

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

### Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
ESSILOR  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> novembre 2012)

## L'ÉMERGENCE DE NANTES VILLE CRÉATIVE

par

**Olivier CARO**

Consultant en ingénierie culturelle et urbaine  
Ancien chef de projet Quartier de la création

Séance du 11 septembre 2012  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

Un nouvel équipement culturel, geste architectural d'une star internationale, une logique de rapprochement d'industries éparses pour "faire cluster"... Les stratégies de *ville créative*, objet de tous les fantasmes aujourd'hui, se traduisent souvent par ces approches descendantes. Le terme de ville créative est apparu à Nantes pour mettre des mots sur une réalité en train de se construire, celle d'un projet qui s'est cristallisé dans une dynamique émergente, dans la matrice d'un programme urbain pragmatique et plastique, pour une île de Nantes en déshérence. Douze ans après son lancement, le projet de l'île de Nantes, ce sont quelques réalisations et réussites, mais c'est surtout une philosophie de la ville créative : celle d'une approche qui passe par le refus de choisir entre diffusion et création, entre le touriste et l'habitant, entre la mégastar et l'amateur, qui avance par expérimentations en captant des initiatives locales et en provoquant des transversalités.

*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 d'Olivier CARO

Comment inscrire la culture et la créativité dans un tissu urbain ? Cette question me passionne et a jalonné mon parcours, depuis mes études jusqu'à mes premières expériences professionnelles dans des établissements culturels et à l'université de Nantes. C'est un peu par hasard que j'ai rejoint la maîtrise d'ouvrage du projet urbain nantais. Laurent Théry, qui en était à la tête, cherchait à diversifier son équipe pour gagner en richesse et en singularité, considérant qu'elle ne pouvait se contenter d'accueillir des urbanistes et des aménageurs. Depuis, j'ai créé une structure de conseil qui continue à explorer ces sujets à Nantes mais aussi à Amiens, Lille, Saint-Étienne ou Niort.

Avec le recul, on pourrait être tenté de décrire le projet urbain de Nantes ces vingt dernières années comme une démarche accomplie de ville créative. La réalité a été plus pragmatique et expérimentale. Ce n'est qu'a posteriori que le projet a été estampillé "ville créative" avec les mots du marketing territorial. Dans les faits, loin de tout modèle préconçu, nous sommes partis de questionnements appliqués à un territoire précis, contextualisé, et avons testé des solutions avec les acteurs en place. Comment le contexte urbain pouvait-il nourrir la créativité des acteurs locaux ? Quel rôle pouvaient jouer les créatifs dans la production et la transformation de la ville ? Quelles étaient les conditions d'une mise en réseau à l'échelle des territoires ? Comment la forme urbaine pouvait-elle s'adapter aux besoins d'un tissu productif, dans le contexte d'une société fondée sur la créativité ? Précisons d'emblée que nos réponses ne se sont en rien inspirées du courant de pensée incarné par Richard Florida selon lequel l'attractivité du territoire doit viser à conquérir des populations venues de l'extérieur. Au contraire, un projet de territoire nous semblait avant tout devoir se fonder sur l'existant. C'est ce qui fait la singularité du projet urbain et culturel nantais.

### Une ville en quête d'identité

À la fin des années 1980, Nantes a subi le déclin de ses deux activités industrielles emblématiques, la construction navale et la biscuiterie. La première s'est déplacée vers le port de Saint-Nazaire, plus apte à accueillir de grands bateaux. Le dernier chantier naval nantais a fermé en 1987. La biscuiterie a connu le même sort. Ces piliers de l'identité nantaise ayant disparu, la ville s'est mise en quête d'une nouvelle image et d'un nouveau modèle.

C'est dans ce contexte que se sont déroulées les élections municipales de 1989. Deux stratégies se sont alors opposées. D'une part, le sénateur-maire RPR (Rassemblement pour la République) en place, Michel Chauty, entendait impulser un développement économique autour du secteur tertiaire. La partie ouest de l'île de Nantes, c'est-à-dire les anciens chantiers navals, accueillerait une *city*. Son programme culturel, classique, était assis sur une Maison de la culture. D'autre part, le jeune maire socialiste d'une commune périphérique, Jean-Marc Ayrault, s'était porté candidat en affichant une posture toute différente, refusant d'effacer la mémoire ouvrière des anciens chantiers et voulant prendre le temps de la réflexion pour dessiner l'avenir de la ville. Il associait à cette vision de la ville un modèle culturel inscrit dans la lignée de l'action de Jean Blaise. Rappelons que ce dernier, appelé à Nantes en 1982 pour fonder une Maison de la culture, mais en proie à l'hostilité d'une municipalité venant de changer de bord, avait finalement monté une structure hors les murs s'appuyant sur les communes de l'agglomération : le Centre de recherche pour le développement culturel (CRDC).

