

**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
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
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
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

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

(liste au 1^{er} mai 2008)

**CONSTRUIRE UN TRAMWAY EN CENTRE-VILLE
L'EXPÉRIENCE DE MARSEILLE**

par

Jean-Michel KUNTZER

Chef de la mission Grand Projet Métro Tramway de Marseille

Séance du jeudi 3 avril 2008

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Pour remédier à une dégradation de la circulation et des transports au cours des années 1990, Marseille s'est lancée dans la reconstruction d'un tramway au début des années 2000. Mais un nouveau tramway dans une ville, ce n'est pas qu'un moyen de transport : c'est un instrument de réaménagement de la vie collective. Tout le monde (population, commerçants, associations, communauté urbaine, mairies d'arrondissements, personnels de la ville, etc.) a ses idées, ses intérêts et son histoire, ainsi que sa capacité singulière à accélérer ou à freiner le processus. Pour mener à bien ce projet, Jean-Michel Kuntzer, chef de la mission Grand Projet Métro Tramway de Marseille, a dû avancer avec rigueur sur les aspects techniques et administratifs mais aussi avec imagination et adaptabilité sur les dimensions relationnelles.

*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.*

EXPOSÉ de Jean-Michel KUNTZER

Au cours des années 1990, la ville de Marseille a connu une détérioration sensible de la qualité de ses transports publics. Les bus, notamment, n'arrivaient plus à avancer suffisamment vite du fait d'une multitude de petites nuisances (le stationnement en double file par exemple) qui s'étaient accumulées au cours du temps. Dans ces conditions, les habitants ont repris leur voiture car ils préféraient perdre du temps dans leur véhicule, où ils avaient l'impression d'être chez eux, que dans les transports en commun. La circulation s'en est trouvée encore plus dégradée. Simultanément, le centre-ville historique de Marseille était pris dans une dynamique de paupérisation. La Canebière, le cours Belsunce ou le boulevard Longchamp voyaient leurs commerces remplacés par des fast-foods, et les marchands de sommeil acquérir leurs immeubles d'habitation. Pour sortir de cette spirale négative, il fallait réorganiser l'ensemble des modes de déplacement dans la ville autour d'un projet ambitieux. La reconstruction d'un tramway est progressivement apparue comme la solution la plus appropriée pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, de nombreuses grandes villes de France, dont les villes de Nantes, Lille, Grenoble, Bordeaux, etc., qui avaient construit un tramway à la fin du XIX^e siècle et l'avaient abandonné au profit de l'automobile à partir des années 1960, étaient déjà revenues avec succès vers ce moyen de transport et avaient montré que c'était un bon outil pour revitaliser les centres-villes.

De plus, Marseille avait une légitimité supplémentaire pour aller dans ce sens car elle possédait encore un morceau de tramway, la ligne 68, en héritage du temps où elle en avait fait son mode principal de transport urbain. Du fait de ce reliquat historique et sympathique, la population marseillaise avait conservé une sorte d'affection pour ce mode de transport qui la rendait ouverte à la proposition d'un redéploiement.

Concrètement, la première concertation publique a démarré le 21 décembre 2001. Le vote de l'avant-projet par le conseil de communauté de la CUMPM (Communauté urbaine Marseille Provence métropole) a eu lieu le 27 juin 2003. Les travaux préparatoires ont démarré au cours de l'été 2004. La mise en service commercial des premiers tronçons a eu lieu le 2 juillet 2007.

Où se situe la difficulté d'un tel projet ?

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, la principale difficulté d'un projet d'infrastructures comme celui-ci n'est ni organisationnelle, ni technique, mais relationnelle.

Sur le plan organisationnel, un projet d'infrastructures public est extrêmement encadré par des procédures réglementaires qu'il faut suivre les unes après les autres, et selon des modalités prévues : enquête publique, appels d'offres, décision de la personne responsable du marché, etc. De ce point de vue, il faut surtout être rigoureux.

Sur le plan technique, les ingénieurs disposent aujourd'hui des moyens de s'adapter à toutes les configurations urbaines, que ce soit pour les infrastructures, la voie ou les équipements. Pour le matériel roulant, le processus a été un peu différent et sera décrit plus tard.

