



Grand Paris : réussir la Métropole ... ?



Entretien avec **Jacques Godron**¹
Président du Club des Entreprises du Grand Paris, Expert en stratégies de développement des territoires

« Une métropole c'est, en même temps, un enjeu économique (créer et attirer des valeurs et de la richesse) et un enjeu urbain (permettre à tous ceux qui créent ces valeurs, de près ou de loin) d'y vivre le mieux possible... Il reste encore beaucoup à faire pour que le Grand Paris soit une métropole de la réussite. »

La Métropole du Grand Paris est créée depuis près de 2 ans : satisfait ou déçu ?

Les entreprises ne peuvent que se féliciter de la mise en place d'une instance spécifique dont la mission et le rôle est de prendre en compte le développement et l'attractivité de la zone dense du Grand Paris-ville monde. Ne peuvent prétendre être des « métropoles mondiales » que des zones denses extrêmement attractives, et productives. Comme le dit si bien le préfet Jean-François Carencu, une métropole est l'endroit qui sublime une quadruple création : création de valeur(s), création de connaissance(s), création d'émotion(s) culturelle(s), création de lien social. Une métropole c'est donc un système urbain extrêmement particulier, ne ressemblant à aucun autre, qui fait face à des enjeux spécifiques, qui a des ambitions spécifiques et des problèmes spécifiques à résoudre. Il fallait en prendre conscience. C'est fait, c'est bien.

Fallait-il pour cela une instance nouvelle ?

Étant moi-même l'inventeur de l'expression (qui a fait florès depuis) « millefeuille territorial » je suis bien placé pour en parler. Le problème n'est pas de savoir s'il fallait créer une instance nouvelle, mais de savoir si et comment la métropole (quels que soient ses avatars) arrive à se saisir des enjeux métropolitains, à décider et à faire (ou faire faire) tout ce qu'il y a à faire pour que le Grand Paris soit une « métropole de la réussite ». Ce ne sont pas les voitures qui gagnent les courses, ce sont les pilotes... et avant eux les ingénieurs. Pour l'instant, si la carrosserie reste séduisante, les ingénieurs du Grand Paris n'ont pas vraiment été à la hauteur !

Qu'y aurait-il donc à faire pour que Paris reste vraiment une métropole ?

Pour être reconnue « métropole mondiale »

il faut répondre à deux enjeux très précis. Premièrement, l'ensemble économique qu'est votre métropole doit attirer et fixer la classe créative nomade mondiale. Deuxièmement, l'ensemble urbain qu'est aussi votre Métropole... doit être vivable pour (tous) ses habitants ! Une métropole c'est donc, en même temps, un enjeu économique (créer et attirer des valeurs et de la richesse) et un enjeu urbain (permettre à tous ceux qui créent ces valeurs, de près ou de loin) d'y vivre le mieux possible ...

L'enjeu urbain, quel est-il précisément ?

À partir d'une certaine taille les « trop-grandes-ville », que j'appelle les « hypervilles » (i.e. les mégapoles) deviennent insoutenables. Pourquoi ? Parce qu'elles ne fonctionnent plus. Au début la taille de la ville est un atout, puis ça bascule et le gigantisme devient insupportable : insécurité gaspillages, bouchons, temps de transport, pertes de repères sociaux et ghettos, saletés et inégalités. Qui plus est l'hyperville relègue ses habitants les plus faibles de plus en plus loin en périphérie ; alors qu'on demande dans le même temps à la métropole d'attirer de plus en plus d'emplois !!! Injonctions paradoxales... Il faut donc rendre l'hyperville agréable, soutenable, vivable, désirable. Et ça n'est ni naturel ni automatique ... ! Voilà le karma de la « métropole de la réussite ».

Parlons de l'enjeu économique : quelle est cette fameuse classe créative? Et en quoi est-elle déterminante ?

La « classe créative » de Richard Florida ce sont les chercheurs, les créateurs, les développeurs de tout poil qui créent de la valeur dans tous les secteurs de l'économie

1 - Jacques Godron lance l'Institut des Hautes études des métropoles. Son conseil d'orientation est présidé par le préfet Jean François Carencu, ancien préfet de la Région Île-de-France et de Paris. L'IHEDM accueillera ses premiers auditeurs en janvier 2018. www.ihedm.fr



Métropoles, une France à deux vitesses ?

mondialisée. On les trouve partout : dans les IT, le *healthcare*, les technologies du sport, dans les métiers culturels, la chimie lourde ou l'architecture, l'astronomie ou l'extraction des nodules marins. Cette classe créative est nomade : elle tourne entre San Francisco, Tokyo, New York, Londres bien sûr, et demain Mumbai (Bombay). Comme un essaim d'abeilles, elle saute en avion de métropole en métropole, de *clusters* en pôles de compétitivité, de quartier d'affaires en congrès ; et elle se fixe dans les lieux les plus propices à la création de valeur. Les rejetons de la classe créative sont eux-mêmes en compétition pour intégrer les meilleures écoles et universités. Et ces familles dépensent de l'argent en voyages culturels ou sportifs, en concerts et en restos à la mode. Tout ça dans plusieurs langues. Voilà qui il s'agit d'attirer et de fixer dans la métropole du Grand Paris. Si vous n'avez pas ces gens-là chez vous, vous n'êtes pas une métropole ! Tout le reste en découle.

