

## Séminaire Entrepreneurs Villes et Territoires

organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Caisse des Dépôts et Consignations  
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  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
EADS  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
SNCF  
THALES  
Total  
Unilog  
Véolia Environnement

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires  
<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2004)

## QUE DEVIENDRA BILLANCOURT ?

par

**Jacques PERNELLE**

Chargé de mission au conseil général  
des Ponts et Chaussées  
Chargé de la programmation physique et  
financière de la mission Billancourt en 1992-1993

**Michel de VIRVILLE**

Secrétaire général et directeur général  
des ressources humaines de Renault

Séance du 1<sup>er</sup> octobre 2003 (18<sup>ème</sup> séance)  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

### En bref

Lorsque la fermeture de l'usine de Billancourt est annoncée, en 1989, qui se doute qu'il faudra plus de dix ans pour aboutir à un projet capable de concilier les différents intérêts en présence ? Il n'est certes pas évident de satisfaire aux impératifs financiers de la ville et du constructeur tout en conservant au lieu sa mémoire et son originalité. Jusqu'en 1993, l'État tentera d'y parvenir, en vain, et finira par laisser Renault et la municipalité de Boulogne face à face. Mais la ville ne bénéficie pas d'une situation politique et financière favorable, et l'entreprise elle-même n'est plus pressée de vendre. Une période d'attente s'ouvre alors, jusqu'à l'annonce, en 2000, du projet de fondation Pinault. Preuve qu'il a joué le rôle d'un véritable catalyseur, un plan local d'urbanisme a été adopté par l'ensemble des acteurs au mois de juin dernier.

*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.*

Ont participé : J.-M. Bergère (Développement et Emploi), M. Berry (École de Paris du management), B. Bobe (Paristech), J. Boivin (Observatoire Entreprises et Réseaux d'informations), D. Chastenet (École de Paris du management, CNRS), G. Crague (ENPC), B. Dominique (École de Paris du management), S. Dugoujard-Alain (Thalès), A. Fillet (Entenial), P. Fridenson (EHESS), J.-P. Gallen (EDF), M. Guémy (EDF), F. Loyer (urbaniste), I. Marault (Renault), T. Masnou (CGPC), F. Michaux (Renault), F. Pavé (École de Paris du management), M. Perou (Renault), G. Postel-Vinay (MinEFI-OSI), C. Riveline (École des mines de Paris), D. Schneider (Délégation au tourisme), P. Schute (Algoé consultants), P. Souplet (Université Paris X-Nanterre).

## EXPOSÉ de Jacques PERNELLE

C'est l'histoire d'un échec ; on aurait pu l'appeler "L'aventure terrible mais inachevée des terrains Renault, joyaux de Billancourt".

### Années 1980, les premières pistes

Tout commence au début des années 1980 lorsque Bernard Hanon, président de Renault, lance le projet de renouvellement Billancourt 2000 afin de moderniser les infrastructures de l'entreprise à Boulogne.

#### *Le projet Billancourt 2000*

De la cité de l'automobile projetée à l'époque, il ne reste en fait aujourd'hui qu'un seul témoignage, l'atelier 57 métal, conçu par l'architecte Claude Vasconi en 1984. Les terrains Renault de Billancourt représentent alors près de 60 hectares, répartis entre l'Île Seguin (11,5 ha), le Trapèze (31 ha), les Confettis (12 ha) – on nomme ainsi les différentes parcelles acquises au fil des années par l'entreprise – et les terrains de Meudon (4,5 ha).

Une décennie plus tard, le projet est abandonné. Un changement de stratégie est en effet intervenu puisqu'en 1989, Raymond Lévy annonce la fermeture de l'usine Seguin, ainsi que la création d'un technocentre non plus à Billancourt, mais dans les Yvelines, à Guyancourt.

