



À quoi sert l'expérience des autres ?

« Bonnes pratiques » et innovation dans l'aménagement urbain

Nadia Arab

DANS **ESPACES ET SOCIÉTÉS** 2007/4 n° 131 , PAGES 33 À 47

ÉDITIONS **ÉRÈS**

ISSN 0014-0481

ISBN 2749208398

DOI 10.3917/esp.131.0033

Date de mise en ligne : 08/02/2008

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2007-4-page-33?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour érès.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



À quoi sert l'expérience des autres ? « Bonnes pratiques » et innovation dans l'aménagement urbain

Nadia Arab

La référence aux « bonnes pratiques » n'est pas nouvelle. La notion non plus. Dans sa version la moins polémique, elle rejoint ce que l'on appelle aussi les règles de l'art, notamment dans les domaines de l'architecture, de la construction et du génie civil. Sont ainsi désignées les technologies et techniques éprouvées, dont on peut transmettre le mode d'emploi et garantir avec une certaine assurance le niveau de performance escompté. L'enjeu, guère controversé, porte sur un transfert technique. Historiquement, cette circulation des savoirs et des normes techniques s'opère dans le milieu des praticiens de la construction (architectes et ingénieurs) au rythme des découvertes scientifiques et des avancées technologiques tandis que les expositions internationales, les congrès et les revues professionnelles en constituent les principaux vecteurs. Cela s'observe bien, par exemple, à la fin du XIX^e siècle quand, en Europe, les préoccupations hygiénistes se traduisent progressivement par des normes sanitaires transnationales issues de transferts réci-

*Nadia Arab, maître de conférences à l'Institut français d'urbanisme (université de Paris 8)
nadia.arab@univ-paris8.fr*

proques de techniques en matière de traitement des eaux usées ou des ordures ménagères (Daviet-Vincent, 2002). Cette version des « bonnes pratiques », toujours actuelle, reprend même beaucoup de vigueur avec la thématique du développement durable, particulièrement dans son volet environnemental.

Dans une version sensiblement différente, la notion de « *best practices* » se développe aussi en véhiculant l'idée d'un transfert de modèle de développement urbain. Elle part du postulat selon lequel il existe des démarches ou des réalisations urbaines exemplaires. Dans ce cas la notion de « bonnes pratiques » s'apparente à un précepte dont il faut suivre les commandements. Les cas désignés exemplaires recouvrent soit des cas dont il est possible de tirer des informations pour mettre l'expérience des uns au service des autres ; soit la pratique – dite exemplaire – est vue comme un modèle à reproduire. Quoi qu'il en soit, l'idée qu'il existe des « bonnes pratiques » dont il faut *a minima* s'inspirer ou qu'il faut, *a maxima*, reproduire est largement répandue dans le champ de l'aménagement urbain.

Pourtant la notion de « bonnes pratiques » reste assez floue. Surtout, l'idée qu'il existe de bons modèles dont on pourrait tirer expérience ou qu'il est nécessaire ou possible de reproduire, ne fait pas l'unanimité. La controverse est assez vive et les débats se limitent souvent à un affrontement d'arguments entre ceux qui labellisent les « bonnes pratiques » et organisent leur diffusion et ceux qui, adoptant une attitude critique, invoquent au contraire la singularité des contextes urbains et le risque d'homogénéisation des villes. Cela aboutit rapidement à des impasses et profite peu à l'intelligibilité du phénomène. Une attitude plus féconde consiste à examiner les transferts de modèles urbains pour en relever les emprunts et les dépassements. Dans la plupart des cas, il s'agit d'analyses *ex post* qui informent peu sur les processus même du transfert. Une autre manière de contribuer au débat consiste donc à renverser la perspective pour examiner les modes d'usages des « bonnes pratiques ». En effet, qu'on la soutienne ou qu'on la critique, la circulation des modèles urbains est un fait incontestable et chaque jour des professionnels se préoccupent de savoir ce qui se fait ailleurs et comment. Cela invite le chercheur à se placer du point de vue des modes d'usage des pratiques des autres et non plus seulement du côté de ceux qui labellisent les modèles ou de ceux qui critiquent le précepte des « bonnes pratiques ».

