

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs  
Villes et Territoires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoë\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2002)

**TRANSFORMER LILLE  
EN MÉTROPOLÉ INTERNATIONALE**

par

**Bruno BONDUELLE**

Président du Conseil de surveillance de la société Bonduelle  
Président du Comité Grand Lille

Séance du 7 novembre 2001  
Compte rendu rédigé par Ubiquis Reporting (Emmanuelle Pascal)

**En bref**

Bruno Bonduelle, qui a fortement développé et internationalisé son entreprise, est animé par une obsession : faire de Lille une métropole internationale attractive pour les sièges sociaux des entreprises. C'est bien sûr par attachement à sa terre natale qu'il se mobilise, mais aussi par intérêt d'entrepreneur : une entreprise internationale a besoin de cadres très diplômés, mais ceux-ci sont attirés par les grandes métropoles. Que faire pour l'agglomération lilloise ? Créer une structure pour mobiliser des énergies d'entrepreneurs, de chercheurs et d'élus, et aiguillonner les pouvoirs en place, a pensé Bruno Bonduelle. Le comité Grand Lille a ainsi été créé en 1993, avec un premier objectif mobilisateur : la candidature de Lille pour l'organisation des Jeux Olympiques.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Bruno BONDUELLE**

J'ai longtemps été chef d'entreprise et ai présidé aux destinées d'un groupe dont je porte le nom. Bonduelle est un groupe familial qui est devenu une petite multinationale. Ainsi, nous détenons aujourd'hui vingt-deux usines en Europe, notre chiffre d'affaires s'établit à un peu plus d'un milliard d'euros et nous employons cinq mille collaborateurs. J'ai rencontré les plus grandes difficultés lorsque j'ai décidé d'implanter le siège social de la société à Lille. Mon choix s'est porté sur cette ville pour la simple raison que mes racines familiales se situent dans ce coin de Flandres.

Lorsque j'ai inauguré ce modeste siège social en 1987, construit sur trois mille mètres carrés, un préfet, un ministre et deux députés se sont dérangés et quatre cents personnes se sont mobilisées pour célébrer cet événement de portée internationale : un siège social d'une entreprise à vocation européenne dans une capitale régionale ! Cette même année, les cinquante-deux inaugurations célébrées sur le territoire de Roissy n'avaient pas dérangé le maire, blasé par tant de coupures de ruban.

Ayant terminé mon temps comme chef d'entreprise, j'ai souhaité m'intéresser à ma région, ma ville et à l'aménagement du territoire. J'ai ainsi pris la direction de l'APIM, l'agence de promotion internationale de Lille Métropole ainsi que de NFX, l'agence de développement économique du Nord-Pas-de-Calais dans laquelle siègent la DATAR et la région. Mon combat n'est pas gagné d'avance, mais je demeure persuadé que nous parviendrons à vaincre la fatalité du déclin.

### **Lille, une métropole à vocation internationale**

Le Nord-Pas-de-Calais, et plus particulièrement Lille, fut la première région économique de France jusqu'en 1950, dotée d'une puissance industrielle incroyable, d'un rayonnement international unique en France. Puis la région a connu un effondrement sans précédent dans le monde. quatre cent mille emplois ont été supprimés en trente ans : deux cent mille dans les mines, cent mille dans le textile, cinquante mille dans les chantiers navals et autres sidérurgies et cinquante mille dans des activités annexes. 1,5 million d'habitants se sont retrouvés à la rue. Il n'y a pas d'exemples en Europe d'un tel déclin et surtout d'une telle résurrection, qui est pourtant peu connue. La reconversion découle non seulement de l'effort considérable consenti par l'État, notamment pour l'automobile, mais également de la volonté d'un certain nombre de chefs d'entreprise de créer, à partir des ruines du textile, des activités nouvelles, notamment dans la distribution tertiaire. La concentration de ces énergies a permis à Lille de devenir une métropole à vocation internationale.