Lorsque Jean-Marc Ayrault remporte les élections en 1989, il actionne deux leviers principaux : une dynamique urbaine de long terme, relançant le projet de tramway et valorisant l'espace public, et une politique culturelle contribuant à doter la ville d'une nouvelle identité. En parallèle d'un travail sur l'histoire de la ville et la mémoire, au travers une grande exposition sur la traite négrière à Nantes, s'est ouverte une réflexion plus prospective. Comment la culture pouvait-elle inciter la population dans son ensemble – au-delà de la frange traditionnellement touchée par les politiques culturelles – à se projeter dans

l'avenir et à réinventer la ville ? Volontairement, les réponses se sont écartées des pratiques habituelles et des acteurs institutionnels. Il s'agissait plutôt de miser sur les avant-gardes, d'investir l'espace public et de tisser des liens avec d'autres villes très dynamiques sur le plan culturel.

Ainsi sont nées, en 1990, Les Allumées, manifestation orchestrée par Jean Blaise qui se proposait de transformer la ville six nuits durant, six éditions, chacune invitant une grande ville exemplaire pour sa production artistique. Dès la première, une trentaine de sites ont été investis, y compris à proximité des emprises industrielles, préfigurant la carte des projets urbains des deux décennies suivantes : ZAC (zone d'aménagement concerté) Madeleine Champ-de-Mars, île de Nantes, Bas-Chantenay... Rapidement, l'événement a permis à l'équipe municipale d'impulser un changement d'image à la ville et de susciter une nouvelle affection pour des lieux délaissés, symboles de déclin industriel. L'enjeu était de prouver, de façon expérimentale, que ces lieux pouvaient se pérenniser grâce à une démarche culturelle profitant à la ville dans son ensemble. Dans cette logique, l'ancienne biscuiterie Lu réhabilitée par l'architecte Patrick Bouchain est devenue le Lieu unique, théâtre mais aussi espace d'exposition, restaurant, brasserie, hammam... C'est un lieu de vie qui n'attire pas seulement un public friand de culture. On franchit volontiers les voies SNCF, pourtant encore assez mal aimables, pour y prendre un verre ou un repas. L'art s'inscrit de cette façon dans la vie quotidienne des habitants.

### **L'île de Nantes, naissance d'un projet urbain**

Après une très forte action urbaine autour du tramway et des quartiers, la question s'est posée de doter l'agglomération d'un centre qui permette son développement. Il est apparu que l'île de Nantes pouvait contribuer à construire cette centralité. Le projet urbain de l'île s'est inscrit dans ce cadre. À quoi ressemblait l'île à l'époque ? Le port portait les traces de son passé industriel : nefs de construction navale, cales de lancement, voie de chemin de fer... La pointe de l'île était un lieu de promenade pour une petite poignée d'habitants seulement. Au centre de l'île, le quartier du faubourg était replié sur lui-même et souffrait de difficultés sociales. À l'Ouest s'étendait un paysage urbain plus distendu, hérité des années 1960 et 1980, dont les zones, toutes de grande taille, se déclinaient par fonction : ensembles de logement, centre administratif, centre commercial, palais des sports, voies routières...

#### *Le marché de définition, procédure atypique*

L'originalité du projet qui se faisait jour a tenu pour partie à la méthode appliquée, celle du marché de définition. Cette procédure passionnante, supprimée depuis pour des raisons de convergence avec le droit européen, assurait un véritable dialogue entre les équipes ainsi qu'une construction progressive de solutions partagées. Dans un premier temps, plusieurs équipes de maîtrise d'œuvre ont été amenées à concourir. Certaines ont été retenues par le maître d'ouvrage. Puis s'est ouverte une séquence de dialogue durant laquelle ces équipes ont pu échanger. Ce n'est qu'ensuite que les équipes ont chacune retravaillé leur projet et rendu leur réponse afin que le jury fasse le choix final, en l'occurrence en faveur d'Alexandre Chemetoff. Cette méthode permet de faire progresser ensemble et converger le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, de confronter les points de vue et de procéder à des ajustements, de telle sorte que le premier jet issu de la période de consultation réponde aux véritables enjeux. Autant d'atouts que ne présentent pas toujours les concours de maîtrise d'œuvre de la loi MOP (maîtrise d'ouvrage publique). Travailler sur la ville créative demande d'adopter une approche originale dans les solutions mais aussi, et tout autant, dans la formulation des questions. La maîtrise d'ouvrage a une grande responsabilité en la matière. Les procédures faisant appel à des créatifs attendent souvent trop des designers, des architectes et des urbanistes. C'est oublier qu'il n'y a pas de bonne réponse sans bonne question. La procédure du marché de définition permettait de mettre en musique l'une et l'autre.

