

STRATEGIES D'ACTEURS ET REQUALIFICATION DU TERRITOIRE L'ESPACE FAURIEL

Jean-Noël THOMAS
Université J. Monnet, St-Etienne

L'espace Fauriel est le nom de l'opération conduite par la SARI sur l'ancien tènement de Manufrance. La réalisation d'un centre tertiaire de standing, est pour le groupe une opération conforme aux produits qu'il a mis au point pour répondre à la demande affichée par les municipalités, d'équipements conformes aux besoins des entreprises de pointe (services, télécommunications avancées, réseaux locaux, urbanité etc...). L'objectif est bien de requalifier les centres urbains afin qu'ils puissent répondre aux défis d'une économie en pleine mutation.

Cette opération est cependant particulière du fait de son implantation. Manufrance garde encore dans les images véhiculées par la ville¹, une haute valeur symbolique. Signe d'une gloire passée, l'entreprise est encore pour la ville une blessure mal cicatrisée ; les conflits que son agonie a soulevés sont aussi d'une certaine manière l'illustration d'une difficulté à saisir le devenir de la cité². Aussi, pour la municipalité, l'opération exprime sa volonté d'identifier une vocation nouvelle.

L'aménagement de l'espace Fauriel est donc pour ces deux acteurs principaux un moyen stratégique. Sa réalisation doit alors être interprétée à la lumière de variables clés du succès de chacune de ces stratégies, stratégie explicite au niveau des orientations et de la mouvance du groupe SARI, (dont la CGE apparaît sans aucun doute comme le centre directionnel), stratégie implicite de la municipalité au travers de ses options libérales, de ses contraintes de gestion à court et moyen terme et de sa volonté de résoudre l'équation du passé industriel et d'un redéveloppement futur (I).

La rencontre de ces deux acteurs fait apparaître une opportunité positive dans la gestion des friches urbaines de Manufrance. Mais la requalification réelle du territoire, c'est-à-dire la façon dont le territoire peut se réarticuler dans une dynamique urbaine, ne se circonscrit pas dans le seul produit immobilier, son insertion dans un tissu industriel localisé est au coeur du problème. Se trouve ainsi posée la mise en service de forces externes à la ville avec les initiatives locales (II).

Sans pouvoir préjuger de l'avenir, l'analyse du déroulement de l'opération³ fait apparaître une paradoxale pauvreté de la circulation de l'information

¹ A. Vant, *Imagerie et urbanisation, recherche sur l'exemple stéphanois*, CER, Université de St-Etienne, 1981

² O. Fournier, *La reconversion économique d'une friche industrielle : la friche de Manufrance*, IEP Lyon II, 1987

³ Cf. sous la direction de J.N. Thomas le travail réalisé par L. Bazzoli, C. L'Harmet, T. Meuneir, L. Paris, *L'espace Fauriel : stratégies d'acteurs et territoire*, mémoire de maîtrise de Sciences économiques, Université J. Monnet, 1989.

par rapport aux ambitions affichées. Cette réalité au niveau de l'information territoriale, expression certaine d'une absence de consensus sur l'avenir de la cité, révèle aussi une fragilité et une ambiguïté dans les termes mêmes de la requalification attendue du territoire. Elle traduit le risque de l'absence d'une réelle stratégie de développement qui puisse s'appuyer sur un partenariat actif.

I - STRATEGIE D'ACTEURS

La stratégie des deux acteurs principaux dans l'opération d'aménagement est un élément primordial pour la compréhension des facteurs qui ont permis sa définition. Nous aborderons la SARI dans la mouvance du groupe GGE avant de préciser les orientations de la municipalité stéphanoise.

I -1. Stratégie de la C.G.E.

La spécificité d'un groupe immobilier dans son intervention sur l'espace urbain se structure en fonction des mutations économiques. Ainsi, il y a aujourd'hui une évolution vers des projets plus globaux ayant une inscription spatiale particulière et qui tendent à créer de nouvelles polarités urbaines, un nouvel espace central.

Pour comprendre la stratégie globale d'un groupe tel que la CGE, il est important de la situer dans un environnement constitué par la crise économique, qui conduit à une double évolution :

- le rapprochement du BTP et de l'immobilier dû à une stratégie d'offre différenciée face à la crise de la demande,
- conséquemment, l'importance de l'implantation locale accentuée par le mouvement de décentralisation.

En effet, la transformation du marché de la construction s'est accompagnée de nouvelles formes d'approche de la demande. Nombre de firmes ont développé des stratégies propres qui ont en commun les points suivants :

- l'extension des activités en amont de la fonction traditionnelle de constructeur (montage des opérations, foncier),
- l'extension des activités en aval (commercialisation des programmes, services divers),

Cette évolution conduit à une imbrication de plus en plus étroite entre des métiers autrefois indépendants (processus de diversification) ou à des complémentarités se traduisant par des fusions, prises de contrôle... bref autant de phénomènes révélant les mutations actuelles d'un secteur économique renaissant, avec en toile de fond les mutations plus profondes de l'économie. Les groupes ne veulent plus se contenter de vendre du béton, mais adoptent une politique de produits en rupture avec une politique de prototype.

Ce processus de diversification, cette stratégie d'offre déjà décrite, est essentiellement orientée vers les collectivités locales. Le mouvement de décentralisation de ces dernières années a élargi les possibilités d'action des collectivités territoriales en particulier dans le domaine économique. Mais

l'intervention grandissante d'aménageurs privés dans les politiques urbaines des villes depuis quelques années est aussi révélateur de ce mouvement de décentralisation. Les promoteurs généralistes se transforment en aménageurs pour répondre aux demandes des collectivités locales. Ils ont compris qu'il fallait désormais trouver le foncier dans le cadre d'opérations publiques d'aménagement, en provoquant la demande à l'aide de projets "clés en main". Or, cette demande provoquée est la même partout.

Face à ce double mouvement dans le secteur du BTP à savoir l'apparition de nouvelles stratégies (stratégies d'offre) s'appuyant sur un partenariat avec les collectivités locales (la carte de la décentralisation), peut-on dire que le territoire et sa requalification soient pris en compte dans ces stratégies ? Plus particulièrement, quels sont les facteurs d'implantation de la SARI-SEERI à St-Etienne ? Sont-ils de l'ordre de l'opportunité foncière ou correspondent-ils aux caractéristiques socio-économiques du territoire ?

Une partie de la réponse à ce questionnement passe certainement par l'analyse des groupes CGE SARI-SEERI. On ne peut comprendre Fauriel et l'implantation de la SARI-SEERI à Saint-Etienne sans une analyse de la stratégie de l'acteur dominant qui est la CGE (Compagnie Générale des Eaux). Nous verrons que la stratégie de la SARI sert la stratégie globale du groupe CGE, qui contrôle à 55 % la SARI et 65 % la SEERI.

1 - 1.1. SARI-SEERI : un outil stratégique pour la C.G.E.

L'évolution du secteur BTP qui intègre des projets "clés en main", conduit les grandes entreprises à des diversifications ou à une croissance externe due à certaines complémentarités. Guy Dejouany, Président Directeur Général de la CGE, justifie ainsi la croissance du pôle BTP de son groupe : "Dans le domaine du BTP qui occupe depuis longtemps une place importante dans nos activités, une importante évolution s'est produite : il n'y a plus de frontière nette entre les métiers d'entreprise et les métiers de services, les travaux tirant souvent les services vers des opérations de maintenance et des opérations d'après-vente et le contraire étant tout à fait classique ; les grandes entreprises de travaux deviennent progressivement, au moins partiellement, des entreprises de service ; nous assistons au passage de l'époque des bâtisseurs à celle des gestionnaires ; moins de béton, d'avantage de matière grise. Cette situation résume bien les raisons stratégiques ayant conduit le groupe CGE à renforcer son pôle BTP en même temps qu'immobilier. Il y a une étroite complémentarité entre son activité de base ("l'eau") et les secteurs où elle se diversifie. La SARI-SEERI n'est qu'un maillon du groupe dont toutes les activités ont un même savoir-faire : le contrôle du marché des collectivités locales.

"L'eau" constitue pour la CGE un véritable filon : gestion de contrats, travaux pour la distribution ou l'assainissement représentent moins d'un tiers de son chiffre d'affaires et plus de la moitié des bénéfices. Or, gérer des contrats sur trente ans procure une rare "visibilité" qui permet au groupe d'élaborer une vraie planification stratégique à travers son processus de diversification. Les marchés publics sont ainsi pour la CGE une sorte de garantie dans la mesure où elle installe son activité dans la durée. Le marché public joue le rôle d'une marge de sécurité à partir de laquelle est élaborée une stratégie de développement.

La croissance du pôle BTP illustre la stratégie de diversification du groupe afin d'anticiper la demande future. Les domaines de diversification de la CGE sont liés à la spécificité de son activité première, la distribution de l'eau. Si cette activité procure au groupe des flux de liquidités considérables, il n'en reste pas moins que la faible croissance du marché de par nature essentiellement national à laquelle cette activité se trouve confrontée, impose au groupe de se diversifier pour croître. De même, le caractère de service public de la distribution de l'eau explique le choix des domaines de diversification qui presque tous ont en commun de s'adresser dans une large mesure aux collectivités locales. La diversification se poursuit sur la base de la connaissance du marché des Mairies et des syndicats de communes. De "l'eau" au BTP, le produit est différent mais le client est le même : mairies ou syndicats de communes.

Le contrôle de la SARI-SEERI se comprend donc aisément dans le cadre de cette stratégie qui passe par la maîtrise de la construction et de l'immobilier d'une part et par le contrôle des services aux collectivités locales d'autre part.

La décision prise en 1988 de devenir l'actionnaire principal de la société Générale d'Entreprises est significative de la volonté de la CGE de donner un poids important à son pôle BTP. Désormais, le pôle BTP du distributeur d'eau talonne le groupe BOUYGUES avec un chiffre d'affaires de trente deux milliards de francs et un effectif de plus de cinquante mille personnes. A travers le regroupement de Campenon-Bernard et de SGE, la CGE a fait le choix de devenir l'un des deux ou trois grands en France de la profession, ceci afin de se donner une dimension européenne. La CGE trouve avec la SGE le tremplin qui lui manquait pour de nouvelles croissances. Elle mise sur l'effet taille et sur la complémentarité des activités dans le domaine de la construction, en synergie avec l'industriel qu'est Saint-Gobain (participation croisée de 9%). Le contrôle de la SARI-SEERI est en parfaite complémentarité avec le développement de son pôle BTP, car la SARI-SEERI, comme nous le verrons plus loin, est au carrefour du service aux collectivités locales et de la construction. Un bon exemple de cette complémentarité d'activités, de la synergie créée au sein du groupe entre plusieurs entreprises, est le CNIT - La Défense.

Si le marché des services aux collectivités locales est important, il progresse peu dans le domaine de "l'eau", hormis les travaux d'assainissement en expansion, la quasi totalité de la population est raccordée à un réseau¹. Face à des prévisions de croissance qui plafonnent, la CGE renouvelle l'étendue de ces compétences auprès des collectivités. Elles couvrent des domaines aussi variés que la dératisation des immeubles, les parcs de loisirs, le mobilier urbain avec J.C. Decaux, la restauration collective avec le groupe hôtelier ACCOR². Elles englobent le nettoyage du métro avec COMATEC, la télésurveillance et la sécurité par le biais de Montenay, l'aménagement d'espaces verts et de terrains de golf.

¹ Reste le dernier carré des municipalités qui assurent elles-mêmes leur distribution. Saint-Etienne fait partie de ces communes. L'implantation de la CGE à travers la SARI-SEERI n'est peut-être pas étrangère à cette situation.

² Le groupe Accor est en étroite relation avec la SARI à travers le concept de Centre d'Affaires ATRIA.

La CGE investit également dans le domaine de la santé (résidences médicalisées pour personnes âgées par exemple.). Plus de trois milliards de francs ont d'ores et déjà été investis dans des nouveaux métiers. Le pôle communication, loisirs, santé représente six milliards de francs de chiffre d'affaires en 1988.

La communication est un secteur ayant connu une forte progression avec notamment l'acquisition à hauteur de 22 % de CANAL+. C'est dans ce cadre aussi qu'il faut situer l'intérêt de la CGE pour le câble. Il apparaît que le groupe CGE a une stratégie de pénétration des activités liées à la communication et que ses interventions au niveau des réseaux câblés locaux sont l'un des éléments clé de sa stratégie de long terme. Cette notion de réseau se retrouve d'ailleurs dans celle des centres d'affaires que nous développerons plus loin.

Le PDG de la CGE confirme la volonté de contrôler les services aux collectivités locales sur la base d'un réseau performant issu de son activité de base. "L'élargissement très vif de la gamme des métiers développés par notre groupe, s'explique par les zones de recouvrement technique ou économique ou les complémentarités importantes que présentent ces divers métiers. Il en est ainsi dans toutes nos activités les plus traditionnelles d'établissement ou de gestion de réseaux urbains. Il en est de même des domaines de la communication, des loisirs et de divers autres services collectifs... Notre avenir doit être organisé autour du développement des activités de services... Le moteur principal de notre développement est, et demeure, le souci d'améliorer notre niveau de performances vis-à-vis de nos clients et particulièrement vis-à-vis des collectivités locales dont les obligations sont bien lourdes"... La recherche d'un partenariat décharge de surcroît les municipalités de tâches de gestion et de commercialisation du produit qui nécessitent un savoir-faire professionnel ¹.

Contrôler la construction et l'immobilier et contrôler les services aux collectivités locales ne sont pas deux stratégies indépendantes. Ce sont deux activités naturellement en synergie qui servent toutes deux une même stratégie globale : "construire un pont, tracer une route, ou distribuer de l'eau, c'est participer à la vie locale" ².

1 - 1-2. La stratégie d'implantation locale et la stratégie de diversification de la C.G.E.

Société de renom international, la SARI³ doit sa notoriété en grande partie à sa participation à l'aménagement du quartier de la Défense où elle a son siège. Un tiers des immeubles de bureaux soit un million de mètres carrés sont à son actif sur ce quartier. La SARI, dans sa politique de communication extérieure,

¹ Extrait des rapports d'activité de la CGE des années 1984, 1987.

² Extrait du rapport d'activité de la CGE, année 1983.

³ Le groupe SARI (Société d'Administration et de Réalisation d'Investissements) SEERI (Société d'Engineering Et de Réalisation d'Investissements) se présente en 1987 comme le premier groupe français dans l'ingénierie, la maîtrise d'ouvrage, l'aménagement foncier et la gestion d'immeuble. Sous la direction de C. Pellerin, les sociétés du groupe emploient en 1987 mille trois cents personnes pour un chiffre d'affaires de huit milliards de francs. Ses actionnaires sont la CGE (55 % SARI, 65 % SEERI), Lucia (holding dont le PDG est C. Pellerin), la Société Générale et le groupe Drouot.

exploite parfaitement cette "rente de prestige" qui constitue même la base conceptuelle de la stratégie du groupe. Nous analyserons tout d'abord la stratégie spatiale du groupe SARI-SEERI, stratégie d'implantation locale et de réseau, avant d'aborder plus spécifiquement un outil de développement mis au point : technoforum.

D'emblée, la SARI-SEERI se place sur le créneau du développement local. Deux tendances ont amené le groupe à se positionner sur ce créneau, d'une part le développement du métier d'aménageur urbain ; d'autre part, un processus interne de diversification géographique lié à l'activité d'origine du groupe à la Défense. La SEERI a décliné toute la gamme des produits logements, de l'individuel au collectif, du logement aidé au haut de gamme, de la résidence principale aux appartements de loisirs en passant par les résidences de personnes âgées. La SARI¹ c'est d'abord la réalisation et la gestion des centres d'affaires qu'elle a mis au point avec le groupe ACCOR ou celles d'INFOMART et du CNIT.

La prise de contrôle du groupe par la CGE semble donc être une opportunité pour la SARI-SEERI au moment où celle-ci cherche de nouveaux axes de développement. Le savoir-faire performant et imaginatif de la SARI dans le domaine de l'aménagement urbain (le groupe n'a pas d'antériorité dans la construction mais s'est spécialisé dès le début dans l'ingénierie) est en parfaite complémentarité avec la stratégie du groupe CGE étudié auparavant. De plus, la CGE offre un réseau permettant à la SARI-SEERI d'asseoir sa diversification géographique. Nous verrons que cette notion de réseau est primordiale tant pour la CGE (câble) que pour la SARI-SEERI (centres d'affaires).

Toute la réussite de la SARI-SEERI vient de sa capacité à s'adapter aux différents mouvements d'évolution décrits auparavant, en conceptualisant une logique qui reste une logique de rentabilisation d'opportunités foncières acquises auprès des collectivités locales. Ainsi, la stratégie d'implantation de la SARI suit une logique économique considérant que le tertiaire supérieur est devenu le moteur du développement entraînant un nouvel urbanisme ; la SARI-SEERI se place sur ce créneau là, elle veut donner un contenu à l'immobilier permettant de créer un milieu attractif pour l'implantation d'entreprises.