#### *L'ambition lilloise*

Nous souhaitons créer une ville hors sol, c'est-à-dire hors du territoire national. Notre objectif consiste à imaginer ce que pourrait être une métropole internationale rayonnant en Europe en se passant de Paris puisque l'Europe nous invite aujourd'hui à abandonner l'État jacobin qui nous accompagne depuis Philippe Auguste. Il est temps d'imaginer un avenir nouveau pour un certain nombre de métropoles françaises, loin du schéma classique exacerbé au XIX<sup>e</sup> siècle avec la concentration en toile d'araignée des chemins de fer.

#### *Un territoire meurtri...*

De nombreux emplois n'ont pas été remplacés. Notre population n'a quasiment pas d'équivalent en Europe, à l'exception des Midlands ou de la Ruhr. Son taux de chômage est supérieur de quatre points à la moyenne nationale, avec un important chômage de longue durée et un taux d'inemployabilité élevé chez les jeunes. Dès lors, notre région subit les maladies liées à la misère, comme les cancers de l'œsophage, la cirrhose et autres malédictions pesant sur une certaine population, contrastant avec une économie extraordinairement dynamique.

*... par l'économie et l'histoire*

Le désastre des industries stratégiques à l'issue de la guerre de 1914 a constitué un handicap énorme pour Lille. Ainsi, dans les années 1920, la chimie fine a été transférée à Lyon, l'aéronautique à Toulouse et l'automobile à Paris. Les industries non stratégiques - les mines, le textile, le chantier naval et la sidérurgie - ont été reconstruites à l'identique. La même erreur, consistant à maintenir les activités non stratégiques et sans avenir, a été commise après la Seconde Guerre mondiale.

Aucune autre région n'a été à ce point marquée par les deux guerres. L'Ouest a été meurtri par la Seconde Guerre mondiale mais avait été épargné par la première. L'Est a été détruit à la première mais épargné lors de la seconde. Nous avons été occupés et détruits deux fois. Bordeaux n'a jamais eu de problème dans son histoire.

L'effondrement industriel, qui a débuté avec la mondialisation dans les années 1960 et a perduré durant 25 ans, a été la troisième meurtrissure de notre territoire. Sa résurrection tient probablement au fait que nous étions au fond de la piscine. Nous avons peut-être eu davantage d'énergie que d'autres régions plus chanceuses.

### **Le comité Grand Lille**

Comment des entrepreneurs peuvent-ils imaginer de reconquérir un territoire par eux-mêmes, sachant que le contexte politique est extrêmement particulier ? Nous nous accommodons fort bien de cet océan rose, la région, les deux départements, la Communauté urbaine, les villes de Lille, de Roubaix et de Tourcoing étant à gauche, deux îlots se distinguant : Marcq-en-Baroeul et le Touquet. C'est qu'il existe des hommes de bonne volonté de part et d'autre, qui considèrent que l'avenir de nos enfants vaut plus que nos petites querelles. Seuls les territoires dans lesquels les hommes d'entreprise s'entendent avec les élus pour élaborer des stratégies de développement économique parviennent à sortir de leur condition.

Le comité Grand Lille a été créé il y a une dizaine d'années. Il réunit des universitaires, des hommes d'entreprise et des élus - Martine Aubry nous faisant l'honneur de se joindre à nous de temps à autre - ainsi que le monde associatif. L'ensemble des acteurs se projette sur dix ou trente ans pour imaginer quel pourrait être l'avenir de ce territoire meurtri, mais dont la position géographique est le gage d'un futur exceptionnel. Nous considérons que notre avenir est à l'international, au cœur de l'Europe. Le symbole du renouveau est visible dès votre arrivée à Lille : une nouvelle gare en acier et aluminium est maintenant traversante, c'est-à-dire que les trains peuvent poursuivre leur route vers d'autres directions, alors que l'ancienne gare de Lille-Flandres qu'elle jouxte, monument datant de 1830<sup>1</sup>, était en cul de sac.

### **L'effet J. O.**

Nous avons eu la folie de lancer l'idée de la candidature aux Jeux Olympiques. Ce projet a, dans un premier temps, fait sourire, mais il a engendré une fierté qui a stimulé un dynamisme nouveau.