Le projet urbain qui en a découlé misait non pas sur les programmes immobiliers, mais sur une transformation de l'espace public pour imaginer la future île de Nantes. Élément déterminant, il comportait divers niveaux de précision, certaines zones étant bien définies et d'autres plus floues. Il était mis à jour tous les trois mois. Aussi les espaces pouvaient-ils être affinés progressivement, en écho avec les initiatives et les besoins du territoire, avant de passer au stade opérationnel. Cette méthode souple permettait de s'ajuster, de gommer, de réparer, d'admettre que l'on ne savait pas exactement, d'emblée, où l'on allait.

Autre caractéristique essentielle du projet urbain, il entendait faire avec l'existant : utilisation de pavés de récupération, anciens rails laissés apparents, hangars transformés en lieux culturels ou, moins classiquement, en conseil régional de l'Ordre des avocats, en rue couverte ou en pépinière des biotechnologies (qui, à l'expérience, s'est révélée inadaptée au lieu). La démarche était pragmatique et s'efforçait de réaliser les opérations dans l'économie propre de Nantes.

### *Pourquoi la créativité ?*

Les travaux sur la créativité des territoires aiment à valoriser les stratégies de "villes mondes" comme Berlin, Londres ou New York. Bien que je goûte la vitalité et l'énergie créative qui se dégagent de ces villes, je serais bien en peine d'en tirer des enseignements pour Nantes ou Saint-Étienne. Les contextes d'action sont parfaitement différents.

Dans le cas de l'île de Nantes, la question de la créativité n'est apparue que tardivement. Si le socle culturel du projet était acquis, fort des réussites de la décennie précédente, il était essentiellement orienté vers le tourisme et l'attractivité du territoire. La reconversion du port de Bilbao grâce au musée Guggenheim faisait office de référence ultime. Comme tout le monde – car Nantes n'est pas une éternelle originale – nous avons lancé une étude sur la possible dimension culturelle du projet urbain de l'île de Nantes, avons jaugé et hiérarchisé des projets à l'aune de critères savamment élaborés... Diverses idées en sont ressorties : un grand musée d'art contemporain, un musée sur l'esclavage et la traite négrière (un mémorial a été inauguré en 2011) ou encore la valorisation et la diffusion des savoirs techniques. Une seule chose était certaine : le débat se cristallisait sur les nefs, emblématiques de Nantes, que Jean-Marc Ayrault avait décidé de sanctuariser et auxquelles il fallait trouver un usage.

En dernière place du classement des projets figurait une proposition portée par la compagnie La Machine, longtemps scénographe de Royal de Luxe à qui l'on doit les automates géants qui ont investi l'espace public à Toulouse, Nantes, Berlin ou Liverpool. Dans la lignée des spectacles de Royal de Luxe qui animaient régulièrement le calendrier culturel de Nantes, La Machine et son directeur artistique François Delarozière se proposaient de créer une scénographie qui accompagnerait le projet urbain et d'installer dans l'espace public des œuvres mobiles et pérennes, une "poésie" dans la ville.

Cette proposition a été retenue et a donné lieu à une collaboration étroite entre Alexandre Chemetoff, Laurent Théry et François Delarozière. Ensemble, ils ont fait en sorte que les machines s'imbriquent dans les espaces urbains en cours d'élaboration et investissent divers lieux ouverts. C'est ainsi que l'on peut aujourd'hui croiser un éléphant géant au cours de ses déambulations dans un parc... Autre avantage, l'aventure accompagnait la temporalité longue du projet urbain ; de fait, les dépenses étaient étalées. Il était prévu qu'une nouvelle machine voie le jour tous les trois ans, soit une succession de projets coûtant 7 millions d'euros plutôt qu'une réalisation unique à 30 millions d'euros.

Les trois meneurs du projet ont inventé ensemble des solutions qui se répondaient et se soutenaient l'une l'autre. Alexandre Chemetoff dessinait l'espace public de telle sorte qu'il puisse accueillir un éléphant de 35 tonnes, tirant parti des zones des anciens chantiers qui pouvaient supporter de telles charges. La gare nécessaire à l'embarquement des visiteurs dans l'éléphant, imaginée par François Delarozière, devient un ingrédient de transformation des nefs, au bénéfice du projet et de son économie. Celle-ci est devenue une rue couverte qui

abrite l'automate. L'atelier de La Machine, où travaillent soixante artisans, jouxte la nef. Même s'il a été construit avec des matériaux simples et parfois récupérés, un budget important a été consacré à ce bel atelier dessiné par Patrick Bouchain et Nicole Concordet. Il paraissait en effet essentiel de maintenir une activité de production au cœur de la ville, à l'heure où les projets urbains étaient friands de numérique et de dématérialisation. Il aurait été illusoire de vouloir inscrire une ville dans la création en se contentant de soutenir la diffusion et en omettant le volet de la production artistique.