La véritable difficulté de gestion d'un tel projet est de recueillir tout au long du processus l'accord de toutes les parties prenantes, car, même les moins fortes en nombre d'acteurs, comme des petites associations de quartier, ont des possibilités d'intervention, voire d'opposition, relativement fortes. Inversement, quand elles adhèrent au projet, elles deviennent des forces appréciables de proposition car elles ont des perceptions vives de certains détails importants pour la satisfaction des utilisateurs et la qualité du résultat final, détails qui sont difficiles à percevoir pour ceux qui gèrent la globalité du projet.

Je vais maintenant évoquer, de manière un peu caricaturale, les rapports que nous avons eus avec les différentes parties prenantes, les Marseillais dans leur ensemble, les autres membres

de la communauté urbaine, les groupes intermédiaires et associations locales diverses, la Régie des transports de Marseille.

La fierté des Marseillais

La population marseillaise est extrêmement fière de son identité et considère a priori que ce qui s'est révélé approprié pour d'autres populations n'a pas forcément de raison de lui être adapté. En d'autres termes, le fait que le tramway se soit avéré une bonne solution pour les Bordelais, pour les Grenoblois, ou pour les Parisiens, n'est pas un argument acceptable ou suffisant pour convaincre les Marseillais ! Ainsi, même si pour la raison historique que j'ai signalée, la population était réceptive à l'idée d'un tramway, il a fallu lui permettre de se l'approprier. Cela a été fait au moyen d'une personnalisation technique des matériels, ainsi que par le développement d'une politique de communication précise à destination des habitants et des commerçants.

Une personnalisation des rames

À partir des modèles de base proposés par les fabricants, nous avons voulu inscrire esthétiquement notre modèle dans le style de l'ancien tramway ainsi que dans le rapport si particulier des Marseillais avec la mer.

La mission que je dirige a défini les contraintes, qu'elles soient topographiques, ou en termes de bruit, de confort, de capacité de freinage ou d'accélération, d'adéquation avec l'image de la ville, etc. et lancé un appel d'offres auprès des cabinets de design. Ceux-ci ont proposé des images, dont une a été retenue par un jury et a été intégrée comme une des différentes contraintes fonctionnelles dans l'appel d'offres auprès des grands constructeurs ferroviaires.

Les sociétés Alstom et Bombardier ont répondu, alors que Siemens s'est désistée en estimant que nos contraintes étaient trop éloignées de ses modèles habituels. C'est le constructeur Bombardier qui nous a présenté le projet présentant le meilleur rapport qualité/prix. La Commission d'appel d'offres l'a choisi. Tout cela s'est déroulé selon les règles classiques.

De fait, maintenant qu'il est réalisé, ce tramway s'avère avoir une ligne très personnelle dans laquelle la population se reconnaît.

Financièrement, le surcoût par rapport à un matériel plus conventionnel peut être estimé à 2 ou 3 %, ce qui reste limité.

Une politique de communication

Des grands travaux comme ceux que nous évoquons apportent objectivement un certain nombre de nuisances dans la vie de la ville. Au moment où elles se produisent, il faut pouvoir donner une perspective solide et attractive aux personnes qui les subissent. C'était d'autant plus vrai à Marseille que la ville avait perdu l'habitude des grands projets d'aménagements urbains. Nous avons donc été très attentifs à donner les moyens à la population de suivre l'évolution du chantier et de visualiser la manière dont le tramway allait changer leur cité.

Concrètement, nous avons mis en place au cœur de la ville une maison du tramway pour diffuser de l'information. Les visiteurs pouvaient notamment y visionner une vidéo qui montrait le futur parcours du tramway sous tous les angles. Pour relayer les informations, plusieurs bungalows ont été installés dans d'autres quartiers. Des hôtesses y distribuaient des prospectus sur le déroulement des opérations et répondaient aux questions – en évitant cependant de prendre des engagements trop précis en matière de dates, car il peut toujours se produire des retards. Nous avons également proposé un service de SMS pour ceux qui voulaient connaître immédiatement les avancements des travaux et leurs conséquences sur la circulation. Enfin, nous avons mené de nombreuses actions de proximité, comme des opérations de distribution de tracts en porte-à-porte, ou d'affichage sur les pare-brises des

véhicules garés dans les rues qui allaient être en travaux. Nous avons également effectué des visites chez les commerçants pour les informer directement.

