

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2007)

POUR ASSURER UN RANG MONDIAL À PARIS

par

Paul CHEMETOV

Architecte

Frédéric GILLI

Économiste

Auteurs du rapport pour la Délégation interministérielle à
l'aménagement et la compétitivité des territoires (DIACT) en 2006
Une région de projets : l'avenir de Paris

Séance du 10 janvier 2007

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Les métropoles mondiales sont en compétition pour attirer des hommes, des emplois et créer des idées. Paris, qui fut considérée un moment comme un centre du monde, fait encore partie des lieux incontournables de la planète. Mais la force actuelle de la capitale française, qui emporte avec elle l'ensemble du Bassin parisien, vient des paris engagés il y a plus de vingt ans. Pour prospérer dans la compétition, il faut réussir à la fortifier dans sa globalité. Frédéric Gilli et Paul Chemetov, un couple inattendu réuni par la délégation interministérielle à l'aménagement et la compétitivité des territoires, dressent le panorama d'une planète urbaine effervescente et d'une région parisienne certes très productive, mais trop informée. Elle mérite d'être mieux appréhendée. Repérer les dynamiques qui la traversent, et suivre ses lignes de forces pour cibler les lieux d'actions prioritaires, tel est le voyage qu'ils nous proposent.

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

EXPOSÉ de Paul CHEMETOV et Frédéric GILLI

Paul Chemetov : À l'initiative de la délégation interministérielle à l'aménagement et la compétitivité des territoires (DIACT), Frédéric Gilli et moi-même avons été associés pour réfléchir sur le statut particulier de la métropole parisienne.

Je voudrais en introduction souligner la contradiction entre l'importance de cette métropole et la dispersion des réflexions à son sujet. L'agglomération parisienne, intégrant un énorme centre d'affaires comme La Défense et deux grands aéroports internationaux (Orly et Roissy), est le seul ensemble urbain français de rang mondial, aussi bien par sa taille que par son aura. Par comparaison, elle est dix fois plus grande que l'ensemble Lille-Roubaix-Tourcoing. À l'échelle planétaire, elle se démarque par une productivité exceptionnelle. Pourtant, les recherches proprement scientifiques qui la concernent sont très fragmentaires, et les réflexions à tendance synthétique comme la nôtre quasi rares.

C'est particulièrement dommageable car les grands espaces urbains contemporains s'affrontent dans une compétition mondiale qui les oblige à se transformer pour garder leur puissance.

Une compétition mondiale

Lors d'une séance précédente de l'École de Paris, Jean-Pierre Dupont¹ tenait le propos suivant, auquel j'acquiesce entièrement : « *Nous sommes confrontés à une véritable compétition entre les territoires due à l'ouverture des frontières européennes et à une concurrence sans cesse accrue. On peut regretter l'époque où Jérôme Monod disait à Motorola que son usine serait construite à Toulouse et nulle part ailleurs, mais c'est ainsi : même si l'on peut tenter d'orienter les choix, ce sont les entreprises qui décident, in fine, où elles vont s'installer* » Les villes sont mises, de fait, en concurrence les unes avec les autres.

Frédéric Gilli va vous présenter la situation parisienne, et j'en tirerai ensuite quelques leçons.

Frédéric Gilli : Une ville peut être identifiée comme mondiale à l'aide de quelques caractères significatifs qui, s'ils sont nécessaires, ne peuvent à eux seuls constituer l'alpha et l'oméga de l'analyse.

Une taille importante de sa population et de son activité. Bien que le classement de Paris varie selon les méthodologies adoptées, il apparaît qu'elle fait partie du peloton de tête sur un grand nombre de sujets. Ainsi, Paris occupe la 23^e place pour sa population, entre la 6^e et la 8^e pour sa desserte aéroportuaire, entre la 7^e et la 27^e pour son activité portuaire (en Basse Seine), la 4^e pour ses réseaux d'échanges informatiques, etc.

Un tissu économique riche de forces reconnues internationalement. Londres est par exemple spécialisée dans la finance. Paris se singularise par la recherche et les services aux entreprises. Mais il faut aussi avoir de la force sur tous les niveaux de la chaîne de la valeur, de la recherche à la production, au marketing et à la vente, en passant par la logistique, etc. Notons qu'actuellement une part de l'activité productive de la région parisienne qui était partie à l'étranger pour profiter de coûts plus bas est en train de revenir. En effet, les besoins des

¹ Jean-Pierre Dupont, Manager des territoires, *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. XII.

clients en termes d'adaptation très précise des produits en des délais très courts imposent une finition locale.

