



## Voyage d'études Stuttgart et Heidelberg

26 mars – 30 mars 2012



**Rapport rédigé pour l'IHEDATE par :**

Alicia **Czajkowski**,

Bertille **Gilante**,

Diane **Kefalas**,

Emeline **Routier**,

Etudiantes du Master stratégies territoriales de Sciences-Po dirigé  
par Brigitte **Fouilland**

**Sous la supervision de :**

Benjamin **Panchout**,

Cabinet d'Annick **Lepetit**, Mairie de Paris

**Voyage au centre de l'Europe**

**Philippe Estèbe**

Les racines de la rivalité économique franco-germanique sont profondes. Au début du vingtième siècle, les observateurs opposent le dynamisme de l'industrie allemande à la langueur de l'industrie française ; les démontages d'usines et les captations de brevets opérés par la France à la fin de la première guerre mondiale stimulent l'innovation allemande ; l'après-deuxième guerre mondiale est le temps des « miracles » en Europe (aidés par les dollars du plan Marshall), mais très vite, l'industrie ouest allemande retrouve sa suprématie, comme en témoigne la dégradation progressive du « nouveau Franc » face au Mark.

À l'évidence, le cycle 2012 de l'IHEDATE, « production et territoires » imposait un voyage d'études en Allemagne. Non seulement parce que le « modèle allemand » a été rabâché depuis le début de la crise mais surtout parce qu'il y a moins de dix ans, l'Allemagne était considérée comme l'un des « hommes malades de l'Europe », alors que les taux de croissance français dépassaient largement ceux de notre voisin et partenaire favori. Ce n'est donc pas seulement un « modèle » que nous sommes allés entendre mais aussi un « processus » : comment, alors qu'elle semblait être distancée sur tous les points (croissance, chômage, performances éducatives) l'Allemagne a pu redevenir le meilleur élève de la classe européenne ?

Trois dimensions frappent le visiteur, parmi bien d'autres :

L'Allemagne ne se résume pas au Bade-Wurtemberg ; les contrastes régionaux sont très importants en Allemagne, bien plus qu'en France, du fait notamment de l'absence d'une métropole dominante comme l'Île-de-France. La dimension régionale de l'économie et de la production est plus forte en Allemagne qu'en France ; par certains aspects, le BW est plus lié à l'Europe de l'Est qu'à d'autres régions allemandes.

Les acteurs (politiques, sociaux, économiques, environnementaux) sont imbriqués et « font système » grâce à un ensemble de règles et de procédures qui fondent des accords négociés, eux-mêmes producteurs de normes collectives auxquelles chacun se tient, au moins pour le temps que dure l'accord.

L'aménagement de l'espace urbain cherche à concilier les aménités de la vie citadine, consommatrice de biens, d'espace public et de paysage avec la présence de la manufacture. Les figures de l'ouvrier et de l'usine, du producteur et de la production ne sont pas évacuées du paysage. Elles sont intégrées, et négocient leur place comme toutes les autres parties prenantes.

Plusieurs traits ont cependant surpris le groupe de l'IHEDATE : les travailleurs pauvres, la place des femmes dans la société, le système d'orientation scolaire précoce ou encore l'apparente pesanteur du consensus social, économique et politique. Pourtant, malgré le risque

démographique, c'est un sentiment de tranquille certitude qui domine chez nos voisins : « avec l'âge, nous dit un intervenant, je préfère vivre en Allemagne, dans un pays apaisé, où la négociation et l'accord font la règle commune ». De retour en France, rien n'apparaît « transposable » de part et d'autre du Rhin. Nous avons surtout mesuré la distance culturelle et politique, et compris ceci que l'exotisme est à nos portes. Nos cousins ne sont pas si germains que cela.

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	p. 6
<b>Le Bade-Wurtemberg, une culture de l'innovation ?</b> .....	p. 9
Une gouvernance multi-acteurs.....	p. 10
Une gouvernance multi-niveaux.....	p. 13
Un modèle d'innovation endogène ?.....	p. 16
<b>Le consensus permanent : pragmatisme ou sacrifice ?</b> .....	p. 17
La recherche d'efficacité par le consensus entre acteurs.....	p. 17
Un consensus à outrance ?.....	p. 19
<b>L'aménagement du territoire dans le Bade-Wurtemberg, entre isomorphisme et spécificité</b> .....	p. 23
Aménagement du territoire et logiques de production.....	p. 23
L'aménagement du territoire, un mode efficace de développement économique du Land ?.....	p. 24
L'aménagement du territoire comme partage de compétences.....	p. 27
<b>Le Bade-Wurtemberg, un modèle d'« optimisme conservateur »</b> .....	p. 29
Une situation actuelle source d'optimisme.....	p. 29
Un optimisme pourtant confronté à des enjeux globaux de taille.....	p. 30
Le paradoxe : un Land immobile malgré ses problèmes.....	p.33
<b>Annexes</b> .....	p. 35

## Introduction

“Si le Land de Bade-Wurtemberg était un État et une économie autonomes, il serait champion du monde.” Cette déclaration du Land, inscrite sur une plaquette destinée à ses investisseurs potentiels et relevée par Isabelle Bourgeois dans son article « Bade-Wurtemberg : une compétitivité à taille humaine », interpelle nécessairement un lecteur français. Tout d’abord par son ton, entre arrogance et calme certitude ; mais aussi parce qu’elle se place dans une logique résolument fédérale. En effet, tout en rappelant que le Bade-Wurtemberg ne possède bien évidemment pas une économie autonome, la plaquette s’interroge sur ce à quoi ressemblerait un État ayant les mêmes caractéristiques que le Land. Une telle construction d’esprit peut être surprenante pour les habitants d’un pays aussi centralisé que la France, et cette façon de penser nous est finalement étrangère : la question du « modèle allemand » s’est d’ailleurs toujours posée au singulier lors de la campagne présidentielle française, montrant à quel point les systèmes politiques, économiques et sociaux des différents Länder sont nécessairement convergents dans notre imaginaire. Pourtant, les compétences étendues des Länder allemands et les très fortes disparités entre leurs résultats économiques respectifs font que les observations des membres et auditeurs de l’IHEDATE durant le temps passé au Bade-Wurtemberg ne peuvent pas toujours être comprises comme une clef de lecture de l’ensemble de l’Allemagne.