Le point de vue des groupes intermédiaires

Plus de la moitié de la population est impliquée dans le tissu associatif marseillais ; c'est un tissu puissant et bien structuré autour des comités de quartiers qui sont, eux-mêmes, directement en lien avec les mairies d'arrondissement. Dès que le projet a reçu la déclaration d'utilité publique, nous avons créé un collectif d'une quinzaine de personnes représentatives d'associations diverses. Ce collectif se réunissait une fois par mois avec la mission tramway. Lors de ces réunions, chacun des représentants pouvait exprimer ses soucis et son point de vue à l'égard de tel ou tel aspect du projet. Ainsi, les représentants des handicapés ont insisté sur les problèmes de montée ou de descente du tramway, et sur les informations sonores et visuelles, ceux des utilisateurs de vélos sur les espaces réservés pour eux dans le réaménagement de la voirie, ceux des représentants d'élèves sur la sécurisation des sorties d'écoles, ceux des commerçants sur les diverses difficultés occasionnées par les travaux et les livraisons, etc. Concrètement, leurs avis nous ont effectivement conduits à modifier certains aspects du projet. Sur le plan technique et financier, les changements retenus sont restés dans le domaine du raisonnable, mais ils étaient importants pour les acteurs et clients potentiels concernés.

Le fait d'avoir créé cet instrument de discussion et d'avoir intégré une partie des remarques qui en ressortaient a eu un effet positif certainement plus important qu'on ne peut le mesurer car il a augmenté la confiance. Or, dans un climat de confiance, il est beaucoup plus facile d'aborder les grosses difficultés. En tout état de cause, ces groupes, comités et associations ont globalement bien accepté et soutenu le projet tout au long de son élaboration et de sa réalisation.

Convaincre les membres de la communauté urbaine

Les compétences en matière de transport sont assurées par la communauté urbaine. Or celle-ci, qui regroupe dix-huit communes, n'est pas organisée politiquement de manière correspondante aux poids respectifs des populations. Chaque maire de commune a un statut de vice-président et a son mot à dire sur l'affectation d'un budget en faveur de la métropole, bien que celle-ci regroupe 80 % de la population totale. Si Marseille veut attirer 80 % des ressources, comme ce serait démographiquement logique, il lui faut donc convaincre ses partenaires.

Concrètement, il a fallu prouver à chaque maire ou représentant, l'intérêt du tramway pour la collectivité, même s'il était prévu qu'il ne passât pas, dans l'immédiat, dans leur commune. Finalement, la question a été résolue en élevant le problème d'un niveau et par la fixation d'un objectif politique précis : permettre à plus de 90 % des habitants de la communauté urbaine de pouvoir parvenir au centre de Marseille en moins d'une demi-heure, en ayant à parcourir moins de trois cents mètres pour atteindre une station de transport en commun et avec un seul changement au maximum.

Une place adéquate dans l'organisation municipale

Il y a plusieurs possibilités pour positionner la maîtrise d'ouvrage d'un projet d'infrastructure de ce type par rapport aux organisations municipales. Dans un certain nombre de villes, notamment celles où la Caisse des dépôts et consignations est opérateur du réseau, la solution habituelle consiste à déléguer la maîtrise d'ouvrage à une société d'économie mixte. Pour en avoir un contrôle direct permanent, la CUMPM a préféré, comme à Bordeaux, la conserver en créant une mission spécifique, et la structure projet correspondante à l'intérieur de l'organisation.

Cette structure a été rattachée à la Direction générale des Services pour une raison d'efficacité : il fallait lui donner une certaine "existence" vis-à-vis des nombreuses directions

et des services municipaux, comme la voirie, la circulation, les infrastructures, l'assainissement, l'éclairage, avec lesquels elle devrait travailler et qui n'apprécieraient pas les empiètements sur leur autonomie.