Une aura qui en fait un endroit universellement connu et incontournable. À Paris, la Tour Eiffel incarne cette dimension. On peut relever en passant que c'est un objet de la fin du XIX^e siècle, représentant le triomphe de la science, et se demander quel pourrait être actuellement un projet de même ampleur symbolique capable de porter l'identité de Paris pour le siècle qui vient. La question n'est pas facile...

Un modèle territorial et conceptuel. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, les villes mondiales ne tendent pas à se standardiser. Elles doivent au contraire valoriser leur propre mode de vie. À cet égard, Paris se caractérise par sa volonté traditionnelle de faire cohabiter des groupes sociaux très différents dans un espace très dense, et par un souci écologique profond : les transports en commun, par exemple, ont été la pierre angulaire du développement parisien bien avant la plupart des autres métropoles. On peut aussi souligner que Paris tend à se reconstruire périodiquement sur elle-même tout en gardant une trace de son passé. Son identité est profondément historique sans être passéiste.

Une capacité à entreprendre des coopérations bilatérales généralisées avec d'autres grandes métropoles. Les villes mondiales se reconnaissent entre elles. Il y a un effet de club. Le cœur de ce club est aujourd'hui constitué par Londres, New York, Paris et Tokyo. Mais il n'est pas figé pour l'éternité. Les classements évoluent. Une ville peut réussir à s'imposer, par exemple en saisissant les opportunités offertes par de nouvelles technologies. Aujourd'hui, plusieurs villes montent en puissance, comme Bombay, Calcutta, Sao Paulo, Rio, Shanghai, etc.

Un fonctionnement territorial complexe

Nous avons étudié à l'échelle du Bassin parisien, puis de la métropole, l'étendue spatiale des chaînes de valeur de plusieurs secteurs (agroalimentaire, automobile, technologies de l'information, chimie, services portuaires, logistique, etc.) dont les têtes d'affiche parisiennes sont compétitives à l'échelle de la planète. Leurs cartographies font apparaître quelques spécialisations fonctionnelles ou sectorielles locales, à l'échelle de quelques communes, susceptibles de constituer des supports de développement.

Mais nous souhaitons surtout insister sur le résultat confus de la superposition de ces cartes. Nous assumons cette confusion et nous considérons qu'il faut y lire une marque du renouvellement de ce qu'est la centralité dans les grandes villes. Autrement dit, il est difficile de se représenter simplement la réalité économique et fonctionnelle de la métropole parisienne. Elle ne se réduit pas à un modèle classique de type centre-périphérie, ou de type multipolaire, et encore moins à celui d'un espace homogène. Elle se comprend comme la superposition de différents éléments contribuant, aussi divers soient-ils, à la centralité et l'attractivité de la ville de Paris, perçue comme un label. La situation est évidemment encore plus complexe si on la place en dynamique, car des pôles et des réseaux naissent, meurent et se reconstruisent différemment au cours du temps.

Une ville n'est pas uniquement une superposition de capacités, c'est un tout, et c'est ce tout qu'il faut essayer de renforcer pour survivre dans la compétition mondiale. La question de la force de la métropole parisienne, c'est comment faire "ville" à partir de cet agglomérat, cette réalité.

Paul Chemetov : Une ville, c'est un entremêlement extraordinairement dense et varié. Il faudrait, outre les chaînes de valeur étudiées par Frédéric Gilli, ajouter encore des constituants de la vie urbaine : les cinémas, les écoles, les restaurants, les espaces verts, la densité des étrangers, des étudiants ou des personnes âgées, et les réseaux de toutes sortes qui s'y constituent. Si le mélange réussit, alors l'espace urbain est performant. Pour cela, il faut des projets, des financements et un soutien politique.

Représenter la réalité

Mais, il faut surtout que les projets qui naissent sous l'effet de dynamiques diverses convergent vers une unité, même s'ils sont menés très indépendamment les uns des autres. Cela demande que la situation réelle soit perçue de manière suffisamment commune. Or, la situation actuelle est complexe et inhabituelle. Le point le plus important aujourd'hui est donc, à mon avis, de trouver les moyens de transmettre à l'échelle collective une perception partagée, c'est-à-dire d'en fabriquer des représentations. C'est un problème difficile pour une raison culturelle et une autre propre à la réalité très originale qu'il faut transmettre.