### Le Land du Bade Wurtemberg

**Création** : 1952 (par référendum)

**Capitale** : Stuttgart

**Superficie** : 35 751 km<sup>2</sup>

**Population** : 10,75 millions d’habitants (2011)

**Densité** : 301 habitants au km<sup>2</sup>

**Chômage** : 4,0% (avril 2012)

**PIB** : 33.651 € / hab (Allemagne : 27.300 € ; UE : 23.600 €).

**Gouvernement du Land** : Les Verts, SPD, Bündnis 90

**Ministre-Président** : Winfried Kretschmann (Les Verts)



Si ce Land du sud-ouest de l'Allemagne a été choisi comme destination, c'est avant tout en raison de ses performances, notamment dans le domaine de l'industrie ; il présente en effet des résultats économiques et sociaux exceptionnels, presque insolents au cœur d'une crise financière et économique mondiale. Avec 3,7% de chômage en octobre 2010, le Bade-Wurtemberg atteignait ainsi son taux de chômage le plus bas depuis vingt ans, et cela en dépit du fait que sa structure productive le prédisposait à être rudement touché par la baisse des volumes du commerce mondial. Le Land est en effet fortement tourné vers les exportations, représentant à lui seul 2% de l'ensemble des échanges mondiaux. Dans ce contexte d'ouverture à la mondialisation, quelle place occupe aujourd'hui le territoire dans les logiques productives du Land ? C'est pour comprendre la façon dont les territoires et le processus de production s'organisent mutuellement qu'un voyage de cinq jours a été réalisé dans les villes de Stuttgart et de Heidelberg ; ce rapport est une réflexion formée à partir des diverses interventions et visites effectuées lors de ce séjour, ainsi que des étonnements spontanés des participants au voyage qui en sont issus.

La performance économique du Land s'explique avant tout par sa capacité d'innovation, qui a notamment engendré le dépôt en 2010 de cent trente-huit brevets pour cent mille habitants (la moyenne fédérale étant alors de cinquante-huit) et qui a fait de l'étiquette « made in Bade-Wurtemberg » un argument de poids dans la compétition internationale – au point que le représentant

du Ministère de l'Économie, en présentant la politique industrielle du Land, a décrit exclusivement les procédés par lesquels ils participaient à ce processus d'innovation. Or cette recherche constante d'innovation, outre des financements importants (la part des dépenses en recherche et développement rapportée au produit intérieur brut était de 4,8% en 2009 dans le Land, la plus élevée d'Europe), la mise en place de nombreux réseaux d'acteurs et d'une véritable gouvernance. Ces particularités peuvent d'ailleurs conduire à s'interroger sur l'existence d'une culture de l'innovation qui serait spécifique au Bade-Wurtemberg.

L'importance des réseaux de recherche et d'innovation suppose également que les différents acteurs qui les composent parviennent à se mettre d'accord sur la politique à suivre. Cette recherche constante du consensus est d'ailleurs un élément caractéristique du système allemand : en grande partie justifiée par les mêmes raisons historiques qui ont fait du fédéralisme coopératif le régime politique de l'Allemagne, cette volonté de conciliation se retrouve à tous les échelons administratifs et politiques et dans les principaux domaines de la vie sociale et économique. Elle fonde ainsi lieu à un régime spécifique de décision au sein des entreprises, le *Mitbestimmung* (codécision et cogestion des syndicats et des patrons) ; elle permet une entente sur ce sujet délicat qu'est l'éducation entre les acteurs concernés (entreprises, chambres de commerce et d'industrie, syndicats et écoles professionnelles) ; enfin, elle conduit au développement d'une participation citoyenne. Les conséquences d'une telle culture du

consensus peuvent toutefois être questionnées : s'agit-il d'une stratégie gagnante ou d'une banalisation du sacrifice ?

Le Land, fortement industrialisé et tourné vers l'innovation, possède une structure productive particulière qui influence nécessairement sur son organisation spatiale. Les acteurs de l'aménagement du territoire souhaitent par ailleurs fournir un cadre normatif au développement économique, plutôt que s'y adapter. Les mesures mises en place dans cette optique agissent principalement sur des leviers classiques : en fonction des échelles territoriales considérées, cela peut être la création d'infrastructures de transport efficaces, la formation de zonages ou la réalisation d'opérations de réaménagement urbain. La particularité de la politique d'aménagement du Land semble alors davantage tenir à la façon dont les différents acteurs concernés parviennent à travailler de concert.

Dans les paroles des intervenants, la fierté et la confiance en soi qui découlent de l'efficacité économique de ce système centré sur l'innovation et le consensus se traduisent principalement par la présentation de grands projets d'infrastructures ou d'objectifs énergétiques ambitieux. Cet optimisme est pourtant contrebalancé par l'inquiétude provoquée par le manque de main d'œuvre qualifiée, un problème qui a été évoqué à maintes reprises pendant le voyage : le nombre de deux cent quatre-vingt mille postes non-pourvus a ainsi été avancé pour 2015. Ce leitmotiv surprenant ne paraît toutefois pas provoquer de remise en cause de la politique

d'attractivité ou de la politique familiale du Bade-Wurtemberg, alors même que les premières mesures prises pour attirer des travailleurs étrangers qualifiés n'ont pas eu les résultats escomptés et que le manque de crèches et d'écoles à plein temps – et la nécessité subséquente pour la plupart des femmes de choisir entre enfants et carrière – se traduit par un faible taux de natalité. Cette alliance paradoxale d'optimisme et de conservatisme explique que l'arrivée d'une coalition rouge-verte et d'un écologiste, certes modéré, à la tête du gouvernement après cinquante-huit ans de pouvoir des conservateurs n'a pas provoqué de rupture politique claire ou de réel changement de cap.

Le système du Bade-Wurtemberg repose donc sur quatre rapports qui lui sont spécifiques : le rapport de l'aménagement du territoire aux logiques de production, des acteurs économiques à l'innovation, des acteurs politiques au consensus et de tous à l'avenir. Comprendre ces représentations permet une meilleure lecture des enjeux qui concernent aujourd'hui le Land ainsi que des réponses qu'il y apporte, en sortant d'une vision trop simpliste qui se contenterait d'en admirer les performances ou d'en énumérer les fautes.



## Le Bade-Wurtemberg, une culture de l'innovation ?

L'omniprésence de la notion d'innovation dans les secteurs divers de l'économie, et ce à tous les échelons du Land, a suscité de nombreuses réactions chez les auditeurs de l'IHEDATE qui ont bien souvent mentionné la « culture de l'innovation » dans leurs remarques. L'expression est très discutable mais semble néanmoins correspondre à une certaine réalité. La présence d'une culture de l'innovation dans le Land suppose d'abord que les acteurs aient une manière particulière de produire des idées et de les appliquer, mais aussi éventuellement que le Land ait la capacité de donner aux divers acteurs les structures qui favorisent l'innovation.

Il n'est pas incongru de supposer qu'il existe véritablement une culture de l'innovation dans le Land du Bade-Wurtemberg, dans le sens où le processus d'innovation peut y être vu de manière systémique, en tant qu'il est composé d'acteurs divers, qu'il s'applique à des secteurs variés, et qu'il engendre ainsi une manière particulière de produire des idées et ainsi une culture d'innovation.



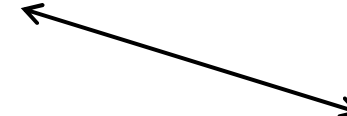
*Une exposition sur l'automobile dans l'église jésuite de Heidelberg : dans le Bade-Wurtemberg, les voitures sont sacrées  
Source : photo personnelle prise lors du voyage d'étude*

## Une gouvernance multi-acteurs :

### Les PME, au centre du processus

« Le Bade-Wurtemberg est la patrie du *small-business* ». Au nombre de cinq cent mille, les PME représentent 99% des entreprises du Land et 70% des emplois générés, quel que soit le secteur d'activité concerné. Mais plus encore que leur nombre, c'est la capacité de ces entreprises à s'intégrer aux réseaux et aux processus d'innovation qui en fait un acteur indispensable du système économique du Land.