Cet article interroge donc les modes de circulation des modèles en examinant la rationalité de ceux qui s'y réfèrent quand ils élaborent des opérations urbaines ainsi que les processus du transfert. On montrera, notamment à partir de l'étude du cas d'Odysseum, projet montpelliérain d'urbanisme commercial et de loisirs urbains, que le transfert devient transformation et que l'enjeu n'est pas tant celui de l'homogénéisation et de la reproduction que celui de l'apprentissage et de la connaissance. Dans cet objectif, l'article revient d'abord sur le caractère ordinaire de la circulation des modèles

urbains. Il interroge ensuite la place privilégiée accordée à l'innovation dans la labellisation des « bonnes pratiques » en montrant qu'elles peuvent aussi être un frein à l'innovation. Enfin, il examine un des points essentiels posés par la circulation des modèles, celui des modalités du transfert. Sont mis en évidence différentes manières de se servir de l'expérience des autres, y compris dans le cadre d'un même projet, ainsi que le rôle structurant du contexte local dans l'évaluation et la transformation des modèles « étrangers ».

LA CIRCULATION DES MODÈLES URBAINS, UN PHÉNOMÈNE ORDINAIRE, ORGANISÉ OU DIFFUS

La notion de « *best practices* » se développe autour de l'idée qu'il existe des modèles d'excellence et que ces modèles sont reproductibles. Ce raisonnement prévaut particulièrement du côté des institutions nationales et internationales. L'enjeu est de construire un référentiel pour disposer de critères à partir desquels évaluer les projets et fonder l'éligibilité aux allocations de ressources. Cette logique est relayée par des cabinets conseil qui se spécialisent dans l'évaluation. Ils vendent des guides méthodologiques conçus sur une sélection de facteurs de réussite et d'échec d'une décision publique ou d'un projet urbain. Dans cette version, les critères d'exemplarité sont assez bien connus, ceux de la performance et de l'innovation occupant le haut du pavé. La performance est parfois associée au statut assez énigmatique de qualité urbaine. Elle véhicule surtout l'idée d'une meilleure efficacité dans la capacité à résoudre des problèmes urbains et sociaux. Le musée Guggenheim à Bilbao constitue un cas d'espèce de ce palmarès. Levier d'une revalorisation foncière et symbolique d'un territoire stigmatisé et déqualifié, ce cas est érigé en modèle du renouvellement urbain. Pourtant la question de la performance et de sa mesure est loin d'être évidente. D'une part, parler de meilleures pratiques suppose la comparaison de performances entre différentes réalisations et démarches ce qui, en toute rigueur méthodologique, est impossible toutes choses égales par ailleurs ; d'autre part, la performance ne peut pas s'évaluer indépendamment du contexte dans lequel elle s'insère.

Le second critère, celui du caractère innovant de la démarche ou de la réalisation part d'un raisonnement qui postule la valeur ajoutée de l'innovation souvent sans disposer du recul nécessaire à l'objectivation de ce présupposé. Sans non plus, la plupart du temps, prendre en considération les singularités cognitives qui caractérisent les situations d'innovations.

Ces critères d'exemplarité, pour être standardisés par ceux qui labellent les « bonnes pratiques », sont donc à considérer avec quelques précautions. D'une part, leur définition reste très sommaire. D'autre part, et peut-être surtout, ces critères viennent d'abord de ceux qui labellent les « bonnes pratiques » et non des acteurs directement et concrètement en charge de

l'élaboration et de la mise en œuvre des projets. Or, identifier, labelliser, capitaliser et diffuser les « bonnes pratiques » ne dit rien sur ceux qui les utilisent, poussés par quelles bonnes raisons, selon quelles modalités et pour en faire quoi. Ces questions méritent d'autant plus d'être posées que le recours aux expériences des autres est, sans conteste, une démarche ordinaire des acteurs opérationnels de l'aménagement et de l'urbanisme. Cela est vrai des services des collectivités locales comme des opérateurs urbains publics et privés, aménageurs et promoteurs, qui élaborent des projets et les mettent en œuvre ; autant d'acteurs par lesquels les modèles urbains circulent et se transforment. Cette démarche est à ce point ordinaire qu'elle dépasse largement la seule référence aux cas labellisés par des institutions dont c'est la vocation de le faire.