Sur le plan budgétaire, c'était aussi plus simple. En effet, si le tramway avait été réalisé par une direction particulière, la Direction des infrastructures par exemple, il aurait fallu lui créer un budget particulier au sein de cette direction, laquelle aurait alors demandé aux autres directions impactées, par exemple celle de la circulation, de prendre en charge une partie des coûts selon des modalités à définir. Le montage aurait été d'une grande complexité, difficilement contrôlable et propice à d'innombrables querelles.

Le bilan

Au final, le projet a pu être globalement mené de manière satisfaisante sur les plans technique et humain et avec six mois de décalage sur le planning, ce qui reste acceptable. Ce retard provient principalement des déviations de réseaux, des fouilles archéologiques et des exigences de l'architecte des bâtiments de France qui nous a demandé de modifier des parties du projet pour préserver plus rigoureusement certaines réalités architecturales de la ville.

Une synergie finale avec les bus et le métro

Au moment où je vous parle, les lignes construites ne sont pas encore complètement en service si bien qu'on ne peut pas savoir exactement si le projet a totalement atteint son objectif en termes de transport de passagers, mais on peut prévoir que le résultat final devrait rapidement atteindre les prévisions : en service complet sur les deux lignes, on visait vingt-cinq mille passagers par jour et par ligne ; aujourd'hui, nous en sommes, au total, à un peu plus de quarante mille. Quand les lignes seront achevées (le tunnel de Noailles permet d'atteindre directement le cœur de ville), ce chiffre devrait notablement augmenter.

En revanche, on remarque une augmentation de la fréquentation des bus (alors que des lignes ont été supprimées) et du métro. Le trafic sur l'ensemble du réseau des transports publics connaît déjà une augmentation de 10 à 12 %. Le tramway ne prend donc pas du trafic aux autres moyens de transports publics ; il est au contraire créateur d'une synergie. De ce point de vue, c'est un vrai succès.

Un prix dans la fourchette des premières lignes

Sur le plan financier, le coût du projet s'est élevé à environ quatre cent trente-cinq millions d'euros TTC, ce qui fait un coût au kilomètre de trente-huit millions d'euros TTC. C'est un coût relativement élevé si on le considère comme un chiffre brut, mais il doit être relativisé par le fait que les premières lignes sont généralement beaucoup plus coûteuses que les suivantes dans la mesure où elles traversent des secteurs difficiles ou emblématiques. Ainsi, le prix est nettement plus cher que celui des dernières lignes réalisées à Nantes ou à Grenoble, qui s'élève à environ vingt ou vingt-cinq millions d'euros, mais comparable à celui de la première ligne de tramway à Bordeaux, et moins élevé que celui de Nice (qui est handicapée par un territoire encore plus difficile que le nôtre). Il doit être également relativisé par le fait qu'une partie non négligeable de l'argent dépensé a servi à des opérations de réaménagement urbain indirectement liées à la construction du tramway proprement dite, et qui, dans d'autres villes, font l'objet d'une budgétisation indépendante.

Une réalisation technique proche des idées initiales

Enfin, il faut souligner que le résultat technique est proche de ce qui avait été conçu et validé au départ, ce qui n'est pas très fréquent. Il faut sans doute attribuer cette heureuse conclusion au fait que nous avons bénéficié des expériences des autres villes mais aussi que nous avons su structurer le dialogue avec les diverses parties prenantes avant les travaux et durant leur réalisation : cela a permis de faire simplement les adaptations nécessaires, sans remise en cause profonde.

DÉBAT

Un intervenant : *En visitant Marseille, j'ai constaté qu'il y avait deux sortes de revêtement herbeux sous les lignes du tramway. Est-ce un choix délibéré ?*

Jean-Michel Kuntzer : Oui. Il y a du gazon classique sur les parties en pleine ville et un revêtement plus proche des plantes grasses sur les parties à proximité de la mer. Cette espèce inhabituelle nous a séduits parce que ces plantes étaient réputées mieux résister à l'air marin, ne nécessitaient que deux ou trois tontes par an, et demandaient trois à quatre fois moins d'eau d'arrosage que le gazon. Malheureusement, elle présente aussi des inconvénients que nous sommes en train de découvrir. Ainsi, elles jaunissent fortement pendant l'hiver, ce qui les rend moins plaisantes à regarder, et elles résistent très mal au passage des voitures quand des conducteurs indécidés décident de sortir de la chaussée et de monter sur les rails du tramway pour gagner du temps !