Le fameux *Mittelstand* allemand est donc effectivement au cœur de la croissance du Bade-Wurtemberg ; pour autant, il ne faut pas oublier que les « KMU » allemandes ne sont pas exactement définies comme les PME françaises en termes de critères quantitatifs.



### L'individu, facteur d'innovation ?

Selon le Ministère de l'Économie du Land, l'innovation « naît dans un processus où l'économie, la science, la formation et la société agissent en réseau, et **dont le centre est l'individu** en tant que porteur des savoirs ». Les auditeurs ont cependant émis quelques réserves quant à la capacité du Bade-Wurtemberg à former des individus créatifs, notamment en raison de leur système éducatif, qui se sépare très tôt entre formation générale et formation professionnelle. Selon eux, ce « choix forcé » affecterait négativement leur motivation et leurs performances créatives.

Pour autant, la déclaration du Ministère de l'Économie ne relève pas que d'un effet de communication. L'individu, et particulièrement l'individu qualifié, est bel et bien considéré comme partie intégrante du processus d'innovation dans le Land.

La place de l'individu en tant que « porteur de savoir » et le rôle essentiel du capital humain, unique ressource naturelle du Land, ont d'ailleurs été mis en évidence au cours des deux jours passés à Heidelberg. C'est notamment le cas du laboratoire CaRLa, où une douzaine d'individus met sur pied des projets extrêmement novateurs et applicables au secteur industriel : ils sont la source même de l'innovation. Dans ce cadre, la formation d'élites scientifiques est une préoccupation majeure du Bade-Wurtemberg, comme le montre la présence de quatre des neuf universités d'élite allemandes dans le Land.



### Le secteur industriel, acteur majeur

Le secteur industriel est également l'un des acteurs majeurs de l'innovation dans le Land. La société allemande n'a pas échappé à la tertiarisation du système de production ; cependant, 37,7% de la population active du Land travaille encore dans le secteur industriel, générant 34,8% de son PIB. L'industrie peut notamment être étudiée au travers du prisme de la branche automobile, qui en est l'un des piliers, représentant plus d'un tiers des exportations du Land, soit quarante milliards d'euros. Plus qu'un avantage concurrentiel, l'innovation dans ce secteur relève d'une nécessité. Les enjeux environnementaux sont plus que jamais à l'ordre du jour, l'arrivée de la coalition rouge-verte au pouvoir en mars 2011 ayant induit une exigence verte nouvelle. La branche d'activité se doit ainsi de concilier sa production avec cette préoccupation environnementale croissante, ce qui se traduit notamment par une transformation de ses produits. La recherche dans le domaine des technologies vertes enfante des projets innovants et permet à l'automobile de développer des produits plus verts. La visite de l'exposition Elektromobilität à Stuttgart a ainsi permis aux auditeurs de découvrir un modèle hybride de la bien connue Porsche Cayenne – projet assez paradoxal par nature...

## La formation duale, génératrice d'innovation, illustre la gouvernance multi-acteurs

Comme son nom l'indique, le système de formation duale combine deux univers différents, la scolarité et la sphère professionnelle, afin de faciliter le passage de l'un à l'autre. Les entreprises et les écoles professionnelles forment ainsi conjointement les apprentis qui bénéficient donc d'une formation théorique et pratique complète.

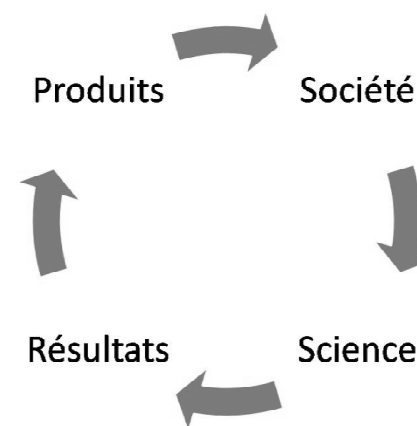
Le système de formation duale du Bade-Wurtemberg est générateur d'innovation et de croissance pour plusieurs raisons. Tout d'abord le décalage entre la formation théorique et la pratique du métier s'en trouve fortement diminué. Dans ce cadre, les jeunes issus de la formation professionnelle connaissent les enjeux auxquels doivent faire face les entreprises : dans les termes de Mme Schmalacker, représentante de la PME Reiff-Gruppe, ils sont des futurs employés « taillés sur mesure ». Ceci permet de réduire les coûts de destruction-création d'emploi dans la mesure où l'embauche devient beaucoup plus fluide, la création d'emploi ne nécessitant plus – ou de manière moindre – un surplus de formation au sein de l'entreprise ni un temps d'adaptation de l'employé à la conjoncture. Il s'agit pour les entreprises d'un avantage concurrentiel non négligeable.

À titre de comparaison, le système français ne possède pas de système de formation professionnelle à ce point intégré et

développé. Le système de formation duale est très bien implanté dans toute l'Allemagne : les deux-tiers des 16-20 ans en bénéficient, ayant le choix entre trois cent quarante-quatre métiers différents.

## Les différentes formes de réseau entre les entreprises et la recherche académique et leur inscription territoriale

Le Bade-Wurtemberg est le Land qui investit le plus dans la recherche et développement en Allemagne, lui consacrant 4,8% de son PIB. Les acteurs du Land ont établi des réseaux sophistiqués entre les entreprises et la recherche théorique : les transferts de technologie qu'ils permettent sont caractéristiques de tels réseaux et génèrent directement de l'innovation. Il s'agit de développer la recherche scientifique dans des secteurs particuliers en prenant en compte les besoins industriels du moment. La recherche théorique trouve ainsi directement de nombreux débouchés industriels, et les entreprises bénéficient pleinement de ces innovations (cf. schéma).



Le laboratoire de recherche CaRLa est un exemple abouti de ces transferts de technologie. Fondé conjointement par le grand groupe d'industrie chimique BASF et l'université de Heidelberg en mai 2006 dans le cadre du projet « Industry on Campus », CaRLa est une structure novatrice et innovante, loin du partenariat traditionnel. La moitié des post-doctorants travaillant ensemble dans les locaux de CaRLa est rattachée à BASF et rémunérée par l'entreprise, et l'autre par l'université de Heidelberg.

Les clusters, regroupements géographiques d'entreprises d'un même secteur et d'instituts de recherche qui forment des pôles de croissance et de performance, sont une autre illustration de ces réseaux établis entre la recherche académique et les entreprises. Le voyage a été l'occasion pour les auditeurs d'étudier l'un d'eux plus en détail : le *Technologiepark* de Heidelberg, dont les grands traits ont été explicités par Jörg Rauch, représentant de ce parc technologique. Fondé en 1984 sur l'initiative de la ville de Heidelberg et de la chambre de commerce et d'industrie, le parc abrite soixante-dix entreprises de pointe, une dizaine de structures de recherche et mille trois cents employés sur quelques cinquante mille m<sup>2</sup> de surface.

