède ainsi d'un affrontement entre des critères de conception qui se précisent en cours de route et dont la contradiction est également, et par conséquent, révélée en cours de route ;

- troisièmement, l'émergence de ces risques et conflits de paramètres conduisent à introduire de nouvelles propriétés qui affinent le concept, à intégrer de nouveaux registres d'action, à préciser les cahiers des charges, voire à recruter des expertises imprévues ;
- quatrièmement, l'émergence de ces risques occultés, l'intégration de ces nouveaux registres d'action, la précision des paramètres de conception et des expertises à mobiliser prennent corps dans la confrontation entre, d'un côté, les choix en cours d'élaboration et « inspirés » des modèles existants et des méthodologies de conception structurées et, de l'autre côté, les finalités singulières du projet, les principes directeurs d'aménagement locaux et la situation socio-politique locale. On peut ici considérer que l'exploration et la formulation des choix d'aménagement procèdent d'une confrontation permanente entre la territorialisation et la standardisation des paramètres de conception ;
- dans ce processus, la direction de projet exerce une vigilance permanente qui se traduit par un travail de mise en visibilité des incompatibilités et des risques et par un travail de formulation des problèmes. C'est le garant de la territorialisation des choix et c'est elle qui organise la confrontation entre territorialisation et standardisation des paramètres de conception.

Conclusion

Face au constat de non reproductibilité des modèles touristiques connus sur le territoire montpelliérain et d'incompatibilité des modèles commerciaux dominants avec les injonctions politiques, la nécessité de trouver une alternative s'impose. Le processus d'élaboration alors mis en œuvre peut se distinguer en deux grandes phases de travail :

- 1/ la définition des lignes directrices du projet et le gel du concept ;
- 2/ la déclinaison opérationnelle de ce concept dans un programme ludique et commercial et dans des options urbanistiques et architecturales.

Ces deux phases ne procèdent pas d'une frontière ou d'une linéarité aussi stricte : la réflexion sur le programme participe de l'énonciation du concept tandis que celui-ci continue à se préciser avec l'avancement des options urbanistiques et des éléments de programme. Du point de vue de la dynamique globale de l'élaboration, la génération des grandes lignes conceptuelles précède cependant la finalisation des composants de l'artefact.

La première phase, celle de la génération et du verrouillage du concept, se manifeste par la génération d'un nouveau modèle urbain qui définit les grandes orientations du projet. C'est une composante à part entière du processus d'élaboration et une dimension clé de la construction de l'itinéraire de concrétisation. On peut en souligner plusieurs caractéristiques :

1. La détermination du concept est opérée dans le cadre d'une interaction entre les activités d'exploration menées par la direction de projet et les décisions de ses dirigeants politiques. Ce petit comité d'élaboration est une réponse aux impasses préalablement rencontrées et aux risques de détournement mis à jour au cours des échanges avec les opérateurs privés.
2. Ce concept a, comme tout concept, un caractère général et abstrait mais il signe le passage d'une situation où la direction de projet ne sait pas quoi faire à la formulation d'une représentation de ce qu'il s'agit de construire. La démarche qui préside à sa formulation peut être qualifiée comme celle de l'énonciation d'un pari crédible. Les deux termes sont importants. L'idée de « pari » insiste sur le caractère incertain du concept tandis que l'idée de « crédibilité » indique qu'il est le résultat d'une construction non aléatoire.

3. Trois raisons majeures fondent le caractère incertain du concept et invitent à parler de pari :
 - L'incertitude porte sur les modalités mêmes d'élaboration et leur efficacité.
 - L'incertitude concerne la faisabilité du projet. Le concept dégage des orientations qui entrent, en toute connaissance de cause, en opposition frontale avec les pratiques dominantes du secteur. Ce faisant, il rend incertaine la vente du projet aux investisseurs.
 - Le concept ancre également l'élaboration dans une situation de conception innovante i.e. dans une situation où les domaines de connaissances à mobiliser sont peu défrichés et encore moins formalisés dans des savoirs immédiatement opérationnels.

4. Mais, dans le même temps où ces incertitudes s'affirment, l'analyse montre que loin d'être le fruit d'une imagination fertile et d'un raisonnement utopique ce concept est le résultat d'une démarche qui procède de l'évaluation et de la construction de la crédibilité du pari.
 - Une des activités les plus décisives de la direction de projet consiste à acquérir des connaissances de type théorique. Cette modalité de réflexion apparaît en cours de route. Elle devient une ressource qui ouvre un nouveau champ des possibles dans un contexte où les modèles connus et les bases de données formalisées conduisent à des impasses soit en regard du contexte territorial local soit en regard des finalités initiales assignées par le politique. L'acquisition de ce type de connaissances permet de dégager des orientations fondées sur une évaluation de leur crédibilité sociologique. Par ailleurs, le gel du concept intervient à la suite de deux événements. D'une part, le voyage aux USA interprété comme une preuve de la crédibilité socio-économique du concept. D'autre part, le recrutement des partenaires financiers institutionnels qui réduit le caractère virtuel des opérateurs de l'aval et les risques identifiés quant à la faisabilité du projet. Il donne les moyens d'élaborer le dispositif organisationnel de la conception et de la production du projet.
 - Deuxièmement, la construction de la crédibilité du concept s'appuie aussi sur l'évaluation, par les élus, des moyens publics qu'il est possible de mettre en œuvre dans la perspective dégagée par les explorations théoriques. Les moyens qui sont ainsi alloués au projet sont définis en cours de route. Ils font de la puissance publique non plus seulement un initiateur mais un producteur du projet. Par ailleurs, les équipements publics retenus ont la particularité de soutenir les orientations du projet qui, précisément, suscitent l'hostilité des

professionnels du secteur. Ici, ce qui est en jeu c'est, d'une part, la crédibilité du projet par le soutien politique dans un contexte de résistances et c'est, d'autre part, la construction d'une crédibilité par les moyens. L'implantation d'équipements publics peut en effet apparaître comme un « garde fou » qui réduit le caractère incertain de la mise. Cela place également les élus en première ligne dans la structuration du processus de conception et la construction de l'itinéraire de concrétisation.