Mais alors où s'implanter ? L'objectif est d'étudier les opportunités foncières des villes, notamment leur patrimoine architectural, afin d'exploiter l'image forte de ces sites à réaménager. Il s'agit donc pour elle de restructurer et valoriser des centres urbains à l'image de la Défense, anticiper un développement économique futur dans le créneau conceptuel du développement local, et développer également le concept de partenariat.

Dans son discours la SARI se met au service des collectivités locales en leur proposant un outil économique ; la logique interne du groupe est de s'appuyer sur les collectivités publiques pour assurer sa rentabilité au travers

¹ Cinquante mille mètres carrés de bureaux en province en 1987 ; de grandes opérations d'aménagement urbain à Bordeaux, Lyon, Toulouse, Antibes, Cannes, Nîmes, soit trois mille à vingt mille mètres carrés chacune.

d'opportunités foncières. La SARI-SEERI adopte dans cette optique une stratégie d'offre très offensive destinée à révéler des besoins aux collectivités locales : c'est le produit SARI. "Si la SARI peut jouer un rôle, c'est en essayant de coopérer avec un maximum de villes françaises afin qu'un certain nombre d'entre elles aient un outil performant d'accueil des entreprises. C'est le fondement même du concept de nos centres d'affaires" ¹.

La SARI, à travers les projets clés en main qu'elle propose, essaie de récupérer le marché d'implantation des entreprises. Elle adapte son produit au mouvement actuel de développement de "complexes tertiaires de prestige", (c'est-à-dire d'univers professionnels facilitant la circulation des informations et des relations d'affaires) ; ATRIA est un de ces concepts (immobiliers) développés par la SARI. Le rôle de TECHNOFORUM est d'être présent stratégiquement en assurant une animation économique locale afin de remplir les bureaux et donc de rentabiliser l'opération immobilière.

La SARI-SEERI a un horizon spatial plus large donc moins dépendant de l'environnement spécifique. En ce sens, "la mise en valeur de ses capitaux n'est pas contrainte par le territoire" ; car la SARI-SEERI développe une stratégie de réseau autour de son produit ATRIA. Ceci lui permet d'être moins dépendante de l'environnement spécifique de chaque implantation. Ainsi, Saint-Etienne n'est qu'un maillon de l'espace utilisé pour servir sa stratégie (espace interne à l'entreprise), d'autres villes s'insèrent dans le réseau interactif des centres d'affaires dont l'unité centrale sera le CNIT de la Défense. Cette chaîne destinée à prendre une dimension internationale est déjà en cours d'implantation à Charenton, Marne-la-Vallée, Annecy, Antibes, Bordeaux, Roubaix, Toulouse etc... Le premier maillon de cette chaîne, inauguré en septembre 1988, est l'ATRIA de Nîmes.

La logique du réseau est européenne et même internationale. Il s'agit de placer chacune des villes sur une échelle internationale en connectant les entreprises régionales à ce réseau : "inclus dans la dynamique du réseau des centres d'affaires, les ATRIA seront les puissants générateurs d'un nouveau développement économique". Les directeurs de chaque ATRIA se présentent ainsi comme des acteurs locaux chargés d'animer la dynamique locale dans une perspective de logique interne au groupe.

Centre National des Industries et Techniques, le CNIT connaît une mutation sous l'impulsion du groupe SARI, destiné à faire de la Défense le premier quartier d'affaires européen. La Défense est en effet l'association de deux activités: la construction, assurée par Campenon-Bernard pour le gros oeuvre, la maîtrise d'ouvrage assurée par la SARI². Le CNIT se transforme sous l'impulsion des groupes CGE, Lucia, ACCOR avec maîtrise d'oeuvre SARI... tous sous le contrôle de la CGE. Cette mutation se traduit dans l'appellation même du CNIT puisque celui-ci devient le Centre des Nouvelles Industries et Technologies. La première caractéristique du concept CNIT est d'organiser sur un même site un ensemble d'activités rendues interactives par la disposition des lieux et par une organisation interne mettant en oeuvre des moyens modernes d'information. C'est ainsi que sous la voûte du CNIT se trouvent un pôle technologique : INFOMART, le premier marché permanent européen de l'informatique, de la bureautique, des télécommunications et de l'espace bureau.

¹ Interview de C. Pellerin dans le Moniteur du 1/03/88.

² Dans le domaine de la construction et de la vente de logements, la SARI-SEERI et Campenon Bernard sont associés au sein de la société immobilière du Parvis : résultat sept mille sept cents logements, soit 4,6 milliards de francs à la Défense.

Cent vingt entreprises parmi lesquelles APPLE, BULL, IBM, OLLIVETTI, vont s'y implanter. Elles y proposent une vitrine technologique permanente doublée d'un centre d'échanges et de formation. Elles initient ou participent à des événements quotidiens autour de l'actualité technologique. Un pôle communication d'entreprises IT-COM offre une vitrine permanente des techniques et technologies des communications, un marketing center, un centre de production audio-video, des événements quotidiens autour de l'actualité technologique. Un pôle communication d'entreprises IT-COM offre une vitrine permanente des techniques et technologies des communications, un marketing center, un centre de production audio-video, un centre international de presse. Un pôle de commerce international : WORLD TRADE CENTER ¹ qui avec ses dix-neuf mille mètres carrés sera l'un des plus importants du monde, plate-forme de commerce internationale, il réunit en un même lieu des entreprises françaises et étrangères, des prestataires et des organismes publics.

Au-delà de la réunion en un même lieu des centres d'activités, la deuxième caractéristique du CNIT consiste à organiser une synergie de services aux utilisateurs. On retrouve là, l'approche globale des marchés à travers le produit conçu par SARI-SEERI, produit qui rassemble conception, construction, maintenance, il y a donc complémentarité entre toutes les activités. Le meilleur exemple est la coopération entre les groupes ACCOR et SARI au sein d'ATRIA : ACCOR apporte son savoir-faire en terme d'accueil (hôtellerie NOVOTEL) en parfaite complémentarité avec le produit SARI. L'interactivité est bien le concept de base de la philosophie du groupe. L'information, la communication sont les éléments structurants chargés de générer des flux économiques.

1 - 1.3. Technoforum : un outil de développement

La SARI qui développe une stratégie d'aménagement du territoire en créant des Centres d'Affaires, avec la volonté affirmée de redonner aux villes une vocation économique et technologique, est le partenaire de TECHNOFORUM INTERNATIONAL SA. La société s'appuie sur un réseau d'associations TECHNOFORUM présidées par Abel Farnoux². Le principe fondamental de technoforum est de construire un outil d'animation générant des flux économiques susceptibles de favoriser des implantations d'entreprises ayant des besoins spécifiques en structures et en hommes.

TECHNOFORUM est une organisation agissant sur la base de trois axes principaux

- TECHNOFORUM doit être un lieu favorable aux transferts et acquisitions de technologies. Cette notion de "lieu" vise également à faire de TECHNOFORUM "l'adresse marketing" des activités technologiques. Il s'agit de proposer aux acteurs locaux une amplification de leur action et la réalisation de synergies grâce à l'organisation en réseau autour du CNIT,

¹ Celui de New-York est le plus connu et il en existe cent quatre vingt dix répartis dans soixante pays mettant en contact soixante-dix mille entreprises.

² Abel Farnoux est surtout connu comme Président de la mission Filière Electronique qui a donné lieu au rapport du même nom.

- TECHNOFORUM est ensuite un outil de communication inter-entreprises avec complémentarité des sites qui constituent le réseau, la connexion avec des réseaux étrangers, et l'accès à l'information. "Espace ressource" il est doté des moyens de télécommunication nécessaires à l'accès aux informations détenues dans les bases de données les plus significatives. Cet outil est géré par une personne (interrogateur) susceptible de traiter les informations élémentaires afin d'en faire un renseignement opérationnel,

- TECHNOFORUM enfin, propose des opérations telles que l'organisation d'événements locaux du type congrès, expositions.... Il s'agira par exemple "d'une vidéoconférence de presse permettant à partir d'un thème général, d'utiliser l'exemple illustré d'une région et de décliner son offre technologique et urbanistique"¹. Cette activité devrait prendre appui sur la tête de réseau du CNIT ; TECHNOFORUM/CNIT/WORLD TRADE CENTER permettant d'orienter internationalement les retombées. Un autre aspect de la dynamisation repose sur "l'espace action" à travers des opérations "contrat d'objectif". La démarche passe par l'élaboration d'une opération locale complexe de type restructuration, diversification, transmission d'activité ou d'entreprise. Elle nécessite l'intervention d'autres entreprises, de centres d'études et de recherche, d'universités, de financiers, et de collectivités locales.

Ce formidable réseau de villes, relié au premier quartier d'affaires européen qu'est le CNIT, constitue pour la SARI et donc pour la CGE une base importante de développement. Gérer les flux d'informations qui transiteront par le réseau sera pour le groupe une base de décision stratégique et donc une base de développement importante, permettant d'appréhender les marchés latents notamment ceux des collectivités locales.

Ainsi, la prise en compte de la stratégie globale de la CGE est-elle une dimension importante de l'analyse de la requalification des espaces urbains tel que celui de Manufrance à St-Etienne. Le thème du développement local y est avant tout perçu comme un moyen stratégique d'expansion des entreprises du groupe. Toutefois, la réalité de l'aménagement réalisé, fortement dépendant de la place hiérarchique de la ville au sein du réseau, présente un aspect tactique fonction plus particulièrement de la situation locale.

I - 2. l'acteur municipal

La municipalité est de fait l'acteur local déterminant dans la requalification de l'espace Manufrance. En effet, le maire apparaît un interlocuteur privilégié de la SARI, et les autres organismes de développement (EPURES, Comité d'Expansion, Association de développement de la Loire) sont peu impliqués dans l'opération et très peu, pour ne pas dire jamais, consultés.

Dès son arrivée aux affaires de la ville en 1983, la Municipalité Dubanchet accorda une priorité à l'action économique ². Cet investissement au service de l'emploi et des entreprises, qui devient la priorité de toutes les

1. Il s'agit pour Saint-Etienne du thème de l'image numérique.

2. Cf. *Bulletins municipaux* du 4/5/86, 6/4/87, 4/5/87, 2/11/87, 4/7/88.

Municipalités avec la décentralisation, semble rester encore aujourd'hui le souci principal de l'équipe dirigeante stéphanoise. Une part croissante du budget lui a été consacrée jusqu'à atteindre le tiers de la section investissement. Ces dépenses sont intervenues à la fois dans le domaine de la politique immobilière pour le réaménagement et la construction de bâtiments d'activités, mais aussi pour des actions structurantes comme le pôle Régional de productique Rhône-Alpes, l'espace Giron et aujourd'hui, l'Espace Fauriel.

La Ville, intervient selon trois axes principaux :

- *une intervention profonde de communication* afin de renverser l'image négative de la ville pour cela la Municipalité s'appuie essentiellement sur une politique de promotion du Technopôle et de la Foire,

- *une réduction de la fiscalité locale pour les entreprises*. A cet égard, on enregistre une diminution du taux d'imposition de la taxe professionnelle de 18,15 % en 1982 à presque 15 % en 1988. De plus, toute création, reprise d'entreprises en difficulté et installation peut bénéficier sous certaines conditions d'une exonération de cette taxe sur une durée allant de trois à cinq ans plus de deux cent entreprises sont actuellement concernées, ¹

- *l'intervention en matière d'immobilier d'entreprise*. Elle a été, selon M. Grataloup, l'axe principal du mandat 83-89 et le pivot de l'action municipale. Comme le dit A. Vant, la politique menée reste dans une tradition de contre image mais avec une base économique nouvelle et importante, qui se résume cependant à l'action immobilière. Tout en poursuivant des tâches de rénovation de quartiers et d'opérations visant à rendre la ville "plus belle", l'objectif social de maintien de la population en place disparaît, au profit d'une dimension économique qui lie organiquement aménagement urbain et action économique afin de provoquer une dynamisation du tissu économique local.

La Municipalité joue dans le cas de réticence des promoteurs et des constructeurs privés, un rôle d'investisseur, parfois d'aménageur et de constructeur. Cependant "favoriser la promotion libérale, l'entreprise privée" sont les objectifs affirmés par la municipalité. Et si certaines entreprises comme la Société de Construction Immobilière et de promotion Faure acceptent de s'engager dans la réhabilitation, on doit constater que peu d'investisseurs suivent la même voie. Ainsi la Ville se voit contrainte de demeurer l'initiateur et l'aménageur des réhabilitations nécessaires. C'est pourquoi dans son désir de revenir à une situation plus concurrentielle où le marché prendra le relais des collectivités locales, la Municipalité stéphanoise trouve dans l'acquisition par le groupe SARI-SEERI du tènement Manufrance, une opportunité importante de se retirer du secteur de l'immobilier d'entreprise.

1 - 2.1. La recherche d'opportunité

Les négociations entre la Mairie et le groupe se déroulèrent dans le plus grand secret : "Une affaire de l'importance de Manufrance ne pouvait, selon le maire, se traiter que dans le secret en cabinet restreint". L'ensemble des services

¹ Selon M. GRATALOUP, responsable du bureau des affaires économiques.

municipaux (bureau des affaires économiques, services techniques), ne connaissent que de loin le projet, y sont très peu impliqués si ce n'est pour certains aspects techniques (voiries). Le réaménagement du site Manufrance nécessitait des fonds considérables et l'envergure de la SARI-SEERI apparaissait totalement adaptée pour ce type de travail. Tel est l'avis du Maire qui déclara en avril 1987 : "Si nous n'avions pas eu cette aide de la SARI, l'affaire serait restée probablement à l'état larvaire". Cette déclaration témoigne surtout de l'impossibilité, pour des raisons multiples financières politiques et sociales, des acteurs locaux à s'engager dans l'aménagement du site. En fait, moyens financiers et volonté politique se conjuguent ; l'option Z.A.C publique aurait forcé la Municipalité à augmenter ses ressources par une hausse des impôts locaux, initiative que la Mairie refusait d'envisager surtout pour "Manufrance". En effet, l'entreprise restait, encore en 1986, sous le coût de l'emprunt contracté en 1979 par la Ville, auprès de la banque Suisse Gutzwiller Kurz Bungener, au profit de la Société Nouvelle Manufrance. Au contraire, la SARI-SEERI amenait avec elle un savoir-faire reconnu, et la Municipalité pouvait enfin laisser sa casquette de constructeur.

Toutefois, si les stratégies du groupe et de la municipalité sont suffisamment convergentes pour expliquer en partie la présence de la SARI à Saint-Etienne, le projet Fauriel est en fait le résultat de plusieurs années de relations entre la Municipalité stéphanoise et le groupe SARI-SEERI depuis 1983. Tous deux vont trouver dans la fin de Manufrance, le terrain d'application de leur propre politique.

Premier temps en 1983 la SARI, qui développe sa stratégie d'implantation locale, présente son produit à diverses collectivités locales. Saint-Etienne est appréhendée par le groupe. C'est officiellement l'entrée du groupe dans la cité forézienne. En fait, la SARI (mais pas sous sa forme actuelle) était déjà présente au niveau local dans la commercialisation du Centre Commercial Régional de Centre-deux. Plus récemment, par l'intermédiaire de sa filiale spécialisée dans le logement, la SEERI, elle réalisa successivement un immeuble de standing près de Centre-deux et, après un concours qu'elle remporta, la construction d'un lotissement sur la Z.A.C. des Champs.

Deuxième temps sur une initiative de la Mairie, la SARI entre en scène, en quelque sorte par la grande porte, après que fut écartée une collaboration avec la Caisse des Dépôts et Consignations. La Mairie sollicita le groupe en vue de la réalisation d'un centre de congrès. Un centre de congrès n'est, par expérience, que très rarement rentable. C'est pourquoi la Municipalité voulut minimiser le risque financier qu'elle provoquait si elle décidait de gérer une salle de 1 500 places, premier projet proposé par la C.D.C. Dans le même temps, la SARI offrait à la Mairie une solution plus attrayante :

1. la SARI était un acteur privé,
2. elle se proposait de construire le palais des congrès,
3. elle s'occupait de l'animation et de la gestion du centre.

Troisième temps, en 1985, M. Pellerin, P.D.G. de la SARI-SEERI, se rend à Saint-Etienne et rencontre M. Dubanchet qui lui fait visiter la Ville et la Plaine Achille, a priori l'emplacement du centre de congrès. La légende veut que M. Pellerin, enthousiasmé par le site Manufrance, demandât au Maire de le visiter, l'entreprise Manufrance étant encore sous le coup de la liquidation judiciaire. L'histoire se terminera selon les participants par "le coup de coeur de M. Pellerin

pour le site". Plus tard, on apprendra que la SARI-SEERI devient l'unique aménageur du tènement. On pourrait retrouver de façon identique la même histoire à Nîmes, où la SARI intervient également "les coups de foudre d'hier font les projets d'aujourd'hui qui permettront (selon les discours du groupe et de la Mairie) le développement économique de demain".