#### *Fermer Billancourt*

Cette nouvelle politique permet d'envisager la libération de la majeure partie des terrains de Billancourt, bien que le siège, la direction de la communication et un espace muséographique soient destinés à demeurer sur place.

Il y a plusieurs raisons à ce revirement. La première est que le Technocentre de Guyancourt coûte cher : sa réalisation est évaluée à 6 milliards de francs, soit un coût insupportable pour une entreprise dont l'exploitation est déficitaire. Néanmoins, face au durcissement de la concurrence internationale, le constructeur est mis en demeure de revoir ses processus de production, et donc ses installations. Seconde raison, le marché de l'immobilier connaît une période d'envolée : la flambée des prix des bureaux en Île-de-France peut laisser espérer aux responsables de Renault une recette importante de la vente des terrains de Billancourt, qui permettrait de financer le Technocentre. Enfin, dernière raison du revirement intervenu à la tête de l'entreprise, les conditions d'un rapprochement avec la ville de Boulogne sont réunies depuis les lois de décentralisation de 1983 et 1985, qui ont confié aux communes des prérogatives d'aménagement jusque-là du ressort de l'État.

#### *Qu'en dit l'État ?*

Le projet de fermeture de l'usine Renault de Billancourt suscite immédiatement une réaction gouvernementale. Michel Rocard, alors Premier ministre, estime que l'État ne peut se désintéresser du devenir d'un tel site. Il s'agit en particulier de faire respecter les grands équilibres de l'Île-de-France en évitant l'apparition d'un nouveau pôle de bureaux à proximité de celui de La Défense, ainsi que le coût qui en découlerait pour les pouvoirs publics d'aménagements en matière de transport. Or si l'intérêt de Renault est bien de développer sur le site les activités les plus rentables possible, c'est aussi celui de Boulogne. La fermeture de l'usine de Billancourt se traduira en effet par une importante perte de revenu : avec 44 % de la taxe professionnelle perçue par la ville et 27 % des ressources fiscales de la commune, Renault est son principal contributeur.

La crainte de Michel Rocard est donc doublement motivée et l'incite à envisager sur le site "une opération d'intérêt national". Par cette procédure dérogatoire créée lors des lois de

décentralisation, l'État s'accorde la possibilité de conserver la main dans des cas exceptionnels. C'est bien ce qui est envisagé à Boulogne, à la suite d'un arbitrage difficile entre les différents ministères concernés. Le ministère de l'Équipement et la DATAR sont bien sûr favorables à une telle opération, mais les ministères de l'Industrie et des Finances expriment davantage d'inquiétudes : rangés aux côtés du constructeur automobile, ils insistent sur l'importance de la réalisation du Technocentre pour sa survie. Le soutien de l'État n'ira toutefois pas jusqu'à redoter Renault, à l'époque entreprise 100 % publique, en capital. Cette opération d'aménagement apparaît finalement seule capable de fournir les financements nécessaires. C'est ainsi que Michel Rocard décide de confier une mission d'étude préalable à Jean-Eudes Roullier, inspecteur général des finances, qui aboutit, en 1991, à un rapport.

### **1991, le rapport Roullier**

Ce rapport est marqué de l'idée selon laquelle l'emplacement et la taille des terrains de Renault à Billancourt leur confèrent une vocation particulière.

#### *Une cité scientifique internationale*

Et pour Jean-Eudes Roullier, cette vocation est celle d'une cité scientifique internationale, composée pour l'essentiel de lieux de formation, de congrès et d'hébergement, et destinée à occuper la moitié (soit 500 000 m<sup>2</sup>) de la constructibilité totale du site. Le projet, à dominante publique, ne laisse pas espérer des cessions foncières très importantes, d'autant qu'il prévoit d'appliquer sur l'autre partie des terrains la règle du "deux pour un" en vigueur dans l'ouest parisien – un mètre carré de bureaux pour deux mètres carrés de logements –, ce qui laisse finalement assez peu de place aux bureaux. Trop peu rentable, il suscite rapidement l'hostilité de Renault, mais aussi de la ville de Boulogne, qui supporte d'ailleurs assez mal l'intrusion de l'État sur son territoire.