### **Redécouvrir l'estuaire grâce aux œuvres d'art**

Nantes et Saint-Nazaire ne pouvaient accéder au rang de métropole de manière isolée. Comment pouvait-on les rapprocher, donner le sentiment à leurs résidents qu'ils partageaient le même territoire et faire émerger progressivement une métropole bipolaire, aux activités complémentaires ? Une réflexion collective a été initiée sur l'espace qui séparait les deux villes, territoire tout à la fois industriel, avec de grandes emprises portuaires, et naturel avec le lac de Grandlieu et la Brière. L'estuaire était mal connu des habitants de la région, difficile d'accès et peu fréquenté. Il fallait trouver le moyen d'inscrire cet espace dans leur imaginaire partagé. Jean Blaise, qui avait redoré l'image des friches aux yeux des Nantais, a procédé de même à grande échelle pour l'estuaire. Il a monté une biennale d'art dans laquelle les œuvres jalonnent l'estuaire, mettent en valeur le territoire. La programmation s'appuie à la fois sur des grands noms et des artistes locaux, tous produisant des œuvres in situ. Le parcours artistique est desservi par bateau ou vélo, entre Nantes et Saint-Nazaire. La première édition rassemble 700 000 personnes, en majorité issues du territoire.

Collaborer avec des artistes permet d'instiller une créativité inégalée au travail de construction d'un territoire. Instrumentalise-t-on l'art pour autant ? Laissons la question aux spécialistes de l'art. Quoi qu'il en soit, les productions issues de ce projet sont d'un grand intérêt. Prenons quelques exemples. L'œuvre de Felice Varini, *Suites de triangles*, est une anamorphose constituée de triangles rouges peints sur divers bâtiments, qui se révèle depuis un point unique situé sur le toit d'un hangar à Saint-Nazaire. L'œuvre s'appuie sur une communauté de propriétaires de bâtiments, dirigeants de PME et de grandes sociétés industrielles. Sa production a suscité une mise en réseau de ces acteurs autour d'un projet commun qu'ils se sont approprié au point de se mobiliser pour rendre l'œuvre pérenne.

Autre œuvre, *Le Jardin étoilé* de Kinya Maruyama est abrité par une commune en fond d'estuaire, Paimboeuf, qui avait une mauvaise image d'elle-même. Cette "œuvre-jardin" a été conçue avec les enfants du primaire et l'École d'architecture de Nantes, qui a inscrit ce projet dans sa pédagogie. Non seulement elle a suscité des flux touristiques, mais à la plus grande fierté des habitants, la commune est à nouveau désirable et vit un redémarrage y compris commercial.

La biennale a aussi profité à l'île de Nantes où s'est posée une œuvre de Daniel Buren, *Les Anneaux*. Le long du dernier bord à quai de la pointe de l'île, des anneaux se succèdent et forment une mire à travers laquelle on voit couler la Loire vers Saint-Nazaire. Le dispositif n'est peut-être pas hautement original, mais il a remporté un succès énorme et est devenu un emblème de la ville, repris sur les cartes postales. Il attire un flux continu de visiteurs jusqu'au bout de l'île de Nantes. Tirant parti de cet engouement, le projet urbain a gelé d'autres dossiers pour se concentrer sur cet espace. Le projet a été livré en 2007, cinq ans avant la date prévue. Une telle réactivité a été rendue possible par le caractère souple, adaptable et collectif de la gouvernance du projet urbain.

Autre exemple d'adaptation, un lieu qui devait être une brasserie éphémère sur le port durant la biennale a été confié à un promoteur avec lequel a été signé un bail emphytéotique sur trente ans. Le promoteur a porté une opération complexe réunissant bars, restaurant et au centre, une galerie d'art contemporain, devenue pavillon du Fonds régional pour l'art contemporain (FRAC) pendant la biennale. En deux mois et demi, le lieu va attirer autant de visiteurs que le Fonds depuis sa création. C'est l'occasion pour cette institution de découvrir un public inhabituel de badauds, loin des connaisseurs qui la fréquentent habituellement.

## L'émergence du Quartier de la création

Dans le contexte qui vient d'être décrit, ce que l'on appelle aujourd'hui le Quartier de la création a émergé de plusieurs initiatives – l'École des Beaux-arts, la Fabrique, l'occupation des Halles Alstom – et plus largement d'une réflexion sur l'économie de la culture.