*Nous avons perdu nos complexes*

Nous avons défendu notre dossier à Atlanta, à Cancun puis à Lausanne. En compétition avec Buenos Aires ou Rome, nous avons perdu nos complexes, ce qui est un grand pas. Vingt chefs d'entreprises ont donné le tempo à cent autres qui, à leur tour, l'ont donné à leurs collaborateurs. Nous avons acquis une fierté d'appartenance que nous avons perdue depuis les années 1950.

Le moment était extraordinairement propice, la France n'ayant pas, pour des raisons politiques, présenté la candidature de Paris. Pour la première fois, deux villes de région - Lille et Lyon - osaient

---

<sup>1</sup> Il s'agit de l'ancien débarcadere de la gare du Nord à Paris, démonté et reconstruit à Lille.

porter un événement de portée internationale. Le fait de gagner ensuite face à Lyon fut une surprise extraordinaire. Le petit devenait grand. Une ville capable de recevoir des millions de visiteurs venus du monde entier pendant dix ou quinze jours est parfaitement capable de prendre une vocation internationale.

La candidature de Lille aux J. O. a été, à mon sens, un déclic pour un certain nombre de décideurs. Nous avons réalisé qu'il convenait de passer outre nos petites querelles politiques pour travailler main dans la main.

### *L'exemple d'Atlanta*

Lors de notre visite à Atlanta, nous avons constaté que cette ville du sud méprisée par les Yankees est devenue en 25 ans, sous l'impulsion de Delta Airlines, un *hub* mondial pour les lignes aériennes. Autour de cette infrastructure s'est bâtie une formidable industrie hors sol, basée sur les congrès, les *show rooms*, et l'hôtellerie. Cette ville a pompé une richesse extraordinaire ex nihilo. Nous avons considéré que nous pourrions de même, à notre échelle européenne, bâtir un *hub* à partir des lignes de TGV. Nous avons l'avantage d'être au centre d'un triangle magique constitué par les trois capitales majeures de l'Europe : Paris, Londres et Bruxelles. Peu de villes en Europe ou dans le monde peuvent prétendre à une telle position géographique.

## **La stratégie lilloise**

Comment exister sur la carte d'Europe sinon en profitant de nos atouts ?

### *La position géographique*

L'on évoque souvent les cent millions de consommateurs dans un rayon de trois cents kilomètres. La France est absente de la banane bleue, à l'exception de ce petit territoire du Nord-Pas-de-Calais jouxtant la Belgique. Nous appartenons à cette épine dorsale de l'Europe et prétendons bénéficier de cette prospérité. Nous avons estimé que nous pourrions créer une nouvelle économie à partir du TGV, basée sur l'échange entre le monde latin et le monde germanique. Lille est résolument francophone mais a la chance d'être internationale dans la mesure où les quatre cent mille Belges les plus riches d'Europe sont à sa porte, les deux cent cinquante mille habitants de la région de Courtrai, le "Texas Flamand", et les cent cinquante mille de la région de Tournai.

Sur ces bases, nous avons imaginé une stratégie de développement sur vingt-cinq ans. Nous sommes partis du postulat selon lequel Lille est au centre de l'Europe. Nous devons bâtir une industrie du tourisme, Lille ayant été nommée capitale touristique par Michèle Messine (ministre du Tourisme), ce qui permet de prélever une taxe de séjour sur les nuits d'hôtel et surtout d'ouvrir les magasins le dimanche et d'installer un casino. Dès lors, nous bénéficierons d'un hôtel de grande capacité afin d'organiser de grands congrès internationaux.

### *L'apport du TGV*

Les lignes TGV sont en cours de construction. En 2006, les lignes entre Ashford et Londres, de Rotterdam et de Cologne, de Bruxelles et de Lille seront achevées. Dès lors, le *hub* que nous aurons créé entre Paris, Londres et Bruxelles se prolongera et se renforcera sur Londres. L'on peut raisonnablement penser qu'Air France et British Airways supprimeront leurs lignes pour Londres, comme elles l'ont fait pour Bruxelles. Nous reviendrons à la bonne vieille Europe du XIX<sup>e</sup> siècle au cours duquel le chemin de fer a construit nos villes. Grâce au TGV, nous comblerons cinquante ans de retard et retrouverons un style de vie très éloigné du modèle américain, plus proche de nos vraies racines.