Un déficit culturel

Actuellement, on évoque souvent une crise de la représentation politique. En vérité, c'est une crise de la représentation tout court ! Notre culture actuelle ne sait pas ce que ce terme signifie. Représenter, c'est faire vivre la réalité dans un concentré visible et attractif d'espaces et d'objets. La Tour Eiffel représentait magnifiquement la réalité de son époque : elle était extrêmement visible pour elle-même et comme produit de l'ère industrielle, et elle a su très vite se trouver une utilité pour le développement d'une création majeure de son époque, la télécommunication. Le château de Versailles, qu'on voit aujourd'hui seulement comme un palais royal glorieux, était une manière d'illustrer la grandeur du roi et du pays, mais aussi son rapport à la société agricole - en incluant des fermes dans ses jardins.

Une réalité "pollockienne"

Frédéric Gilli l'a souligné, la réalité actuelle est difficilement identifiable parce qu'elle défie nos modèles. L'ensemble n'est en rien homogène. À l'intérieur même de Paris, il y a des ensembles très différents. Certaines parties du XVI^e arrondissement de Paris sont beaucoup moins intégrées dans une chaîne de valeur internationale, que d'autres quartiers a priori moins compétitifs. Pour donner une image du tout, un tableau de Pollock serait peut-être adéquat. C'est d'ailleurs une idée qui rejoint ce que je disais de la représentation : comment exprimer des conditions toutes nécessaires, mais dont aucune n'est à elle seule suffisante, dans un rapport non hiérarchisé.

Quoi qu'il en soit, l'analyse que nous avons menée permet d'écarter quelques fausses pistes d'action.

Pour des territoires de projets

Le précédent schéma directeur régional de l'Île-de-France (SDRIF) voulait équilibrer l'ensemble de la zone. Notre constat oblige à abandonner cette vision. On pourrait prendre une analogie culinaire. La force de la situation présente réside dans sa capacité à produire des grumeaux. C'est aller dans le mauvais sens que d'essayer d'en faire une crème.

L'effort de découper le territoire en entités adéquates, qui est souvent le thème principal d'une politique de l'aménagement du territoire et le préliminaire à tout projet, ne paraît pas non plus prioritaire. En effet, les contours territoriaux ne sont jamais les mêmes suivant les thèmes que l'on considère – nos cartes l'illustrent bien. Si l'on attend le bon découpage pour avancer, on risque de rester longtemps immobile.

De même, la planification centrale doit être délaissée au profit de projets d'inspiration locale. Il faut élaborer "non pas un projet de territoire, mais des territoires de projet". Cela demande de mettre en place des dispositifs de dialogue spécifique.

Cependant, pour unifier cet ensemble sans affaiblir les dynamiques locales, un effort d'augmentation des moyens de déplacements est indispensable. Aujourd'hui, la productivité parisienne s'appuie sur la voiture et le stress. Sur ce plan, l'engagement central est probablement indispensable. Pour être compétitif par rapport à des villes comme Londres ou Madrid, le budget des transports de la région parisienne devrait être augmenté d'au moins 50 %, voire doublé si l'on voulait aller vite.

Trois voies de financement

Quels que soient les projets, il faudra les financer. Plusieurs voies existent : l'impôt, le partenariat public-privé (PPP), l'emprunt.

La voie fiscale est déjà fortement utilisée. Il paraît difficile d'aller beaucoup plus loin sans créer des effets induits contraires à l'efficacité. De plus, l'objectif est de mobiliser une grosse somme d'argent sur un temps court : il s'agit d'investir en dix ans l'équivalent de trente ans d'impôts. Or, on ne peut pas, politiquement ni économiquement, augmenter brutalement la pression fiscale.

Le système de l'économie mixte mériterait d'être plus exploité qu'il ne l'est actuellement. Il est vrai que certaines expériences récentes lui ont nui, en ressemblant à un dépeçage commercial du service public. Mais, comme symbole de son efficacité, on peut se souvenir que la Tour Eiffel fut développée dans le cadre d'une concession.