L'exploitation

Int. : *Vous avez expliqué le soin avec lequel il fallait positionner la structure du projet dans l'organisation municipale. Qu'en est-il de l'exploitation du tramway ? À qui l'avez-vous confiée ? Les médias nous montrent régulièrement qu'il y a à Marseille une régie des transports particulièrement puissante et qui entretient des relations souvent difficiles avec la communauté urbaine...*

J.-M. K. : La communauté urbaine a considéré qu'elle ne pourrait pas contrôler suffisamment bien les coûts si elle confiait l'exploitation à la régie. Pour les services qu'elle rend à la communauté, la régie, comme toute régie, a en effet l'habitude de ne guère détailler ses factures si bien que son donneur d'ordre devient très vite aveugle... Il a donc été décidé de définir un cahier des charges d'exploitation et de lancer un appel d'offres pour une DSP (délégation de service public).

Int. : *Juridiquement, la régie n'a-t-elle pas un monopole sur l'exploitation des moyens de transport ?*

J.-M. K. : Il est exact que les statuts de la régie citent un monopole sur les moyens existants. La communauté urbaine a donc argumenté que le tramway, en tant que nouveau moyen, échappait à cette règle. Cependant, quelque temps après, des recours administratifs ont été déposés et plus ou moins suivis. Aujourd'hui, la régie est en train de reprendre la main sur l'exploitation. Mais je précise qu'en tant que directeur de la mission tramway, je m'occupe de l'investissement, pas de l'exploitation. Je ne suis donc pas l'interlocuteur compétent pour ces questions.

Le tramway comme moyen de transport

Int. : *Quelles sont les différences entre un tramway et un bus en site propre, en termes de transport de passagers ? Un tramway est-il plus rapide ?*

J.-M. K. : Il y a d'abord une différence de capacité de transport : un tramway peut transporter jusqu'à cinq ou six mille personnes par heure et par sens, une ligne de bus en site propre entre deux mille et deux mille cinq cents. De ce point de vue, le choix dépend des besoins. Sur le plan de la rapidité, il y a à peu près équivalence si la mairie accorde aux bus la même priorité aux carrefours que celle dont disposent les tramways, et si le site propre est respecté.

Sur le plan technique, un bus pourrait aller un peu plus vite qu'un tramway car l'adhérence des pneus étant plus forte que celles des roues ferrées, il pourrait accélérer plus fortement. Mais cet atout ne peut pas être utilisé, car le confort des passagers impose de conserver des accélérations relativement faibles.

Int. : *Sur le plan de la gestion, est-ce différent ?*

J.-M. K. : Oui, notamment sur le plan politique, du fait de la capacité du bus à s'adapter sans difficulté particulière aux modifications, par exemple en faisant un nouvel arrêt à tel endroit, ou en modifiant un peu l'itinéraire. La mairie est sans cesse sollicitée par des associations ou des groupes de pression qui ont, chacun, des arguments légitimes pour exiger un arrêt ici ou là, ou pour déplacer un arrêt de quelques mètres. C'est donc un problème politique permanent. En revanche, une ligne de tramway est fixe ; après sa construction, on ne peut plus rien changer facilement. La difficulté politique est entièrement concentrée dans les phases d'acceptation du projet, d'enquête publique et des travaux.

Int. : *La France redécouvre le tramway. En Belgique, ce mode de transport n'a jamais été abandonné depuis le XIX^e siècle. D'où vient cette différence ?*

J.-M. K. : Très probablement de la priorité donnée à l'automobile en France, priorité provenant du fait que notre pays est un gros producteur de voitures. Dans les années 1960 et 1970, de nombreux hauts responsables politiques comme Georges Pompidou au sommet de l'État, Gaston Deferre à Marseille ou Louis Pradel à Lyon, soutinrent avec ferveur l'automobile. Dans la cité phocéenne, on a été jusqu'à construire des autoroutes qui permettaient d'arriver directement dans le centre-ville.