En 2006, des Eurostars à deux étages passeront à Lille tous les quarts d'heure. Par ailleurs, les deux lignes de TGV seront prolongées vers le Nord - Amsterdam - et vers l'Est - Cologne. Ce *hub*, unique en Europe, concentrera les Anglais, Français, Belges, Néerlandais et Allemands sur le territoire de Lille. Lorsque les voies en direction de Londres seront terminées, le TGV sera bien plus rapide et nous

serons obligés de construire la ligne d'Amiens en raison de la saturation de la ligne Paris Lille, dans trois ou quatre ans.

### *Des sièges sociaux à vocation mondiale*

Lille a l'atout majeur d'avoir gardé une exceptionnelle concentration de sièges sociaux à vocation mondiale. Ainsi, Castorama, Auchan, Leroy Merlin, Boulanger, Décathlon ou Bonduelle, qui avaient il y a vingt ans des vocations européennes, ont aujourd'hui toutes des vocations mondiales. Le sens de mon combat, et des dirigeants de ces entreprises, est de déterminer ce qu'il convient de faire pour demeurer à Lille. Nous expliquons aux élus qu'ils ont mangé leur pain blanc. Si, dans vingt-cinq ans, Auchan a cent supermarchés en Chine, Bonduelle a racheté Géant Vert, Décathlon est devenu numéro un mondial, leurs sièges seront-ils encore dans la métropole lilloise ?

### **Le défi de la masse critique**

Nous rencontrons une grande difficulté à embaucher des collaborateurs de haut niveau. Comme chef d'entreprise, j'ai connu les affres du recrutement, et la féminisation croissante des emplois de haut niveau n'arrange rien car elle s'accompagne d'une concentration des emplois en région parisienne. Il est laborieux aujourd'hui d'arracher un collaborateur de haut niveau à sa vie parisienne dans la mesure où sa compagne est souvent aussi bardée de diplômes que lui et a un poste équivalent voire supérieur.

Notre problème majeur est donc d'atteindre la masse critique. Nous demandons à la DATAR d'arrêter de saupoudrer la manne sur trente-six villes de province qui n'auront jamais la masse critique, et de concentrer ses efforts sur quelques métropoles comme Lille, Lyon, Marseille ou Nantes. En deçà d'un million d'habitants, les efforts ne produisent pas de résultats probants.

### *La concentration des pouvoirs à la française*

Lorsque vous analysez le paysage européen, vous découvrez qu'il n'existe pas d'exemple de capitales concentrant à ce point la totalité des pouvoirs. J'ai assez circulé en Europe pour savoir que toutes les capitales ont un clone. Ainsi, Franco a développé Madrid alors que Barcelone était, avant-guerre, une ville bien plus importante. Le PIB de Milan est le double de celui de Rome. Le territoire allemand est maillé par une dizaine de métropoles millionnaires. Berlin n'a jamais dominé l'Allemagne : la plupart des grandes firmes internationales nées en Allemagne sont basées à Francfort, à Munich, à Stuttgart et à Hambourg.

### *Le rôle majeur de l'Europe*

Je pense que, avec la perte d'influence des États-nations et, en France, de Paris du fait de la régionalisation, l'Europe conduira à l'émergence, au cours des cinquante prochaines années, de quelques grandes métropoles nationales comme Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Toulouse, etc. L'atout international de Lille est donc lié non seulement à sa position géographique mais également à l'extraordinaire puissance de ses voisins belges qui se sentent culturellement proches de Lille ainsi qu'à la présence de firmes multinationales. J'espère donc que mes successeurs ne seront pas contraints à déménager sur Paris pour s'agglutiner dans les bouchons de la Défense et pâtir d'une qualité de vie qui se dégrade chaque année !