La voie de l'emprunt est probablement plus utilisable qu'on ne le croit. On nous serine que nous sommes déjà très endettés, et c'est vrai. Mais d'une part, la France conserve une bonne notation auprès des instituts internationaux chargés d'évaluer pour les banques les risques de prêts. De plus, le Bassin parisien, très productif comme on l'a vu, possède de bonnes garanties. D'autre part, il ne s'agit pas d'emprunter pour consommer mais pour investir dans des infrastructures ; comme elles sont par nature situées géographiquement, elles ne sont pas directement en concurrence avec celles développées par d'autres pays ; leur rentabilité est donc relativement protégée.

Pour des réflexions multiples

En conclusion, je citerai de nouveau Jean-Pierre Duport : « *Après l'acte II de la décentralisation, l'État a-t-il encore sa place ? S'il y a bien quelque chose qu'il doit garder en main, c'est sa capacité à mener des études et à lancer des réflexions pour peser sur le moyen terme et le long terme, d'autant plus qu'il s'agit de domaines qui ne sont pas immédiatement politiquement rentables.* » C'est un peu ce que l'État a fait en nous confiant le travail que nous venons de vous exposer brièvement. La métropole parisienne mérite de faire

plus fréquemment l'objet de réflexions et d'échanges semblables à ce que nous faisons aujourd'hui. L'enjeu est considérable : ce qui se passe en ville au travers des proximités et des échanges qu'elle provoque est la condition de la production contemporaine. La ville est le charbon du XXI^e siècle ! Un tel type de travail devrait être mené par beaucoup d'autres personnes et bien d'autres institutions pour qu'on puisse progressivement en dessiner une perspective solide et partagée.

DÉBAT

Un intervenant : *L'idée d'une concurrence globale entre quelques villes mondiales me laisse perplexe. L'an dernier, Paris a perdu sa première place comme ville d'accueil de conférences, non pas au profit d'une des métropoles majeures que vous avez citées mais de Barcelone. La compétition réelle est thématique et les villes qui y participent sont extrêmement nombreuses.*

Frédéric Gilli : Le statut de ville mondiale pointe une capacité globale de services et d'innovation. Mais sur chacun de ses services, la compétition est effectivement très étendue dans le monde, en Europe et en France. Aujourd'hui, les régions lyonnaises et grenobloises, couplées à la grande métropole du littoral méditerranéen (avec une quasi-continuité territoriale de Béziers à Toulon) attirent beaucoup d'activités et d'habitants, parfois avec Paris, mais parfois contre. La rivalité peut aussi exister à l'intérieur même des villes françaises...

Paul Chemetov : Au passage, je signale que Barcelone est une ville montante parce qu'elle met en œuvre, avec continuité, un projet urbain depuis vingt-cinq ans. C'est ce qui nous manque.

Classement et dynamisme

Int. : *Quel est l'enjeu du classement des métropoles ? Qu'est-ce que cela change d'être quatrième ou sixième ?*

Int. : *Un classement récent considère que la région parisienne est plus attractive économiquement que Londres, sur la base du nombre de mètres carrés à usage professionnel bâtis au cours des dernières années. Mais en réalité, nous avons accueilli beaucoup d'entreprises de logistique qui ont besoin de grands espaces, alors que Londres a accueilli des sièges sociaux. La valeur ajoutée est captée par la capitale britannique.*

F. G. : Les classements sont seulement des indicateurs partiels qui passent souvent à côté des réalités métropolitaines. L'enjeu est de fournir aux citoyens d'une métropole un accès au monde. Si on est marginalisé, on est moins maître de son destin.

Int. : *Il me semble que plusieurs points témoignent d'un affaiblissement francilien. La maîtrise de la finance est un élément important dans la compétitivité actuelle. Les opérations d'acquisition et de fusion des grands groupes sont une réalité structurante du monde moderne. De ce point de vue, la fusion des Bourses Nyse et Euronext est probablement une mauvaise chose, car le pouvoir partira certainement vers New York. On peut constater également qu'au cours des dernières années, les nouvelles institutions internationales sont toutes allées s'installer au-delà de nos frontières (Madrid, Helsinki, Hambourg, Munich,*

etc.), alors que c'est traditionnellement une spécialité parisienne. Enfin, tous les indicateurs d'enseignement supérieur indiquent que notre visibilité se réduit. Une cause en est d'ailleurs peut-être un déficit de notion de "ville" au sens très global où vous l'entendez : on ne sait pas faire des ensembles universitaires qui soient des lieux de vie attractifs. Le plateau de Saclay est une triste illustration.