Plus concrètement, quand en 1985, M. Pellerin rend visite à M. Dubanchet pour le centre de congrès, l'entreprise Manufrance vient de vivre légalement ses dernières heures ; bientôt le terrain qui la porte depuis un siècle deviendra une friche industrielle au coeur de la ville. Comment imaginer que devant une telle opportunité la SARI se désintéresse du site, beaucoup plus attractif que celui de la Plaine Achille. De même la Mairie ne peut ignorer le risque qu'elle court en se retrouvant avec 57 000 mètres carrés de terrain à gérer et à réutiliser de la meilleure façon possible. Par contre, si la Municipalité acceptait d'installer, en plus du palais des congrès, quelques autres équipements publics, la SEERI pourrait se charger de la construction de logements de standing et la SARI, qui commence à développer ses concepts de Centres d'Affaires, pourrait aménager une grande partie des bâtiments encore en bon état. Dès lors un projet global devient possible.

Il suppose au préalable plusieurs étapes de préparation que la Municipalité devra conduire afin d'offrir à la SARI-SEERI les meilleures conditions d'accès au site. Lorsqu'en février 1986, la SARI se porte acquéreur du site plusieurs éléments plus ou moins contraignants confirment l'idée selon laquelle on ne pouvait faire n'importe quoi sur ce terrain. En premier lieu, il existe une contrainte physique liée à la superficie du tènement ; cinq hectares proches du centre-ville ne font pas de cet espace une friche industrielle comme les autres. D'autre part, la situation géographique du site, son histoire et l'attachement que lui porte la ville, enfin le bon état de conservation du bâti sont autant de facteurs qui font de cette friche une friche privilégiée.

L'entreprise Manufrance fut longtemps le symbole de la réussite économique mais elle fut aussi, durant les dernières années de son existence et au rythme des rebondissements, le symbole même de l'échec stéphanois.

Enfin, comme l'écrit J.P. Lacaze, une friche industrielle est l'illustration de l'incapacité des villes à cicatrifier une plaie. Pour ces raisons, la Municipalité voulut oeuvrer rapidement afin de "crever l'abcès Manufrance", expression qu'aime à employer M. Dubanchet. Si trois possibilités de réutilisation de la friche s'offraient à la Municipalité, les hypothèses de rénovation et de réhabilitation sont écartées d'emblée. Celle qui convenait tant à la mairie qu'à la SARI était l'hypothèse de restructuration et de reconversion. En effet, elle permettait une modification des structures existantes et répondait à la volonté d'adapter un projet aux nouvelles réalités.

1 - 2.2. Enjeux et objectifs

La réutilisation d'une friche est l'expression des choix faits par une Ville. La reconversion du site Manufrance est une certaine façon de traiter les problèmes dont la "Vieille Dame" est l'image, à savoir l'image d'une sclérose industrielle et managériale, le déclin des activités traditionnelles. La Ville voulait avant tout éviter le morcellement du site et si la création d'une usine-center (marché gigantesque) est abandonnée, le risque politique de mécontenter les commerçants était trop élevé,

les différents projets imaginés ne faisaient qu'augmenter la probabilité de voir le terrain être morcelé. Pour éviter cela la Municipalité pouvait acquérir le site, ou, comme cela fut le cas, laisser la SARI négocier avec le syndic. On retrouve, comme en 1982 avec l'opération Giron, une volonté municipale d'éviter le morcellement. Pour le maire la possibilité de faire appel à la promotion locale augmentait également le risque d'éclatement du site ; d'ailleurs, le maire affirmera en 1987, au cours d'un Conseil Municipal : "Même les promoteurs locaux se sont finalement rendus à l'évidence qu'une tâche de cette ampleur convenait plus à une opération d'ensemble"

Pourtant, si la Mairie attend beaucoup de ce projet, elle n'a pas vraiment d'objectifs définis par rapport à lui. La Mairie mise fortement sur l'effet d'entraînement provoqué par l'installation de la SARI à Saint-Etienne. En effet, le groupe parisien jouit d'une excellente image de marque. Jouer la carte SARI-SEERI, c'est d'abord s'accrocher aux concepts que la société élabore et qui sont porteurs de modernité : standing, tertiaire supérieur, réseau, communication, ouverture. La Mairie se suffit de cette panoplie "haut de gamme" que propose l'entreprise. Cette volonté de la part de la Municipalité de s'accrocher à la locomotive SARI-SEERI est dominante. Le projet est censé jouer un rôle moteur, moteur que la SARI devra alimenter par la prise en charge et l'animation de l'Espace Fauriel. On peut penser, et même espérer, que cette opération permettra la dynamisation, par exemple, du secteur tertiaire supérieur à Saint-Etienne.

Les enjeux politiques sont également importants pour la Mairie stéphanoise. Réussir avec le "nouveau Manufrance", là où les équipes dirigeantes précédentes ont échoué avec la "Vieille Dame", pèserait, à n'en pas douter, de tout son poids lors des prochaines élections municipales. La "Manu" a joué un rôle social incontestable. S'étant toujours développée sur la commune, elle a été associée à la ville aussi bien pendant la période de prospérité que pendant la crise. Leurs deux histoires sont, durant ce siècle, très mêlées. A ce titre, l'entreprise constitue un véritable patrimoine historique pour la ville. L'opération de restructuration du site Manufrance apparaît comme l'opération du second mandat de F. Dubanchet. Même si à Saint-Etienne le processus de reconversion n'est pas terminé, les évolutions économiques de ces dernières années font que le discours autour du projet cadre totalement avec le discours sur le renouveau économique de Saint-Etienne.

La Ville, qui selon M. Grataloup, s'est essentiellement engagée durant le premier mandat dans une politique de communication interne, s'aperçoit aujourd'hui de la nécessité de communiquer avec l'extérieur. Cette préoccupation est tout à fait légitime quand on sait combien Saint-Etienne souffre d'entropie et a vitalement besoin de s'ouvrir sur l'extérieur. Il se trouve que la SARI-SERI, installée à Saint-Etienne, permet à la ville de se retrouver sans effort dans un réseau national développé par le groupe parisien. Saint-Etienne a besoin de se positionner sur le territoire national mais aussi, et surtout, dans la région Rhône-Alpes. Cependant, Le projet Fauriel, s'il offre la possibilité à Saint-Etienne d'intégrer un réseau reste pour la Mairie la réhabilitation d'une friche industrielle au coeur de sa ville, et pour la SARI, le développement de son réseau national. Ce projet est d'abord et avant tout le résultat d'une opportunité.

I - 2.3. Politique de mise en oeuvre

La SARI-SEERI a trouvé à Saint-Etienne le patrimoine architectural et foncier "idéal" constitué par la friche Manufrance. Il fallait donc proposer, ce qui fut fait, à la Mairie stéphanoise, qui ne pouvait espérer saisir plus rapidement une telle opportunité, le montage d'une opération regroupée à l'intérieur des bâtiments tout en conservant l'image du site. La SARI trouvait dans le tènement Manufrance l'effet de mode recherché, c'est-à-dire l'image de l'ancien, sa conservation et la possibilité d'élaborer à l'intérieur un programme classique réalisable dans des immeubles modernes. Toutefois, malgré son désir de travailler avec et pour les collectivités locales, on peut comprendre, comme l'explique M. Bruxelles, que Saint-Etienne ne soit pas a priori un territoire très attractif. Aussi, si la SARI-SEERI intervient dans la cité forézienne, c'est qu'elle trouve, malgré tout, des intérêts d'une part, d'ordre stratégique, le site Manufrance étant l'archétype des sites que recherche la SARI, et d'autre part, d'ordre financier, lui permettant d'asseoir sa rentabilité. De même, on ne peut négliger le fait que sur la SARI plane l'ombre de la CGE, groupe qui peut légitimement envisager d'intervenir dans une ville où il est encore peu implanté.

Il est intéressant de faire le lien entre le réaménagement de Manufrance et le câblage de la ville qui d'ici 1993 doit entraîner l'installation d'environ 85 000 prises câblées. Cette opération de câblage a été concédée à une autre filiale de la CGE, la Compagnie Générale de Vidéocommunication, qui doit donner naissance à une société locale d'exploitation (Saint-Etienne Téléservice) dont le capital sera détenu à 90 % par la CGE et à 10 % par la SARI. Enfin la SARI et France Télécom, ont signé un accord en avril 1989 concernant l'utilisation du câble. Depuis 1983 la CGE s'installe peu à peu à Saint-Etienne et si actuellement diverses opérations ont lieu, comme par exemple la construction par la SOGEA (filiale de la CGE) d'un centre pour personnes âgées et d'un gymnase sous-terrain en centre ville, pour l'instant aucune opération n'a l'envergure du projet Fauriel ; ce projet semble ouvrir véritablement les portes de la ville. Face à cette entrée remarquée, l'opposition municipale ne cache pas son inquiétude de voir la CGE "faire main basse" sur la ville ¹. Aujourd'hui derrière l'élaboration d'un partenariat entre la SARI et la Ville de Saint-Etienne on retrouve le discours externe du groupe, fondé sur les services rendus aux collectivités locales, et le discours interne fondé sur l'obtention d'une rentabilité. On retrouve également le discours de la Municipalité fondé sur l'utilisation de la SARI pour l'aménagement d'une friche.

Il existe une volonté évidente de l'aménageur de minimiser les coûts liés par exemple au rachat du terrain. Sur l'opération Fauriel, le prix du terrain, fixé à vingt millions de francs, apparaît peu élevé, compte tenu de l'emplacement. En effet en 1974 une étude avait évalué le prix du terrain à cinquante cinq millions de francs. D'après F. Tomas, en 1989, ce prix aurait du atteindre environ cent vingt millions de francs. D'autre part, selon M. Chèle, des services fonciers de la mairie, on peut évaluer à 1 000 francs le mètre carré, le prix des terrains aux proches alentours du site Fauriel. Ce prix de vingt millions de francs s'explique, selon M. Gay, secrétaire général de la Mairie, par le fait que plus un terrain est vaste, plus le prix risque d'être élevé et plus la probabilité qu'il soit repris par un seul opérateur diminue ; pour que la SARI se porte acquéreur il fallait que le prix soit le plus attractif possible.

¹ En effet ne peut-on pas imaginer que la CGE puisse devenir, dans l'avenir, par exemple le gestionnaire du service des eaux, aujourd'hui encore service public. Il est vrai qu'une Mairie a besoin pour diverses raisons du soutien d'entreprises telles que la CGE.

Au-delà du désir de minimiser les coûts du terrain, ce qui devient déterminant c'est le "calcul interne" de l'aménageur, à savoir le rapport entre le capital à investir et le bénéfice attendu. Or, dans une opération de type projet Fauriel, viennent s'ajouter des facteurs autres que la vente ou la location de l'accès aux équipements construits ; ce sont par exemple des opérations d'aménagement des équipements de voisinage du type construction de voirie. Dans ces conditions, on comprend que dans un premier temps l'aménageur travaille à perte. Pour pallier ce problème deux solutions sont envisageables :

- soit, pour réaliser la totalité de l'opération, on combine fonds publics et capitaux privés afin de permettre une rémunération normale des capitaux privés,

- soit on opte pour la création d'une Z.A.C., solution dans laquelle la collectivité locale prend à sa charge la production de certains éléments du cadre bâti afin de rentabiliser l'opération

Si comme à Saint-Etienne c'est l'aménageur privé qui construit les équipements pour en revendre plus tard une partie à la Mairie, l'opération prend le statut de Z.A.C. privée. Au niveau technique, une révision du POS de la ville fut élaborée, classant le tènement en zone d'urbanisation future. Ainsi, la zone pouvait être aménagée sous la forme d'un projet d'ensemble. Ensuite, fut décidée la création d'une zone d'aménagement concertée. La Z.A.C. est avant tout une zone d'urbanisation à objectif très large. De plus, elle permet d'aménager des terrains nus ou bâtis afin de réaliser des habitations, des commerces, des industries, des équipements collectifs. Enfin, la Z.A.C., si elle est d'initiative publique, peut être confiée à un aménageur privé.

La procédure de ZAC prévoit trois phases: la concertation locale, la création de la Z.A.C., la réalisation de la Z.A.C.

La première phase fut durement critiquée par l'opposition municipale. Outre la pratique du secret, fut mis en avant un point qui lui est sous-jacent : le refus : de la Mairie de choisir l'option du concours national qui aurait permis a priori de déterminer le meilleur projet. Cette solution était possible, la SARI n'étant pas le seul aménageur privé en France, mais encore aurait-il fallu que le nombre de projets soit suffisant. Cependant, l'option concours ne garantit pas forcément une transparence totale quant au choix du projet qui sera retenu. En effet, n'oublions pas qu'il peut exister, et qu'il existe, des liens privilégiés de tous ordres entre une entreprise et une Municipalité, surtout à la veille d'élections. La concertation s'est limitée à une simple mise à la disposition de la population d'un registre dans le hall de la Mairie en avril 1987 registre qui a recueilli 21 avis sur 200 000 habitants et aucun avis de professionnels concernés par le projet, ou de groupes sociaux représentatifs mais ce faisant la Mairie se privait de la possibilité de mobiliser autour de son projet les forces vives de l'agglomération.

Le site ayant été rétrocédé à la SARI, la société peut désormais construire sur les terrains acquis, les aménager, les équiper et les céder à d'autres constructeurs publics ou privés. De plus, les travaux sur les équipements d'infrastructure (carrefours, élargissement rue Blachon), ainsi que les travaux sur les équipements de superstructure (planétarium, musée Manufrance, parking) sont à la charge de la commune. Ensuite les constructions prévues sont exclues du champ

d'application de la Taxe Locale d'Équipement et de la participation pour dépassement du plafond légal de densité.

Au niveau du dosage du projet on constate que le produit élaboré est hétérogène et multifonctionnel, ce qui permet de répartir les risques, c'est-à-dire d'une certaine manière de les minimiser. En effet, on recense des logements, un centre d'affaires, des équipements publics. Ce projet d'ensemble, outre le réaménagement de la friche, permet à la Municipalité de placer des équipements publics. Il est vrai que si l'on isole les équipements technologiques (planétarium financé et aménagé par la Ville, tête de réseau câblé pris en charge par la société opératrice la C.G.V et la SARI), on se rend compte que les équipements publics n'occupent qu'une faible part du projet à l'intérieur de la Z.A.C.: 24 000 à 30 000 mètres carrés, selon la taille du parking, contre 87 000 mètres carrés d'équipements privés, soit environ un quart du total. La vocation privée du site semble donc assurée. En fait, les parties à vocation collective (parking, voirie, esplanade...), culturelle (musée, planétarium) ou de communication (salle de congrès) sont publiques ; celles à vocation individuelle (logements) ou économique (commerces, bureaux, centre d'affaires) sont privées.

Au niveau du financement des équipements publics, à l'intérieur de la Z.A.C., la Ville assure 57 % de leur financement. Les 43 % restants sont pris en charge par des acteurs privés : la SARI (31 % pour esplanade et voirie) et le concessionnaire (69 %). Les frais extérieurs sont entièrement à la charge de la Ville. La Municipalité a donc à sa charge 67 500 000 francs répartis sur trois ans (3 200 000 F en 1988, 46 700 000 F en 1989, et 17 600 000 F en 1990). Cette charge représente au maximum en 1989 un peu plus de 9 % du budget d'investissement municipal ce qui ne paraît pas excessif d'autant plus que des demandes de subventions ont été réalisées auprès du Conseil Général de la Loire et du Conseil Régional, quant à la réalisation de ces équipements publics, cela se résume pour la Ville au planétarium et à la voirie extérieure, le reste étant pris en charge par la SARI.

La SARI-SEERI est donc non seulement le seul aménageur de la Z.A.C. (à peu de choses près) mais également l'investisseur essentiel : 90 % des investissements réalisés sont privés et à la charge du groupe (on peut donc estimer la charge de ce dernier pour les équipements privés à plus de 500 millions de francs). Il est d'ailleurs prévu, dans la convention, que le risque financier est supporté par l'investisseur : à investissements privés, risques privés. En jouant la carte du privé, la Mairie semble minimiser ses risques. Au total, il est clair que ce projet a été élaboré dans une volonté de répartir les risques entre SARI et Mairie.

La Municipalité en se désengageant de l'opération se place dans une logique libérale. Elle minimise un éventuel risque financier mais peut porter et portera le poids d'une réussite ou d'un échec du projet. La SARI de son côté rentabilise l'opération grâce aux logements. Une partie sur le cours Fauriel constitue un espace résidentiel de standing et une partie rue Liogier est plus sociale, des logements aidés par l'Etat en accession (P.A.P) et en location (P.L.A.) sont prévus. Il existe un risque au niveau des bureaux mais des services extérieurs de l'Etat sont sollicités pour occuper une surface importante. Enfin, la galerie commerciale permet là encore de répartir les risques. Le fait qu'il y ait des équipements publics permet à la SARI de construire moins de logements et de bureaux, solution qui est plus facile à gérer.