Les vecteurs de circulation de ces expériences passent par l'organisation de voyages et de visites, le recrutement de collaborateurs ou de consultants ayant participé à un projet jugé intéressant, la fréquentation de lieux d'information tels que les colloques professionnels à l'image du Forum des projets urbains, la lecture de la presse professionnelle ou encore l'adhésion à des associations professionnelles. C'est par exemple le cas du Club Ville Aménagement, association rassemblant des maîtres d'ouvrages d'opérations urbaines et dont un groupe de travail porte, par exemple, sur le thème de la coproduction public/privé en aménagement. Dans ce cadre, il doit notamment « établir un état des lieux, analyser les cas les plus intéressants et déterminer les actions à conduire pour mieux développer ce partenariat ¹ ». Cet exemple illustre une situation où la circulation des modèles relève de l'ordre de l'action organisée et cherche à répondre à des interrogations que se posent des opérateurs urbains pour structurer leurs pratiques professionnelles. La circulation des modèles peut aussi prendre un caractère plus diffus et moins instrumentalisé, par exemple avec la circulation des hommes au gré de leurs mobilités professionnelles. Autre aspect du phénomène, l'exemplarité est une valeur variable et relative. Prenons le cas de la production des espaces publics. On y observe par exemple que si Barcelone apparaît comme un modèle d'excellence, cette excellence est aussi accordée, par les mêmes villes, au cas lyonnais tant pour ses réalisations que pour ses modes d'organisation tandis que Fribourg est plus particulièrement retenue pour sa démarche environnementale. De la même façon, alors que Lyon et Barcelone sont d'abord citées par les Lillois, Bâle et Zurich le sont surtout par les Genevois et Grenoble par les Nantais ² (Arab, Bourdin, 2005). Ces constats

1. www.club-ville-amenagement.asso.fr ; pour ne citer qu'un seul des thèmes traités par le Club.

2. Exemple des villes étudiées par une recherche sur la coopération professionnelle dans le cadre de la conception et de la production des espaces publics.

interrogent ce qui fait l'exemplarité aux yeux des opérateurs urbains et renforcent l'intérêt d'explorer les processus de transfert de modèle.

Pour apporter quelques éléments de réponse à ces questions, l'analyse s'appuie particulièrement sur l'élaboration d'Odysseum, projet d'urbanisme commercial et de loisirs urbains initié à Montpellier au milieu des années 1990. L'intérêt de ce projet tient dans le fait qu'il cumule plusieurs bonnes raisons « d'aller voir ailleurs », mobilise une pluralité de références exogènes et permet de distinguer différents types d'usages. En ce sens, le corpus empirique est riche d'enseignements. Cela appelle néanmoins quelques explications préalables sur le projet et son contexte. En guise de préambule, il faut retenir qu'Odysseum est un complexe ludico-commercial, symbolique de l'univers des loisirs urbains et du *fun shopping*. Conçu pour couvrir un rayonnement supra-régional, desservi par le *tramway*, il est pensé comme un nouveau pôle de centralité urbaine et comme une nouvelle pièce maîtresse du projet de territoire de Montpellier, notamment dans des objectifs de compétitivité territoriale et de métropolisation. En rupture avec les modèles commerciaux classiques, il privilégie un urbanisme de rues et de places et veut intégrer, sur un site de près de 50 hectares, des activités urbaines habituellement cloisonnées en mixant des fonctions commerciales, de services, d'animation et de loisirs dits « urbains » (bars et restauration, planétarium, patinoire, multiplexe Gaumont, aquarium, centre de balnéothérapie, bowling, crèche, hôtel³...). Ce projet est confié à la SERM, Société d'économie mixte d'aménagement, bras armé opérationnel de la politique urbaine du maire de Montpellier. Autre précision importante, Odysseum est initié au milieu des années 1990 et, à cette date, le thème aujourd'hui banalisé des nouvelles centralités urbaines commerces/loisirs n'en est alors qu'à ses balbutiements. Odysseum fait précisément partie des projets pionniers de ces nouvelles urbanisations. Cela a pour conséquence de placer l'élaboration de ce projet dans une situation où il n'existe guère d'expériences qui font référence, où les savoirs éprouvés et formalisés font défaut et où, phénomènes corollaires, les expertises mobilisables sont rares, les critères de conception et de programmation peu connus et les cahiers des charges difficiles voire impossibles à élaborer. Cette situation est aggravée par le fait que la SERM, pour compter parmi les professionnels les plus reconnus de l'aménagement urbain, n'en est pas moins inexpérimentée en matière d'urbanisme commercial. Ce préambule permet de comprendre l'intérêt méthodologique d'Odysseum. D'une

3. Cette opération n'est pas encore achevée et l'on peut s'attendre à des évolutions probables sur le programme prévisionnel. Cependant, les équipements de loisirs cités en exemples sont déjà construits ou en voie de l'être. Concernant le pôle commercial, l'enseigne Ikéa a ouvert ses portes tandis qu'un important centre commercial, retardé par un contentieux sans précédent avec les commerçants locaux, attend le feu vert administratif pour sortir des cartons.

part, on rencontre un cas de figure où le recours aux pratiques des autres et aux modèles urbains développés ailleurs s'impose comme un impératif incontournable ; d'autre part, alors que certains commentaires journalistiques, mais pas seulement, se sont empressés de décrier l'importation d'un modèle américain, une analyse de l'élaboration du projet met en évidence des mécanismes qui problématisent la référence aux pratiques développées Outre-Atlantique et leur place dans le processus de conception et de programmation. Dans cette perspective, l'analyse examine les usages et enjeux cognitifs du recours aux pratiques des autres et explicite quelques-uns des mécanismes de cette démarche de circulation et d'acquisition de connaissances⁴.