Parallèlement à la mission Roullier, le ministère des Finances a commandé un rapport confidentiel à l'Inspection générale des finances dans le but d'évaluer la valeur des terrains. Leur prix est estimé entre 2 et 10 milliards de francs, selon les différentes hypothèses d'aménagement envisagées, soit une fourchette assez large et peu éclairante...

Le gouvernement s'interroge. L'opposition de Renault et de Boulogne au projet Roullier est connue. Quant aux élus, ils sont partagés : à Meudon et à Sèvres, ils le voient d'un mauvais œil, alors qu'à Saint-Cloud, Jean-Pierre Fourcade, vice-président du Conseil régional chargé des questions d'aménagement, y est plutôt favorable ; au niveau départemental, ils ne sont pas hostiles à une intervention de l'État mais affichent leur préoccupation sur la question des transports.

#### *La mission d'étude du site de Billancourt*

Devant tant d'indécision, Michel Rocard prend la décision de créer une nouvelle mission, chargée d'examiner la faisabilité du projet Roullier, c'est-à-dire de déterminer un programme précis, un parti d'urbanisme et un montage juridique et financier. Cette mission, à laquelle j'ai participé, est dirigée par Jean-Pierre Morelon, du ministère de l'Équipement. Elle aboutit en 1993 à un projet dans lequel la place de la cité scientifique internationale est réduite – elle représente désormais un quart du programme global (250 000 m<sup>2</sup>) –, ce qui laisse davantage de surface aux bureaux (250 000 m<sup>2</sup>) et aux locaux d'activités (100 000 m<sup>2</sup>). Ce projet prévoit des logements (400 000 m<sup>2</sup>) et des équipements collectifs (80 000 m<sup>2</sup>), mais aussi des espaces verts (15 ha). Il accorde une attention particulière à la qualité de vie et à l'environnement paysager – répondant ainsi aux sollicitations des associations de riverains – en limitant la hauteur des bâtiments dans le Trapèze et sur l'Île Seguin, et en prévoyant une desserte nord-sud en transports collectifs non polluants, ainsi que l'utilisation de la voie d'eau pour relier l'Île au cœur de Paris. Enfin, il privilégie une certaine mixité de l'espace : la cité scientifique internationale se déploie à cheval sur l'Île Seguin et le Trapèze, de part et d'autre de la Seine, tout comme le quartier de logements et de bureaux.

## **On arrête tout**

En raison de son insuffisante rentabilité pour le propriétaire foncier et le budget local, ce projet rencontre, comme le précédent, l'opposition de Renault et de la ville de Boulogne. Chiffre resté confidentiel à l'époque, une recette foncière de 3,5 milliards de francs pour l'ensemble des terrains est envisagée. Cette "faible" valeur vient renforcer les griefs de l'industriel et de la collectivité, heurtés par l'interventionnisme de l'État et inquiets de voir une réalisation leur échapper sur près de quinze ans.

D'ailleurs, le contexte a changé. Les élections législatives de mars 1993 ont conduit à l'alternance gouvernementale et porté Édouard Balladur à la tête du gouvernement. La mission d'étude du site de Billancourt se voit donc privée du soutien politique nécessaire à la poursuite de son action. Elle est priée de synthétiser ses travaux et de les mettre à la disposition des différents acteurs du projet. Renault, de son côté, connaît des changements importants. Après son association avec Volvo, l'entreprise fait partie des premières privatisations du gouvernement Balladur. Or la capitalisation opérée pour estimer le prix de mise sur le marché des actions s'accompagne d'une réévaluation comptable des terrains de Billancourt, désormais estimés à 6 milliards de francs. Par ailleurs, l'entreprise a retrouvé de meilleurs résultats d'exploitation, ce qui lui permet d'envisager d'autres modes de financement pour le Technocentre. Enfin, la conjoncture immobilière s'est fortement dégradée. Il devient, en quelque sorte, urgent d'attendre.