II - LA REQUALIFICATION DU TERRITOIRE

Manufrance a été, comme l'écrit F. Tomas ¹, un enjeu immobilier pendant de nombreuses années durant lesquelles l'urbanisme, et particulièrement le terrain de Manufrance, fut fortement contaminé par la spéculation. Aujourd'hui, Manufrance redevient le terrain d'un grand projet pour la ville. La renaissance économique de Saint-Etienne devient-elle une réalité ? Une réponse pleinement affirmative s'avère certainement un peu prématurée. Pourtant il existe des signes qui dénotent une meilleure santé de l'économie stéphanoise ("épuration de la base" d'activités traditionnelles selon B. Vennin, stabilisation du taux de chômage etc...). L'objectif en termes d'image est important. En effet, un tel projet peut permettre une certaine requalification de l'espace urbain et de l'image de Saint-Etienne. Tout d'abord du point de vue de l'esthétique et compte-tenu de ce que nous avons pu voir à Nîmes, une fois les travaux achevés, l'Espace Fauriel possèdera certainement tous les atouts pour jouer le rôle de "vitrine de la ville", rôle tant désiré par le maire. Il est vrai que depuis plusieurs années des efforts ont été engagés par les pouvoirs publics en matière de rénovation de quartiers et d'espaces publics (fontaines, squares, espaces verts, places...), opérations qui ont permis d'éclaircir quelque peu la ville. Dans ce contexte, l'Espace Fauriel peut devenir le symbole du changement de "peau" opéré par la ville. Comme l'a montré A. Vant, une telle politique est motivée, comme ce fut le cas pour la politique Durafour, par la recherche du passage d'un archaïsme (activités industrielles) à un modernisme (tertiaire), du passage de la grossièreté d'un cadre de vie ouvrier à l'aménité d'un cadre de vie pour cadres. La Municipalité peut espérer compter, grâce au projet Fauriel, sur un déclic dans la conscience collective stéphanoise, de telle sorte que les habitants pensent et imaginent leur ville différemment.

Le groupe SARI-SEERI trouve donc dans le site historique de Manufrance l'opportunité de réaliser une opération caractéristique de son approche conceptuelle et servant sa stratégie d'implantation locale. De son côté, la Municipalité de Saint-Etienne, en accord parfait avec l'aménageur, voit dans ce projet l'expression du renouveau économique de sa ville. Il faut donc maintenant analyser plus précisément l'Espace Fauriel et essayer de mettre en évidence ses impacts possibles, donc ses enjeux pour Saint-Etienne.

L'Espace Fauriel apparaît comme un ensemble complexe, multifonctionnel. Notre but n'est pas de faire l'analyse de toutes ses composantes ; il s'agit de centrer notre analyse sur les éléments clés, le coeur du produit SARI.

Nous avons analysé les raisons "objectives" de la multifonctionnalité, de la diversité des équipements (grandeur de la friche, rentabilisation minimum pour la SARI, équipements demandés par la municipalité) qui expliquent la présence d'un pourcentage élevé de logements et le fait qu'il n'y ait pas que des produits conçus par la SARI. Mais le caractère bigarré du projet peut aussi s'expliquer par la complémentarité des différents équipements par rapport au concept de Centre d'Affaires. En effet, ceux-ci caractéristiques des centres urbains modernes, ont besoin autour d'eux d'un cadre de vie agréable, d'activités liées, d'équipements de prestige, afin de réaliser l'intégration des fonctions urbaines ; cela apparaît comme

¹ Ancien adjoint de la municipalité de St-Etienne et professeur de géographie à l'Université J. Monnet

une condition de leur bon fonctionnement du fait de la synergie entre les différentes fonctions et l'image de standing qui est ainsi véhiculée. On peut alors comprendre l'intérêt d'une galerie commerciale, de logements, d'un centre de congrès, d'un Planétarium. L'ensemble du contenu s'avère être, sous cet angle aussi, nécessaire à la SARI-SEERI, même si tous les équipements ne sont pas indispensables au produit SARI et sont là "par hasard" (IRMN, Planétarium). De plus, la diversité du programme a aussi pour fonction de permettre à l'ensemble de vivre à tous les moments et de créer ainsi une animation permanente. La philosophie générale de l'Espace Fauriel se caractérise par la modernité et le standing à partir du regroupement d'activités tertiaires, d'équipements valorisants. C'est là son unité, son homogénéité. Ses deux fonctions principales sont alors d'une part, d'impulser de nouvelles représentations de la ville ("fonction imageante") et d'autre part, d'ouvrir Saint-Etienne sur l'extérieur en créant un pôle économique fonctionnel. L'Espace Fauriel dans sa globalité peut donc s'analyser comme un projet d'environnement ayant pour but de créer une capacité d'attraction et d'être vecteur d'un dynamisme. C'est aussi un maillon du réseau développé par la SARI-SEERI.

Ces caractéristiques s'avèrent être en rupture avec les spécificités stéphanoises ; ce type de réaménagement aurait difficilement pu être généré par le territoire ; les infrastructures proposées sont totalement absentes au niveau de la ville alors qu'elles sont caractéristiques des nouvelles fonctions urbaines. On peut alors percevoir toute la portée de la symbolique développée autour de l'opposition Manufrance-Espace Fauriel, l'une représentant le passé et la crise, que l'on dit terminés, l'autre représentant le futur et le renouveau économique. Au delà de cette opposition, de ces discours, il est probable que ce projet puisse favoriser une évolution de la situation économique locale même la SARI mise d'ailleurs sur un certain renouveau local, c'est une des justifications de son intervention à Saint-Etienne : l'Espace Fauriel se positionne donc moins comme un facteur d'impulsion que comme un facteur d'accompagnement. C'est en ce sens que l'on peut parler de requalification.

Nous essayerons d'aborder cette question à partir de la réalisation prévue d'ATRIA. Notamment nous verrons que la réalité d'un projet de cet ampleur (II.1.) est conditionnée par la convergence des stratégies d'acteurs (II.2.) au sein desquelles l'initiative locale peut avoir un rôle déterminant (II.3.).

II - 1. Réalisation de l'ATRIA

ATRIA est le coeur de l'Espace Fauriel. Comme il va servir à la commercialisation des bureaux "normaux" l'environnant, nous centrerons notre analyse sur cet équipement. Le concept d'ATRIA résulte d'une association entre deux groupes: ACCOR et SARI. Cette mise en commun de savoir-faire explique son contenu. Il a pour vocation à devenir selon la SARI un centre directionnel économique privé. Pour cela on y trouve un complexe d'équipements professionnels à vocation tertiaire comprenant des bureaux intelligents, un club service affaires (CSA), un réseau de télécommunication. Ce complexe est complété par l'existence d'un centre hôtelier Novotel et d'un centre de congrès qui a une vocation plus large. De plus un TECHNOFORUM sera implanté sur ATRIA. Après avoir défini ses objectifs et les moyens développés dans ATRIA, nous montrerons quelles sont les variables clés déterminant sa réussite.

Le produit "ATRIA a pour vocation d'attirer les entreprises extérieures sur la base d'une complémentarité avec les entreprises industrielle locales" tel est l'objectif de la SARI. Ainsi comme nous l'avons évoqué, le renouveau économique local ne pourrait avoir lieu sans l'apport de l'extérieur. Ceci explique la politique de commercialisation tournée vers l'extérieur (étranger, France...) et effectuée par une filiale de la SARI : SARI CONSEIL, plus précisément ces entreprises seront principalement de type tertiaire: des sièges sociaux, des antennes régionales, des sociétés de services aux entreprises, des entreprises de "high-tech" pour leurs fonctions hors production. Au niveau local la SARI contacte des entreprises d'activités diverses. Concernant les bureaux ATRIA, ce sont les petites sociétés de services aux entreprises de "high-tech" qui sont visées. Quant aux bureaux normaux la création sur le site d'un IRMN est un élément attractif pour les professions libérales (médecins radiologues). Néanmoins, la priorité demeure l'implantation d'entreprises extérieures au territoire.

Des éléments économiques et financiers justifieraient certes pleinement cette option. Cependant, la pratique à Nîmes relativise ces intentions. Comme nous l'avons expliqué précédemment la SARI s'assure une certaine rentabilité grâce à des équipements publics et multifonctionnels et se donne la possibilité de prendre des initiatives plus risquées sur certains aspects du projet en l'occurrence ATRIA. En effet, la commercialisation risque d'être coûteuse et peu rapide. Néanmoins, l'objectif peut être maintenu dans le cadre d'une stratégie plus globale. Les résultats d'une étude d'EPURES¹ réalisée en décembre 1986, vont dans le sens des propos tenus par la SARI. Les entreprises interrogées (essentiellement de services et originaires de Saint-Etienne) prévoyaient une recherche de bureaux dans le court et le moyen terme sur Saint-Etienne. Les critères déterminant les choix de leur localisation étaient les suivants : existence de locaux neufs non ostentatoires, situés à proximité du centre et proches de parking, un prix plafond de 6000 F le mètre carré. L'offre de l'espace Fauriel dépasse en plusieurs points cette demande locale et justifie la recherche d'une zone de "merchandising" extérieure, même si les expériences ont montré qu'il faut aborder ces questions avec prudence. En effet, l'ATRIA de Nîmes, certes plus petit et bien moins équipé, a démontré qu'aucun siège social ne s'est implanté à Nîmes, que les sociétés de services sont peu nombreuses, et que le remplissage par des entreprises locales semble être le cas le plus fréquent.

La SARI qui souhaite créer la demande, développe son offre autour de trois concepts ; des bureaux intelligents, un Club Service-Affaire, un Centre d'accueil et de congrès. L'existence de bureaux câblés et de réseaux de télécommunication dans ATRIA sont des éléments attractifs pour les entreprises extérieures.

Les bureaux regroupent un ensemble de services micro-informatiques, messagerie, bureautique haut de gamme. Ils sont adaptables aux besoins des entreprises. Plus précisément, le groupe SARI a choisi le BULL CABLING SYSTEM qui permet aux utilisateurs d'accéder aux moyens nécessaires de communication pour que l'information puisse circuler librement à l'intérieur comme à l'extérieur de

1. EPURES, *Enquête de bureau*, St-Etienne 1986

l'entreprise. Une fois mis en place ce système permettrait le raccordement d'une large gamme de systèmes informatique et de bureautique (postes de travail, micro-processeurs de réseaux et serveurs...) d'origines différentes. Ainsi, tout un réseau de télécommunication sera mis en place, correspondant aux nouveaux besoins des entreprises.

Enfin, la maintenance technique des immeubles sera assurée par la filiale SARI MAINTENANCE et SARI GESTION, garantissant à l'entreprise un montant des charges locatives. Ce service correspond à la stratégie SARI qui est de contrôler le produit dans sa globalité .

Le développement des systèmes de communication tend à banaliser l'accessibilité à l'information. De ce fait, elle permettra le contrôle à distance et donc la délocalisation des entreprises. En effet, les décisions de localisation seront plus libres, la contrainte de proximité s'atténuant. D'autre part, grâce à l'existence de techniques de communication et de l'implantation d'ATRIA un peu partout sur l'hexagone, des relations privilégiées pourraient s'établir entre les entreprises localisées sur ces sites. Il en résulterait la possibilité de création de synergies au sein même du réseau. Enfin, les liens d'ATRIA avec le CNIT et la Défense sont aussi des éléments attractifs pour les entreprises extérieures.

Le CSA propose des services de bureautique (accueil, secrétariat, services de communication : messagerie internationale, courrier électronique et visio-conférence...). Il s'adresse à une clientèle très large : propriétaires et locataires de bureaux, clients des entreprises implantées sur le site, congressistes de passage, résidents de l'hôtel. Cette clientèle peut ainsi bénéficier de ces services communs par abonnement ou ponctuellement d'où une flexibilité de l'offre qui permet à l'entreprise d'externaliser certaines fonctions banales et de réduire ses coûts.

Contrairement aux types de bureaux intelligents proposés par les concurrents de la SARI, ATRIA incorpore un hôtel-restaurant NOVOTEL, créant ainsi, avec le groupe ACCOR, un environnement favorable au déroulement des affaires, associant convivialité et standing.

Le centre de congrès peut à la fois être utilisé par les entreprises résidentes et les entreprises extérieures au site. En effet, une filiale de la SARI recherche les congrès potentiels sur la France. Ceci devrait accentuer l'animation d'ATRIA. On retrouve les fonctions d'ouverture, de communication, ainsi que le discours moderniste, caractéristiques du projet dans son ensemble. L'ensemble de ces outils sont gérés par une direction nommée par la SARI.

ATRIA possède les mêmes composantes quels que soient les lieux d'implantation et des prix équivalents quelles que soient les villes de province. De ce fait, c'est un produit que l'on peut qualifier de "standard". Cependant, ses composantes sont parfaitement complémentaires constituant ainsi un complexe global de communication ouvert sur l'extérieur. Une incertitude émerge cependant. Si des centres ATRIA reliés en réseau sont implantés dans une multitude de villes, quels sont dès lors pour des entreprises extérieures les facteurs (autres qu'ATRIA) qui détermineront le choix de l'Espace Fauriel? C'est alors que les spécificités locales reviennent au premier plan.

II - 2. La mesure de l'impact territorial

En effet, la localisation des entreprises de services est sensible aux trois dimensions que sont la qualification de la main-d'oeuvre, la demande potentielle et la qualité des relations avec l'extérieur. Or, ces trois dimensions sont des variables fragiles pour le bassin stéphanois : la qualification de la main-d'oeuvre est globalement moins élevée que celle de la région Rhône-Alpes, la demande potentielle de services est certes existante mais encore timide du fait des spécificités des entreprises locales, la liaison avec la métropole lyonnaise est encore un handicap à dépasser. La requalification de l'espace Fauriel est cependant conditionnée, au delà des produits immobiliers réalisés par la SARI, par la dynamique de reconversion qui peut s'instaurer et dont l'espace Fauriel peut être un élément¹, c'est de la confrontation des différents acteurs en présence et de leur projet que naîtra tel ou tel futur.

Ainsi, étudier l'impact d'ATRIA sur le territoire et son intérêt pour le groupe revient à prendre en considération l'intervention de plusieurs logiques : la logique SARI, à travers le produit proposé et sa politique de commercialisation et d'animation ; la logique d'implantation des entreprises extérieures susceptibles de se localiser sur l'Espace Fauriel. Deux stratégies sont envisageables, soit ce sont les spécificités locales qui sont déterminantes pour le choix de localisation (stratégie d'insertion), soit l'entreprise recherche la participation à un réseau de ville (stratégie d'implantation) en priorité. Cependant, dans ces deux cas, le territoire intervient dans le choix de la localisation mais à des degrés moindres.

Nous pouvons envisager de manière hypothétique l'articulation, la compatibilité de ces différentes logiques. Il s'agit ainsi d'analyser en quoi l'outil économique proposé par la SARI peut à la fois agir sur l'évolution économique locale et satisfaire une logique privée. La réponse à cette question dépend de la stratégie des entreprises extérieures susceptibles de venir s'implanter sur l'Espace Fauriel et de la situation du territoire (début de mutation ou pas) : ce sont deux éléments déterminants pour l'impact possible.

Dans un premier temps supposons que les entreprises extérieures adoptent une stratégie d'implantation. Ainsi, les spécificités locales ne sont pas des éléments déterminant en priorité le choix de localisation. L'entreprise aura une activité essentiellement orientée vers l'extérieur (recherche de la satisfaction d'une demande de service non locale). D'où l'intérêt des réseaux et du produit ATRIA. Les bureaux seront commercialisés même si le territoire n'est pas forcément attractif. Ces entreprises favoriseront l'animation des réseaux de ville et la SARI aura la possibilité de s'attacher une clientèle interne et de s'assurer un développement du réseau.

A court terme les spécificités de l'activité de ces entreprises (tournées vers l'extérieur) susciteront certainement l'absence de connexion directe et immédiate avec les entreprises locales. Cependant, des entreprises de l'Espace Fauriel pourraient éventuellement satisfaire une demande locale de travail (travail peu qualifié) d'où des effets de revenu.

¹ EPURES, *Le devenir du bassin Loire Sud, diagnostics et propositions, rapport final*, St-Etienne 1984

A plus long terme, une connexion avec les structures industrielles locales pourrait avoir lieu dans la mesure où des initiatives locales interviennent (ici, le territoire est un acteur). D'une part, l'existence d'une offre nouvelle de services pourrait inciter les entreprises à faire appel à ces activités. Ceci nécessite une prise de conscience de l'intérêt des services pour leur activité. Il en résulterait la création de relations marchandes : élément de connexion. D'autre part, les entreprises stéphanoises pourraient être intéressées par une localisation sur le site : la connexion serait assurée grâce à la fonction d'animation du centre. La présence locale de services aux entreprises pourrait favoriser la création d'un environnement plus attractif. La société locale aurait l'opportunité de s'ouvrir sur l'extérieur du fait de ces stratégies d'entreprise et grâce à l'image portée par le projet. En effet, l'Espace Fauriel pourrait diffuser une image de modernité ; l'image porte en elle des potentialités (puissance attractive). Cependant elle est insuffisante comme facteur d'impulsion.

La localisation d'entreprises a priori non connectées au tissu local n'est pas un obstacle à la réussite financière de la SARI (commercialisation des bureaux grâce au réseau, notamment). Cependant, pour le territoire l'impact demeure incertain. Il ne pourra être positif que si les acteurs locaux prennent l'initiative d'établir des relations avec les entreprises de l'Espace Fauriel.