Tel est le sens de mon combat. Partout où les chefs d'entreprise prennent en main leurs problèmes, comme à Lille et à Lyon, les choses avancent. Je suis convaincu que, dans une génération, il ne sera plus considéré comme une malédiction d'être "limogé" à Lille, comme on l'entend trop aujourd'hui.

## DÉBAT

### L'héliotropisme

**Un intervenant :** *La présence du soleil constitue un atout fort pour attirer les jeunes cadres.*

**Bruno Bonduelle :** Le climat lillois est quasiment identique à celui de Paris. Avoir Arcachon ou Courchevel à sa porte est certes un atout formidable. Nous ne pouvons pas lutter, tout comme les Midlands ne font pas le poids face au Kent en matière de soleil.

### La culture

**Int. :** *Paris est une ville stressante mais elle regorge de richesses culturelles et touristiques extraordinaires. Comment parvenez-vous à faire que le système politique se mobilise sur les activités culturelles malgré son extraordinaire balkanisation ?*

**B. B. :** La culture est, en France, concentrée sur Paris. 90 % du budget consacré à la culture est en effet dépensé sur vingt hectares parisiens. L'orchestre de Lille dirigé par Jean-Claude Casadesus est certes considéré comme l'un des plus grands d'Europe, mais l'opéra est fermé, faute de moyens, et nous ne disposons que de quelques théâtres. La situation n'est pas meilleure dans les autres métropoles régionales. Le fait que les richesses se concentrent sur ces quelques hectares parisiens alors que les autres territoires pâttissent d'une immense misère culturelle est la suprême injustice de ce pays.

Pour contrecarrer cet inconvénient, l'habitat constitue un atout majeur. Notre région se caractérise par une tradition de la maison individuelle. Les habitants sont à la fois urbains et ruraux, comme les Belges, les Hollandais, les Allemands et les Anglais. Cette qualité de vie est inaccessible à Nice, Lyon ou Marseille. J'ai aussi la chance de vivre dans une région dans laquelle règne une mixité sociale, alors que l'urbanisme et l'aménagement du territoire sont en en général des échecs cuisants dans notre pays. D'aucuns rétorquent qu'on ne peut rien faire contre le marché, mais les Hollandais, connus pour leur libéralisme économique, ont municipalisé les sols au XIX<sup>e</sup> siècle, donnant ainsi naissance à une organisation admirable du territoire des villes.

### La richesse de la population

**Int. :** *Vous avez dit que vous traîniez comme un poids mort la population des chômeurs. En revanche, vous souhaitez attirer des gens brillants de Paris et des gens riches de Charleroi. Le développement du territoire ne nécessiterait-il pas plutôt d'analyser les ressources présentes sur place et de les utiliser à bon escient, au lieu de compter sur le TGV ? La légitimité des entreprises ne se fonde pas uniquement sur la création de richesses mais également sur leur partage. Comment la richesse créée par des complexes hôteliers générera-t-elle de la prospérité pour les personnes aujourd'hui inemployables ?*

**B. B. :** Le taux de RMIstes de la région Nord-Pas-de-Calais est le plus élevé de France, après la Réunion. Son PNB par habitant est de soixante-quinze, alors que celui de la région Rhône-Alpes s'établit à cent et celui de l'Île-de-France à cent cinquante. Chaque année vingt mille jeunes quittent notre région, et ce chiffre terrifiant de l'INSEE masque même un phénomène plus grave. La croissance démographique est négative alors que le taux de fécondité est le plus élevé de France. Je refuse la fatalité consistant à déplorer sans rien faire le départ des jeunes les plus diplômés. Ce sont eux qui créent les emplois et non la solidarité. La chute du mur de Berlin a été provoquée, pour partie, par le pompage des élites de la RDA par la RFA. Notre région compte cent mille étudiants. Lille affiche le taux le plus élevé de France de grandes écoles. Mais 60 % des étudiants s'en vont une fois leur diplôme en poche. Laisser faire le marché, consisterait à laisser les territoires riches s'enrichir et les pauvres s'appauvrir. Les emplois à faible valeur ajoutée sont délocalisés en Chine ou en Pologne. Nous avons ainsi perdu le textile. Nous sommes voués à disparaître si nous ne sommes pas capables d'attirer les emplois de haut niveau qui créeront les emplois de demain. Seule une métropole rayonnante et attirante constituerait un point d'ancrage.