« BONNES PRATIQUES » ET INNOVATION URBAINE : UNE INJONCTION PARADOXALE ?

Alors que, dès la fin des années 1980, l'intégration centre commercial/multiplexe fait son apparition en Europe et connaît un succès grandissant, les difficultés rencontrées par les parcs à thème au début de la décennie 1990 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. Odysseum est ainsi enclenché dans un contexte 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 » et sont extrêmement méfiants à l'égard des nouvelles approches qui se développent en Amérique du Nord (Desse, 2002, p. 10). Le président du Conseil national des centres commerciaux est d'ailleurs très clair à ce propos en déclarant 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 loisirs⁵ ». Cela signifie que pour les opérateurs et investisseurs privés, les meilleures pratiques sont les pratiques dominantes et que la seule attitude viable est celle de la reproduction des modèles commerciaux classiques. Cela entre en forte contradiction avec les injonctions politiques montpelliéraines qui consistent précisément à formuler une commande « de centre commercial qui ne ressemble pas au modèle commercial classique des entrées de ville ».

4. Sans chercher ni l'exhaustivité du cas ni celle de la question abordée.

5. *Les Échos*, n° 18926, 17 juin 2003.

L'enseignement à tirer de cet épisode est détonnant ; alors que le critère d'innovation occupe le haut du pavé dans la labellisation des « *best practices* », Odysseum prend à contre pied cette approche de l'exemplarité : il souligne à l'inverse comment la rupture avec les « bonnes pratiques » peut aussi être interprétée comme une condition à l'innovation. Cela sans compter une tendance récurrente à invoquer simultanément l'exemplarité et l'innovation ce qui revient à formuler une injonction paradoxale. En effet, la sociologie de l'innovation comme la recherche en sciences de gestion ont démontré qu'innover équivaut à introduire une rupture avec les modèles connus, les représentations dominantes et les savoirs établis et éprouvés (Hatchuel et *al.*, 2002, 2005 ; Akrich et *al.*, 1988a et 1988b).

En somme, si l'on admet avec les théories de l'innovation qu'innover n'est pas reproduire alors se pose la question de savoir comment concilier un mode de raisonnement créatif indispensable à l'innovation avec la désignation de modèles urbains dits exemplaires. Finalement que faut-il transférer et capitaliser ? Le modèle urbain dit innovant ou le mode de raisonnement, les connaissances et les modes de *management* qui ont soutenu le processus d'innovation ?

DIVERSITÉ DES MODES DE CIRCULATION DES MODÈLES ET INFLUENCE DES PARAMÈTRES LOCAUX

La question épineuse du transfert d'expérience et de savoir

Outre les réserves et précautions évoquées à propos des critères de performance et d'innovation, le précepte de l'exemplarité sous-tendu par les tenants des « meilleures pratiques » rencontre des critiques qui mettent en question, ou pour le moins posent de redoutables questions méthodologiques, sur le principe et les méthodes du transfert de connaissances. Le programme européen Urbact fournit une bonne illustration des problèmes soulevés. D'initiative communautaire et issu des programmes Urban 1 et 2, Urbact affiche l'ambition de susciter l'échange d'expériences entre villes européennes, particulièrement, à propos des quartiers dits en difficulté et de ce que l'on appelle en France « la politique de la ville ». L'enjeu est explicitement celui de la capitalisation des démarches innovantes et de la diffusion des savoir-faire qui y sont rattachés. Mais, pour être en mesure de diffuser ces expériences et savoir-faire encore faut-il pouvoir les formaliser. Or, lors d'une conférence réunissant les participants à ce programme en 2004, le directeur du Secrétariat d'Urbact reconnaît que la question du transfert soulève un problème essentiel et déclare que la difficulté rencontrée ne se situe pas au niveau de l'échange d'expériences mais dans la transformation des connaissances dans des savoir-faire à capitaliser et diffuser. Cette difficulté contribue sans doute à expliquer pourquoi les pratiques de diffusion portent

moins sur les savoir-faire que sur des guides méthodologiques élaborés sur des critères de succès et d'échec pourtant nécessairement relatifs.

