

### **Atelier "Ambition, gouvernance et projet territorial " Séance du 9 septembre 2010**

---

#### **Audition d'Alain MUSTIERE Chef d'entreprise, Président du Conseil économique et social régional**

#### **"Quelle ambition pour Nantes Métropole, les leviers d'action des métropoles"**

La Délégation "Développement, rayonnement, attractivité du territoire" a constitué 3 ateliers de travail qui alimentent la réflexion du Conseil sur le nouveau projet de territoire :

- Ambition, gouvernance et projet territorial
- Economie territoriale, emploi et innovation, sa place dans le monde
- Nantes-Rennes. Nantais, Rennais, qui sommes-nous, que voulons-nous ?

Les séances de travail organisées en 2009 et 2010 mettent en lumière le besoin d'exprimer une ambition forte pour le territoire ; d'identifier les stratégies adaptées, les coopérations nécessaires et le mode de gouvernance le plus efficace. Pour cela le Conseil s'appuie sur l'expression de ses membres et l'audition d'acteurs du territoire.

Alain MUSTIERE est un de ces acteurs importants. Il participe depuis plusieurs décades au profond changement de Nantes et à son adaptation à de nouvelles données. Aussi, nous avons voulu lui soumettre le questionnement convergent qui ressort de nos travaux pour entendre son analyse et surtout ses propositions pour l'avenir.

#### **Ce questionnement se fonde d'abord sur la nécessité de pratiquer "l'impertinence" pour la société civile et donc pour nous mêmes.**

Les citoyens prennent-ils suffisamment la mesure des conséquences d'une société et d'un monde qui changent pour notre territoire ?

N'ont-ils pas tendance à s'accrocher aux certitudes issues du passé, à privilégier la prolongation des tendances actuelles, la compétition à la coopération ?

N'ont-ils pas tendance à abandonner, par facilité plus que par délégation, les choix majeurs pour le devenir du territoire aux "experts" et aux "politiques" ?

Le Conseil de développement est un des lieux du débat collectif, sans concession mais avec le souci de se "prendre par la main" et de dialoguer. C'est un espace de liberté pour s'affranchir des idées convenues, pour imaginer des futurs possibles en faisant preuve à la fois d'imagination et d'impertinence quitte à s'éloigner du "politiquement correct".

## ***Ce questionnement du Conseil s'appuie sur 6 grands constats :***

### **— L'ambition est à placer au cœur du projet territorial**

L'absence actuelle d'utopie, d'anticipation et d'ambition sont des menaces importantes pour les développements futurs mais aussi pour maîtriser conjointement la croissance urbaine et accompagner le développement économique.

### **— La gouvernance et les coopérations territoriales sont déterminantes pour le développement, l'attractivité et le rayonnement du territoire**

Le Conseil s'interroge sur le territoire de référence mais il affirme la nécessité de s'ouvrir à d'autres territoires pour mettre en cohérence les stratégies. Le découpage territorial actuel, les concurrences sont des menaces importantes pour demain. Au-delà de la construction impériative du grand Nantes à poursuivre avec tous ses atouts, 2 grandes options sont possibles avec de multiples variantes :

- Nantes assure une fonction centrale "étatique ou royale" au bénéfice du grand Ouest
- Nantes et Rennes sont les "locomotives" d'une forte coopération métropolitaine avec l'ensemble des territoires qui les environnent. À ce titre, leurs Conseils de développement pourraient développer des démarches communes pour donner l'envie de l'échange et de la découverte à leurs habitants.

### **— Une ville métropole centre : une vision du passé**

La priorité donnée au XXe siècle au développement d'une ville centre concentrant les fonctions métropolitaines n'est-elle pas révolue alors que les métropoles françaises et européennes développent des coopérations multipolaires avec d'autres centres urbains de leur proximité pour obtenir la masse critique dont elles ont besoin ?

### **— Une vision partagée des enjeux territoriaux et la capacité des acteurs économiques, sociaux et politiques à travailler ensemble : la démocratie locale et la citoyenneté sont des atouts décisifs pour construire en équipe un projet d'avenir pour la métropole.**

### **— Le projet de territoire s'inscrit dans une vision à long terme, mais anticiper des ruptures et proposer un projet 2030 : est-ce crédible ?**

Les ruptures sont brutales. Pour les "exorciser", parlons-en et sachons les anticiper pour ne pas être demain "au bord du précipice" sans solution. Dépasser les "pré carrés" actuels est-il tout autant crédible ? Les citoyens sauront-ils dépasser la peur du changement ? Les institutions (politiques, économiques, associatives) pourront-elles dépasser les frontières de leurs égos et de leurs intérêts immédiats, notamment électoraux ?