## L'État

**Int. :** *Vous avez parlé comme un grand bourgeois belge, ce qui est un compliment dans ma bouche. Nous avons confié à deux élèves une étude d'un an sur la Belgique<sup>2</sup>. Leur analyse suggère que le pays existe encore grâce aux villes et, dans les villes, grâce aux entrepreneurs, l'État étant une sorte de fantôme. La France est fort différente. À ce titre, vous avez parlé comme un Belge, comme si l'assise d'une ville, son épine dorsale était le fait de l'entrepreneur. Le Nord de la France est à cet égard dans une situation très particulière. La région est potentiellement en guerre avec l'État depuis Louis XI. Le pouvoir parisien n'a jamais supporté les villes qui avaient du caractère. Cela est particulièrement vécu dans le Nord, d'autant plus que cette attitude est réciproque. Dans la culture du Nord, être fonctionnaire est un peu honteux.*

**B. B. :** J'ai beaucoup aimé l'ouvrage dont vous parlez. Dans le Nord, nous avons une grande admiration pour les Belges et ne comprenons pas le mépris des Français à leur égard. Les populations des Flandres sont particulièrement raffinées, riches et internationales. Les Belges ont les pieds dans la glaise et la tête dans le monde. Les Belges éduqués, soit 20 % de la population, maîtrisent quatre langues. Les bourgeois belges d'aujourd'hui sont les Roubaisiens d'hier. Des fortunes se sont bâties sur des créneaux mondiaux, sur le tapis en particulier. Pourquoi fait-on faillite à Tourcoing et fortune à dix kilomètres de la frontière ? Si nous étions tous Flamands, nous serions très différents. Je souhaiterais ignorer l'État, que Lille s'apparente à Hongkong, détenant des firmes internationales commerçant avec le monde entier sans se préoccuper du reste.

La loi Chevènement est, de mon point de vue, une révolution. Personne n'en mesure les conséquences, qui sont pourtant considérables. Ce ministre, considéré comme le plus jacobin et le plus républicain, ne réalise peut-être pas qu'il laissera à la postérité son nom à une loi qui porte en germe la suppression des départements en faisant coller les territoires administrés aux territoires vécus. Avec l'instauration de la taxe professionnelle unique, le département paraîtra, dans les grandes métropoles, anachronique et dépassé. L'on pourrait, avec une dizaine de régions puissantes menées par dix métropoles régionales puissantes, réorganiser intelligemment la France en répartissant les fonctions régaliennes de l'État, à l'instar de nombreux pays européens.

## Les entrepreneurs

**Int. :** *Ayant connu la génération précédente d'entrepreneurs, je considère que la région a souffert de patrons médiocres. Le déclin de Lille, que j'ai dû gérer, m'a peiné parce que la qualité d'une région provient de la qualité de ses hommes. Toutefois, une classe d'entrepreneurs ne sort pas hors de terre comme les champignons après la pluie. Comment expliquer l'émergence de la masse critique de chefs d'entreprise après un désastre s'étant échelonné sur quarante années ?*

**B. B. :** La proportion d'imbéciles de Lille est équivalente à celle d'ailleurs. Un chef d'entreprise incompetent marque l'arrêt de mort d'une entreprise évoluant dans un secteur en déclin, alors que les impacts ne sont pas trop importants dans un secteur porteur. Il y a effectivement eu un extraordinaire sursaut des entrepreneurs, qui ont aujourd'hui autour de soixante ans, et qui sont parvenus à créer des empires à partir de rien. L'on devient entrepreneur lorsque l'on n'a pas d'argent et rien à perdre. Comme nous sommes descendus au fond de la piscine, notre volonté de revanche sociale était extraordinaire, et la rage de vaincre est le moteur de la vie. Vingt-cinq firmes à vocation mondiale se sont élevées depuis vingt ans à partir de rien, ce qui est unique. Le terreau est, me semble-t-il, flamand. La conquête du monde est une très vieille hérédité dont nous jouissons. Malheureusement, la région n'a pas suivi l'exemple lillois. Toyota a créé deux mille emplois à Valenciennes, mais le pouvoir d'achat des cinq cents salariés des autres sites européens de Toyota - le design à Sophia-Antipolis, la direction commerciale à Paris, le *headquarter* européen à Bruxelles - est le double de celui des