F. G. : À ce jour, Paris n'est cependant pas encore hors de la course. Elle se présente encore comme une ville exceptionnellement riche de potentiels en recherche et en innovation technique. Il est toutefois vrai qu'il est nécessaire de ne pas laisser ces opportunités s'évanouir dans de vaines guerres microcholines.

Int. : *Les économistes urbains actuels associent couramment densité et intensité productive, le potentiel relationnel de celle-là entraînant celle-ci. La situation parisienne semble bien entrer dans cette équation. Mais il y a un prix : la diminution de la classe moyenne et des activités qu'elle prenait en charge. À terme, c'est un facteur dangereux.*

F. G. : Le départ des classes moyennes au profit des deux extrêmes est une tendance générale dans les villes mondiales. C'est le modèle du sablier dont la pertinence reste toutefois très discutée pour les villes européennes. Pour la métropole parisienne, ce serait un problème identitaire parce qu'une de ses spécificités principales consistait à savoir faire cohabiter toutes les classes sociales. On constate localement que ces départs entraînent ceux des nombreux métiers intermédiaires que ces gens exerçaient ou faisaient vivre. A l'échelle de la métropole, ceci ne paraît pas très stable à long terme. De ce point de vue, la surproductivité actuelle, correspondant à un accroissement proportionnel de la population des classes supérieures, apparaît plus comme le fruit d'une désorganisation sociale que comme celui d'un surcroît d'efficacité. Enfin, globalement, cette situation est nuisible à la respiration de Paris, car les familles de niveaux intermédiaires étaient les plus mobiles au cours de leur existence.

Luxe et charme

Int. : *Dans votre exposé, je n'ai pas retrouvé ce qui rend Paris unique à mes yeux : son charme et sa liberté. Le charme de Paris, ce sont sa beauté, ses jardins et ses arbres, le soin que les femmes prennent de leur apparence, etc. La liberté, c'est celle de pouvoir parler avec des gens très différents dans des lieux comme l'École de Paris. Je ne connais nulle part ailleurs cette possibilité de discussion. C'est aussi celle de pouvoir trouver un concert pour écouter n'importe quelle musique ou un musée pour admirer n'importe quelles œuvres. Paris est un concentré de luxe. Et, de fait, Dior, LVMH, Cartier, Lalique, etc., un grand nombre d'entreprises de luxe y sont installées aussi bien par leur siège que par certains de leurs ateliers de production où travaillent passionnément des générations successives d'artisans.*

P. C. : Votre vision de Paris me paraît passéiste bien que je partage votre amour de Paris. L'enjeu d'aujourd'hui, c'est de faire fonctionner la ville avec ce qui lui est extérieur, et non d'en préserver le seul cœur. C'est d'arriver à créer une unité globale. De ce point de vue, un film récent, *l'Esquive*, qui fait jouer une pièce de Marivaux par des jeunes de banlieues, est une métaphore intéressante – du même ordre que le souci de l'Institut des études politiques de Paris d'intégrer des jeunes d'origines sociales très différentes de celle de leurs étudiants habituels. La question actuelle du luxe parisien n'est pas celle de son cocon mais celle de son irrigation vers d'autres pôles.

F. G. : À l'échelle mondiale, la compétitivité de l'industrie de luxe s'appuie sur la capacité à mélanger un artisanat d'art avec des entreprises puissantes. Paris a su le faire jusqu'à présent. Mais, il n'est pas certain que cela continue. Des initiatives germent en de nombreux points du globe. Une ville comme New York a, depuis quelques années, construit un système d'enseignement allant jusqu'à des niveaux de bac + 5 (chez nous, dans ces domaines, les formations sont spécialisées et s'arrêtent le plus souvent à bac + 2). Ce haut niveau de diplôme donne aux lauréats un sentiment de sécurité professionnelle, en les rendant capables de trouver un emploi dans plusieurs entreprises. C'est très propice à la liberté créatrice, gage de succès.