Supposons toutefois que ces entreprises susceptibles de venir s'implanter sur l'espace Fauriel suivent une logique d'insertion ; les spécificités locales sont les facteurs prioritaires pris en considération par ces entreprises pour le choix de leur localisation. Ces entreprises auraient pour objectif l'insertion dans le milieu, la satisfaction de besoins locaux et l'utilisation de potentiels locaux. Dès lors, les réseaux ATRIA deviennent secondaires bien que l'existence d'une infrastructure adaptée soit au départ nécessaire.

Le territoire étant la variable clé (il détermine le choix de la localisation), nous distinguerons deux situations :

- *soit le territoire est attractif*, dans ces conditions les bureaux seront commercialisés et le discours de la SARI sera validé, elle aura relevé le défi qu'elle s'était fixée, il en résultera une réussite financière et commerciale pour le groupe,

- *soit il ne l'est pas*, et la SARI adaptera sa politique à cette nouvelle situation en recherchant d'autres types de compensations pour assurer sa rentabilité sur l'espace stéphanois.

Comme les entreprises susceptibles de s'implanter sur l'espace Fauriel ont, dans une hypothèse d'attractivité favorable, pour objectif principal la satisfaction des besoins locaux et l'utilisation des potentialités locales, des relations marchandes vont s'établir. La connexion sera immédiate ou presque et profitera aux deux parties. Le développement d'un pôle tertiaire réellement ancré dans le territoire pourra avoir un rôle important pour le redéploiement des entreprises.

A plus long terme la diffusion d'une image attractive (existence de services, renouveau local...) fondée sur une réalité économique, renforcera les tendances du territoire : la mutation pourra être renforcée.

Dans le cas d'une hypothèse défavorable, comme la politique de la SARI se sera recentrée sur le marché local, on assistera à des transferts d'activités vers l'Espace Fauriel. Ainsi, à court terme ATRIA ne sera pas porteur de renouveau du fait de l'absence de localisation d'entreprises extérieures. La diversification du tissu ne s'opérera pas.

Cependant, nous devons nuancer ce jugement, car à plus long terme, ces transferts pourraient s'avérer positifs pour le développement local. En effet, du fait de l'accès à ATRIA, les entreprises locales auraient la possibilité de se diversifier (processus de diversification interne) et de se moderniser. De plus, l'intégration dans le réseau de villes ne serait pas négligeable (fonction d'ouverture des entreprises locales sur l'extérieur). Mais dans ce cas il est difficile d'évaluer le coût indirect de ce résultat si ce n'est par le biais d'un certain dérapage du budget municipal qui d'une certaine façon assure seul la globalisation de l'ensemble des opérations sur le territoire.

Ainsi, l'impact sur le territoire peut être très structurant en cas d'attraction du territoire mais incertain dans le cas contraire. Quant à la commercialisation d'ATRIA, elle sera aussi déterminée par la situation du territoire et donc aussi incertaine. La nature même des stratégies de localisation adoptées par les entreprises extérieures et les spécificités du territoire tiennent une place importante dans la nature de la requalification de l'espace. Ainsi, si ces entreprises suivent une logique d'implantation la SARI se libère en grande partie de la contrainte territoire, le produit n'a pas besoin d'une insertion locale pour que les bureaux soient commercialisés.

L'impact sur le territoire sera incertain, du fait de la nature même des stratégies adoptées par les entreprises extérieures. La réalité de la requalification du territoire dépendra alors de la réaction des acteurs locaux de leur aptitude à créer la connexion avec l'Espace Fauriel. Par contre, si les entreprises extérieures adoptent des stratégies d'insertion, le territoire devient une variable clé pour la réussite de l'opération. Dès lors le groupe a intérêt à prendre en considération le territoire et ses acteurs : sa réussite dépendra de la capacité d'attraction du territoire. De manière plus générale, nous pouvons dire que la requalification d'un espace est fonction de sa capacité d'attraction, de la convergence des stratégies des acteurs en présence et du terme plus ou moins long dans lequel ces stratégies sont perçues. Ceci fait apparaître pour la réussite d'une opération comme celle-là l'importance et la force des initiatives locales.

II - 3. La prise en compte de l'initiative locale

Le Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI), le Centre de l'Image Numérique (CIN)/TECHNOFORUM sont des projets d'initiative locale liés à la réalisation de la SARI. L'idée de création du CIN résulte d'une volonté municipale. Cependant, la mairie a remis les projets élaborés par les acteurs locaux entre les mains de la SARI. Celle-ci projette d'inclure le CIN à TECHNOFORUM. La demande de création du CEEI à la Communauté Européenne est une initiative municipale et contrairement au CIN, la mairie maîtrise totalement l'opération (du moins jusqu'au dépôt du dossier à la Commission Européenne).

Par opposition à ATRIA, le CEEI, CIN/TECHNOFORUM sont des outils économiques tournés vers l'intérieur destinés à mobiliser directement les potentialités locales en vue de favoriser un dynamisme et un renouveau stéphanois. Les entreprises porteuses d'innovations ou pouvant utiliser de nouvelles technologies seront concernées par ce produit. Ils ont pour objectif de valoriser ces savoir-faire locaux à l'extérieur.

Ce qui frappe au regard extérieur, c'est l'imbroglia de ces initiatives locales dont la compatibilité n'est pas toujours assurée ; ce qui traduit a contrario le manque de maturité de ces initiatives. La mairie est en partie responsable de cet imbroglia et de la multiplication des projets. En effet, elle lança d'abord l'idée de la création d'un CIN qui fit l'objet de l'élaboration de projets locaux ¹. Cependant les acteurs locaux ont été dépossédés de leur initiative dès lors que la municipalité a remis le dossier entre les mains de la SARI (dès l'acquisition du tènement Fauriel). Celle-ci en profita pour créer un TECHNOFORUM local incluant ainsi a priori le CIN. Parallèlement à cette nouvelle intervention de la SARI, la municipalité décida de l'élaboration d'un dossier de demande de création d'un CEEI ². Ce dossier, en cours d'élaboration actuellement, sera déposé à la Commission Européenne.

Ainsi, si, prises séparément, ces différentes structures sont sources de développement potentiel, leur coordination nous paraît pour le moins nécessaire. En ce qui concerne le Centre d'Image Numérique, deux conceptions ont été avancées. La première conception émanant essentiellement de l'école d'architecture propose la création d'une cité des sciences, des arts et des industries, de l'image numérique Saint-Etienne-Rhône-Alpes (titre du projet remis par cette école). Ce titre traduit toute l'ambition du projet qui recherche la pluridisciplinarité des recherches (rôle fédérateur et moyen de créer une identité régionale puissante), la transversalité des domaines d'application, la sensibilisation de tous les publics, la dimension régionale voire internationale (réseaux). Cette initiative jouerait un rôle moteur pour le renouveau de Saint-Etienne "qui ne se sauvera d'une situation d'extinction historique que par des projets ambitieux en prise directe sur les grandes dynamiques économiques et scientifiques, culturelles et sociales du XXI^e siècle" ³.

La seconde conception, commune à l'Université de Saint-Etienne et à l'Ecole des Mines paraît plus pragmatique. D'une part, ce centre a pour mission de favoriser les applications des techniques d'analyse et de synthèse de l'image. D'autre part, les moyens semblent plus réalistes puisque le centre s'appuierait essentiellement sur les laboratoires de recherches de Rhône-Alpes existant en ce domaine. Le centre ne conduira donc pas lui-même de recherches. Ainsi, il démarrerait avec une logistique simple centrée sur cet existant et sur un marché possible en aval (aide à la commercialisation).

Chaque projet a été remis à la municipalité pour une étude détaillée en vue de constituer un projet unique. Cependant, devant les conflits entre les différents protagonistes la Mairie a remis les projets dans les mains de la SARI pour

¹ A. Renaud, P. Levert, D. Vallat, *Projet de création d'un centre d'image numérique, St-Etienne, 1986.*

² CEEI, *Création de Centre d'entreprise et d'innovation, programme de travail, Bruxelles 1985.*

³ Extrait du projet remis par l'Ecole d'Architecture.

faciliter l'arbitrage. En réalité ceci s'inscrit dans une pratique plus générale de désengagement que nous avons analysé précédemment. Depuis la remise de leur projet respectif à la mairie, les acteurs des projets ne sont plus renseignés sur l'évolution du projet.

La SARI a chargé J.P. de Gaudemar d'effectuer un rapport de mission exploratoire¹ afin de détecter les potentialités d'offres locales, et à partir duquel la SARI décida² de faire de l'image numérique un des thèmes de spécialisation de son Technoforum à Saint-Etienne sans que l'on puisse en tirer des conclusions sur la dynamique locale sous-jacente.

La demande de constitution de dossiers à la Commission Européenne pour l'implantation d'un CEEI a été une initiative municipale. L'origine de cette demande en fait son originalité. En effet, dans les autres villes ce sont en principe les CCI qui en prennent l'initiative.

Les CEEI constituent pour la Communauté Européenne un instrument important de la politique régionale tant nationale que communautaire dans les zones de reconversion et de développement de la communauté. Une synergie entre les différents Centres et initiatives de même nature par la création par la Commission, d'une Association Européenne : "Business and Innovation Center Network" en novembre 1984. L'idée est qu'une approche intégrée augmenterait les chances de réussite des différents programmes et projets.

Après acceptation de la demande locale de CEEI, la Commission s'engage pour une durée de douze à dix-huit mois à aider la création du CEEI local grâce à l'apport de capitaux (50 %). Le reste du financement provient des municipalités, des CCI, du plan Etat-Région et d'une politique de facturation des services. Après la première année de fonctionnement, un bilan est dressé déterminant la poursuite ou l'arrêt de l'activité du centre. Si la seconde possibilité est retenue, le CEEI devient un centre agréé avec le label européen. Il doit rendre périodiquement des comptes à la Commission pour une durée de quatre à cinq ans. Compte-tenu de l'omniprésence de la commission, tout au moins au début du fonctionnement du centre, des objectifs et moyens précis s'imposent aux CEEI locaux.

Par leurs objectifs et surtout leurs moyens, les CEEI se différencient totalement des pépinières classiques. En réalité, le centre se positionne en amont de la pépinière. Le CEEI est un instrument délibéré de création d'entreprises et de diversification de PME existantes. De part ses critères de sélection, il doit favoriser l'application de techniques modernes et de pointes relatives à de nouveaux produits ou procédés dans les régions. Une prospective des entreprises locales et du marché international s'impose (transfert de technologies). Les critères de sélection des projets doivent être appropriés. Un projet étudié par le Comité d'évaluation constitué d'organismes locaux, nationaux, financiers sera retenu en fonction des critères suivants: le caractère innovant du projet, le potentiel de développement, la personnalité du porteur du projet.

1. J.P. de Gaudemar, *Projet de centre de l'image numérique à St-Etienne : rapport de mission exploratoire, SARI, 1988.*

2. Demascopie, *Etude de marché sur l'image numérique*, rapport remis à la SARI, septembre 1988.

Un autre élément important qu'il s'agit de souligner, concerne le type d'aide apportée à l'entreprise ainsi que son inscription dans le temps. Dans une première étape, les aides du CEEI doivent permettre la gestation du projet grâce à des aides techniques, à la formation (processus d'apprentissage pour le créateur) et à des conseils financiers. La création d'entreprises est considérée comme un processus multidimensionnel dont chaque élément est important. Cette aide durera un à deux ans, sachant que le plan d'entreprise sera actualisé à chaque étape de la progression. Dans une seconde étape, une fois l'entreprise créée, il s'agit de l'assister. Elle sera orientée sur une pépinière ou sur des opérations privées d'immobilier d'entreprise, pendant tout au plus deux ans, le processus de formation continuera, des conseils seront apportés. L'entreprise aura aussi la possibilité d'accéder aux services communs comprenant des salles de réunions, télécopies, télex. Enfin le contrat CEEI arrivant à terme, l'entreprise choisira une implantation immobilière définitive.

Cependant l'insertion effective dans le milieu local (partenariat, mobilisation des organismes locaux...) représente une condition indispensable à sa réussite et à celle des entreprises aidées. Ainsi, se pose le problème de la coexistence de plusieurs structures sur l'Espace Fauriel, à savoir le CEEI et TECHNOFORUM. Ce risque de concurrence vient d'une certaine incohérence de la politique municipale impulsant deux projets parallèlement. De plus, elle ne favorise pas la coordination entre les initiatives. Ceci est confirmé par la réaction des personnes que nous avons interviewées. Quels que soient les protagonistes ils ont révélé une parfaite méconnaissance des différents dossiers et de ce fait l'évidence de leur incompatibilité. De ce fait, la SARI apparaît encore une fois offrir une solution juridique permettant de faire apparaître une convergence entre ces différents projets, mais sur le fond elle ne peut compenser l'absence d'une réelle force d'initiative locale. Il émane de cette situation un sentiment d'inexistence d'orientation globale : chaque institution remplit sa fonction relais ou possède sa logique propre.

Ainsi, sommes-nous confrontés, en terme de requalification à une situation paradoxale. La SARI a de toute évidence intérêt à réaliser la synergie entre ces différents projets, ne serait-ce que pour faciliter la commercialisation de son implantation immobilière, et pourtant la réussite de ces projets repose sur la mobilisation des institutions, et des structures existantes, ce qui apparemment n'est pas le cas. Dans ce cas, serait-elle en mesure d'adopter des actions de sensibilisation, démontrant ainsi la possibilité de mobiliser un partenariat local par une initiative privée extérieure ? De fait la volonté du groupe à mobiliser les acteurs locaux, dépendra du degré d'implication nécessaire du territoire pour satisfaire la stratégie du groupe.

CONCLUSION

L'espace Fauriel va devenir un élément du paysage urbain et de l'économie stéphanoise. L'impact de ce projet et donc la requalification de l'espace Manufrance, résultat de la confrontation de différentes forces en présence et d'acteurs divers, est encore incertain. L'espace Fauriel peut rester encore longtemps un de ces chantiers de la ville en mal d'achèvement faute de dynamique locale, il peut aussi devenir un facteur de développement.

L'expérience démontre que le problème de requalification de l'espace ne peut être le seul résultat d'intérêts ou d'opportunités d'acteurs, fussent-ils un groupe suffisamment puissant pour produire clés en main de la "centralité", et une municipalité. Il est nécessaire qu'à l'intersection de leurs espaces stratégiques puisse se construire une véritable mobilisation des acteurs locaux. Ainsi, le problème de requalification ne peut trouver sa solution dans la seule dimension immobilière, encore faut-il pouvoir rassembler autour d'un projet crédible un partenariat actif. En l'absence de ce dernier, le désengagement municipal par rapport aux questions immobilières et foncières, risque d'être un leurre loin de donner à une municipalité un nouveau degré de liberté dans ses actions futures, le désengagement ne fera que déplacer les contraintes. C'est toute la question de la stratégie du développement local des municipalités qui se trouve ainsi posée.

Note de l'éditeur

Ce texte est paru une première fois dans la *revue de géographie de Lyon* (n°2, 1991). Depuis les opérations ont progressé et le journal de la ville **Saint-Etienne aujourd'hui** pouvait annoncer début 1994 la réussite de l'opération. En fait, il ressort que si les surfaces ont pu être occupées, ce n'est pas en attirant des investisseurs extérieurs, mais surtout en déplaçant des organismes présents dans la ville (l'école des mines, l'école supérieure de commerce de St-Etienne, la chambre de commerce et l'agence régionale Loire-Drôme-Ardèche de la Caisse d'Epargne).

DEUX OPERATIONS DE REQUALIFICATION DE QUARTIERS CENTRAUX

Dominique WERNER

Ce texte est issu des premières réunions (1991) d'un groupe de travail constitué au sein du STU à la demande de la DAU et de la DC ainsi qu'à celle de divers acteurs locaux ; ce groupe de travail s'est axé sur les problématiques de requalification et de revalorisation des centres-villes.

En particulier, le thème du "partenariat public-privé dans les opérations de requalification des quartiers centraux" est apparu comme un aspect désormais à la fois incontournable et problématique du développement urbain. On assiste en effet depuis quelques années à une réorganisation de grands groupes privés - Spie Batignolles, Générale des Eaux, Dumez, Fougerolles, GTM,... - dont la vocation traditionnelle était le BTP, l'ingénierie ou l'immobilier, ces groupes réorganisant leurs activités, par le biais de filiales propres ou en association avec des financiers, dans le sens de la réalisation de véritables "morceaux de villes". Bon nombre d'élus locaux font désormais appel à ces nouveaux acteurs de l'aménagement, que certains appellent "ensemblers urbains", pour revitaliser les centres-villes, en associant par ce biais développement urbain et vitalité économique.

Mais ces pratiques récentes ne sont pas sans soulever des problèmes nouveaux : les intérêts privés entrent désormais dans des processus décisionnels sur des enjeux et des espaces qui relèvent de la compétence publique ; cette évolution est-elle voulue et maîtrisée ? comment s'articule la logique économique des entreprises et la prise en considération des besoins des habitants actuels et futurs en logements, équipements, services, formation... ?

C'est à partir des expériences des villes de Rodez et de Bourgoin-Jallieu que le Groupe a cherché des réponses à ces questions.

RODEZ :

Rodez, préfecture de l'Aveyron, est la ville centre d'un district de 8 communes regroupant 52 000 habitants, la population y étant croissante depuis 1982.