### *L'École des Beaux-arts choisit l'île de Nantes*

Le nouveau directeur de l'École des Beaux-arts, Pierre-Jean Galdin, s'était vu proposer la construction d'une annexe pour son établissement. Or, l'école étant déjà répartie sur deux sites, il a plutôt demandé de s'installer dans un bâtiment unique. Le site principal de l'école d'alors, très bien situé en centre-ville, serait revendu. Le maire et ses conseillers lui ont donné raison : le directeur n'avait qu'à leur soumettre une proposition. Celui-ci a rencontré l'équipe du projet urbain de l'île de Nantes qui lui a parlé des projets de biennale d'art, des machines, des friches... C'est là que Pierre-Jean Galdin a voulu installer son école, qu'il souhaitait ouverte sur l'espace public, visible, en interaction avec les habitants et inscrite dans des réseaux universitaires, notamment avec l'École d'architecture qui devait s'installer dans l'île. Il a vu dans la biennale la possibilité d'attirer de grands noms et d'offrir un tremplin à de jeunes artistes. Tout ceci pouvait être mis en musique.

### *Quel soutien à l'économie de la culture ?*

Parallèlement s'est développée une réflexion sur les modalités de soutien aux acteurs culturels de la ville. Elle était conduite par Jean-Louis Bonnin, le directeur de la culture à la ville et initiateur de la venue à Nantes du Royal de Luxe ou du choix de Patrick Bouchain pour réaliser le Lieu Unique. Jean-Louis Bonnin a mis au jour une impasse : alors que le discours dominant ne cessait d'affirmer que la culture coûtait cher, la ville n'était pas capable d'aider des projets artistiques modestes, par exemple celui d'un illustrateur voulant éditer une bande dessinée. Jusqu'alors, l'artiste se voyait inmanquablement répondre par les services de la direction de la culture que son projet était marchand et qu'il devait s'adresser à la chambre de commerce... qui y voyait un projet culturel et le renvoyait inévitablement vers la ville.

La situation était identique pour de nombreuses filières. Jean-Louis Bonnin a évoqué cette question lors d'une réunion des directeurs des affaires culturelles à l'échelle européenne, et proposé de déposer un projet qui deviendra le programme ECCE Innovation, financé par la Commission européenne. Dans ce cadre, des représentants d'Utrecht, Eindhoven, Rennes, Nantes, Angers ou encore Aix-la-Chapelle ont été invités à réfléchir à des questions simples : qu'est-ce que l'économie de la culture aujourd'hui, et comment les villes peuvent-elles structurer une politique d'accompagnement des filières culturelles au sens large ? Comment conduire de concert une politique culturelle, une politique d'enseignement supérieur et de recherche et une politique de développement économique ? Quelle traduction urbaine en donner ?

À Nantes, une gouvernance informelle s'est mise en place autour de Laurent Théry au sein de la Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique (SAMOA) pour traiter cette question au quotidien et produire des réponses via des opérations immobilières et des expérimentations. Parmi les principes retenus, le décroisement systématique des acteurs et des disciplines, et la collaboration de profils divers à l'élaboration des projets dès la phase amont.

### *La Fabrique, geste fort*

Geste architectural fort, projet d'ampleur voulu par Jean-Marc Ayrault, la Fabrique a vu le jour en 2011. Le maire avait décidé que, si un équipement culturel était financé dans le cadre de son mandat, ce ne serait ni un grand théâtre ni un grand musée, mais un lieu consacré à d'autres disciplines. Aussi la Fabrique est-elle dédiée aux musiques actuelles et à la création numérique. Le bâtiment, qui aura coûté 28 millions d'euros, aurait probablement pu être

réalisé à moindre frais s'il avait été porté différemment. Quoi qu'il en soit, chacun se réjouit aujourd'hui qu'il existe.

### *Une École d'architecture ouverte sur la ville*

L'île abrite aussi, nous l'avons dit, l'École d'architecture. Loin d'un campus traditionnel, elle s'inscrit au cœur d'un quartier habité et propose une programmation ouverte aux habitants. Son café n'a rien d'une cafétéria universitaire mais se loge au creux d'une œuvre de l'Atelier Van Lieshout, structure de polyester posée au pied de l'école, ouverte sur l'espace public.

### *L'arrivée d'acteurs privés*

Cette vitalité de l'île de Nantes a séduit les acteurs privés, qui à leur tour ont émis des projets. Le groupe de mobilier contemporain Coupechoux y a fait construire son siège, bâtiment icône à la façade recouverte d'un entrelacs de lanières de métal, qui suscite la réaction de nombreux professionnels de l'architecture mais est devenu le bâtiment préféré des Nantais. Quoi qu'on en pense, il a le mérite d'avoir produit des mises en réseau et une réelle dynamique de projet sur le territoire.