Tout est arrêté au mois d'octobre 1993. La ville de Boulogne concentre désormais ses efforts sur le sauvetage d'une opération d'aménagement en centre-ville et diffère ses décisions sur l'avenir des terrains Renault. Quant au constructeur, il se consacre à la promotion du Technocentre de Guyancourt, qui ouvrira en 1998, et lance une série de consultations d'architectes urbanistes, qui donneront lieu à un foisonnement de projets d'aménagement entre 1993 et 1997, et à bien des controverses architecturales.

## **EXPOSÉ de Michel de VIRVILLE**

Lorsque j'ai rejoint Renault, en 1993, le projet de réaménagement des terrains de Billancourt venait en effet de connaître un coup d'arrêt brutal. Les années suivantes n'ont pas été beaucoup plus fructueuses et c'est seulement au cours de la période récente qu'un nouveau chapitre s'est ouvert. Mais avant d'y venir, j'aimerais un instant revenir au début de l'histoire et notamment à la fermeture de l'usine de Billancourt.

### **L'État, de l'intervention au retrait**

Rappelons qu'en 1985, Renault est virtuellement en cessation de paiement et que sans l'appui des pouvoirs publics, l'entreprise serait obligée de déposer le bilan.

#### *Nécessité fait loi*

Ses dirigeants, Georges Besse puis Raymond Lévy, n'ont d'autre solution que de réduire les coûts en rénovant les processus de production. Les démarches qualité font leur preuve ; on s'aperçoit qu'il est possible de produire plus avec moins de salariés et moins d'implantations industrielles. C'est dans ce contexte que Raymond Lévy fait le pari de fermer l'usine de Billancourt. Obtenir l'accord de l'État constitue effectivement un véritable défi compte tenu des multiples enjeux d'une telle opération, mais le gouvernement Rocard se risque à donner son accord, et se sent dès lors, vis-à-vis de la collectivité nationale, une très forte responsabilité quant au devenir du site. En fait cette attitude qui a présidé à la mission Roullier et plus largement aux événements relatés par Jacques Pernelle, sera de courte durée.

## *L'État se désengage*

Dès le début des années 1990, les pouvoirs publics sont confrontés à des problèmes d'aménagement urgents au nord et à l'est de la capitale. L'État va rapidement décider de se retirer du projet de réaménagement des terrains Renault de Billancourt et indique clairement, en 1995, que tout financement national est exclu. Par la suite, les différents gouvernements, de gauche comme de droite, se sentiront déliés de toute responsabilité dans cette affaire. L'entreprise et la commune de Boulogne se retrouvent donc face à face pour relancer un dossier dont l'enjeu est, pour l'une comme pour l'autre, tout à fait considérable.

### **Face à face**

Au moment où l'État se désengage, la commune de Boulogne n'est malheureusement pas en mesure de trouver une issue favorable à cet épineux dossier.

#### *Du côté de Boulogne*

D'une part, le projet d'aménagement du centre-ville pose de nombreuses difficultés financières ; d'autre part, Jean-Pierre Fourcade, maire de Boulogne nouvellement élu, ne bénéficie pas encore d'une majorité homogène et les rivalités politiques au sein de la municipalité empêchent tout avancement concret entre 1995 et 2000. Ces années voient toutefois émerger une réflexion sur le futur plan d'aménagement des terrains, ainsi qu'un projet, celui de l'architecte Bruno Fortier.

Malgré son échec, on peut considérer le projet Fortier comme le père du plan local d'urbanisme actuel. Il transforme les conditions d'exploitation du site en ne valorisant pas uniquement la façade de la Seine, mais également deux autres façades, qui donnent sur un parc longitudinal, et offre ainsi un compromis intelligent entre les contraintes de l'entreprise et les demandes sociales d'espaces verts.