Int. : *En matière de luxe, Paris vit certainement en partie sur une rente de situation due à son aura historique ; mais, elle n'est cependant pas vidée de tout dynamisme propre. L'Institut de la mode, créé il y a une vingtaine d'années, devrait enfin connaître un développement avec son installation dans des locaux plus vastes en face du ministère des Finances. La création ou l'augmentation des cours de design dans de nombreuses formations supérieures participe aussi de l'innovation dans ce secteur.*

Pouvoir central

Int. : *Vous avez plaidé pour des initiatives locales plutôt que centrales. Il me semble qu'il faut en percevoir les limites. Mon expérience me prouve que les projets de territoire venus de l'État avancent généralement mieux que ceux des institutions locales. L'exemple des pôles de compétitivité l'illustre. Tant que l'État ne s'en est pas saisi, l'idée a peu avancé. De plus, on ne peut évacuer le fait que les circuits financiers de la société française font transiter une grande part du produit intérieur brut (54 %) par la collectivité publique, et principalement par l'État central.*

F. G. : Certes. Mais, il nous semble que la tendance est à la réduction de l'influence de l'État. La manière dont s'est créé le pôle de compétitivité Finance à Paris l'illustre. Les partenaires publics n'arrivaient pas à bouger, le milieu économique privé attendait, et l'initiative est finalement venue de la société civile. L'État reste un acteur généralement indispensable, mais il ne se sent peut-être plus autant légitimé que par le passé pour prendre des initiatives fortes ; d'où notre insistance sur la nécessité de projets (sectoriels ou urbains) autour desquels fédérer des coopérations entre partenaires ou concurrents, qu'il s'agisse d'entreprises ou de territoires franciliens.

Int. : *La France se caractérise historiquement par une forte centralisation. La région parisienne est le lieu de convergence de réseaux de toutes sortes. Depuis quelques décennies, une certaine politique de décentralisation a été entreprise. La capitale ne risque-t-elle pas d'en souffrir ?*

P. C. : Je crois qu'elle restera inévitablement un lieu très puissant à l'échelle française. Heureusement qu'on n'est pas allé aussi loin dans la centralisation que les prévisions sur le désert français conduisaient à le penser il y a cinquante ans ! En revanche, il me semble qu'il faut conserver l'idée que l'avenir de la région parisienne est un enjeu pour la France entière, beaucoup plus que celui des autres régions.

Un découpage administratif insoluble

Int. : *Les structures administratives de la région parisienne datent des années 1960 et sont d'une très grande complexité. Elles sont un handicap sérieux pour la mise en place d'une politique efficace. Vous avez écarté un peu vite cet enjeu !*

Int. : *Le maire de Paris est élu par les gens qui habitent dans sa ville, mais ses choix impactent très fortement l'ensemble des gens qui y travaillent et qui habitent en périphérie. Il y a une distorsion entre le découpage administratif et la réalité de la vie. La politique actuelle des transports, gérée dans une vision strictement parisienne, est un excellent exemple des difficultés que cela présente.*

Int. : *Dans le cadre de mes fonctions au conseil général des Ponts et Chaussées, j'avais eu l'occasion de proposer un grand projet de transport par tramway entre Massy et Roissy. Les responsables locaux ont refusé parce qu'ils craignaient que cela ne contribue à densifier leurs espaces communaux respectifs. Comment faire passer un projet ambitieux dans une structure administrative qui éparpille les intérêts ?*

F. G. : Si l'on peut adapter mieux les structures administratives, tout le monde s'en félicitera. Nous soulignons seulement que ce sera très difficile, non seulement pour des raisons politiques, mais aussi parce que les différents angles selon lesquels on peut regarder la région parisienne font apparaître des réalités territoriales non superposables. Autrement dit, aucune structure administrative ne sera adéquate. Nous proposons de dépasser ce problème par le développement d'une capacité de discussion locale par les gens présents (habitants, travailleurs, etc.) sur le territoire où se pose une question et par une mise en réseau des capacités d'action à l'échelle de l'ensemble de la région.

P. C. : La région parisienne a hérité du plan Delouvrier une découpe prémétropolitaine. Les deux étages de la décentralisation ont encore complexifié la situation. Il n'y a aucune ambiguïté sur l'inadaptation administrative actuelle. Mais nous pensons que c'est un problème tellement difficile à régler qu'il y a plus à gagner à travailler sur l'aptitude d'un territoire, au-delà des limites administratives, à faire germer des projets. Sur ce plan, l'espace est très ouvert, et les choses sont à inventer. Notre culture peut en effet beaucoup progresser dans l'art du dialogue, de la transaction, de la négociation, comme dans la mise en place d'instances de débat séparées des hiérarchies de la puissance politique.