Autre problème, la formalisation des expériences et savoir-faire ne signifie pas que ceux qui en sont les destinataires sauront les mobiliser et les mettre en œuvre. C'est là une des utilités de la différence conceptuelle entre savoir et compétence professionnelle. Sans entrer dans des considérations théoriques sur la distinction entre savoir, savoir-faire, connaissance et information, d'ailleurs loin d'être stabilisées dans le champ académique, on peut cependant donner quelques précisions. En l'occurrence on s'en tient aux définitions communes pour convenir de parler indifféremment de savoir, de connaissance ou encore d'information. En revanche, il est utile de distinguer savoirs et compétences professionnelles. Alors que les premiers peuvent être formalisés dans des manuels, des guides, des banques de données qui peuvent circuler indépendamment de leurs producteurs, les compétences professionnelles sont, elles, incorporées dans des individus. En situation d'innovation, la question du transfert de savoir prend une tournure encore plus singulière. Les théories de l'innovation montrent en effet que le processus d'innovation est inséparable d'un processus de production de connaissances nouvelles, ceci s'accroissant plus ou moins avec le caractère incrémental ou radical de l'innovation (Hatchuel et *al.*, 2002, 2005).

L'expérience des autres : diversité des modes d'usage

On a signalé que le choix de l'innovation introduit des ruptures plus ou moins radicales avec les connaissances standardisées, les modèles dominants, les pratiques du secteur, les modes de production habituels. Cela pose un problème singulier : en situation d'innovation, il n'existe pas à proprement parler un modèle urbain de référence et les connaissances mobilisables ne sont que marginalement formalisées et guère « opérationnalisables ». Dit autrement, il n'existe pas, pour prendre l'exemple d'Odysseum, de banques de données prêtes à l'emploi qui s'intituleraient « tout ce qu'il faut savoir sur la conception et la programmation des centralités urbaines mixant commerces et loisirs urbains ». Dès lors, se pose la question de la rationalisation des choix de conception et de programmation. Le témoignage du directeur de la SERM, fortement investi dans l'élaboration et le montage du projet Odysseum rend bien compte de cette situation et de la démarche induite :

« Toute la programmation ludique, on l'a approchée en allant voir, équipement par équipement. On a du mal à nous croire mais c'est vraiment comme ça que l'on a fait, en allant se balader partout, voir ce que les communes avaient fait, comment ça s'était monté. C'est en allant recueillir l'expérience des autres et en allant visiter des choses que l'on s'est fait une philosophie sur ce qui pourrait aller ou pas. Parce que, sinon, vous ne trouvez rien. Vous allez voir RSCG, vous n'allez rien trouver. Donc tout ce concept ludique a été monté de façon empi-

rique. Bon, c'est vrai que KPMG nous a fait des études *marketing* ponctuellement mais c'est à partir d'expériences, de visites d'ouvrages vécus, de positif et de négatif, que nous sommes arrivés à monter ce programme. La conclusion que j'en tire, c'est que quand vous vous attaquez au problème du loisir et que vous n'êtes pas dans le cas d'un parc à thème, il n'y a aucune norme, il n'y a rien, pas de modèle, pas de *ratio*, rien ».

Un des aspects les plus frappants de l'élaboration d'Odysseum concerne bien le choix des activités à implanter, particulièrement dans le cas des activités ludiques. Deux principaux constats peuvent être établis. D'abord, la détermination des activités procède d'une démarche empirique qui passe par l'organisation d'un nombre considérable de voyages et de visites en France, en Europe, aux États-Unis, pour l'essentiel. Ensuite, différents modes d'usage de ces voyages et visites sont repérables et peuvent être regroupés en trois grandes logiques d'action :

- *découvrir ce qui existe ailleurs et « dénicher » des concepts originaux*. Il s'agit d'ouvrir le champ des possibles et de stimuler la réflexion dans un contexte où l'aménageur n'a qu'une faible visibilité du programme envisageable. Aux premières heures du projet, cette exploration a un caractère quasiment aléatoire avant de se préciser au fur et à mesure de l'avancement du projet. Elle est très utile pour formuler des hypothèses de programme ;
- *valider ou invalider des hypothèses de programme*. Les cas « étrangers » (voisins ou lointains) sont également mobilisés pour identifier des éléments de preuve nécessaires à la prise de décision ; nécessaires aussi à la construction d'un argumentaire – notamment économique – indispensable à l'adhésion des investisseurs et opérateurs privés. Des voyages sont ainsi organisés avec ces partenaires encore hésitants à s'engager dans une démarche d'innovation pour les convaincre du bien-fondé des orientations du projet. Les voyages et visites interviennent comme une épreuve de vérité pour tester la validité sociologique et économique d'un programme et également pour démontrer aux partenaires la rationalité des choix envisagés dans un contexte où l'innovation suppose de rompre avec les paramètres habituels et éprouvés de programmation et de conception ;
- *comprendre les modes de fonctionnement des équipements et évaluer leur faisabilité dans le contexte local*. En regard des usages et usagers d'une activité : qui sont les clientèles, comment se comportent-elles, quelles sont les correspondances avec la société locale ? En regard aussi d'un apprentissage sur les conditions d'exploitation et de viabilité de l'équipement envisagé : il s'agit par exemple de recueillir l'expérience des exploitants sur les montages financiers, les critères de viabilité et de pérennité de l'activité, les coûts d'exploitation, les rendements, les risques d'échec.