Concrètement, quand les infrastructures des tramways construits à la fin du XIX^e siècle furent usées et exigèrent d'être profondément rénovées, et les matériels roulants menacèrent ruine, les décideurs ont préféré les supprimer (à l'économie, puisque beaucoup de rails furent simplement recouverts de bitume) pour faire de la place aux voitures. Ce qui a sauvé le petit tronçon de tramway que j'ai évoqué, c'est qu'il passait dans un tunnel trop étroit pour l'automobile. Sur ce secteur exceptionnel, il n'était donc pas en concurrence avec elle. Sinon, il aurait aussi perdu !

Int. : *Les États-Unis, un pays également gros producteur de voitures, ont connu la même suppression des tramways. Le lobby des constructeurs a été historiquement très puissant.*

Int. : *Comment la circulation automobile a-t-elle été réaménagée ? Avez-vous construit des parkings relais au bout des lignes du tramway pour que les gens y laissent leur voiture avant d'entrer dans le centre-ville ?*

J.-M. K. : Le réseau de transport urbain n'est pas encore assez maillé, et ne s'étend pas suffisamment vers la périphérie pour que l'on puisse avoir une politique forte et restrictive à l'égard des voitures. Pour le moment, la ville construit des parkings là où les travaux que nous faisons en font naître spontanément l'opportunité, parce que, par exemple, nous dégagons de la place. Cependant l'objectif est plutôt de donner une place aux voitures des riverains que d'attirer celles des habitants plus lointains qui veulent aller au centre de Marseille pour faire des courses ou pour travailler. La politique tarifaire est adaptée aux résidents. Ce ne sont pas des parkings relais.

Le tramway comme concept urbain

Int. : *Vous avez mis en avant le rôle du tramway dans la rénovation de la ville. Comment cela s'est-il passé ? À Lyon, j'ai constaté que la construction du tramway n'avait pas véritablement permis de requalifier le centre-ville. À mon avis, il a plutôt eu un effet contraire.*

J.-M. K. : Un tramway, encore plus qu'un métro, n'est pas qu'un moyen de transport, c'est un outil d'urbanisme et de réaménagement de la vie collective. L'apparition d'une infrastructure de transport aussi importante provoque nécessairement un redéploiement de la position des commerces et de la vie de la ville. La manière dont cela se fait dépend des choix concrets qui, eux-mêmes, dépendent de la vision politique. À Marseille, il y a eu un gros débat pour savoir si l'on faisait passer le tramway par le boulevard Longchamp ou par le cours de la Libération. La décision de le faire passer par le boulevard n'a pas été prise

uniquement à partir de considérations techniques mais aussi à partir d'une vision urbaine. Il fallait attirer une nouvelle vie pour arrêter la paupérisation du vieux centre qui descendait des banlieues nord et qui atteignait déjà le nord du boulevard Longchamp.

Int. : *Cela a-t-il fonctionné ?*

J.-M. K. : Oui. Des commerces se réinstallent, la valorisation foncière a nettement progressé et les gens reviennent habiter dans le quartier.

Le temps des travaux et le temps des élections

Int. : *Jean-Marie Bockel, le maire de Mulhouse a expliqué à l'École de Paris que le timing était une question essentielle pour mener à bien de tels travaux d'infrastructures. Il faut en effet avoir fini les travaux au moment des élections sinon les nuisances qu'ils produisent provoquent presque certainement la défaite de l'équipe municipale en place ! À Mulhouse, cette contrainte avait conduit le maire à susciter l'idée d'un tramway au cours de sa première mandature et à démarrer les travaux juste après sa réélection de manière à les avoir finis avant l'élection suivante. Le projet marseillais a-t-il été pris par ce genre de considérations ?*

J.-M. K. : Effectivement, les travaux sont globalement une nuisance pour les habitants et le maire de Marseille, comme les autres maires, n'avait pas intérêt à ce qu'il y en ait trop dans sa ville au moment des élections. Mais la situation était différente de celle de Mulhouse dans la mesure où il existait déjà à Marseille un tronçon historique de tramway qui se dégradait visiblement et pour lequel il fallait manifestement entreprendre des travaux. En fait, ce qui était vraiment nuisible du point de vue du maire, c'était que chacun fantasme sur un projet sans que rien de concret ne permette de stabiliser les opinions. Le point crucial, c'était donc d'entrer dans une phase de réalisation. De fait, même si le programme n'a pas été totalement achevé avant les élections de 2008, la population l'a plutôt compté positivement au bilan de l'équipe sortante.