La structure des clusters induit plusieurs avantages. Dans un premier temps, les transferts technologiques sont bien plus rapides du fait de la proximité géographique des instituts de recherche et des entreprises. Dans un second temps, les entreprises implantées dans le parc technologique bénéficient d'effets d'agglomération en

raison de leur spécialisation et de leur concentration : elles disposent d'un bassin d'emploi qui correspond à leurs besoins, collaborent étroitement entre elles et profitent des services mis à disposition par la ville dans le parc.

Le fait que la productivité du Bade-Wurtemberg (et notamment sa productivité industrielle) repose en grande partie sur son processus d'innovation se traduit également par l'existence d'usines au sein même des villes. En effet, une grande part des entreprises industrielles du Bade-Wurtemberg n'a pas ressenti le besoin de délocaliser ses lieux de production, en dépit du haut coût de la main d'œuvre : on trouve même un arrêt de tramway à Stuttgart dont le nom officiel, « Neckarpark », a été complété de l'intitulé « Mercedes-Benz » afin d'y indiquer la présence d'une usine du grand groupe automobile.

Contrairement à ce qui se passe en France, où l'une des priorités de l'Association des communautés urbaines de France (ACUF) est le retour des manufactures dans l'espace urbain, aucune politique particulière n'est menée par les acteurs publics pour garantir cet état des faits. Celui-ci semble en vérité issu de cette culture d'innovation du Land, c'est-à-dire du fait que son efficacité productive dépend de l'existence de liens étroits entre industrie et recherche. Le parc technologique de Heidelberg est un exemple d'inscription territoriale de ce processus productif ; l'existence d'usines au sein de villes, par ailleurs toujours reconnues pour leurs capacités en termes d'innovation, en est un autre.

Le travail conjoint des divers acteurs de l'innovation que sont l'industrie, les PME, les individus mais aussi les instituts de recherche, témoigne de l'existence d'une gouvernance multi-acteurs. La pluralité des acteurs peut dès lors mener à s'interroger sur l'identité des instigateurs des processus d'innovation et sur les mécanismes de coopération entre acteurs.

### **Une gouvernance multi-niveaux :**

Les acteurs privés apparaissent très souvent comme les initiateurs et les porteurs du dynamisme des politiques d'innovation dans le Land. La forte présence des PME et des grands groupes industriels dans les réseaux susmentionnés est l'une des raisons principales de cette prédominance apparente de l'initiative privée dans le processus d'innovation.

*« Quel que soit l'échelon territorial, les pouvoirs publics ne pilotent pas ces politiques ; ils se contentent d'apporter leur soutien à l'initiative des acteurs privés en mettant à leur disposition des moyens (budgétaires) et des outils (infrastructures, portails et bourses d'échanges Internet...) – en réponse à une demande émanant du terrain. »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup>Isabelle Bourgeois, « Comment l'intelligence vient aux PME allemandes », Regards sur l'économie allemande, n° 74, décembre 2005

Le rôle des pouvoirs publics dans le processus d'innovation est donc moins évident. Si l'on suit le raisonnement d'Isabelle Bourgeois, ils ne sont que de simples soutiens de l'initiative privée. Les intervenants se sont pourtant attachés, tout au long du voyage, à souligner l'importance du rôle des pouvoirs publics dans les politiques d'innovation.

### **Le rôle du Land**

La présentation de la politique industrielle que devait faire Günther Leßnerkraus, représentant du Ministère de l'Économie du Land, a finalement porté davantage sur la politique d'innovation du Bade-Wurtemberg, montrant à quel point les deux domaines y sont liés. Il a ainsi précisé que le Land et le Bund investissent dans la recherche, soutiennent financièrement les instituts de recherche et les dispositifs de transferts technologiques, subventionnant donc indirectement les PME et les entreprises intégrées à ces réseaux. Le fonctionnement du laboratoire CaRLa illustre ce propos. Il est en effet financé à 50% par l'université de Heidelberg, qui dépend financièrement du Ministère de l'Éducation du Land. A ces financements indirects du laboratoire s'ajoutent en outre des financements directs, le Land accordant des subventions ponctuelles aux projets du laboratoire. A titre d'exemple, un des projets actuels de CaRLa, un projet de super-absorbants de CO<sub>2</sub>, reçoit un apport de 2,2 millions d'euros du Ministère de l'Éducation. Il s'agit d'une manière aussi officieuse que légale de soutenir les PME dans les processus d'innovation, les lois européennes de

concurrence interdisant formellement tout subventionnement direct. Le Land a donc toute sa place dans les politiques d'innovation et semble bien faire partie du pilotage de cette politique.

### La place des villes dans les processus d'innovation

Les pouvoirs publics interviennent dans le pilotage des politiques d'innovation à plusieurs échelles, et non uniquement à celle du Land. Les deux jours passés dans la ville de Heidelberg témoignent ainsi pleinement du rôle que peut avoir la municipalité en la matière.

*Wissen-schafft-stadt*. Tel est le slogan de Heidelberg, jeu de mot habile regroupant les notions d'une ville du savoir, de la création et de la réussite. Le slogan donne un avant-goût des réflexions sous-jacentes aux politiques de développement urbain mises en œuvre par la ville. Ainsi, non seulement la ville se met-elle au service de la science – et de ce fait au service de l'innovation – mais le savoir permet de structurer la ville en retour. La « ville du savoir » a ainsi été considérée par Henning Krug, membre de l'agence d'urbanisme de Heidelberg, comme une thématique urbaine globale lors de sa conférence, « Knowledge creates the city ». Le fort contraste urbanistique entre le centre-ville historique et le cluster technologique, observé au cours de la journée du jeudi, remet pourtant en cause cette vision systémique: faire d'une ville

un lieu de savoir est complexe lorsque le quartier où se concentrent les lieux de connaissance reste distinct du centre urbain.



Le fort soutien de la ville au savoir et à l'innovation passe notamment par l'édification des infrastructures qui leur sont nécessaires, et par l'attribution de financements. La ville, qui se considère à l'initiative de la création du cluster, est donc pleinement associée à son développement, lui accordant de larges financements. Selon Jörg Rauch, le parc technologique est ainsi « l'enfant de la ville à 97% ». Heidelberg fournit, de par sa politique d'aménagement, les structures qui portent l'innovation : c'est l'exemple du Skylabs, un bâtiment consacré à la recherche qu'édifie actuellement la ville dans le cadre du projet Bahnstadt. Il s'étend sur une surface de dix-neuf mille mètres carrés.