Depuis 1983, la ville s'est engagée dans un processus de revitalisation du centre historique et des quartiers péricentraux, ceci notamment à l'aide de 2 OPAH qui ont permis de réhabiliter 600 logements et de subventions ou de bonifications d'intérêts sur emprunts accordées pour la rénovation de façades ou de vitrines.

Cependant, deux quartiers nécessitaient un traitement plus important, celui dit des Jacobins, situé en plein centre ville, et l'ilôt St Cyrile-Etoile dans le quartier du Faubourg, à la pénétration du centre ancien.

1. L'opération des Jacobins

Le centre-ville de Rodez est peu dense, mais constitué d'immeubles dégradés, dont la qualité architecturale est mauvaise. Le quartier des Jacobins est par ailleurs chroniquement engorgé et les problèmes de stationnement y sont aigus.

En 1986, la Mairie lance un concours d'idées pour créer un ensemble urbain qui participe à l'attractivité du centre, avec pour objectifs de réaliser un parking couvert de 300 places, d'agrandir la Mairie et de construire une nouvelle bibliothèque. Le projet retenu en juin 1987 comprend un immeuble de bureaux et de logements, la bibliothèque et les parkings pour un coût estimé à 100 MF.

Or, cette opération, à elle seule, dépasse largement la capacité annuelle d'investissement de la ville qui, pour ne pas prendre de risques financiers, choisit de faire appel à un partenaire privé.

En lançant une consultation en 1988, les services de la ville élaborent une grille de sélection multicritères qui prend en compte la valeur de rachat du foncier, le coût de la bibliothèque, la surface du programme immobilier privé, le nombre de places de parking amodiées par la ville et vendues à des particuliers, la tarification du stationnement et la création d'équipements complémentaires, ainsi que d'autres éléments plus qualitatifs, tels le savoir-faire des promoteurs ou la lisibilité de leur dossier.

Au final, la ville retiendra le groupe constitué par Bisseuil (filiale de Bouygues), le CIRMAD, le Crédit Immobilier de l'Aveyron, le GIS (pour la création et la gestion du parking).

De nombreuses discussions ont eu lieu entre la ville et le groupe quant aux aspects architecturaux et techniques de l'opération, ainsi que quant à la gestion des parkings dont les bénéfices seront partagés entre le GIS et la ville, sans que cette dernière n'accorde aucune garantie financière en cas de déficit.

L'opération, qui devait s'achever au cours de l'été 91 semble d'ores et déjà réussie du point de vue de la commercialisation des bureaux et de la vente des logements.

2. L'opération ilôt St Cyrile-Etoile dans le quartier du Faubourg

L'ilôt St Cyrile-Etoile est situé au coeur d'un quartier populaire de 10 000 habitants, composé de nombreuses cités HLM. Ce quartier fait l'objet depuis 1985 d'un projet de réhabilitation et de réaménagement, projet mené en collaboration avec les associations et les habitants du quartier.

L'ilôt lui-même est peu peuplé ; l'habitat y est ancien, vétuste et insalubre, avec quelques commerces en rez de chaussée. Proche du centre-ville, cet ilôt constitue un enjeu majeur d'urbanisme, les objectifs y étant de construire des logements privés, des bureaux, un hôtel deux étoiles, des commerces, un parking public ainsi que des équipements (bibliothèque, agence postale). Là encore, et le coût de l'opération étant évalué à 140 MF, la ville a cherché à s'associer avec un partenaire privé.

La ville a cette fois lancé un appel d'offres en imposant un certain nombre de contraintes dont la nécessité de donner à l'opération l'image d'un pôle de quartier, et celle d'élaborer un plan financier de l'opération et de gestion des parkings. La ville a entre autre précisé la nature de la demande en matière d'équipements publics.

Les projets furent soumis à une analyse multicritères et à l'appréciation des associations de quartiers, la négociation s'étalant pendant deux ans. En fin de compte, l'ilôt fût rasé, moyennant expropriations et une convention fût signée entre la ville et le groupe privé choisi prévoyant notamment que la ville cède l'ensemble du foncier au promoteur et réalise les aménagements de réseaux en contrepartie des espaces publics financés par le groupe privé.

Par ailleurs, la ville a relogé les habitants de l'ilôt dans des logements construits sur des terrains situés en face de l'opération et le PACT a aménagé dans le centre ville des logements pour les immigrés célibataires.

BOURGOIN-JALLIEU :

Bourgoin-Jallieu est une petite ville de 22 000 habitants, située en orbite lyonnaise, à proximité immédiate de la ville nouvelle de l'Isle d'Abeau dont la population s'accroît à grande vitesse. Bourgoin-Jallieu elle-même devrait bénéficier d'un accroissement sensible de sa population, ce qui induira des besoins nouveaux en logements, équipements et éventuellement en infrastructures routières.

Dans cette optique, la ville s'est assignée plusieurs objectifs dont la priorité absolue à l'aménagement et à la reconquête du centre ville et la relance du développement économique, par la création d'un espace commercial, la relance du développement industriel et l'élaboration d'une stratégie d'image fondée sur les spécificités locales (métiers de la soie, photogravure).

En ce qui concerne la reconquête du centre-ville, les projets sont multiples et divers : OPAH, ravalement de façades, traitement des espaces publics et réflexion sur les fonctions culturelles et commerciales avec les partenaires appropriés et de multiples programmes conséquents.

De plus, deux opérations d'envergure furent réalisées sur le temps long, avec des fortunes diverses :

1. La ZAC St-Michel

Cette ZAC, aménagée par une SEM publique, fut créée en 1972 sur une friche industrielle en lisière du centre-ville. L'opération, ambitieuse et intéressante en terme de diversification des fonctions du centre-ville (500 logements, 900 places de parking, un foyer de personnes âgées, 5000 m² de bureaux, 4000 m² de commerces, 2 cinémas,...) fut financièrement catastrophique pour la commune.

2. La ZAC Delaunay ou Porte Medicis

Située sur un îlot d'un hectare dans un quartier en paupérisation, la ZAC est créée en 1978 et son programme concédé à une SEM (1980) prévoit des commerces, une bibliothèque, un hôtel, un théâtre et un parking de 300 places.

En 1986, la ville dénonce la convention de concession à la SEM devant un bilan qui va s'alourdisant, échaudée qu'elle est par l'expérience de la ZAC St Michel.

Le projet ne reprend qu'en 1989 avec un programme sensiblement modifié (immeubles de bureaux) et donne lieu à un concours restreint de conception, la ville s'attachant parallèlement les services d'un monteur d'opération. L'équipe (cabinet d'architecture, monteur d'opération, le GIS pour les parkings) une fois retenue, la ville s'adjoint les services d'autres partenaires pour les montages proprement financier et administratif de l'opération et s'aide de cabinets d'expertise pour les questions fiscales et juridiques. Enfin deux promoteurs sont mis en concurrence sur la base du programme défini par le cabinet d'architecture.

Après le choix du promoteur (Dumez), le critère "promotion de la ville" ayant pesé en la matière, le permis de construire est délivré en 90 et les travaux s'engagent. Simultanément, la ville entre en conflit avec la société GIS pour la création et la gestion des parkings et du stationnement payant, cherche d'autres partenaires et finalement s'entend directement à moindre coût avec la société Dumez sur ces problèmes particuliers.

Quelques mois plus tard, un premier bilan semble positif, qui voit les logements créés se vendre correctement et surtout l'image très négative du quartier se modifier considérablement, la ville prenant néanmoins d'autres mesures pour maintenir une certaine diversité sociale dans l'îlot Delaunay.

Il semble en l'occurrence que le fait d'avoir négocié avec des partenaires privés n'ait pas empêché la ville de conserver la maîtrise de son projet, du moins jusqu'au dépôt du permis de construire.

ENJEUX. MISE EN OEUVRE ET LIMITES D'UN PARTENARIAT

Ces deux exemples éclairent sur les enjeux auxquels répond la mise en oeuvre d'un partenariat entre acteurs publics et privés, comment il s'organise, et quels en sont les avantages et les limites.

Pourquoi l'association est-elle souhaitable ou nécessaire ?

Ce sont principalement des motivations financières et des problèmes de compétence, sur les champs juridiques fiscaux et fonciers qui incitent les villes à rechercher une association avec un partenaire privé.

La grande majorité des villes et notamment les villes moyennes ne peuvent plus faire face au développement de leur cité avec leurs moyens financiers propres car elles ne souhaitent ni augmenter leur endettement, ni aggraver la pression fiscale pour répondre à des besoins jugés urgents de développement urbain. C'est à la fois l'urgence de réalisation, la complexité nouvelle des opérations envisagées, mêlant bureaux, logements, commerces, équipements, parkings, ainsi que la hauteur des coûts et des risques financiers qui justifient le recours à l'argent privé. Les villes concluent donc des conventions avec tel ou tel groupe, lequel assumera les risques de l'opération en contrepartie de bénéfices économiques escomptés, l'essentiel de la question résidant dans la juste pesée des conditions du contrat.

Comment le partenariat est-il mis en oeuvre ?

Les conditions de mise en oeuvre d'un "bon" partenariat, résident d'abord, bien avant la négociation d'une convention particulière, dont un certain état d'esprit, côté ville : il faut que cette dernière ait une vision prospective de son devenir, qu'elle pratique une politique foncière volontariste, mais qu'en même temps elle offre des possibilités d'opérations non entièrement bouclées.

Savoir négocier avec un groupe privé constitue la deuxième condition d'une juste démarche partenariale : ni dépendance financière, ni incapacité d'expertiser les dossiers des promoteurs.

Sur ce dernier point, Bourgoin-Jallieu a résolu le problème en redoublant la mobilisation d'experts (juriste, financier,...) autour des services municipaux, Rodez misant plus sur la formation du personnel communal lui-même. A Rodez, il s'agit d'investir dans la matière grise en vue, entr'autres choses, des négociations avec les partenaires privés, la compétence acquise permettant éventuellement d'aller jusqu'à la rupture sur tel ou tel point et à la redéfinition des contrats.

A vrai dire la compétence du personnel communal n'est pas le seul critère permettant de juger de la qualité de la négociation, côté ville : cette dernière est par ailleurs de fait en position de force si l'opération se situe dans un quartier présentant peu de risques financiers et peut par contre moins imposer de conditions au promoteur, si les risques sont plus grands.

Quels sont les avantages du partenariat ?

En dehors des avantages purement économiques des deux partenaires, la procédure est jugée intéressante tant par les villes que par

certaines groupes : les villes y voient une meilleure maîtrise des projets dès la conception, par rapport à la procédure classique d'appel d'offre entre réalisateurs du gros oeuvre et la négociation, parfois très serrée, permet d'anticiper bon nombre de problèmes de gestion. Certains promoteurs-aménageurs sont intéressés par cette démarche qui leur permet également de développer une logique de compétence professionnelle, de valoriser leur savoir-faire en se faisant ainsi une nouvelle image de marque.

En guise de conclusion provisoire :

Les avantages du partenariat public-privé en matière d'aménagement urbain ne doivent pas masquer un certain nombre de questions : ces opérations entraînent inéluctablement des phénomènes de renchérissement (augmentation des loyers, en particulier) que la ville peut difficilement maîtriser, d'autant moins que l'opération est "à risques" et que la ville a alors dû laisser au promoteur une latitude relativement grande au moment de la mise au point de la convention. D'autre part, les promoteurs investissent bien sûr davantage dans les quartiers ou dans les villes aux contextes économiques porteurs, ce qui ne va pas sans accélérer un certain dualisme du développement urbain, tant éventuellement interquartiers qu'entre villes. Enfin ce phénomène pourrait bien augurer d'une modification profonde des rôles et des responsabilités des différents acteurs de l'aménagement dans une tentative commune pour s'adapter à une réalité particulièrement complexe ; mais dans ce cas, n'y a-t-il pas d'autres formes d'association possibles, faut-il modifier ou créer d'autres textes législatifs, prévoir en fait l'évolution du droit public ?

EUROPOLE

COMPLEMENTARITE OU CONCURRENCE ENTRE CENTRE D'AFFAIRES ET PARCS TECHNOLOGIQUES DANS L'AGGLOMERATION GRENOBLOISE

Gilles NOVARINA
Chercheur de l'équipe CIVIL
CNRS Grenoble

Le bassin grenoblois qui compte 489 000 habitants et 213 000 emplois connaît depuis plus de 15 ans un rythme de progression démographique plutôt faible comparé à celui de la fin des années 1960 (+ 2 600 habitants par an contre 10 000). Pendant cette même période la progression des emplois a été soutenue (+ 2 000 emplois par an) ce qui renforce l'attractivité de ce bassin par rapport aux régions environnantes. Ce rythme de création d'emplois s'explique par un maintien de l'emploi industriel et surtout par le développement du tertiaire. Mais la multiplication des petites entreprises high tech sera-t-elle à même de permettre à cette agglomération de poursuivre le développement de la filière électronique et informatique ?¹ Ou au contraire faut-il attirer de grands établissements extérieurs ? Les politiques de développement économiques, conduites par les collectivités locales depuis une vingtaine d'années dans l'agglomération grenobloise, n'ont jamais tranché entre les deux pôles de cette alternative.

Au cours des années 1970, les principales implantations d'entreprises ont eu lieu en périphérie. Parmi celles-ci, il convient de citer Hewlett-Packard qui en 1975, à l'initiative de la Ville de Grenoble s'installe sur la commune voisine d'Eybens. Mais l'initiative la plus spectaculaire a été le lancement dès le début des années 1970 de la Zone pour l'Innovation et la Recherche Scientifique et Technique sur la commune de Meylan. Si la localisation d'une zone d'activités à l'est de l'agglomération était prévue par le S.D.A.U., la mise au point du concept de Z.I.R.S.T., c'est-à-dire d'une zone spécialisée dans l'accueil d'un type particulier d'entreprises de manière à favoriser les fertilisations croisées entre recherche et industrie, a été conduite dans le cadre limité d'une association réunissant les représentants du milieu scientifique local, des aménageurs (agence d'urbanisme et Société d'Aménagement du Département de l'Isère), ainsi que quelques élus des communes de Meylan, Montbonnot et Grenoble ou du Conseil Général. Ce parc d'activités a permis d'accueillir quelques grandes entreprises dont le Centre National d'Etudes des Télécommunications et Merlin Gerin et de favoriser l'essaimage de petites unités de productions créées par des ingénieurs issus de laboratoires de recherches ou de grandes sociétés informatiques².

¹ G.I.D., A.S.A.D.A.C., S.E.D.H.S. : Le Sillon Alpin. 30 ans de développement. Mai 1991.

² Sur l'histoire de la Z.I.R.S.T., cf. Institut d'Urbanisme de Grenoble : La Z.I.R.S.T. de Meylan. Etude de cas, mai 1982 et De BERNARDY de SIGOYER (M.), BOISGONTIER (P.) : Grains de technopoles, P.U.G., 1988, 258 pages.

La création de la Z.I.R.S.T., qui est sans conteste la réalisation économique majeure des années 1970, a contribué d'une part à renforcer la spécialisation industrielle et technologique de l'agglomération grenobloise, et d'autre part à favoriser le transfert d'activités et d'emplois de la ville-centre vers la première couronne de banlieue. La décision de la nouvelle municipalité, peu après son élection en 1983, d'implanter un centre d'affaires dans un quartier proche du centre-ville apparaît comme une rupture profonde avec la politique de développement économique menée jusque là :

- la Ville ne cherche plus à conforter la spécificité économique grenobloise, à savoir la recherche et les industries qui lui sont liées, mais à développer un milieu d'affaires, parce qu'il s'agit d'un maillon manquant du tissu économique local ;

- la ville-centre abandonne la perspective d'un développement économique à l'échelle de l'ensemble de l'agglomération et cherche à attirer sur son territoire des entreprises et des emplois de manière à contrebalancer la tendance au desserrement des activités économiques vers la périphérie.

Pour mieux comprendre les objectifs poursuivis par la municipalité grenobloise lors de la décision de créer Europole, deux entretiens ont été conduits avec :

- *Maurice BEN HAIM*, qui a été, pendant de nombreuses années, ingénieur en chef du service urbanisme de la Ville de Grenoble et a occupé depuis sa création (et jusqu'en janvier 1992 date de son départ à la retraite) la direction de la S.E.M. Grenoble 2000 qui a en charge Europole ;

- *Gérald GOMEZ*, qui est responsable du développement et des relations publiques de cette même société d'économie mixte et à ce titre a conduit la concertation avec les différents publics concernés ; il est par ailleurs conseiller municipal délégué à la politique industrielle et président de la commission économique du syndicat intercommunal d'agglomération.

I - LA CREATION DU CENTRE D'AFFAIRES EUROPOLE : UNE LONGUE PERIODE DE TATONNEMENTS ET DE NEGOCIATIONS ENTRE ACTEURS PUBLICS ET PRIVES.

a) La participation des acteurs privés aux réflexions préalables.