### **— Avons-nous faim, avons-nous envie ?**

Le territoire est riche de sa diversité qui lui permet de surmonter (plus ou moins bien) la "crise". C'est aussi un frein incitant à faire une pause et attendre des jours meilleurs. Ne risquons-nous pas, nourris par une certaine suffisance "nanto-nantaise" de nous endormir sur nos lauriers et d'être confrontés demain à un réveil brutal ?

## ***Le questionnement du Conseil se nourrit également d'un regard porté sur d'autres métropoles françaises à travers 5 grands constats :***

### **— 1<sup>er</sup> constat : Lyon, Marseille, Lille, Toulouse, Bordeaux et Strasbourg sont en mouvement à travers 5 actions majeures**

- Un management du territoire basé sur une métropole multipolaire reposant sur une forte coopération avec les villes environnantes pilotant un ou plusieurs domaines d'excellence au bénéfice de l'ensemble
- Le développement d'une visibilité économique et scientifique à l'international, avec notamment des pôles mondiaux de compétitivité

- Des quartiers d'affaires à dimension européenne constituant de grandes bases tertiaires supérieures au service du développement des entreprises
  - Une métropole insérée dans un maillage national et européen de transports et de communications
  - Une mobilisation sur de grands projets culturels ou sportifs contribuant à la notoriété internationale.
- **2<sup>e</sup> constat : trois grandes faiblesses des métropoles françaises face à leurs rivales européennes**
- Faiblesse en matière d'offres de services pour la création d'entreprises, atout majeur et différenciateur de croissance économique : parmi les 37 métropoles européennes étudiées par la fondation Ecer\*, 5 villes Allemandes sont parmi les 10 premières, alors que pour la France, seule Lyon est dans le top 10 (9<sup>e</sup> rang) : Lille étant 11<sup>e</sup> et Marseille 16<sup>e</sup>
  - Faiblesse en terme d'attractivité pour des décideurs Internationaux (étude Ernst et Young) : hors Paris, seule Lyon a une visibilité pour 44 % des décideurs, Lille pour 20 %, Marseille pour 16 %... et Nantes pour 8 %
  - Faiblesse relative en matière de qualité de vie à l'échelle mondiale : sur 221 villes étudiées (étude Mercer\*), 7 villes Allemandes sont parmi les 30 premières dont 3 dans le top 10. En France, après Paris, seule Lyon avec une 38<sup>e</sup> place se classe dans les 50 premières villes.
- **3<sup>e</sup> constat : parmi les 10 plus grandes villes françaises, Lyon est le leader 2010 en dynamisme entrepreneurial et Nantes 4<sup>e</sup>**
- Dans le classement général (5 critères) de la Fondation Ecer, Lyon occupe la 1<sup>ère</sup> place devant Lille, 2<sup>e</sup>. Le succès de Lyon réside notamment dans les actions économiques partagées mises en œuvre sur son territoire et dans la mise en valeur de son savoir-faire. Pour sa part, Nantes est 4<sup>e</sup> sur 10 avec un 1<sup>er</sup> rang pour le critère d'accompagnement à la création.
- **4<sup>e</sup> constat : un positionnement en demi-teinte du Conseil Régional des Pays de la Loire en matière d'action économique**
- L'Observatoire national de l'action économique régionale qui a réalisé une étude en 2010 sur l'action entreprise par les 22 conseils régionaux en matière de développement économique local classe les régions en 5 grands groupes. Rhône-Alpes occupe la 1<sup>ère</sup> place, suivie de l'Alsace et de la Haute Normandie. Ces régions qui constituent le 1<sup>er</sup> groupe ont pris le développement économique à bras-le-corps. Les Pays de la Loire qui occupent la 12<sup>e</sup> place sont en position médiane et s'inscrivent dans le 3<sup>e</sup> groupe. Parmi les points faibles relevés : l'attractivité intrinsèque de la région, notamment l'image, l'identification internationale.
- **5<sup>e</sup> constat : un écart important en matière de clusters entre Rhône-Alpes et les Pays la Loire**
- Par cluster, il faut entendre à la fois les pôles de compétitivité, les systèmes productifs locaux et autres coopérations inter entreprises prenant l'appellation de clusters ou grappes d'entreprises. Rhône-Alpes : 33 clusters dont 10 pôles de compétitivité avec 2 mondiaux et 1 à vocation mondiale. Pays de la Loire : 11 clusters dont 3 pôles de compétitivité avec 1 à vocation mondiale. Les clusters sont un atout fort de compétitivité pour un territoire, notamment en permettant aux PME de se muscler. C'est un réel outil de développement économique régional.