#### *Du côté de Renault*

Quant à la position de l'entreprise, elle est simple : elle veut tirer le meilleur profit de cette opération immobilière. Le financement du Technocentre de Guyancourt, mis en avant à une période, n'est qu'une formule médiatique. Renault n'a d'ailleurs pas attendu de vendre ses terrains de Boulogne pour accomplir ce projet.

#### *L'incendie Nouvel*

On pense généralement qu'un très long laps de temps s'est écoulé entre la fermeture de l'usine et l'aboutissement récent du projet d'aménagement. Si son annonce remonte à 1989, l'arrêt de la production industrielle date en réalité du 27 mars 1992.

Un article de Jean Nouvel dans *Le Monde* du 6 mars 1999, *Boulogne assassine Billancourt*, allume un incendie médiatique peu de temps après que la ville ait sélectionné le projet Fortier. L'architecte y critique le sort réservé à l'Île Seguin, dénonçant une trahison de la mémoire du lieu, qui mérite mieux qu'un vulgaire ensemble de bureaux et de logements bétonnés. Le retentissement de cet article est considérable, au point de mettre définitivement un terme au projet Fortier, déjà malmené par les conflits internes de la mairie de Boulogne. Depuis la mission Roullier, il semble acquis dans la plupart des esprits que les terrains Renault doivent faire l'objet d'un projet ambitieux et porteur. La fondation Pinault est de cet acabit.

### **De Renault à Pinault**

Au mois de septembre 2000, François Pinault se porte candidat pour bâtir sur la partie ouest de l'Île Seguin (soit 40 % de sa surface totale) une fondation d'art contemporain, dans laquelle seront présentées ses collections personnelles, d'une très grande richesse, et dont la

construction sera confiée à l'architecte japonais, Tadao Ando. Les ingrédients nécessaires pour écrire la fin de l'histoire semblent enfin réunis : ce projet prévoit autre chose qu'une simple juxtaposition de logements et de bureaux, à la fois sur l'Île Seguin et sur le Trapèze ; les finances de la ville de Boulogne lui laissent désormais quelque marge de manœuvre ; son maire, enfin, réélu aux dernières élections municipales, a reconstitué autour de lui une majorité solide, sur laquelle il peut s'appuyer pour conduire un projet d'une telle envergure.

### *On signe !*

Au mois de juin 2003, un accord a été passé entre Renault et la mairie de Boulogne, aussitôt suivi de l'adoption du plan local d'urbanisme (PLU). L'entreprise avait préalablement conclu un contrat de vente avec DBS (Développement Boulogne Seguin), consortium de trois promoteurs immobiliers. Ce contrat, qui porte sur l'ensemble des terrains Renault, s'inscrit dans une démarche extrêmement originale puisque la vente intervient non pas au stade du permis de construire mais à celui du règlement d'urbanisme. En outre, la promesse de vente fixe de manière anticipée la valeur des terrains de Boulogne, à 4 milliards de francs. En d'autres termes, nous avons trouvé des promoteurs prêts à acheter nos terrains avant de disposer du permis de construire et prêts à les payer, à un prix convenu, avant de connaître le plan local d'urbanisme.

Ce plan prévoit une ZAC (zone d'aménagement concerté) unique mais des principes d'aménagement différents selon les zones. Le Trapèze sera essentiellement consacré à des réalisations privées de DBS. Quant à l'Île Seguin, elle va être cédée prochainement par Renault à une SEM (société d'économie mixte), créée pour l'occasion et pilotée par Jean-Louis Subileau, maître d'œuvre de la négociation au nom de la mairie de Boulogne. Renault conserve un intérêt sur la valeur créée par l'aménagement de l'Île, confié à la SEM, mais garde également la possibilité, au nom de DBS, de racheter une partie des charges foncières des terrains.