Maurice BEN HAIM : La décision d'implanter un centre d'affaires à Grenoble n'a pas été le fruit d'une réflexion préalable codifiée dans un quelconque document de planification urbaine (schéma directeur ou plan d'occupation des sols), mais s'est progressivement imposée comme l'aboutissement logique de réflexions informelles, engagées à partir de la fin de l'année 1982, sur le devenir des quartiers Gare et Berriat. L'Ouest de la gare,

coupé du reste de la ville par les voies ferrées, est occupé à cette époque par des friches industrielles et quelques immeubles de logements très vétustes. La Ville souhaite au départ régler les difficultés de stationnement consécutives à l'arrivée du T.G.V.. Mais implanter un parking dans un quartier en pleine dégradation pose des problèmes de sécurité. De ce constat découle l'idée d'intégrer ce parking dans un programme global, programme qui favoriserait par ailleurs la revitalisation du quartier Berriat, qui a perdu de nombreux emplois.

Une rencontre entre le maire RPR élu en 1983 et des dirigeants de la SARI débouche sur l'idée d'implanter un centre d'affaires sur le site. Cette filiale d'une des plus grandes entreprises françaises de génie urbain cherche à vendre un produit immobilier qu'elle est en train de tester dans d'autres grandes agglomérations. Les premières études préalables permettent le lancement en février 1987 d'une zone d'aménagement concerté sur trois hectares et demi, où sont prévus 54 000 m² de S.H.O.N. L'implantation de ce centre d'affaires constitue à cette époque un projet relativement ponctuel par rapport au développement économique de l'ensemble de l'agglomération.

Les premiers investisseurs qui sont approchés par la collectivité locale se montrent très réticents à s'engager car les quartiers environnants sont particulièrement dégradés : comment pourront cohabiter un centre d'affaires, une gare de marchandises et des locaux artisanaux en voie d'abandon. Ces investisseurs poussent la Ville à élargir son périmètre d'intervention, ce qui amène cette dernière à engager des négociations avec la SNCF (dans le cadre obligatoire d'une procédure d'échanges compensés) et permet la libération de quatorze hectares supplémentaires. Europole peut dès lors être présentée comme un projet d'envergure, basé sur un programme complexe, associant diverses natures d'activités économiques, des équipements publics et des logements.

b) Quel partenariat : national ou local ?

Maurice BEN HAIM : Au départ la SARI est le principal interlocuteur de la Ville, qui cherche à mettre en place un "tour de table" associant des investisseurs financiers d'envergure nationale. Mais la SARI tente d'imposer sa logique économique. Elle refuse par exemple de prendre l'engagement de travailler en priorité avec des entreprises et architectes locaux. Les autres partenaires pressentis insistent sur la nécessité de réaliser des produits immobiliers facilement commercialisables (grosso modo ceux qui sont présents dans la plupart des parcs d'activités de périphérie). Or, une telle stratégie est difficilement compatible avec la volonté municipale de promouvoir un projet urbain d'extension du centre-ville en direction de l'ouest. La Ville est contrainte de se retourner vers d'autres partenaires, qui pour la plupart se trouveront être des promoteurs-constructeurs et des établissements bancaires locaux.

c) Quel montage opérationnel ?

Maurice BEN HAIM : Europole est une zone d'aménagement concerté. Les élus ont hésité sur le mode de conduite du projet le mieux adapté à leurs objectifs : régie, concession à la société d'économie mixte départementale ou convention avec un aménageur-promoteur privé. Pour des raisons politiques (ils ne voulaient pas au début de leur premier mandat déroger à leur credo libéral), ils n'étaient guère favorables à l'idée de confier la conduite du projet aux services municipaux, ni d'ailleurs à la SADI très liée aux anciennes majorités communale et départementale. L'échec des négociations avec la SARI, allié à l'influence des techniciens municipaux, amène peu à peu la Ville à abandonner l'idée de laisser les mains complètement libres au secteur privé. Va donc être adoptée une solution intermédiaire entre le tout public et le tout privé : la création d'une société d'économie mixte ad hoc, qui associe la Ville, la Chambre de Commerce et d'Industrie, ainsi que les partenaires privés³ qui se sont au préalable engagés financièrement à l'égard du projet (promesses d'achat de charges foncières par exemple). La création de cette société d'économie mixte permet donc de fidéliser ces investisseurs.

La SEM Grenoble 2000, présidée par un conseiller municipal, est concessionnaire de la zone d'aménagement concerté "Europole" et a donc la responsabilité du bilan financier. L'équilibre du bilan est, comme dans la plupart des projets d'aménagement, un tant soit peu ambitieux, difficile à obtenir :

- les charges foncières sont élevées (1 000 à 1 500 Francs le m² avant équipements), car Europole est implantée à proximité immédiate de la gare, sur un des sites d'extension du centre-ville,

- la taille du projet et la complexité du programme allongent les délais de réalisation et augmentent par conséquent le poids des frais financiers,

- les produits immobiliers proposés, malgré leurs qualités intrinsèques, liées notamment à l'implantation dans le tissu urbain, sont délicats à commercialiser à cause de la concurrence des parcs d'activités en périphérie qui proposent des locaux de bureaux ou d'activités moins chers.

En deux mots Europole constitue un pari sur l'avenir, car Grenoble est une agglomération où le marché de l'immobilier d'entreprises est moins dynamique que dans des agglomérations plus importantes, comme Lyon par exemple. Si la Ville a refusé de prendre en charge un éventuel déficit, elle a par contre accepté de racheter au coût de revient les différents équipements (place, espaces verts, éclairage public, réseaux...) qui entreront progressivement dans son domaine public. De plus la réalisation d'un parc de stationnement de mille places, en souterrain d'ailleurs, a été sortie du bilan d'Europole et est conduite en régie par la Ville.

³ Le capital social (1,5 millions de Francs) de cette société d'économie mixte est réparti entre : la Ville de Grenoble (51%), la Chambre de Commerce et d'Industrie (11%), différents établissements bancaires, Paribas (4%), la Banque Rhône Alpes (4%), la Caisse d'Epargne de Grenoble (4%), les promoteurs immobiliers partenaires du projet, qui sont la S.A.E. (8%) et Dufim-Patrimo (8%) et enfin deux bureaux d'études. La Caisse des Dépôts et Consignations est entrée ensuite dans le capital social à hauteur de 8%.

L'échéancier des remboursements de la Ville à la SEM Grenoble 2000 a été calculé à l'origine de telle manière que la charge ne soit pas trop lourde pour le budget municipal : la Ville aurait dû commencer à racheter les équipements publics lorsqu'elle aurait touché les premières taxes professionnelles liées à l'occupation des immeubles d'activités ou de bureaux. Les retards de travaux dus à l'extension du périmètre d'Europole en ont décidé différemment. La recherche de l'équilibre du bilan financier implique une vigilance permanente de la part des élus et techniciens qui représentent la Ville de Grenoble. Les promoteurs, qui ont la responsabilité de la commercialisation des locaux d'activités, sont en effet contraints par une logique de rentabilité qui oblige à vendre le plus rapidement possible, y compris à des services administratifs qui ne ramènent pas de taxe professionnelle à la commune. Cette dernière doit donc contrôler en permanence les qualités des futurs occupants des locaux mis en vente de manière à éviter toute dénaturation de ses objectifs de développement économique.

II - LES INFLECHISSEMENTS DU PROJET EUROPOLE. MODIFICATION DU PLAN DE COMPOSITION URBAINE ET EVOLUTION DU PROGRAMME.

Dès la décision de création de la ZAC "Europole 1" en 1987, le projet suscite de très nombreuses critiques. Nombreux sont les acteurs locaux qui affirment qu'il est vain de vouloir créer ex nihilo un milieu d'affaires local et affichent un grand scepticisme quant à la possibilité d'attirer à Grenoble d'éventuels sièges sociaux internationaux. Ces mêmes acteurs pensent que le développement passe plus par la valorisation des potentialités économiques locales que par des investissements extérieurs.

Le milieu scientifique et technique local est parmi les porteurs les plus virulents de ces critiques. Traditionnellement les dirigeants des grands laboratoires de recherches implantés à Grenoble, que ce soit dans le secteur du nucléaire ou celui de l'informatique, ont contribué au lancement de nombreuses initiatives locales. Ainsi ces scientifiques ont été parmi les promoteurs du concept de ZIRST et de sa mise en oeuvre. Ils se retrouvent mal dans le projet Europole qui ne laisse guère de place au développement scientifique et technique. Ils dénoncent le manque de relations entre la presqu'île (ou polygone) scientifique, qui accueille de nombreux centres de recherche dont le Centre d'Etudes Nucléaires de Grenoble et le Synchrotron en cours de construction, et le futur centre d'affaires.

Les directeurs des principaux laboratoires, regroupés dans un "Club du Polygone" décident donc de prendre l'initiative et confient à la Société d'Aménagement du Département de l'Isère⁴ une étude sur le développement économique de la presqu'île et son insertion urbaine, sans consulter d'ailleurs la

⁴ Il s'agit d'une société d'économie mixte départementale spécialisée dans l'aménagement. Elle a été depuis regroupée avec le Comité d'Expansion, le Bureau d'Implantation des Entreprises Nouvelles et le Conseil pour la Valorisation de l'Economie Grenobloise pour former Grenoble Isère Développement.

collectivité locale. Cette étude préconise une alternative au centre d'affaires, sous forme d'un parc d'activités spécialisé dans le transfert des technologies, liées au nucléaire plutôt qu'à l'informatique (pour ne pas faire concurrence à la ZIRST). Cette initiative intervient dans un contexte pré-électoral, où la municipalité cherche des ouvertures en direction des milieux scientifiques et techniques jusque là peu enclins à lui apporter leur soutien. Le projet Europole est remis sur le chantier et un nouveau programme intègre un futur parc d'activités "high-tech". Pourtant cette option va être très rapidement abandonnée. Les élus, responsables de la SEM Grenoble 2000, mettent dès lors en avant la nécessaire spécialisation des différents parcs d'activités nombreux dans différentes communes de l'agglomération de manière à favoriser les complémentarités.

Cette réflexion sur le contenu du projet de développement qui soutient Europole, réflexion dont il faut dire qu'elle a été impulsée de l'extérieur, est intégrée à une démarche d'aménagement urbain. Le refus par la Ville de Grenoble du projet du "Club du Polygone", qui préconisait des densités de construction peu élevées, dans l'esprit d'un parc d'activités de périphérie, avec parkings en surface et espaces verts, amène assez logiquement les élus à rechercher une meilleure insertion d'Europole dans le tissu urbain notamment celui des quartiers Gare et Berriat. Cette démarche nouvelle conduit les élus, ce qui est une petite révolution dans l'agglomération, à revendiquer une forte densité, seule à même d'assurer une animation du nouveau centre d'affaires et d'équilibrer le bilan financier.

* * * * *

Gérald GOMEZ : Le projet Europole a connu de nombreuses péripéties comme cela a déjà été souligné. La première zone d'aménagement concerté entreprises⁵, dite "Europole 1", n'a pas été achevée (15 000 m² de S.H.O.N seulement sur 54 000 ont été réalisés), puisqu'il a été décidé d'en étendre le périmètre à 14 hectares. Cette décision a conduit à un remodelage du plan de composition⁶. Le programme d'aménagement passe alors à 174 000 puis 250 000 m² de S.H.O.N. Le premier plan de composition était organisé autour d'un axe constitué par un transport par câble type "Poma 2000" qui permettait une liaison entre la place de la Gare et le nouveau centre d'affaires en survol au-dessus des voies ferrées. De plus les opérateurs immobiliers avaient réussi à imposer leur marque sur le projet en proposant des produits facilement commercialisables : à côté de quelques tours de bureaux destinées à accueillir des sièges sociaux d'entreprises, étaient proposés des locaux de hauteur peu élevée identiques à ceux qui sont implantés dans les parcs d'activités de périphérie. Ceci explique que le programme associait un centre d'affaires et un parc "high-tech". Cette hypothèse d'aménagement présentait en outre l'avantage de répondre aux demandes du "Club du Polygone".

⁵ Le 23 février 1987 une délibération du conseil municipal décide de créer la Z.A.C "Europole 1".

⁶ Le 28 avril 1989 la création de la zone d'aménagement concerté, dite "Europole 2", est approuvée par le conseil municipal.

Ce plan de composition est abandonné en 1989 pour plusieurs raisons. L'élargissement de la majorité municipale à la "nouvelle gauche"⁷ permet une meilleure prise en compte de la nécessaire concertation intercommunale en matière de développement économique. Est-il concevable de faire d'Europole un site de transfert de technologies, alors que dans le même temps, la commune de Montbonnot, en partenariat d'ailleurs avec le groupe Michel Ferrier (une société grenobloise spécialisée dans l'aménagement de parcs d'entreprises), prévoit une extension de la ZIRST de Meylan, dont la réussite est d'ores et déjà bien assise ?

L'équipe d'architectes-urbanistes est renforcée et réfléchit à un nouveau plan de composition qui doit intégrer une contrainte nouvelle : la desserte d'Europole, notamment depuis le centre-ville et la gare, ne sera plus assurée par un transport par câble mais par une nouvelle ligne de tramway. Ce nouveau plan de composition traduit l'idée selon laquelle Europole doit être un produit de centre-ville. Un "produit-ville", c'est obligatoirement un produit qui utilise le coefficient d'occupation des sols le plus élevé possible pour ne pas gâcher le terrain d'assiette. Le montant important des investissements imposait un tel choix.

Maurice BEN HAIM : Ce sont en effet des raisons liées à l'équilibre du bilan financier qui ont plaidé pour une densification. Le maire de Grenoble a pris nettement position en faveur de densités importantes (entre 1,5 et 2) car il n'était pas pensable de construire de petits immeubles de quelques étages sur des terrains qui reviennent à plus de mille francs le m². Ce choix s'est fait en deux étapes : le passage de Europole 1 à Europole 2 en 1988 amène à faire passer le projet de 54 000 à 174 000 m² puis en 1989 à 250 000 m² de S.H.O.N. Cette densification présente des avantages : elle a permis d'améliorer la qualité des équipements publics proposés (ainsi pour l'éclairage public, il a été fait appel à un designer). Mais en donnant plus d'ampleur à Europole, il devenait nécessaire de diversifier le programme. Le maire avait pris l'engagement de ne développer ni logement ni commerce à Europole car l'objectif était de redynamiser l'ensemble du quartier Berriat. Depuis les choses ont changé puisqu'il a été décidé d'implanter des logements (notamment des locatifs) et une résidence étudiante sur le site. C'est le seul moyen d'avoir un quartier d'affaires animé y compris en soirée et aujourd'hui certains réfléchissent à l'implantation de commerces et services à Europole à condition que cela n'entraîne pas pour autant une dévitalisation de Berriat.

Gérald GOMEZ : Cette densification n'est pas contradictoire avec l'insertion dans le quartier. L'élargissement du périmètre du projet a permis d'aboutir à un plan de composition urbaine plus simple et plus lisible. Les différents bâtiments sont implantés le long d'une rue (parallèle à l'axe des voies S.N.C.F.) qui débouche sur une place qui doit devenir le pôle de gravité du quartier. En périphérie du nouveau quartier d'affaire, le long de la rue existante,

⁷ Le groupe "Nouvelle Gauche" regroupe au conseil municipal diverses personnalités issues des rangs du parti socialiste, des radicaux de gauche et plus largement des milieux associatifs qui ont en 1989 décidé de faire alliance avec Alain CARIGNON, il est présidé par Guy NEVACHE qui occupe les fonctions d'adjoint aux grands travaux et aux projets intercommunaux, et qui est aussi directeur de Grenoble Isère Développement.

sont localisés les immeubles de logements, ce qui devrait permettre de favoriser les relations avec le reste de Berriat, où prédomine aujourd'hui l'habitat. C'est d'ailleurs cette rue qu'empruntera la future ligne de tramway. Par ailleurs de nombreuses liaisons piétonnes avec les secteurs environnants ont été mises en place.

III - LA NATURE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE.

a) Europole : un chaînon manquant dans le tissu économique local.

Gérald GOMEZ : Dès l'origine Europole est conçu comme un moyen privilégié de développer le tertiaire supérieur notamment les activités d'affaires. Mais depuis 1989 le projet a évolué de façon à mieux tenir compte des spécificités économiques de l'agglomération grenobloise. Cette dernière possède en effet trois atouts majeurs :

- une industrie puissante, ayant une composante internationale, avec des entreprises comme Neyrpic, Merlin-Gerin, Kiss, Hewlett-Packard,
- une université qui accueille quarante mille étudiants dans des filières de formations à la fois très différenciées et riches de complémentarités,
- le premier pôle de la recherche de province.

Les synergies entre université, recherche et industries sont peut-être plus développées à Grenoble que dans d'autres agglomérations. La ZIRST constitue un technopôle avant la lettre où l'essaimage industriel a pu se développer à partir des centres de recherche et des grandes entreprises spécialisées dans l'informatique. Mais ces atouts de l'économie grenobloise dissimulent aussi quelques difficultés. La dernière implantation d'une grande entreprise extérieure date de quinze ans : il s'agit de Hewlett-Packard à Eybens. Cet établissement est devenu le siège mondial de l'informatique pour le groupe, ce qui est là encore la preuve du dynamisme grenoblois. Or l'accueil de telles entreprises pose deux types de problèmes :

- d'une part il faut disposer de terrains libres pour accueillir les unités de production et le projet d'installation (abandonné depuis) d'Apple à Grenoble montre que cela est possible puisque les collectivités locales étaient prêtes à fournir deux sites possibles,
- d'autre part il faut proposer des installations (centre d'affaires?) pour accueillir les sièges sociaux de ces entreprises.