Ce projet a été l'occasion d'affirmer que le privé avait sa place dans un site accueillant des équipements publics, et d'expérimenter une opération en maîtrise d'ouvrage directe par des acteurs dont ce n'était pas le métier. Patrice Coupechoux était intéressé par la proximité avec les écoles d'art et d'architecture. Les collaborations avec ces établissements pouvaient l'aider à passer de la distribution pure à l'édition de mobilier. Le groupe Coupechoux a aussi travaillé avec une entreprise toute proche, Métalobil, qui a dessiné son escalier et mené l'étude de la maille métallique qui recouvre le bâtiment.

### *Les Halles Alstom, lieu partagé de créativité*

À l'époque où le siège de Coupechoux a été livré, il avait pour voisine une immense friche vide, les Halles Alstom. Comment occuper ce bâtiment ? Divers usages transitoires ont été testés, comme l'accueil d'un événement de musique actuelle et de création numérique. La réflexion sur l'occupation des halles a volontairement été ouverte à d'autres acteurs que les directeurs d'écoles ou de lieux culturels en vue, déjà largement mobilisés. Elle nous a conduits à aménager dans ces halles des petits bureaux basiques et des ateliers pour héberger une cinquantaine de très petites entreprises et d'artistes. La population des créatifs nantais ne recouvre-t-elle pas, au-delà des quelques artistes bien connus, les illustrateurs indépendants, les architectes constitués en petit cabinet ou encore les agences de graphisme qui travaillent pour les PME locales ? Autant de personnes qui ont des besoins particuliers et qui produisent dans la ville.

Dominique Sagot-Duvaurox, professeur à l'université d'Angers et économiste de la culture, a décidé de constituer un groupe de recherche croisant des sociologues, des économistes, des géographes, des gestionnaires et des professeurs de l'École d'architecture pour étudier ce que produisait ce partage d'un lieu par des créatifs. Quelles relations se développaient entre eux ? Plutôt que de poser la question du cluster à l'échelle d'une ville ou d'un quartier, nous le faisons en quelque sorte à l'échelle d'un bâtiment. Il en ressortait autant de richesse marchande que non marchande. Un développeur informatique qui créait des sites sans grande originalité y rencontrait un graphiste capable de rendre ses productions plus attrayantes. Des cotraitances se montaient pour créer des groupements susceptibles de répondre à des marchés. Un créatif qui travaillait auparavant à domicile avait accès à un bureau dédié et y gagnait en confort de travail. Les rencontres entre fumeurs à l'entrée du bâtiment ont donné naissance à de belles collaborations ! Le lieu avait beau être inconfortable, mal chauffé et malcommode, les entreprises l'appréciaient pour la mise en réseau qu'il suscitait, la petite taille des bureaux et leur prix, mais aussi certainement parce qu'il n'était pas géré comme une pépinière. Nous nous contentions de leur fournir un espace répondant à leurs besoins. Grâce à l'entrée en scène d'un promoteur, une opération de 20 000 m<sup>2</sup> est en cours à la Prairie-au-Duc, dont 5 000 m<sup>2</sup> de bureaux pensés sur les mêmes données "programmatisées".

Nous avons aussi inventé avec Métalobil un système permettant d'installer des bureaux temporaires, tels de grandes caisses en bois, dans les rez-de-chaussée de bâtiments vides. Une fois l'espace commercialisé par un promoteur, les bureaux sont démontés. De nombreux projets d'artistes ou d'entreprises ont des besoins courts, de quelques mois, et peuvent facilement se déployer ici pour se redéployer là. Il faut inventer cette plasticité de la ville et l'expérimenter. De façon générale, notre principe d'action est de tester un projet, de voir ce qu'il advient et, s'il ne fonctionne pas, de le remettre en cause et de le transformer avant de l'étendre.

Autre trait qui fut dominant dans cette expérience particulière – dont je ne fais pas un modèle –, celui de cultiver les singularités de la ville et de travailler avec les espaces et les acteurs existants. Nous nous sommes aussi attachés à valoriser l'hétérogénéité des ressources, en consacrant de l'attention aussi bien à de très petites entreprises qu'à de grandes écoles, et à traiter les projets dans la transversalité. Enfin, nous avons appris à travailler dans une économie de la pauvreté, à nous ajuster aux besoins sans nous laisser tenter par les équipements somptuaires. Il y a fort à parier que cela deviendra une qualité essentielle dans la période qui s'ouvre.