## Le projet Bahnstadt



**Surface** : 116 hectares

**Aménageur** : Entwicklungsgesellschaft Heidelberg (EGH)

**Programme** : 9 hectares de logements, 19 hectares de zones de commerce et d'emplois, 23 hectares dédiés au futur campus de Heidelberg (instituts de recherche et entreprises de service)

## Historique

**1997** : fermeture de la gare de marchandise de Heidelberg (appartient à la Deutsche Bahn)

**2001** : lancement de l'appel d'offre « Heidelberg Bahnstadt » par la ville

**2003** : arrêté du cadre de planification par le conseil municipal

**2007-2008** : création de la Entwicklungsgesellschaft Heidelberg et signature d'un contrat d'aménagement urbain entre la EGH et la ville.

**19.04.2010** : début officiel des travaux

**2012** : arrivée des premiers résidents

La ville de Heidelberg cherche également à développer son attractivité, afin d'accueillir une population qui lui permette de favoriser les processus d'innovation. Elle entreprend ainsi d'attirer les travailleurs qualifiés dont ont besoin les entreprises et les instituts de recherche : les « classes créatives » au sens de Richard Florida. Le projet Bahnstadt fait partie de cette politique d'attractivité de la ville : le projet doit aboutir à la création de sept mille cinq cents emplois dans la recherche et la science en général, et prévoit de ce fait les logements indispensables à l'accueil des scientifiques. L'idée fondamentale est bien de permettre à ces populations d'habiter et de travailler au même endroit. Leur présence est censée rendre la ville plus attractive et engendrer un cercle vertueux d'attraction qui soutient l'innovation.

Enfin, la ville participe à rendre les réseaux porteurs d'innovation plus efficaces. Au cours de sa conférence, Henning Krug a mentionné la volonté de Heidelberg de rapprocher géographiquement le cluster du centre-ville et plus particulièrement de l'université. Une telle restructuration pourrait générer des gains importants en termes d'efficacité des réseaux précédemment évoqués. Il s'agit de permettre une plus grande coopération, d'accélérer encore les échanges de compétences, de développer des contacts plus directs dans une optique de mobilité et de durabilité. L'idée centrale est de « renforcer les sites par les sites ». Il y a bien une croyance en la capacité de la ville à moduler son urbanisme afin de mieux servir la recherche, les réseaux et donc l'innovation.

L'analyse des politiques menées par Heidelberg ou par le Land montre qu'il existe bien une implication des pouvoirs publics dans les politiques d'innovation. Plus largement, ces politiques confirment que le territoire a toute sa place dans le processus d'innovation. Il apporte en effet un certain nombre de ressources matérielles et immatérielles aux entreprises : les moyens financiers, les traditions, le patrimoine architectural, le capital humain ou encore les savoirs-faires locaux. En cela, l'espace local est favorable à la création d'idées nouvelles et s'avère novateur en lui-même. L'innovation serait de ce fait un processus territorial<sup>2</sup>.

### **Un modèle d'innovation endogène ?**

La politique d'innovation du Land du Bade-Wurtemberg repose sur une gouvernance que l'on pourrait qualifier comme étant à multi-acteurs et à multi-niveaux. Son pilotage est assumé tant par les entreprises et autres acteurs privés que par les pouvoirs publics à des échelles différentes.

Dans ce cadre, il convient d'interroger l'existence d'un modèle d'innovation particulier au Land. S'il est audacieux de parler de modèle singulier et spécifique au Land, il semble bien qu'il existe une « culture de l'innovation endogène »<sup>3</sup> dans le Bade-

Wurtemberg. Le processus d'innovation du Land repose sur des individus très qualifiés, à même de mener une recherche scientifique poussée et qui s'insèrent dans des réseaux intégrés soutenus et développés par les pouvoirs publics, engendrant alors des transferts de connaissance directs et efficaces du laboratoire aux entreprises. La circulation fluide des idées dans le Bade-Wurtemberg permet ainsi d'en engendrer de nouvelles.

---

<sup>2</sup>René Kahn et Françoise Olivier-Utard, « Une approche culturelle de l'économie alsacienne »

<sup>3</sup>*Idem*



## Le consensus permanent : pragmatisme ou sacrifice ?

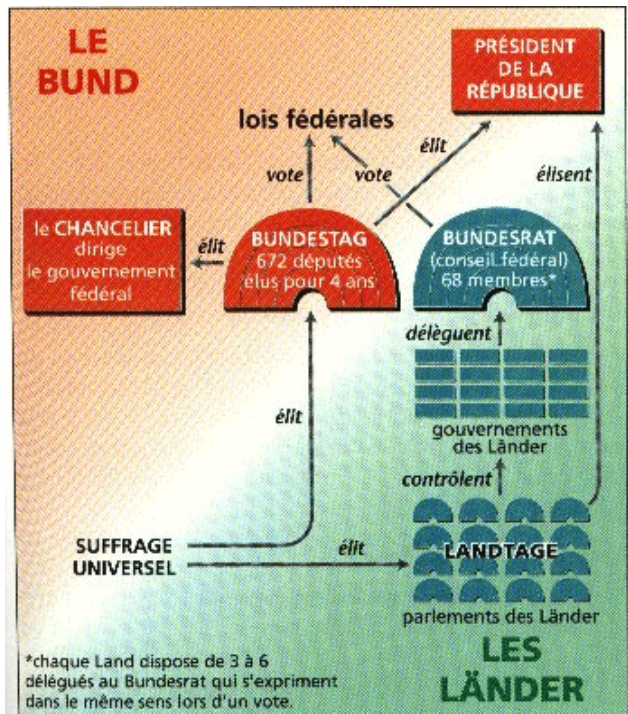
### La recherche d'efficacité par le consensus entre acteurs

#### À l'origine du consensus

À la fin du séjour, lorsque M. Uterwedde, directeur de l'Institut Franco-Allemand de Ludwigsburg, a demandé aux auditeurs de l'IHEDATE de décrire le Land en trois mots, les termes « consensus » ou « entente » ont été évoqués de façon quasi systématique : de toute évidence, cette recherche d'un compromis entre les différents acteurs rencontrés a marqué les esprits français – sinon positivement, du moins durablement. La notion de consensus n'a pourtant fait l'objet d'aucune présentation spécifique ; mais elle a été un fil directeur tout au long de la semaine, transparaissant dans de nombreuses interventions. Les effets du consensus sont ambigus, étant à l'origine de la décision du gouvernement rouge-vert de poursuivre le projet Stuttgart 21, auquel il s'était pourtant fortement opposé ; de l'unisson relatif des acteurs concernés sur le système éducatif, assez peu remis en cause aujourd'hui ; ou encore du régime décisionnel entrepreneurial du Land, qui a permis le passage à temps partiel d'un grand nombre d'employés alors même que la production allemande chutait de 14% entre janvier 2008 et janvier 2009, limitant les licenciements mais augmentant la précarité.

La raison de cette prégnance de la volonté du consensus est avant tout à rechercher du côté de l'Histoire : elle est issue de la même logique qui a induit l'instauration, dès 1945, du fédéralisme coopératif comme système politique allemand. En effet, si le caractère fédéral de l'Allemagne est avant tout né du besoin de proposer une forme de gouvernement viable à l'ensemble des territoires aux statuts très divers qui composaient l'espace germanique en 1871, la création des Länder, un an à peine après la fin de la Seconde Guerre mondiale, s'ancre surtout dans la volonté de promouvoir la démocratie et d'empêcher les effets rendus possibles par le centralisme de la République de Weimar. Les pouvoirs sont donc séparés horizontalement, entre pouvoir législatif, exécutif et juridique, et verticalement, entre Bund et Länder.