---

<sup>2</sup> François Bordes et Gonzague de Pirey, *La Belgique impertinente. Comprendre la Belgique pour deviner l'Europe*, Presses de l'École des mines, décembre 2000.

ouvriers de Valenciennes. Il est insupportable de n'avoir que les bras et les jambes, alors que la tête est ailleurs.

### **Le tissu social**

**Int. :** *Je tiens à attester de l'effet réel de la candidature de Lille aux Jeux Olympiques. Mais la partie est loin d'être gagnée. L'état de délabrement, notamment dans le domaine de l'éducation et de la culture, est phénoménal. Comment l'économie, qui a une vocation de moteur indéniable, se raccrochera-t-il au social ? Le lien social se constituait jadis entre l'église et l'entreprise, la politique et les associations se faisant les porte-parole des revendications. L'entreprise a contribué à déchirer le tissu social, le politique s'est déqualifiée et les réseaux n'ont pas su se mobiliser. Je partage votre opinion lorsque vous déclarez que " l'avenir de nos enfants vaut plus que nos petites querelles ". Pensez-vous que la société civile ait sa place dans le projet ?*

**B. B. :** Je suis conscient de l'image détestable dont nous pâtissons. La méthode Coué me permet d'espérer convaincre du contraire. Je suis persuadé que notre région regorge d'une véritable richesse humaine. Elle mérite mieux et parviendra à s'en sortir en tirant les gens vers le haut. Concernant les personnes sur le bord du chemin, un proverbe chinois dit : " *tu peux maudire l'obscurité, tu peux aussi allumer une bougie*". Je préfère tirer les gens vers le haut, car seules les élites créent les entreprises, développent la richesse, et permettent la redistribution.

**Int. :** *Votre intervention me laisse admirative et cependant perplexe. Lorsque les hommes se lèvent pour dire qu'ils en ont assez de subir, qu'il convient d'unir ses forces pour construire, cela impose le respect. Perplexe parce que j'ai senti dans vos propos une forme d'ostracisme vis-à-vis des choix de vie ou d'un milieu propice. J'ai débuté ma carrière dans une filiale de la CDC, spécialiste de l'aménagement du territoire, qui m'a envoyée dans le Sud où j'ai choisi de vivre. J'ai ensuite dirigé pendant six ans l'agence de développement économique du district de Montpellier, dont l'objectif était similaire au vôtre. Comment, à partir d'un environnement et d'un contexte difficiles, parvenir à créer une métropole capable d'engendrer la création de richesses exogènes et endogènes ? Ce travail de titan consiste à mobiliser des énergies, mutualiser des forces et des ressources et persuader les entreprises que leur implantation sur notre sol leur permettra de développer leurs affaires.*

*La volonté des entrepreneurs de s'implanter sur les territoires a évolué. La qualité de vie et l'accès d'un réseau de communication puissant sont deux des cinq premiers critères de localisation évoqués par les entreprises. Le principe selon lequel on ne peut entreprendre qu'en étant rattaché à une base logistique ou un nœud d'infrastructures est de plus en plus contestable. Vous avez raison d'insister sur la qualité de vie que présente votre ville. L'impact culturel est également important.*

### **Le projet collectif pour Lille**

**Int. :** *Selon Weber, l'accroissement de la ville n'est possible que si la densité morale s'y élève. De ce point de vue, l'émergence d'immeubles autour d'Euralille me paraît insuffisante. La ville hors sol qui se dessine autour du hub du TGV n'a rien à voir avec les atouts que vous avez évoqués pour parler de Lille, bien au contraire. Euralille est composée de quelques grands immeubles qui se prennent pour La Défense. Or les atouts de Lille ne sont pas là. Votre ville hors sol me semble très minérale et j'ai peur que la densité morale ne puisse s'y élever.*

**B. B. :** Lille n'est pas une ville mais une immense banlieue informe, à part un centre beau mais petit. Afin de mettre fin aux dérives de l'étalement horizontal, nous avons souhaité créer une ville autour de la gare TGV. Les personnes assistant à un congrès ne viennent pas pour la ville. Je n'imagine pas un palais des congrès ou un hôtel international autrement que banal.