## DÉBAT

### Échapper à la tentation du modèle

**Un intervenant :** *Vous avez décrit une démarche émergente qui faisait de la ville créative sans le savoir. Le fait que cette étiquette vous ait été accolée a-t-il modifié vos pratiques et standardisé votre approche ?*

**Olivier Caro :** À la fin des années 2000, les élus et la métropole ont manifesté la volonté d'afficher ce projet et d'en construire le récit. Pour prouver que la ville s'était hissée au rang des métropoles européennes, il fallait montrer qu'elle en avait les attributs, par définition modélisés. Nous avons dû décrire notre expérience avec les mots des autres. C'est certes un travers, mais il est inévitable. Un projet a besoin de communiquer pour exister. Il fallait adopter pour partie le discours ambiant pour échanger sur nos pratiques. En quoi cette communication peut-elle influencer, en retour, la façon de travailler ? Le risque est de glisser insensiblement vers un modèle préexistant. J'affirme au contraire qu'il n'y a pas de modèle unique, mais des expériences urbaines singulières.

**Int. :** *Quels sont les modèles alternatifs de villes créatives ? Quels éléments originaux Nantes a-t-elle développés par rapport à d'autres villes ?*

**O. C. :** La volonté de décloisonner les acteurs et les activités n'est pas si commune. Les villes sont tentées de se positionner sur une filière unique pour gagner en visibilité à l'échelle mondiale. Malheureusement, cela ne leur permet pas d'exploiter toutes leurs richesses. Saint-Étienne, par exemple, s'est au départ enfermée dans le design, après avoir lancé un projet de développement économique exploitant ses savoir-faire techniques. Elle s'efforce aujourd'hui d'ouvrir ce champ en se tournant vers le numérique et le design des usages, qui ouvrent d'autres domaines. D'autres villes ont tout misé sur le numérique. Peu ont pris le temps, comme Nantes, de solliciter de très petites entreprises ou des indépendants dans des domaines divers.

### Le mythe du cluster

**Int. :** *Le cluster fait partie de la "boîte à outils" de la ville créative aujourd'hui. Vous semblez garder une certaine distance vis-à-vis de ce modèle.*



**O. C. :** Nous favorisons la créativité à travers la forme urbaine, dans des quartiers habités et en intégrant une hétérogénéité des ressources. C'est une logique très éloignée de celle du cluster, dont j'estime d'ailleurs qu'il n'est pas une réponse absolue à l'innovation. Nantes n'a aucun trait propre au cluster : ni grande immobilisation, ni grande infrastructure de recherche partagée.

Tout comme les clusters, nous sommes animés par un souci de mise en réseau. Mais nous y apportons des réponses bien différentes, notamment quand nous facilitons les conditions de travail des artistes et des indépendants, leur permettons de continuer à produire dans la ville et de se rencontrer. Je vois un avenir à cette proximité simple qui ne fait pas, à la différence des clusters, de promesse irréaliste. J'ignore si notre démarche produira du développement économique, mais il est certain qu'elle engendre une certaine forme de circulation des idées.

**Int. :** *Le projet urbain a-t-il cherché à donner une place à l'innovation technologique ?*

**O. C. :** Le site Alstom devait être dédié aux biotechnologies. Toutefois, il s'est avéré complexe de tisser des liens entre cette activité, l'espace public et les habitants. L'art et la créativité étaient des médias plus parlants. En outre, un projet de biotechnologies aurait demandé un long temps de mise en place, alors que l'orientation culturelle a permis d'agir plus vite et, surtout, dans un calendrier synchronisé avec les chantiers alentour.

### **Une esthétique de la pauvreté urbaine ?**

**Int. :** *“L'esthétique de la pauvreté” à laquelle vous semblez vous référer n'est-elle pas un frein à la construction d'un projet urbain pérenne et capable de se projeter dans le futur ? Paris se définit autant par ses bouquinistes que par Notre-Dame et la tour Eiffel !*

**O. C. :** Nous nous sommes efforcés de donner une place aux logiques des divers acteurs en présence, qu'elles soient modestes comme pour les Halles Alstom, ou monumentales comme pour la Fabrique ou le siège de Coupechoux. N'y voyez pas un choix esthétique, mais pragmatique : nous devons trouver des réponses qui correspondaient à l'économie propre de chacun des acteurs, sans imposer un chemin unique.

J'ignore si ce que vous appelez “l'esthétique de la pauvreté” peut être pérenne. Plus concrètement, l'enjeu était d'éviter une “gentrification” de l'île de Nantes et de permettre aux populations créatives de rester dans ce quartier même s'il attirait des habitants aisés. La maîtrise foncière et la capacité à proposer des locaux à des petites entreprises et à des artistes sont déterminantes pour éviter que la financiarisation de l'immobilier tertiaire ne dicte à terme la construction de la ville. C'est d'ailleurs un des enjeux du Grand Paris aujourd'hui.