### *Et demain ?*

La partie centrale de l'Île devrait abriter des projets à caractère scientifique et culturel, mais également des espaces de logement et de communication. Une association – dont Renault est membre – a été constituée par la mairie afin d'examiner les différentes candidatures. Des dossiers de très grande qualité sont actuellement examinés, dont il est malheureusement trop tôt pour parler. Quant au Trapèze, il pourrait accueillir un théâtre et un important complexe sportif.

L'avenir repose sur la qualité de gestion du chantier immobilier. Que va devenir le quartier de l'Île Seguin ? En dehors de la fondation Pinault, verra-t-il se développer des activités culturelles et scientifiques, comme tout le monde semble le souhaiter ? Les projets à valeur ajoutée intellectuelle souffrent la plupart du temps de schémas financiers désastreux. La SEM a bel et bien reçu le mandat de les favoriser mais jouira-t-elle de l'équilibre financier nécessaire ? Autant de questions dont les réponses sont loin d'être écrites... Et pourtant, tout devrait être terminé en 2015.

# DÉBAT

## Une négociation innovante

**Un intervenant :** *Négocier avec un consortium de promoteurs avant l'adoption du plan local d'urbanisme ne comportait-il pas le risque de voir le prix de vente déprécié ?*

**Michel de Virville :** Le choix de notre stratégie a fait l'objet de nombreux débats à l'intérieur de l'entreprise. Si nous avons fait celui-là, c'est avant tout parce que l'entreprise n'était pas armée pour mener une opération immobilière d'une telle ampleur. En restant propriétaire des terrains de Boulogne, Renault aurait dû assumer la majeure partie de la gestion du projet d'aménagement, la municipalité et la SEM n'intervenant qu'en partie. Nous devions de toute manière nous associer à des partenaires professionnels pour conduire cette opération. Un contrat global nous amenait certes à traiter très en amont les termes commerciaux de notre relation avec nos partenaires, mais il permettait d'éviter un traitement par tranches du dossier, qui aurait compliqué considérablement la négociation. Les discussions avec DBS n'en ont pas moins été longues et difficiles. Mais il me semble, rétrospectivement, que nous n'avons pas mal négocié. Les prix qui ont été fixés initialement restent compétitifs aujourd'hui.

**Int. :** *Trois promoteurs sont donc réunis pour mener à bien l'opération d'aménagement. Comment s'assurera-t-on de la cohérence de leurs réalisations ?*

**M. de V. :** Le plan local d'urbanisme, adopté par le conseil municipal, constitue le premier cahier des charges qui s'impose à eux. Ce plan a repris les idées de Bruno Fortier du grand parc longitudinal et des trois façades. En revanche, il prévoit un aménagement de l'Île très nettement différent de celui imaginé par l'architecte.

La mairie détient par ailleurs des pouvoirs considérables dans cette opération et veille à faire appliquer les règlements d'urbanisme. Elle mène des négociations quasi constantes avec les promoteurs, qui ne disposent que d'une seule arme dans cet échange, celle du bouclage financier des aménagements, grâce à des projets rentables.

Sans un propriétaire foncier unique, cette opération n'aurait pas été rendue possible. L'État est intervenu sur le plan réglementaire pour permettre à la négociation d'aboutir, mais il n'a, à aucun moment, envisagé d'intervenir financièrement.

## Sur l'Île Seguin

**Int. :** *La fondation Pinault fait l'unanimité. C'est en effet un beau projet. Et pourtant, elle ne sera pas source de recettes fiscales significatives pour la ville...*

**M. de V. :** Cette fondation a d'abord et avant tout une importance symbolique : elle donne au projet de réaménagement des terrains Renault la vocation culturelle qui lui manquait depuis le début.