Le modèle américain : emprunts et dépassements

Un autre exemple intéressant concerne la référence aux centres commerciaux américains dits de nouvelle génération. Dans le cas d'Odysseum, le premier voyage aux États-Unis est qualifié par l'aménageur en charge du projet comme une étape charnière dans le processus de conception et de programmation. Pour deux raisons principales : il permet d'arrêter le parti pris d'aménagement et de geler les orientations conceptuelles du projet. Pour comprendre cet épisode, il est nécessaire de rappeler que l'idée de mixer commerces et loisirs urbains s'appuie sur la consultation et l'appropriation de travaux scientifiques sur les mutations sociétales, 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. C'est avec l'acquisition de ce type de connaissances scientifiques que l'aménageur mesure la portée sociologique d'une centralité urbaine mixant commerces et « loisirs urbains ». Mais, comme tout savoir scientifique, ces éléments de connaissance fondent des orientations encore très abstraites. Cela amène à préciser la distinction entre savoir scientifique et savoir d'action. Le savoir scientifique, au caractère abstrait, de nature généralisable, est produit selon les normes et les règles de la production scientifique par des chercheurs dont c'est l'activité de le faire. Le savoir d'action est d'une toute autre nature. Résultat d'une activité professionnelle dont la vocation n'est pas la production de connaissances mais l'urbanisme opérationnel (pour se limiter au champ d'action qui nous intéresse), il recouvre ce que l'on nomme plus communément « l'expérience » et désigne les connaissances acquises dans et par l'action. Ainsi, alors que les connaissances scientifiques participent de l'énonciation du pari d'une nouvelle centralité urbaine mixant commerces et loisirs urbains, les visites de centres commerciaux américains sont l'occasion d'acquérir des savoirs d'action qui permettent de passer du pari au parti pris. L'emprunt américain est d'ailleurs tout à fait explicite et se traduit notamment par la désignation, comme architecte-urbaniste en chef de la ZAC, d'une agence habituée des centres nord-américains dits de nouvelle génération.

Mais, si le modèle américain constitue une référence déterminante en jouant un rôle de catalyseur dans les réflexions, il reste cependant une référence relative : d'abord, parce qu'il n'est qu'une référence parmi d'autres ; ensuite parce que l'enjeu va rapidement consister à dépasser le modèle américain alors même que l'urbanisme commercial nord-américain est souvent 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). S'appuyant sur une analyse empirique, 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 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 » (*ibid.*, p. 162). On retrouve le même type d'analyse dans le cas d'Odysseum. Le voyage aux États-Unis est certes décrit comme une étape décisive dans l'élaboration du projet, 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, alors que les pratiques nord-américaines privilégient « l'introversion des espaces commerciaux pour amener les clients ailleurs » (*ibid.*), avec Odysseum la démarche cherche à affirmer une « identité montpelliéraine » qui passe notamment par des choix urbanistiques et architecturaux qui se veulent représentatifs ou symboliques de cette identité.

Un mécanisme endogène structurant : le référent territorial

Un autre type de problème lié aux « bonnes pratiques » concerne les limites de la contextualisation. Cette limite joue à deux niveaux. D'une part, en regard des problèmes urbains qu'il s'agit de régler ; c'est par exemple ce que défend J.-M. Offner qui, dans son plaidoyer pour une innovation urbaine pragmatique, considère que les problèmes urbains sont hétérogènes d'une ville à l'autre et que, loin d'être naturellement donnés, ils relèvent au contraire de l'ordre des choix, des priorités, d'une hiérarchisation, d'un arbitrage selon des situations locales toujours singulières (Offner, 2000). Cela relativise la pertinence même d'un raisonnement en termes de « *best practices* ». D'autre part, la contextualisation s'applique au processus d'élaboration des projets ; la sociologie des organisations, les sciences de la décision, les sciences de gestion, les sciences administratives ont toutes fait la démonstration du caractère contingent et situé de l'action. Les projets d'aménagement urbain n'échappent pas à cette analyse. Leur élaboration suit un processus indéterminé, fortement soumis aux variables exogènes et contextuelles, au cours duquel il est impossible de dire à l'avance quelles catégories d'éléments vont jouer le rôle le plus important (Arab, 2004). Le contexte local peut même intervenir de diverses manières. On se limitera ici à éclairer ce point à partir de trois exemples caractéristiques du processus d'élaboration d'Odysseum.