**Int. :** *Il règne une atmosphère unique à Lille. J'ai le sentiment que la ville est bien plus intéressante que le portrait que vous en dressez. Par ailleurs, le hub que vous évoquiez peut être à la fois une chance et une faiblesse. Soit on sait saisir cet atout pour se développer, soit les autres se l'approprient à vos dépens. Le hub ne crée pas la richesse, qui est également sur place. Quel est le projet collectif ambitieux de Lille et de sa région ?*



**Int. :** *Quels outils et quelles approches proposez-vous aux autres acteurs pour développer ensemble une intelligence économique régionale partagée ?*

**B. B. :** Lille s'est transformée et a retrouvé son charme flamand. Toutefois, la ville est minuscule et appartient à une agglomération dix fois plus importante. Le projet consiste à nous persuader que la géographie est pérenne alors que l'histoire est temporaire et que nous redeviendrons une plate-forme d'échange, comme au Moyen Âge. Sous l'impulsion de l'Europe, la frontière qui nous a terriblement desservis s'estompera et la ville pourra tirer parti de cet extraordinaire échange de capitaux, de talents et de marchandises grâce à sa position. La mondialisation nous a tués en détruisant les industries de main-d'œuvre mais elle nous sauvera. Expliquer aux maires que notre stratégie se base sur la rencontre des cultures, des civilisations, des capitaux, des marchandises et des hommes, n'est toutefois pas une mince affaire.

### **L'esprit d'entreprise**

**Int. :** *La culture du Nord paraît basée sur une élite de patrons ayant habitué les gens à travailler dans la même usine toute leur vie et à compter sur l'entreprise pour le travail et pour le reste. De ce fait, l'esprit d'entreprise y est moindre qu'ailleurs, et cela explique le déficit de création d'entreprises dans cette région. L'exemple de Toyota est caractéristique d'une politique perpétuée de longue date, bien qu'elle soit, à mon avis, condamnée. Sachant le passif dont elles sont responsables, il incombe aux entreprises d'inculquer l'esprit d'entreprise afin de voir l'émergence de PME locales et non de continuer à vivre sur le modèle de grandes entreprises qui viendront s'implanter avec leurs sièges sociaux et leurs tours mirobolantes.*

**B. B. :** Quand un chêne s'abat dans la forêt, il faut cent ans pour que la clairière repousse. Le Nord a certes le plus faible taux de création d'entreprise de France, mais a également d'illustres exemples de création à partir de rien. De très nombreuses initiatives exceptionnelles sont venues du Nord. Ne reprochez pas aux entrepreneurs qui entreprennent d'être dans un pays qui n'entreprend pas.

Il n'y a pas de fatalité au déclin. Je vous ai probablement dressé un tableau plus noir qu'il ne l'est en réalité. Nous pâtissons d'un retard culturel et urbanistique évident. Il est plus facile de créer à partir de rien plutôt que dans des friches et des esprits pollués par un siècle de domination paternaliste. Remonter la pente est un exercice difficile et très long et donc d'autant plus urgent. Je pense que, dans vingt-cinq ans, nous aurons oublié le drame de la mine et du textile et serons une région bénéficiant des rencontres géographiques.

Présentation de l'orateur :

Bruno Bonduelle : ancien P.D.G. de Bonduelle. Président de L'APIM (Agence pour la Promotion Internationale de Lille Métropole) et de NFX (Nord France Experts). Président Fondateur du Comité Grand Lille.

Diffusion janvier 2002