Int. : *Politiquement, comment le projet a-t-il été reçu ?*

J.-M. K. : De manière générale, le projet a été très consensuel. Il faut dire qu'il s'inscrivait dans la rénovation de l'hypercentre de la ville qui était une nécessité pour tout le monde. La quasi-totalité des délibérations se sont faites à l'unanimité, que ce soit sur le choix du maître d'œuvre ou sur les autorisations de tel ou tel programme. Ce n'est guère qu'au moment des élections que les critiques de l'opposition ont fusé : « *Il aurait fallu faire passer le tramway par ici, mettre une station là, etc.* » Mais ces critiques étaient d'autant plus faciles à faire qu'elles n'engageaient rien puisqu'il était hors de question de changer la réalisation effectuée. Je suppose qu'elles intervenaient dans le cadre du jeu normal d'une campagne électorale...

La force de dire non

Int. : *Pour diriger une opération comme celle-ci, quelle est selon vous la compétence la plus importante ?*

J.-M. K. : Il faut avoir une bonne capacité relationnelle, mais il est peut-être encore plus important de savoir dire non. Il est essentiel d'écouter tout le monde car chacun peut avoir des idées pertinentes, mais il y a tellement d'interlocuteurs et d'intérêts divergents, que l'on ne peut pas plaire à tout le monde, sauf à faire n'importe quoi. Il faut donc savoir écarter diplomatiquement certains points de vue, de manière à garder une cohérence au projet.

Int. : *Quels sont les ingrédients d'une bonne coopération avec les responsables politiques ? On ne peut pas facilement leur dire non...*

J.-M. K. : La relation avec le donneur d'ordre politique est subtile car il est le visionnaire et le décisionnaire final, mais pas toujours celui qui a les meilleures idées ; notamment sur les détails, les associations de terrain ont souvent une vision plus appropriée. Il faut donc parfois

lui résister. D'un autre côté, il est essentiel que les dirigeants politiques puissent donner leur vision avec continuité et soutiennent les responsables techniques dans les options qui ont été décidées. Pour arriver au bon équilibre dans cette relation, l'élément essentiel est la confiance. Il faut des hommes politiques et des techniciens qui, un, croient dans le projet et, deux, se fassent mutuellement confiance.

Int. : *Manifestement, vous n'êtes pas d'origine marseillaise. Ne serait-ce que votre nom permet immédiatement à vos interlocuteurs de le savoir intuitivement. Au cours de nombreuses séances de l'École de Paris, nous avons pu nous rendre compte que "l'homme venu d'ailleurs" est une réalité qui joue un rôle intéressant par la distance qu'il a par rapport au milieu local. Qu'en a-t-il été dans votre cas ?*

J.-M. K. : Je ne sais pas si ce critère a joué un rôle dans ma sélection mais je pense qu'il a joué un rôle facilitateur dans le bon fonctionnement du projet. Le contexte marseillais du début du projet était très complexe dans la mesure où la communauté urbaine venait d'être créée. Chacun cherchait donc à se positionner et pouvait craindre que les places données à telle ou telle personne ne répondent qu'à des considérations politiques. En n'étant pas du sérail, et en ayant vécu des projets avec des municipalités de toutes tendances politiques, j'apportais une garantie d'objectivité. Il faut souligner aussi que je ne suis pas fonctionnaire. Cela signifie qu'on pourra se séparer de moi à la fin du projet si on le juge utile. Pour le contexte local, ce peut être, aussi, un élément appréciable.

Présentation de l'orateur :

Jean-Michel Kuntzer : ingénieur de l'École catholique d'Arts et Métiers de Lyon ; a passé plus de trente-cinq ans de carrière dans les transports, en tant que maître d'œuvre dans de grandes sociétés d'ingénierie (SEMALY et SYSTRA), tant en France qu'à l'étranger, et actuellement comme maître d'ouvrage à la Communauté urbaine de Marseille en qualité de délégué général adjoint, chef de la mission métrotramway.

Diffusion mai 2008