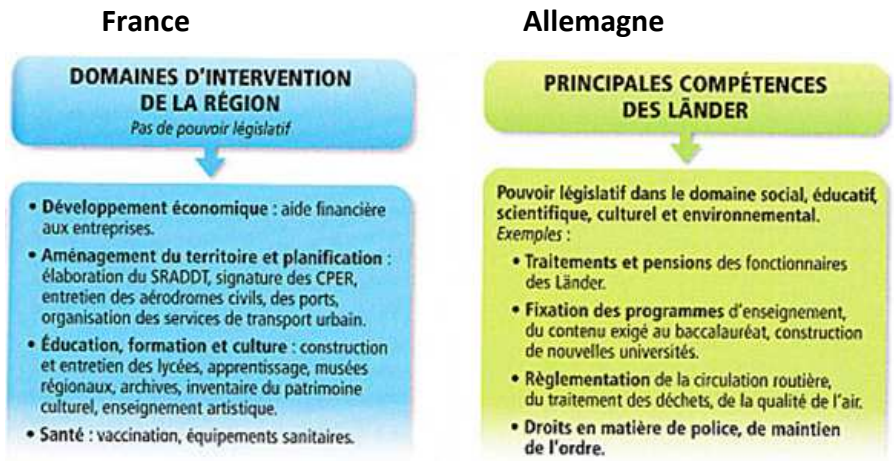
Il n'y a pas de lien intrinsèque entre fédéralisme et nécessité de conciliation entre les différents échelons territoriaux ; aux États-Unis, par exemple, les représentants des États et le pouvoir central passent la plupart de leur temps en confrontation. La spécificité du fédéralisme allemand, rappelée par M. Uterwedde, repose sur le fait que les compétences y sont partagées, et non distinctes : les domaines de gestion mixte y sont nombreux. Cela se traduit notamment par l'obligation pour le gouvernement du Bund de composer avec les Länder, représentés au sein de la chambre parlementaire du Bundesrat (*cf.* schéma ci-dessous).



Représentation simplifiée des relations entre Bund et Länder.  
Schéma issu du site officiel de l'Académie de Nancy-Metz

Plus récemment, les réformes du fédéralisme s'inscrivent toutefois dans un autre processus, que l'on pourrait qualifier de rationalisation. Le système fédéral continue bien sûr à garantir la séparation verticale des pouvoirs ; mais il doit aussi et surtout faciliter la prise en charge de chaque domaine de compétence par l'échelon le plus à même de le gérer efficacement. C'est dans cette logique qu'a été mise en place la réforme constitutionnelle de 2006, qui a distingué les compétences spécifiques aux deux échelles

politiques et les compétences concurrentes dans lesquelles la législation est prise en charge par les Länder tant que le Bund n'a pas légiféré.



Comparaison des domaines de compétences des régions et des Länder.  
Schéma issu d'un manuel de géographie

Cette recherche d'efficacité se retrouve dans toute une série de domaines politiques et économiques, notamment au sein de la gestion entrepreneuriale ou de la formation professionnelle ; si elle est peu remise en question par les acteurs du Land, ses effets semblent parfois discutables. Ne causerait-elle pas une institutionnalisation du sacrifice ?

## Un consensus à outrance ?

### Le *Mitbestimmung* entrepreneurial

La recherche du consensus est en premier lieu apparue comme un véritable mode de vie au sein des entreprises du Land : les représentants de Michelin en ont vanté les mérites dès le premier jour du voyage d'étude. Reposant depuis 2007 sur le processus de Wittenberg, un accord signé par l'ensemble des acteurs sociaux, le modèle allemand d'économie sociale de marché se traduit par une codécision des employeurs et des employés au sein de la plupart des entreprises. Les employés (dont font partie les délégués des syndicats) y représentent la moitié des membres des comités d'entreprises, et ont un droit d'information, de consultation et de cogestion : techniquement, rien ne peut se faire sans leur accord.

L'efficacité de ce système de consensus a pourtant été remise en cause dès le premier jour : les tramways et les bus ne roulaient pas dans Stuttgart, et de nombreuses rues étaient bloquées par les manifestants, employés des firmes en charge des réseaux de transport urbains. Ce genre d'événements a été décrit comme étant inhabituel par plusieurs intervenants, bien qu'étant de plus en plus fréquents ; par ailleurs, cette grève a montré que le consensus ne fonctionne pas toujours. Les effets du consensus sur le climat social du Land ont été questionnés plus avant par le Consul Général de France à Stuttgart, Michel Charbonnier : en effet, si les licenciements ont été rares pendant la crise économique et

financière de 2008-2009, cela s'est avant tout fait par le passage au *kurz Arbeit*, ou travail à temps partiel, qui a été accepté par les syndicats. C'est ce que critique un auditeur, qui se décrit comme peu convaincu par ce modèle et déclare ne pas adhérer « à faire travailler plus les gens pour les payer moins. » De façon plus générale, le nombre d'employés travaillant à temps partiel est de plus en plus important : c'est surtout le cas chez les femmes. Outre la difficulté que pose l'obtention d'une retraite correcte dans ce système – question qui a d'ailleurs été à l'origine de débats houleux à l'échelle du gouvernement fédéral – ce mode de fonctionnement implique également une précarité croissante parmi les travailleurs.

Ces critiques se retrouvent à l'échelle nationale, depuis la mise en place entre 2003 et 2005 des réformes du marché du travail Hartz IV, qui comprennent notamment la réduction de la durée de versement des indemnités de chômage. En effet, bien que selon M. Grillmayer, chercheur à l'Institut Franco-Allemand de Ludwigsburg, ces réformes soient désormais globalement acceptées par la population, elles ont causé un ensemble de critiques, en raison de la paupérisation qu'elles semblaient devoir provoquer. Un chiffre surprenant de l'INSEE résume ces craintes : l'espérance de vie en bonne santé a plongé de dix ans en Allemagne entre 2003 et 2005, passant de 65 à 55 ans, et n'a que peu augmenté depuis, alors que sa croissance était continue entre 1995 et 2003. Le rôle des syndicats, pourtant considérés comme étant beaucoup plus puissants dans le Bade-Wurtemberg qu'en France, est alors à remettre en question : leur proximité aux associations

d'employeurs et leur volonté de toujours parvenir à un accord, gages d'efficacité dans la cogestion, empêchent-elles le développement d'un conflit nécessaire entre les différents acteurs ?