### ***Quels enseignements pour la métropole nantaise de ce regard porté sur d'autres métropoles ?***

— **La mesure de la concurrence**

Les grandes métropoles françaises sont en marche vers un positionnement international. Cette compétition affichée est à la fois déstabilisante et rassurante.

Plus que la compétition c'est, à l'image du monde de l'entreprise, la "co-opétition" qui est à intégrer dans la réflexion stratégique pour ne pas passer à côté d'alliances décisives pour le devenir du territoire.

### — **Qualité de la vie et croissance**

La croissance, assimilée à l'étalement urbain ou opposée aux enjeux écologiques, semble faire peur. La croissance et le maintien de la qualité de vie sont pourtant compatibles dès lors que les conditions de cette croissance sont fixées au préalable.

La qualité de vie est une constante que chaque métropole veut développer. Elle ne peut pas être le seul élément différenciateur entre les territoires.

### — **Opter pour la croissance et les emplois : une décision à prendre et à assumer**

Deux conditions sont nécessaires pour se positionner dans la compétition des métropoles : poursuivre une stratégie de croissance et être attractive tout d'abord pour les entreprises, piliers des emplois diversifiés à venir au bénéfice de tout le tissu social et dont la cohésion dépend.

N'ayons pas peur des mots : entrer dans la compétition des grandes métropoles européennes, c'est opter pour une croissance revendiquée et créatrice d'emplois. Osons dire, comme Hambourg, que l' "on aime la croissance et les entreprises".

A contrario rêverions-nous d'une ville réservée aux cadres supérieurs et aux « bobos » alors qu'à Nantes 1 ménage sur 4 vit avec moins de 1200 € par mois ?

### — **Le projet métropolitain : une vision partagée, un projet vivant**

Le projet est la traduction d'une vision, d'une ambition nourrie par des hommes et des femmes et portée par des institutions et les acteurs du territoire. Les valeurs partagées font partie intégrante de cette vision et sont les garantes de la cohérence et de la légitimité du projet métropolitain.

C'est aussi un projet d'alliance avec d'autres métropoles.

Pour autant le projet n'existe que s'il est approprié par la population du territoire qui comprend que son avenir en dépend.

### — **La vision est plus forte que la gouvernance**

La coopération multipolaire progresse ou s'impose. Strasbourg est allé loin dans cette voie en construisant avec ses partenaires de l'Ortenau des coopérations transfrontalières par delà les systèmes administratifs. Pour cela ils ont donné la priorité à la construction d'une vision commune et partagée de leur avenir dont le projet et la gouvernance en ont découlé.

**Sur cette base de réflexion, le débat est ouvert dans les rangs du Conseil mais aussi avec l'ensemble des acteurs du territoire.**

**Si Nantes veut s'engager dans la compétition métropolitaine, quel modèle de développement voulons-nous ? Comment concilier attractivité économique, résidentielle et touristique dans une stratégie efficace et crédible ? Dans quelle cour jouer vis-à-vis du territoire régional ?**

**Enfin, si Nantes veut gravir la marche européenne et internationale : comment construire une coopération multipolaire avec les territoires concernés ? Comment l'ancrer dans l'identité locale ? Comment être séduisante et attractive ?**

**C'est dans cet esprit que nous interrogeons Alain MUSTIERE. Partage t-il nos réflexions ? Quelle est son ambition pour notre territoire ?**

Michel JOUVET - Yves JANNIN - Cécile GERDAOUI - le 30.08.2010

---

\* Ecer – initiative économique pour les territoires : <http://www.ecer.fr>

\* Mercer : <http://www.mercer.fr>