### **Une gouvernance tout en souplesse**

**Int. :** *Quelle forme de gouvernance est parvenue à accompagner ce projet souple et expérimental ?*

**O. C. :** La gouvernance a d'abord été informelle, assumée conjointement par le directeur de cabinet de Jean-Marc Ayrault, le pilote du projet urbain de l'île de Nantes, le conseiller du maire à la culture, le directeur de l'École des Beaux-arts et le directeur du développement économique de Nantes Métropole. Elle a servi de socle à la définition et à la structuration du projet, et a fait office de cheville ouvrière pendant un temps. Cette équipe rendait des comptes aux élus tous les trois mois, le passage des dossiers en conseil communautaire constituant un jalon démocratique. Elle s'articulait avec les autres instances classiques : directeurs d'établissements d'enseignement supérieur, acteurs culturels... Laurent Théry et Jean-Marc Ayrault étaient par ailleurs en relation plus fréquente dans le cadre de la conduite générale du projet urbain de la ville de Nantes. Adossée à la SAMOA, une équipe est maintenant chargée de l'organisation et de l'animation de la démarche de Quartier de la création.

La pérennisation d'un projet urbain doit-elle passer par une instance de gouvernance formalisée ? Cela risque de nuire à la souplesse et à la capacité d'adaptation du dispositif d'ensemble. On se rapproche alors d'une logique hiérarchisée plutôt que de réseau. Dans une

stratégie de territoire, les élus ont un rôle à jouer pour faire converger les acteurs, mais ceux-ci tissent ensuite des connexions qui varient d'un projet à l'autre. En outre, le périmètre des acteurs évolue au gré des questions qui se posent. Ce sont finalement les projets qui façonnent leur propre gouvernance. Quand un master se monte entre l'école d'architecture, l'école des Beaux-arts et l'université, une gouvernance ad hoc se met en place sur cette formation.

**Int. :** *En l'absence d'instance intégrée de gouvernance, les acteurs se réunissent-ils régulièrement ?*

**O. C. :** Tous les acteurs mobilisés par le projet de l'île de Nantes se rassemblent une fois par an, mais cette rencontre n'a rien produit d'intéressant jusqu'à présent. Sont plus productives les réunions informelles sur des périmètres assez larges et à l'initiative d'un acteur désireux de mettre en avant un projet et de tisser un réseau. Cette dynamique ciblée est plus riche et permet d'essaimer : si quinze personnes sont conviées, il en vient vingt-cinq, toutes motivées. Ainsi se diffuse "l'esprit" du projet de façon naturelle entre les acteurs, sans qu'il y ait besoin d'instance de gouvernance ou de médiation. Chacun porte la bonne parole à son niveau, y compris les habitants qui racontent volontiers aux visiteurs ce que représente l'île de Nantes.

### **À expérience à part, indicateurs à part**

**Int. :** *Parvenez-vous à mesurer les résultats de cette démarche, que ce soit en termes de tourisme, de bien-être des habitants, de construction de la fierté ou de développement économique ? Vos propos laissent transparaître le critère des flux. Y en a-t-il d'autres, plus formalisés ?*

**O. C. :** Les flux sont évidemment un indicateur concret et rassurant lorsqu'on travaille sur l'espace public. Quand un FRAC fait le pari de participer à la première édition d'une biennale d'art en y consacrant la moitié de son budget, il se félicite évidemment que le public découvre en masse ses collections. Mais cela ne suffit pas. Parmi les signes de réussite, citons aussi la création de nouveaux diplômés ou le montage d'une fédération de recherche sur le thème de la mise en réseau, VALEUR(S), financée par un aménageur.

Cependant, notre façon un peu atypique de procéder ne nous permet pas de nous conformer aux indicateurs classiques. Pour obtenir des financements auprès d'EcoCité par exemple, il aurait fallu que les bureaux des Halles Alstom soient à basse consommation. Autant dire que les études énergétiques préalables auraient coûté plus cher que les bureaux eux-mêmes !

L'un des axes de recherche de VALEUR(S) porte justement sur la définition des indicateurs les plus pertinents. Il serait arrogant de prétendre mesurer aujourd'hui les effets d'une démarche urbaine qui a livré ses premiers programmes en 2007. Nous sommes au tout début de l'observation. Dans quatre ou cinq ans, nous pourrions peut-être juger si la créativité de la ville en a bénéficié.

Présentation de l'orateur :

Olivier Caro : ancien chef de projet en charge du Quartier de la création (Nantes), il est désormais consultant et accompagne des collectivités et maîtres d'ouvrage dans des projets urbains intégrant des dimensions créatives.

Diffusion novembre 2012