Comment « fixer » cette classe créative mondiale, si elle est nomade... ?

Vrai paradoxe, véritable enjeu : parce que la classe créative est libre comme l'air il faut – pour la fixer – lui garantir un cadre de vie « au top » ! On n'attire pas un essaim d'abeilles avec du vinaigre (ni avec l'ISF, d'ailleurs) ! Quels sont les critères ? Il y en a 7, les 7 leviers des métropoles. L'enjeu consiste à mettre en place ces 7

leviers, au bon endroit, au bon gabarit, et de les maintenir en bon état de marche ! Chacun des 7 leviers doit fonctionner de manière coordonnée avec les 6 autres, ... et à la puissance requise. Voilà le job de la Métropole.

Ces 7 leviers, Paris les possède, pourtant ... ! ?

Oui, certes, à Paris on a tous ces leviers, plus ou moins... Mais ils sont éparpillés entre de multiples mains : État, Région, MGP, EPT, Départements, Ville de Paris, Communes, etc., auxquels s'ajoutent les parties prenantes (aménageurs, établissements publics, agences, consulaires, etc.). Y a-t-il un opérateur unique pour le tourisme d'affaires ? Non. Y a-t-il un opérateur central pour attirer et accueillir les sièges internationaux ? Non. Y a-t-il un opérateur commun pour faire marcher les *clusters* ? Non.

Alors comment faire ? Réunir tous ces leviers dans une main ?

Impossible et inutile. Dans un monde multi-acteurs décentralisé il serait insensé de vouloir réunir dans une même main ces 7 leviers de la métropole. En réalité, que les leviers soient éparpillés reste supportable, mais à une condition impérative : qu'ils soient parfaitement coordonnés ! Peu importe qu'elles partent de Pierre, Paul, ou Jacques, pourvu que les instructions aillent dans le même sens et que les gestes pour

actionner ces leviers soient coordonnés ! Et pour coordonner, il faut une organisation bien plus qu'une construction.

Donner des ordres, imposer des directions... Est-ce le rôle de la métropole du Grand Paris alors qu'elle n'a pas vraiment compétence pour cela... ?

La première injonction adressée à la métropole c'est... d'être gouvernée : les problèmes spécifiques de la zone dense ne peuvent être réglés ni les objectifs être atteints si une gouvernance spécifique, exclusive, non détournée de ses buts par toutes sortes d'intérêts secondaires, ne s'en occupe pas. Une métropole dont la gouvernance s'écarterait de cette injonction passerait à côté de son rôle et s'affaiblirait immédiatement. Mais dans le monde qui est le nôtre ce type de gouvernance repose moins sur l'autorité que sur le *leadership* et la coordination. D'où une seconde injonction : « Acteurs de la métropole... coordonnez-vous ! ».

Comment concrètement lancer cette métropole de coordination ?

Il n'y a rien à inventer. Les Contrats de plan État-Région (CPER) ont été des réussites ! Qu'attend-t-on pour lancer un Contrat de métropole tripartite (État, Région et Métropole), concentré sur ces 7 leviers, fixant des objectifs partagés, assorti d'un planning d'actions sélectionnées (cf l'intérêt métropolitain), mobilisant des budgets additionnés plutôt que concurrents. Pour les décisions, une métropole aux compétences resserrées sur l'essentiel mais ayant un *leadership* réel, s'imposant peu à peu comme une plateforme de coordination. Pour la mise en œuvre des chantiers les plus complexes, une sorte d'état-major interarmes composé d'agents de chaque collectivité (peu importe lesquelles) regroupés en équipes projets. Certes, cela suppose un mode de management nouveau, subtil et accepté. Et... qu'on ne nous fasse pas croire tout cela est impossible : lorsqu'ils lancent et pilotent leurs grands projets, les grands groupes industriels ou de service ne s'y prennent pas autrement, dans un univers qui n'est pas moins complexe ! ■

Il faut donc rendre l'hyperville agréable, soutenable, vivable, désirable. Et ça n'est ni naturel ni automatique ... !

Les 7 leviers des métropoles de la réussite

1. Ensup : grandes écoles et universités
2. QCA : quartier central des affaires, siège de multinationales et d'organismes internationaux, place financière
3. Innov : *clusters* et pôles d'innovation scientifique et technologique, pôles de compétitivité
4. Entertainment : événements internationaux (exposition universelle, JO, festivals, grandes compétition sportives) et « spots » culturels (théâtres, musées, festivals, grands orchestres...)
5. Comlux : commerces y compris de luxe (... et ouverts le dimanche)
6. Aero : comment naviguer de métropole en métropole sans avion ? et à moins de 30 mn du QCA !
7. Mice : *meetings, incentives, conferencing, exhibitions*, le tourisme d'affaires