### L'accord sur l'éducation

Un second domaine où la nécessité de trouver un accord entre acteurs a été immédiatement marquante est celui de la formation, notamment de la formation professionnelle. En effet, le « débat » organisé entre un membre de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Stuttgart, un membre d'une grande PME spécialisée dans la formation, un membre du syndicat IG-Metall et un ancien membre du Ministère de l'Éducation s'est soldé en une discussion durant laquelle les intervenants ont principalement fait front commun et présenté un système reposant quasi-intégralement sur leur bonne entente.

Ce modèle – d'une importance capitale dans le Land, en raison du nombre de jeunes concernés – est en effet né de la coopération politique des acteurs en charge de l'éducation. C'est avant tout le fait d'une association étroite entre les instituts scolaires professionnels et les PME qui assurent une formation aux apprentis ; les contrats établis entre eux sont ensuite encadrés par les CCI du Land, services déconcentrés du Bund, tandis que les syndicats s'assurent du respect des droits des nouveaux employés, notamment en termes de rémunération. Cette alliance est notamment visible dans la constitution des comités d'entreprise

des PME accueillant des apprentis, ou encore de celle des jurys d'examen de fin de parcours : en effet, dans les deux cas y siègent des représentants de l'école professionnelle et des représentants syndicaux.

#### Un système idéal ?

Les PME – et autres entreprises participantes – acquièrent une certaine souplesse à l'embauche et disposent d'employés « taillés sur mesure ». Les jeunes élèves sont formés et quasiment assurés d'un emploi à l'avenir. Le système de formation duale du Bade-Wurtemberg se fonde donc sur le principe d'un échange gagnant-gagnant. Les auditeurs sont néanmoins parvenus à pousser les intervenants laudateurs du système dans leurs retranchements et ont ainsi pu déceler certains dysfonctionnements. Les mécanismes ne sont ainsi pas aussi fluides qu'il n'y paraît. Les rapports entre les acteurs sont basés sur une entente et de ce fait sur le volontariat des entreprises afin que celles-ci délivrent une meilleure formation. Une contrainte à la participation pourrait en effet éroder la disponibilité des entreprises envers les apprentis. En revanche, un « pacte » tacite pour la formation professionnelle a été établi. De cette façon, les entreprises sont soumises à une « obligation volontaire » de participation au système de formation duale. L'équilibre entre souplesse et contrainte de participation pour les entreprises n'a donc pas encore été trouvé.

Un deuxième dysfonctionnement de taille a été mis en évidence au cours de la discussion. Il existe un risque réel d'amointrissement des avantages concurrentiels des entreprises du fait de passagers clandestins. En effet, si 25% des entreprises respectent le « pacte » et participent activement au système de formation duale, les intervenants ont cependant démontré que 75% des entreprises embauchent leurs employés parmi les apprentis ainsi formés.



Les chiffres issus de ce modèle sont difficilement contestables : le chômage des jeunes reste sous la barre des 5% dans le Land, là où il atteint 25% en France ; comme cela a déjà été évoqué, la formation fait ainsi partie intégrante de la capacité d'innovation et surtout d'évolutivité dans le Bade-Wurtemberg, et joue à ce titre un rôle économique primordial. Toutefois, l'un des facteurs d'efficacité de ce système est la division des élèves entre différents types de collèges : seule une minorité d'entre eux accède alors au *Gymnasium*, qui correspond au type de formation que propose le collège unique français. Cette séparation, effectuée alors que les élèves ont 12 ans, est en contradiction avec le modèle républicain d'égalité des chances ; mais elle fait consensus parmi la plupart des acteurs de l'autre côté du Rhin, au point où elle n'a été aucunement remise en question lors de l'ensemble des présentations par les intervenants. Une question sur ce thème de la part d'un auditeur surpris a d'ailleurs été mal comprise par M. König, représentant de la CCI de Stuttgart : pensant être interrogé sur la possibilité de séparer les élèves encore plus tôt lors de leur cursus, et non plus tard, il a répondu à cette proposition avec enthousiasme, considérant cela comme une excellente idée. De même, la notion de reproduction sociale lui est apparue comme un processus naturel, voire appréciable.



"Bonjour, nous souhaiterions avoir un livre des prénoms."

"Pour quel cursus ? Professionnel ou général ?"

Source : <http://www.drossmann.de/wordpress/tag/cartoon/>

## Le projet Stuttgart 21

La recherche du consensus se fait avant tout entre les élus locaux, les acteurs de l'entrepreneuriat et les partenaires sociaux. La société civile pèse toutefois un poids croissant au sein du processus de décision ; c'est une évolution que l'on retrouve certes à l'échelle européenne, mais particulièrement dans le Bade-Wurtemberg, où les référendums décisionnels locaux ont été mis en place très tôt – et notamment bien avant 2003, date de leur inscription dans la Constitution Française. La nécessité de prendre en compte l'ensemble de la population lors de la création d'un compromis s'est notamment ressentie dans les débats et disputes qui ont entouré le projet du Stuttgart 21. Ce projet a en effet très rapidement attiré des critiques de tous bords : des populations que l'on voit rarement protester sont ainsi descendues dans les rues pour manifester contre ce projet très coûteux et à l'impact écologique contestable, ce à l'échelle du Bund.

L'ensemble de ces protestations et l'échec subséquent des premières tentatives de discussions (dont des débats publics, mis en place dans un large cercle autour de Stuttgart) ont donné lieu à un référendum décisionnel, organisé à l'échelle du Land en novembre 2011. L'accord assez net accordé à la décision de continuer l'opération, avec une majorité de 56% des voix, a été une désagréable surprise pour le gouvernement vert qui, arrivé en tête des votes en partie en raison de son opposition au projet en mars 2011, a vu le soutien des urnes lui être retiré. A la suite du

référendum, les mêmes élus qui s'opposaient au projet ont ainsi dû se charger de sa poursuite, tout en assurant qu'aucun surplus de coût ne serait pris en charge par le Land.

Si la démarche en elle-même est difficilement contestable – ce modèle a ainsi été qualifié d'« ultra-démocratique » par l'un des auditeurs – la situation finale est plus qu'ambiguë. Le fait que M. Bäumer, directeur ministériel du Land des Transports et des Infrastructures, ait déclaré aux participants au voyage qu'il reste malgré tout opposé à ce projet dont il a désormais la charge, a provoqué une perplexité parfois mêlée d'admiration chez les auditeurs.

Cette surprise est identique à celle que peuvent provoquer les formations de coalitions aux différentes échelles du gouvernement : que cela soit au niveau fédéral ou au sein des Länder, le parti arrivé en tête n'est quasiment jamais majoritaire, et doit donc former une coalition pour pouvoir gouverner ; or ces coalitions peuvent réunir des groupes très variés, y compris des partis de droite et de gauche. A nouveau, on retrouve dans ces formations le leitmotiv du besoin d'efficacité ; ces coalitions permettent sans doute de gouverner plus aisément que ne l'ont permis les périodes de cohabitation sous la V<sup>e</sup> République : toutefois, cette indifférence apparente quant au partenaire choisi ne peut qu'interroger les différences qui subsistent réellement entre les partis. La recherche permanente du compromis ne mène-t-elle pas à une forme de dépolitisation ?