Le premier exemple est fourni par la patinoire. Quatre déterminations distinctes concourent à sa programmation :

- *une conjoncture* : Montpellier est déjà équipée d'une patinoire mais elle est vieillissante et sa concession arrive à échéance en 2000. Le contexte local offre une opportunité ;
- *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 ;
- *la cohérence avec le référent territorial* : la patinoire est pensée comme un équipement majeur d'agglomération, accessible aux montpelliérains, susceptible d'accueillir des manifestations sportives, en mesure de soutenir le projet de métropolisation de Montpellier ;
- *des expériences exogènes* : une chargée de mission est mandatée pour faire le « tour du monde » des patinoires nouvelle génération et y identifier des paramètres de programmation.

Le cas de la patinoire démontre un processus qui procède d'une combinaison entre, d'un côté, un contexte et des apprentissages locaux et, de l'autre côté, des expériences exogènes. Résultat de la conjonction de plusieurs « événements », elle est significative d'un processus récurrent dans la circulation des savoirs et des modèles.

L'analyse des conditions d'émergence d'Odysseum va dans le même sens. La genèse du projet montre en effet que le concept d'Odysseum comme nouvelle centralité urbaine mixant commerces et loisirs urbains est à rechercher dans la conjonction de trois principales influences : – 1. celle des principes directeurs d'aménagement, de la stratégie de développement économique et des projets territoriaux montpelliérains définis antérieurement – 2. celle d'une initiative privée inattendue avec l'implantation d'un multiplexe Gaumont qui joue le rôle d'événement déclencheur – 3. et celle de la référence au modèle américain en matière de centres commerciaux. Cela signifie que pour être inspiré du modèle nord américain, Odysseum n'en est pas moins enraciné dans une « histoire » locale et s'inscrit dans les socles fondateurs des orientations stratégiques de Montpellier.

Le troisième exemple relatif à la place du référent territorial dans l'élaboration du projet invoque plus directement la société civile locale. En effet, ce projet se déroule dans une situation de conflit avec les commerçants du centre historique et la CCI qui dénoncent une menace de désertification du centre ancien et son abandon par le maire de Montpellier ; une opposition locale virulente s'organise. Sans entrer dans les détails de cette situation qui a fait couler beaucoup d'encre dans la presse locale (et même nationale), il suffit de signaler que l'action des commerçants du centre ancien n'est pas

sans incidences sur les caractéristiques finales du pôle commercial. Elle constitue au contraire un paramètre clé du processus d'élaboration et structure en partie les choix de programmation du pôle commercial.

Ces trois cas illustrent plus largement une démarche d'élaboration qui s'appuie quasi systématiquement sur la mise en œuvre et la confrontation de trois outils : les pratiques et expériences exogènes ; les stratégies et ambitions territoriales ; la connaissance du contexte territorial local et les projets et stratégies locaux. Plus précisément encore, les pratiques et expériences exogènes sont subordonnées au référent territorial : les ambitions et stratégies territoriales (ou territoire projeté), les caractéristiques de la population locale, le conflit avec les commerçants du centre ancien, la situation économique, la localisation du site... interviennent en effet comme un référent clé des raisonnements. Ce référent est mobilisé de différentes manières. Il sert à orienter les explorations, à focaliser la connaissance à produire et à tester la reproductibilité de ce qui existe ailleurs ou encore à évaluer la pertinence des paramètres de programmation potentiels mis à jour avec les expériences exogènes. Par ailleurs, là où les expériences et pratiques exogènes sont multiples, variées et variables dans le cours du projet, le référent territorial apparaît comme un paramètre fondateur et stable de la détermination des choix : il oriente la recherche d'informations, contribue à la convergence des explorations, participe de la validation des apprentissages acquis avec les pratiques exogènes.

Contribuer à la problématique des « *best practices* », en se plaçant du point de vue de ceux qui s'en servent et en s'intéressant à leurs modes d'usage, conduit à mettre à jour une démarche d'apprentissage et de transfert d'expériences sur un mode simultanément empirique, pragmatique et territorialisé ; le principal mécanisme de la démarche consistant précisément à combiner et confronter ces trois déterminants. Empirique parce que les savoirs sont acquis en faisant le « tour du monde », par multiplication d'explorations *de visu* de l'existant, de recueils d'expériences éprouvées par d'autres, d'observations *in situ*. Ce faisant il y a accumulation, pas à pas, cas par cas, visite après visite, d'un savoir d'action hétérogène et construction progressive d'une banque de données empiriques ; elle porte à la fois sur les programmes des équipements, leurs usages et usagers ainsi que leurs conditions de fonctionnement en termes d'investissement et d'exploitation. Cependant, les savoirs ainsi acquis ne sont pas traités comme des savoirs absolus ou infalsifiables et, si transfert d'expériences il y a, il n'est pas mécanique et ne fonctionne pas sur le mode de la reproduction à l'identique. D'une part, les expériences rencontrées et analysées sont avant tout mobilisées pour stimuler des idées, mettre à jour des problèmes, caractériser des conditions de réus-