Les besoins des grandes entreprises, qu'il s'agisse d'entreprises locales ou extérieures, ont en effet profondément évolué au cours des quinze dernières années : Merlin Gerin, par exemple, dont l'effectif global est resté stable, employait 70 % de main d'oeuvre non qualifiée alors qu'aujourd'hui elle

n'en emploie plus que 23 %. Cette tertiarisation de l'emploi dans le secteur industriel lui-même débouche sur de nouveaux besoins en termes de locaux et une modification des sites d'implantation de ces activités économiques. Alors que ces entreprises cherchent à expatrier leurs unités de production à la périphérie, car les charges foncières y sont moins élevées et la desserte plus aisée, elles veulent regrouper leurs services de commandement dans des bâtiments appropriés (disposant d'ailleurs des derniers perfectionnements en matière de câblage), le plus souvent au centre des grandes agglomérations. Or Grenoble, à la différence de Lyon ou Paris, ne possédait aucun quartier d'affaires, ce qui explique, pour partie au moins, son manque d'attractivité pour les entreprises extérieures.

Cette tertiarisation de l'industrie a non seulement modifié l'équilibre entre emplois qualifiés et emplois non qualifiés à l'intérieur de l'entreprise, mais s'est aussi traduite par un recours croissant à des services extérieurs. Parmi ceux-ci, il faut citer les services informatiques particulièrement développés à Grenoble et les services d'accompagnement que sont les conseils juridiques et les avocats qui désormais ne forment plus qu'une seule et même profession, les conseils financiers, les comptables, les agences de communication... Or, ces services sont très dispersés : certains sont implantés en périphérie sur la ZIRST notamment, d'autres ont des bureaux dans les immeubles anciens du centre-ville. Leur regroupement sur un même site favoriserait les échanges et accroîtrait leur visibilité.

L'objectif d'Europole est de répondre à ces demandes nouvelles. Il s'agit d'une part de mettre à disposition des grandes entreprises, plus particulièrement des entreprises étrangères, des bâtiments pour l'accueil de leurs sièges sociaux. Ces bâtiments doivent être d'une grande qualité architecturale et être implantés dans un environnement de services diversifiés. Il s'agit d'autre part de mettre sur le marché des bureaux en blanc divisibles à la demande pour les petites entreprises de services ou les professions libérales. Telle est la philosophie qui guide l'aménagement d'Europole.

b) Les relations entre centre d'affaires et activités de haute technologie.

Maurice BEN HAIM : Europole est avant tout un centre d'affaires. Telle est la philosophie de développement économique qui dès l'origine sous-tend ce vaste projet d'aménagement. Il est vrai qu'en 1988, les élus ont été sollicités par les scientifiques des différents laboratoires de recherche implantés sur la presqu'île scientifique. Ceux-ci sont regroupés dans un "Club du Polygone" qui a confié à la Société d'Aménagement du Département de l'Isère une étude afin que soient mieux approchées les relations qui pourraient être établies entre le pôle de la recherche nucléaire de la presqu'île et Europole. Or, les conclusions de cette étude ont été interprétées comme un refus du milieu scientifique de voir densifier la presqu'île scientifique (volonté de conserver des réserves foncières ?) et une volonté de s'approprier le projet Europole pour en faire un nouveau site de transfert de technologies. Les élus ont étudié la possibilité d'implanter un petit pôle "high-tech" à Europole mais très rapidement cette hypothèse a été abandonnée.

Gérald GOMEZ : Le refus d'implanter du "high-tech" sur le site même d'Europole est la conséquence de contraintes financières. Les petites entreprises, qu'elles soient spécialisées dans la recherche appliquée ou ses applications industrielles, sont pour la plupart en phase de développement, ce qui explique qu'elles ne puissent investir dans des bâtiments chers. Or une telle exigence est difficilement compatible avec la contrainte qui pèse sur la Ville de fixer un prix de vente des bureaux qui permette de couvrir des charges foncières élevées dues à la proximité d'Europole du centre-ville. Mais ce refus d'implanter du "high-tech" s'explique aussi par une volonté de ne pas concurrencer les parcs d'activités de la périphérie au premier rang desquelles la ZIRST de Meylan Montbonnot mais aussi Sud Galaxie à Echirrolles, les Ruires à Eybens et Mayencin à Gières. Il faut au contraire rechercher des complémentarités. Spécialiser Europole sur la fonction d'accueil du tertiaire supérieur pour en faire un quartier d'affaires, c'est aussi le moyen d'éviter une concurrence néfaste avec ces parcs d'activités de périphérie. Un parc d'entreprise doit être réalisé à Europole mais il s'agira probablement de locaux d'activités en pied d'immeubles qui serviront plus de vitrines commerciales ou de show-rooms pour les entreprises que de véritables ateliers de production.

c) Contenu actuel du programme d'aménagement : équilibre entre les fonctions et recherche de complémentarités avec l'extérieur.

Ce programme d'aménagement a considérablement évolué : les 247 000 m² prévus sur Europole comprennent 95 000 m² de bureaux, un parc d'entreprises de 28 000 m², 37 000 m² réservés à l'enseignement supérieur, 46 000 m² de logements et de résidences étudiantes, des hôtels et résidences avec services (16 000 m²), enfin 25 000 m² d'équipements publics⁸. Un examen plus attentif de ce programme laisse apparaître la présence d'équipements et services ayant un caractère relativement exceptionnel pour Grenoble.

Gérald GOMEZ : Europole c'est tout d'abord l'implantation d'établissements d'enseignement supérieur qui permettront une meilleure jonction entre le pôle universitaire de Doyen Gosse (quartier de la Gare) et la presqu'île scientifique. Il avait été envisagé d'accueillir la toute nouvelle Ecole du Génie Industriel, qui associe l'INPG, l'Université Scientifique et l'Université des Sciences Sociales et qui vise à former des ingénieurs en possession à la fois de compétences techniques et de compétences de gestion. Mais l'Université, c'est regrettable, n'a pas les moyens de payer le foncier nécessaire à son implantation. La Ville et la SEM Grenoble 2000 se sont alors retournées vers l'Ecole Supérieure de Commerce, une école en plein développement, qui dépend de la Chambre de Commerce et d'Industrie.

Europole c'est aussi un ensemble de services tournés vers l'international, services qui sont en liaison directe avec l'Ecole Supérieure de Commerce et sont gérés par la Chambre de Commerce et d'Industrie.

⁸ Sources. "Europole : le vrai départ" in Présences, mars 1992, N°46.

- Le Word Trade Center va prochainement accueillir 10 000 m² de services tournés vers l'export. Depuis quelques années déjà fonctionne, dans le cadre de la Chambre de Commerce et d'Industrie, le GREX, un club de chefs d'entreprise qui échangent des informations relatives à la connaissance des différents marchés étrangers. Ce club a développé des activités nombreuses et acquis une notoriété qui lui a permis d'être reconnu comme membre du réseau international des deux cent trente Word Trade Centers implantés en différents points du globe. C'est une chance pour Grenoble, qui, somme toute, reste, comparée aux grandes métropoles internationales, une ville de dimensions modestes. C'est en effet un label qui permettra de renforcer sa notoriété internationale. Dans le bâtiment implanté à Europole, le Word Trade Center offrira six mille m² de bureaux qui permettront aux entreprises candidates à l'installation de bénéficier de tous les services que propose ce réseau international.

- Un Centre de Congrès fonctionnera en relation avec l'Ecole Supérieure de Commerce qui mettra à disposition son amphithéâtre, ses salles et son infrastructure d'une part, avec les hôtels pour l'hébergement de l'autre. Ces installations devraient aussi permettre de répondre aux demandes des chercheurs du polygone scientifique très sous-équipé en ce domaine.

A côté de ce pôle de services, géré par la Chambre de Commerce et d'Industrie, dont il faut noter qu'elle est devenue ainsi au cours des toutes dernières années un partenaire privilégié de la Ville dans Europole, est d'ores et déjà implantée sur le site, Grenoble Isère Développement, la société d'économie mixte, outil principal du Département en matière d'aménagement, de développement économique et de promotion. Ainsi les entreprises pourront bénéficier d'un environnement de services particulièrement performant, à même de fournir toutes les informations nécessaires, que ce soit sur le tissu économique local ou les divers marchés internationaux.

Europole c'est enfin l'éventuelle implantation de la nouvelle cité judiciaire. Là encore il s'agit de jouer sur la délocalisation d'une partie au moins des activités trop à l'étroit dans les locaux du Palais de Justice situé en plein centre-ville. Cette implantation serait d'une très grande importance pour Europole car elle permettrait d'attirer les avocats et autres professions juridiques qui sont une composante essentielle du milieu d'affaires local. Dans une ville de la taille de Grenoble la spécialisation des professions juridiques est en effet encore chose rare. La proximité des tribunaux reste donc un facteur essentiel de localisation pour de telles professions.

d) Europole dans le marché immobilier de l'agglomération grenobloise.

Maurice BEN HAIM : L'objectif de la S.E.M. Grenoble 2 000 est de commercialiser chaque année entre 10 et 12 000 m² de bureaux (7 à 8 000 m² de bureaux en blanc et 4 à 5 000 m² de locaux destinés à l'accueil de sièges sociaux). Cela représente environ 20 % du marché immobilier de l'ensemble de l'agglomération qui, de 1980 à 1990 a vu s'échanger, en moyenne chaque année, entre 40 et 50 000 m² de bureaux.

Gérald GOMEZ : C'est une ambition mesurée et raisonnable. Les prix de vente à Europole sont un peu plus chers que dans le reste de l'agglomération : 8 500 contre 7 000 Francs le m². Ce prix plus élevé s'explique par la localisation en centre-ville. Certains professionnels de l'immobilier estiment même que les prestations offertes à Europole justifieraient un prix allant jusqu'à 10 000 Francs du m². Il est néanmoins encore un peu tôt pour dresser un bilan de la commercialisation. La première tranche constitue un programme de transition qui ne témoigne guère de la véritable image d'Europole. Il faudra attendre 1993 pour juger du bon démarrage du projet, car à cette date le nouveau quartier aura pris forme, puisque sera achevé tout le pourtour de la place Robert Schumann.

Quelques signes encourageants sont déjà perceptibles : ainsi à titre d'exemple le Crédit Lyonnais a décidé d'installer sa direction régionale Alpes à Europole. Il s'agit pour cette banque de regrouper différents services implantés dans différentes agences de l'agglomération grenobloise ou dans d'autres villes de la région. C'est là un témoignage du mouvement de réorganisation interne des grandes entreprises locales qui sont à la recherche de sièges sociaux. En ce qui concerne d'éventuelles implantations d'entreprises étrangères, ce qui constitue l'objectif le plus important pour la Ville car cela se traduit par des créations et non de simples transferts d'emplois, les contacts pris ne se sont pas encore concrétisés.

Pour réussir ce dernier pari, il faut améliorer le projet sur deux points. En premier lieu, il convient de mieux positionner Europole par rapport aux autres parcs d'activités de l'agglomération. Des efforts ont été faits en ce sens. Ainsi la dernière plaquette de présentation décrit Europole comme *"le complément indispensable et le dynamiseur des parcs technologiques qui ont fait la réputation de Grenoble"* et des cartes permettent de localiser la ZIRST, Centr'Alp, Alpes Grésivaudan Développement et Grenoble Sud. Mais cette volonté de coordination est le fait des seuls responsables du projet Europole. Le syndicat intercommunal d'agglomération, notamment sa commission économique, n'a pas encore fait sienne cette nécessité or c'est vers une charte commune de commercialisation et de promotion qu'il conviendrait d'aller. En second lieu, il faut réfléchir au système de commercialisation le mieux approprié pour Europole. Jusqu'à aujourd'hui, la SEM Grenoble 2000 et les promoteurs ont fait confiance aux grandes sociétés nationales de commercialisation toutes présentes sur le site. Or celles-ci vendent en même temps des bureaux dans l'agglomération parisienne et dans la plupart des grandes villes de province. Pour de telles sociétés Europole n'est pas prioritaire par rapport aux autres quartiers d'affaires. Ne vaudrait-il pas mieux mettre en place une structure de commercialisation propre qui irait vendre à l'étranger le projet Europole ?

Europole affiche une très grande ambition : *"concept novateur, catalyseur de toutes les énergies, synthèse de l'ensemble des facteurs clefs de la réussite et pôle d'équilibre au centre même de la ville"*. Il est encore trop tôt pour

juger de la réussite d'un tel pari puisque seules les premières constructions sont sorties de terre. Il reste néanmoins possible d'en donner quelques éléments de bilan.

Europole répond à un objectif de valorisation du milieu économique local. Le regroupement des fonctions de services aux entreprises comme l'accueil des sièges sociaux de grandes entreprises semblent répondre à une nécessité locale. L'implantation d'Europole à proximité immédiate du centre-ville permet de rendre plus visibles les activités et services qui font la force de l'économie grenobloise. L'exemple du Word Trade Center est très significatif à cet égard. Il n'y a pas importation d'un nouveau type de service étranger à la tradition économique locale. Le Word Trade Center n'est en effet que le moyen de capitaliser le savoir-faire accumulé par un club de chefs d'entreprises en lui donnant un label international. Ce raisonnement pourrait être repris en ce qui concerne l'Ecole Supérieure de Commerce ou l'implantation à Europole d'établissements bancaires ou de grands établissements régionaux. De ce point de vue l'objectif assigné par les élus au nouveau quartier d'affaires semble en partie au moins atteint.

Europole se veut le moyen de développer les synergies entre les différents éléments du tissu économique grenoblois. Son positionnement, après une longue période d'hésitations, permet d'éviter une concurrence préjudiciable à tous entre les différents parcs d'activités de l'agglomération. Mais rechercher des complémentarités entre ceux-ci ne signifie pas pour autant développer les relations entre le monde des affaires, celui de l'industrie et celui de la recherche. Le caractère très volontariste du projet et l'absence d'études, qui permettraient de mettre en lumière l'existence ou la non existence de telles relations, empêchent de savoir si à Europole la proximité spatiale des différentes activités débouchera sur des synergies accrues.

Europole, ainsi que son nom l'indique, c'est aussi la volonté de donner à Grenoble l'image d'une ville internationale. Le regroupement de services, les derniers perfectionnements technologiques en matière de transports et de télédistribution, l'ambition architecturale et urbanistique sont-ils des atouts suffisants pour permettre d'attirer des sièges sociaux de grandes sociétés françaises ou étrangères ? A l'heure actuelle cette ambition est moins une réalité tangible qu'un objectif encore lointain. Dans ces conditions quel statut accorder à la présentation d'Europole comme facteur d'internationalisation de Grenoble. Le branchement de ce centre d'affaire sur des réseaux internationaux, à l'image par exemple du Word Trade Center, vise à construire l'image d'une ville qui prend en mains son destin, qui se dote des outils nécessaires pour faire face à une concurrence avec les grandes agglomérations européennes. Que cette concurrence soit réelle ou virtuelle, la question est bien difficile à trancher. Vouloir doter Europole d'un statut de "centre international de services" aurait dès lors moins une finalité externe (attirer les sièges sociaux de grandes sociétés étrangères) qu'interne (mobiliser l'ensemble des acteurs locaux autour d'un projet économique et urbanistique commun).

Dossiers déjà parus

- Numéro 1 : Territoires, techniques et Sociétés
Juin 1987 (épuisé)
- Numéro 2 : Flux, Réseaux, Territoires
Septembre 1987 (épuisé)
- Numéro 3 : Les sciences sociales et l'art de la médiation : Le cas du logement
Décembre 1987 (épuisé)
- Numéro 4 : L'aménagement du territoire et la colonie
Mars 1988 (épuisé)
- Numéro 5/6 : Mémoire des lieux : une histoire des taudis
Décembre 1988
- Numéro 7 : Sécurité, Risques, Insécurité
Mai 1989
- Numéro 8/9 : Techniques et territoires : Lieux et liens
Septembre 1989
- Numéro 10 : Les territoires du patrimoine
Janvier 1990
- Numéro 11/12 : Cultures professionnelles dans l'urbanisme
Mars 1990
- Numéro 13 : Commerces et commerçants étrangers dans la ville
Novembre 1990
- Numéro 14 : La production symbolique des lieux exemplaires
Février 1991
- Numéro 15/16 : L'envers des métiers
Octobre 1991
- Numéro 17 : Regards de chercheurs sur une catastrophe (Nîmes)
Décembre 1991
- Numéro 18/19 : Les écologistes en politique
Septembre 1992
- Numéro 20/21 : Quels dess(e)ins pour les villes ?
De quelques objets de planification pour l'urbanisme de
l'entre-deux-guerres
Octobre 1992
- Numéro 22/23 : L'argument écologique et l'aménagement
Juin 1993
- Numéro 24/25 : La production de l'assentiment dans les politiques publiques
juillet 1993