- Un troisième point clé concerne la référence territoriale. La détermination et le gel des orientations conceptuelles sont en effet inséparables d'une évaluation de leur cohérence avec le territoire existant et projeté. D'une part, la connaissance du territoire existant, depuis les caractéristiques socio-démographiques de l'agglomération jusqu'aux attributs du site et l'évaluation de leur attractivité auprès des opérateurs privés interviennent, au même titre que les décisions d'implantation d'équipements publics, comme des « gardes fou » qui réduisent le caractère incertain de la mise. D'autre part, on constate que les projets territoriaux et les principes directeurs d'aménagement montpellierains, omniprésents dans les réflexions, sont abordés comme des fins inconditionnelles. Ils mettent en jeu, non plus la crédibilité du concept en regard de la faisabilité du projet mais en regard de l'effectivité des projets territoriaux. Ils constituent ainsi un paramètre fondateur et stable de la détermination des choix.

En définitive, le concept est ainsi généré et gelé selon un processus qui suit une logique où l'exploration porte, simultanément, sur les lignes directrices du projet, ses moyens et ses modalités de conception et de production. Ces quatre volets, initialement inconnus ou transformés, se définissent en s'imbriquant étroitement. Ils sont le résultat d'une confrontation entre 1/ l'acquisition de connaissances théoriques (scientifiques) sur les mutations sociétales et les tendances émergentes en matière d'usage du temps libre – 2/ l'évaluation et l'allocation, par les élus, des moyens publics à mettre en œuvre dans cette perspective – 3/ les apprentissages locaux – 4/ la référence territoriale, à la fois comme territoire projeté (principes directeurs d'urbanisme, métropole, technopole, nouvelle centralité urbaine) et comme territoire existant (attributs du site et conditions de desserte, connaissance des caractéristiques de la population locale, zone de chalandise, croissance démographique, opportunités locales) – 5/ la faisabilité financière de la conception ainsi qu'une visibilité de la manière dont le projet sera organisé depuis sa conception jusqu'à sa vente dans une situation où la réduction des risques en regard des opérateurs privés interdit la reproduction des modes d'organisation habituels.

Par ailleurs, la situation de conception innovante explique pourquoi le problème se pose de l'identification et de la mobilisation des compétences en mesure de faire progresser la réflexion et pourquoi l'élaboration se déploie avec peu d'expertises pour avancer. Cela met en évidence une difficulté singulière de l'élaboration d'un projet en rupture avec les pratiques dominantes et les connaissances standardisées. Pour la direction de projet, le problème n'est pas d'organiser la coordination entre plusieurs concepteurs mais de trouver les experts à mettre autour de la table. En réponse, la direction de projet sort de ses missions classiques pour endosser elle-même un rôle de concepteur. Indéniablement motrice dans la génération du concept, elle continue ensuite à occuper une place de premier ordre dans la finalisation du projet et la déclinaison opérationnelle du concept.

L'analyse de la deuxième phase du travail, celle de la finalisation du projet, fournit d'autres types d'enseignements.

1. Elle montre que le processus d'élaboration fait cohabiter plusieurs dynamiques temporelles. L'urgence côtoie la réflexion, la construction cohabite avec la conception, l'augmentation de la connaissance sur le projet réduit ou, au contraire, augmente les marges d'action.
2. On relève que la dimension technique de l'artefact, de sa construction et de son exploitation ne ressort pas comme un paramètre structurant de l'élaboration. Cela ne signifie pas qu'elle soit sans importance mais, ni dans la génération du concept, ni dans sa déclinaison programmatique ou urbanistique, elle n'apparaît comme une préoccupation fondatrice de la démarche.
3. L'avancement même de la conception révèle des risques occultés, génère de nouvelles incertitudes, conduit à introduire de nouveaux registres d'action ou à identifier des incompatibilités ou des contradictions entre paramètres. La mise à jour de ces nouveaux problèmes et enjeux est le résultat d'une confrontation entre, d'un côté, les options urbanistiques, architecturales et programmatiques et, de l'autre côté, les projets territoriaux et les principes directeurs d'aménagement et d'urbanisme locaux.
4. Enfin, les différents exemples mobilisés pour illustrer les difficultés rencontrées dans la finalisation du projet soulèvent que si le concept intervient comme un point focal vers lequel faire converger les explorations, il ne définit que l'image imprécise d'un objet urbain et comporte encore bien des indéterminations. Par ailleurs, si la formulation du pari intègre déjà l'enjeu de la faisabilité, les problèmes rencontrés et les risques soulevés avec la finalisation du projet montrent que cette question est loin d'être résolue. D'une part, l'effectivité des principes directeurs d'aménagement locaux demeure un enjeu du pilotage ; d'autre part, l'enjeu du passage à l'acte, pour paraître banal, ne va pas de soi, ni du point de vue de la déclinaison opérationnelle du concept, ni du point de vue de la faisabilité du projet.