site (de viabilité et de pérennité), formuler des hypothèses de programme. D'autre part, loin d'être simplement transposées, elles sont au contraire soumises à des épreuves de confrontation et de validation en regard de trois dimensions récurrentes : leur cohérence avec le parti pris d'aménagement ; leur pertinence en regard du contexte territorial ; leur faisabilité opérationnelle (c'est-à-dire la possibilité de trouver un opérateur en mesure d'investir et d'exploiter l'activité). Cela signifie également : – 1. que les compétences nécessaires pour concevoir et piloter le projet se construisent avec l'augmentation de la connaissance sur le projet ; – 2. qu'il y a construction *ad hoc* et « sur mesure » d'une banque de données ; – 3. que la manière de construire cette banque de données (ou cet espace des savoirs) a une vocation opérationnelle. C'est en ce sens que l'on peut parler d'un mode opératoire pragmatique et pas seulement empirique : l'augmentation de la connaissance sur le projet et la construction des compétences sont fondamentalement tournées vers le passage des intentions aux réalisations. Enfin, le référent territorial compris à la fois comme le territoire existant (caractéristiques morphologiques, géographiques, économiques, politiques, démographiques, sociologiques...) et projeté (ambitions et stratégies métropolitaines, technopolitaines et urbanistiques) surdétermine l'ensemble.

Cette analyse conduit à pointer du doigt un phénomène important. L'enjeu est-il dans la capitalisation et la diffusion des savoirs, ce que postulent les tenants des « *best practices* » ou dans les modes de production et de circulation du savoir et les modes de passage entre savoirs et actions, ce que le cas d'Odysseum invite plutôt à privilégier ? La question de l'efficacité ne se joue-t-elle pas dans la capacité à articuler savoirs et actions ? En ce cas, la capacité à valoriser les expériences et pratiques exogènes pour transférer voire produire des connaissances utiles à l'action n'est-elle pas dépendante de la capacité à mobiliser un puissant référent territorial local ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKRICH, M. ; CALLON, M. ; LATOUR, B. 1988a. « À quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des Mines*, juin, p. 4-17.
- AKRICH, M. ; CALLON, M. ; LATOUR, B. 1988b. « À quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », *Annales des Mines*, septembre, p. 14-29.
- ARAB, N. 2004. *L'activité de projet dans l'aménagement urbain. Processus d'élaboration et modes de pilotage*. Thèse de doctorat de l'École nationale des Ponts et Chaussées, spécialité « Urbanisme et aménagement ».
- ARAB, N. ; BOURDIN, A. (sous la direction de) 2005. *L'espace public comme opérateur de coopérations interprofessionnelles dans les interventions urbaines*. Rapport de recherche ARDU-LTMU-LATTSN, PUCA, ministère de l'Équipement.

-
- DAVIET-VINCENT, M. B. 2002. « L'émergence de l'urbanisme chez les experts de la construction », *Histoire et sociétés* n° 4, p. 28-39.
- DESSE, R.-P. 2002. « Les centres commerciaux français, futurs pôles de loisirs », *Flux*, n° 50, p. 6-19.
- HATCHUEL, A. ; LE MASSON, P. ; WEIL, B. 2002. « From knowledge management to design-oriented organizations », *International Social Science Journal*, Blackwell publishing, Unesco, vol. 171, p. 25-37.
- HATCHUEL, A. ; LE MASSON, P. ; WEIL, B. 2005, « Activité de conception, organisation de l'entreprise et innovation » dans G. Minguet et C. Thuderoy, (sous la direction de). *Travail, entreprise et société. Manuel de sociologie pour des ingénieurs et des scientifiques*, Paris, PUF, p. 97-120.
- MORETTI, G. P. 2001. « Expériences urbaines et architecturales du commerce en France : emprunts, innovations et regards croisés avec les États-Unis », *Espaces et sociétés* n° 107, p. 141-165.
- OFFNER, J.-M. 2000. « L'action publique urbaine innovante » dans Wachter et al., *Repenser le territoire, un dictionnaire critique*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'aube, p. 139-155.