Mais la personnalité de François Pinault est également pour beaucoup dans l'enthousiasme qu'a soulevé sa proposition. Sa volonté d'acier est connue, ainsi que son engagement personnel dans un dossier qu'il prend très à cœur. Le pouvoir d'attraction de la fondation sur l'ensemble des acteurs est particulièrement impressionnant. Ils lui sont dans leur ensemble favorables parce qu'ils lui reconnaissent la faculté de faire enfin avancer les choses : le développement du projet global est étroitement lié à la réalisation de la fondation Pinault. D'ailleurs, contrairement à de nombreux projets à valeur ajoutée culturelle, celui-ci bénéficie d'un schéma financier solide, qui confère au maître d'œuvre une capacité décisionnelle instantanée.

**Int. :** *Le risque n'est-il pas, puisque les autres dossiers n'avancent pas aussi vite, de voir surgir un beau musée tout neuf en face d'une usine rouillée ?*



**M. de V. :** François Pinault s'est personnellement assuré qu'une première tranche de projets aura abouti lors de l'ouverture de la fondation. Les aménagements en question, situés dans la partie centrale de l'Île, feront tampon avec l'extrémité est, toujours en friche.

L'opération d'urbanisme envisagée sur l'Île Seguin reste une opération à risque, sur le plan technologique notamment : elle implique la destruction des anciens bâtiments, la construction de bâtiments neufs, des opérations de dépollution, la réalisation d'un pont et la consolidation des berges. Autre risque, de nature différente, la SEM pourrait être tentée, à un moment ou à un autre, de sélectionner les projets les plus rentables au détriment de la valeur ajoutée pour le site. La lenteur de la prise de décision, empêchant toute avancée concrète dans l'aménagement du site, incitera peut-être les responsables du projet, pour combler un vide persistant, à préférer les projets les plus rapidement réalisables...

### **Intérêts divers chez Renault**

**Int. :** *Renault continue visiblement à s'intéresser de très près aux terrains de Boulogne, alors même qu'ils ont été vendus. Comment l'expliquer ?*

**M. de V. :** Cette opération représente tout de même 4 milliards de francs ! En outre, elle est loin d'être achevée. S'il y a bien eu promesse de vente, les terrains ne sont pas vendus. L'attention de l'entreprise se comprend donc aisément, d'autant que son image est en jeu. Renault a en effet clairement intérêt, sur le plan moral et symbolique, à ce que le projet apparaisse comme une réussite, pas seulement financière mais aussi collective et culturelle. Il n'est d'ailleurs pas anodin que l'entreprise ait choisi de conserver sur le site son siège social et son centre de communication.

**Int. :** *Quelle a été l'attitude de la CGT dans ce dossier ?*

**M. de V. :** Elle est principalement intervenue sur la thématique de la mémoire ouvrière, dans la lignée de l'article de Jean Nouvel. J'ai le sentiment personnel que le sujet n'est pas réellement mobilisateur pour la CGT Renault. On peut néanmoins noter la présence, au sein du conseil municipal de Boulogne, d'anciens salariés de Renault adhérents du parti communiste et de la CGT, qui donnent à cette préoccupation un écho sur l'échiquier politique.

Présentation des orateurs :

Jacques Pernelle : économiste-urbaniste, chargé de mission au conseil général des Ponts et Chaussées ; il est enseignant à l'université Paris I et a été responsable de la programmation et des finances du projet de la mission d'État pour le site de Billancourt (1991-1993).

E-mail : jacques.pernelle@equipement.gouv.fr

Michel de Virville : ingénieur de recherche au Centre national de la recherche scientifique (1968-1975) ; adjoint au directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (1975-1984) ; conseiller technique au cabinet de Laurent Fabius, Premier ministre (1984-1986) ; conseiller technique auprès du délégué à l'Emploi (1986-1988) ; directeur de cabinet de Jean-Pierre Soisson, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (1988-1991) ; conseiller maître à la Cour des Comptes (1991) ; secrétaire général de Renault (1993) et directeur des ressources humaines du Groupe Renault (1998).

Diffusion janvier 2004