Financement des grands projets

Int. : *Une étude de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) à paraître bientôt, met en évidence que les grands projets urbains d'infrastructures actuels concernent essentiellement les pays en développement. Il y a dix ans, c'étaient encore les pays développés qui dominaient. Il est clair que nous devons aussi investir sur ce plan.*

P. C. : Pour situer les montants financiers, la réalisation d'une liaison qui relierait les gares TGV existantes de Massy et Roissy et éviterait le transit par Paris s'élève à cinq milliards d'euros...

Int. : *Vous avez souligné l'intérêt du PPP, mais en émettant quelques réserves...*

P. C. : Tout en étant très favorable au système de concession, il me semble que les pratiques peuvent et doivent s'améliorer. Souvent, les PPP ne recouvrent que le transfert par l'État de la conduite de ses propres projets à des entreprises générales. Or, il y a une notion d'utilité publique qui ne résiste pas à un transfert trop total. Prenons l'exemple des prisons. Il paraît normal que des entreprises privées spécialisées en assurent la construction et même peut-être une partie de leur gestion. Mais, la prison reste par excellence une réalité publique. Or, dans les pratiques actuelles, cette présence de l'État n'est plus assez marquée, entraînant, je crois, quelques dérives. Le système des PPP fonctionne entre deux acteurs, la collectivité publique et une entreprise privée. Il manque, à mon avis, un troisième acteur dont la fonction serait de veiller à l'optimisation du contrat.

Identifier la réalité contemporaine

Int. : *La question de la polarité qui semble vous tracasser beaucoup me paraît assez simple. Dès qu'il y a une certaine densité de relations, de flux financiers, d'emplois supérieurs, de transports, etc., il se produit un phénomène d'amplification car cette densité attire, notamment les talents. Et cela produit mécaniquement une polarisation territoriale.*

P. C. : Ce qui nous tracasse, c'est la manière de penser les équilibres qui vont avec ce genre de phénomènes. Il nous semble que nous manquons de ressources intellectuelles pour le faire. Un mobile de Calder montre, par exemple, qu'on peut mettre tout en mouvement si on rajoute quelque chose de précis à un endroit suffisamment écarté du centre. C'est intéressant et peut-être approprié pour penser notre réalité. Il mériterait de faire partie de notre outillage conceptuel.

Int. : *La Tour Eiffel était très moderne à son époque parce qu'elle exprimait la gloire de l'ingénierie. Qu'est ce qu'un projet moderne aujourd'hui ? Est-ce une réalisation matérielle, économique ? Est-ce un équivalent du World Trade Center (qui a d'ailleurs été attaqué et détruit en tant que symbole) ?*

P. C. : Je ne crois pas que ce soient seulement des bâtiments. Ce qui est moderne est probablement ce qui unifie des endroits aussi différents que La Courneuve et le boulevard Saint-Michel, mais qui appartiennent tous les deux à la métropole parisienne. C'est peut-être le fait de pouvoir marcher en ces deux lieux de la même manière, sur un trottoir semblable avec une sécurité identique, ou de pouvoir partager une culture, comme le film *L'Esquive* l'exprime.

Int. : *La Tour Eiffel devait être démontée juste après l'exposition universelle pour laquelle elle avait été construite : ce n'est pas facile de savoir à l'avance ce qui va devenir un symbole. On peut seulement dire que les icônes relèvent généralement du domaine de l'art ou du rêve mis en forme. Nous sommes renvoyés à notre capacité à susciter une créativité artistique.*

Présentation des orateurs :

Paul Chemetov : après des études d'architecture à l'École nationale supérieure des Beaux-Arts, il participe à la fondation de l'AUA (Atelier d'urbanisme et d'architecture) en 1960 ; vice-président du Plan construction de 1982 à 1987, il enseigne à l'École nationale des Ponts et Chaussées jusqu'en 1989 ; en 1993-1994, il est professeur invité à l'École polytechnique

fédérale de Lausanne ; il reçoit en 1980 le grand prix national d'Architecture ; il exprime ses convictions architecturales et urbaines dans les constructions ou les aménagements dont il a la charge, mais aussi par ses nombreux articles, ses livres et par ses prises de position publiques.

Frédéric Gilli : diplômé de l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique) et docteur en économie, il est l'auteur de plusieurs travaux sur le Bassin parisien et l'économie francilienne ; ses fonctions successives à l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) et au ministère de l'Économie et des Finances (DGTPE) l'ont également amené à travailler sur la politique de la ville et le logement ; associé à l'université de Columbia au moment de la rédaction de ce document, il est aujourd'hui chercheur associé à Sciences Po.

Diffusion mars 2007