## L'aménagement du territoire dans le Bade-Wurtemberg, entre isomorphisme et spécificité

### Aménagement du territoire et logiques de production

Le puissant système productif, est, par son inscription territoriale, une des forces organisatrices de l'espace du Land : c'est ce qui ressort du voyage, à travers l'exemple du parc technologique de Heidelberg ou de la présence d'usines au sein des villes. La structuration du territoire du Land semble en effet en partie déterminée par la nécessité pour les acteurs de l'innovation de se constituer en réseaux : bien que ceux-ci tissent des liens étroits avec l'extérieur, la proximité géographique reste primordiale dans ce processus d'innovation. Ainsi, un premier enseignement est que l'aménagement du territoire semble avant tout dépendre des décisions d'acteurs privés, d'entreprises et d'industrie, et non des pouvoirs publics.

L'importance de la participation du Land à la valorisation de cette logique productive a certes déjà été soulignée ; mais il s'agit principalement de financements, donc de procédures d'aide aux structures privées d'innovation. Le Land demeure acteur au sein du processus d'innovation et conserve une influence sur ses orientations, mais cela ne passe pas par la mise en place de structures spatiales spécifiques. De même, les municipalités sont incitées à vouloir attirer ou conserver les grandes usines et entreprises sur leur territoire, parce qu'elles reçoivent directement les recettes fiscales qui en sont issues ; mais cela ne

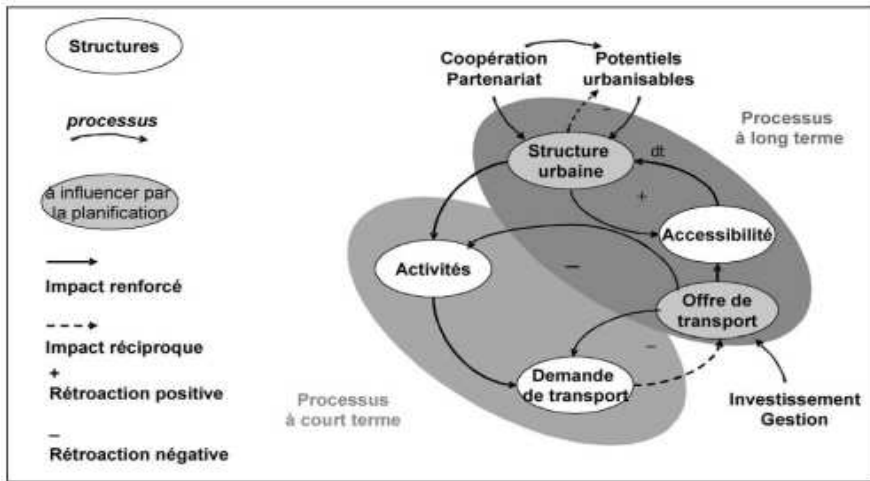
donne pas lieu à des opérations d'aménagement visant à assurer l'implantation ou le maintien des usines au sein même des villes.

Selon le représentant du Ministère de l'Économie et de l'Industrie du Land, Günther Leßnerkraus, les clusters ne sont pas davantage le fait des acteurs locaux : il donne l'exemple d'un cluster d'instruments médicaux situé au beau milieu de la Forêt Noire, né spontanément dans un endroit qui par le passé était spécialisé dans l'horlogerie, où les entreprises familiales possédaient un certain savoir-faire. Heidelberg, qui se considère comme la ville du savoir et qui a quant à elle une politique urbaine réellement volontariste d'aide à la création de cluster, serait dans ce contexte l'exception qui confirme la règle. C'est d'ailleurs ainsi que se présente la ville, qui parle d'une politique exceptionnelle « made in Heidelberg ».

Les outils de l'aménagement du territoire n'ont donc que peu fait partie de la réflexion portée tout au long du séjour par les intervenants sur les aspects spatiaux de la politique d'innovation, à l'exception notable du cas du parc technologique de Heidelberg. Pour autant, le discours de l'ensemble des intervenants quant à leur gestion territoriale a été très volontariste : qu'il s'agisse du représentant de la ville de Ludwigsburg, de la région métropolitaine de Stuttgart ou du Ministère des Transports du Land, l'aménagement des territoires a toujours été présenté comme un élément essentiel, facteur de développement économique.

### L'aménagement du territoire, facteur de développement économique du Land ?

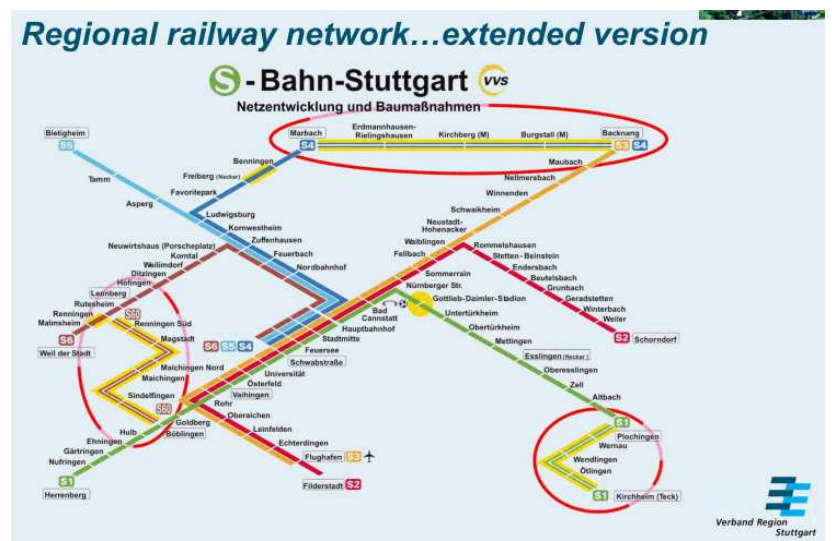
Au fur et à mesure des interventions, le rôle joué par l'aménagement du territoire aux yeux des différents acteurs publics concernés a été décrit avec une constance remarquable : il doit permettre de structurer le développement économique, notamment au travers des infrastructures de transport.



Source : Wulfhorst Gebhard, « L'intégration entre politiques territoriales et politiques des transports en Allemagne : l'exemple de la région urbaine de Stuttgart », Flux, 2007/3 n° 69, p. 63-72.

Selon cette logique, ce sont les infrastructures de transport qui donnent sa forme au territoire et organisent, sur le long terme, les fonctions urbaines et économiques. La région de Stuttgart

compte parmi ses compétences le développement du système de S-Bahn, le RER allemand : elle fait ainsi le choix du tracé des axes de transport, laissant aux activités le soin de s'installer et se développer le long de ceux-ci. La Verband Region de Stuttgart (VRS) a défendu cette position en présentant la carte des lignes aux auditeurs (présentée ci-dessous), illustrant les trois nouveaux axes qui seront construits. Elle a par ailleurs insisté sur l'objectif d'interconnectivité des territoires, élément clé de la performance économique.



Cette façon de penser les transports comme un facteur d'influence auprès des acteurs économiques se retrouve dans le projet du Stuttgart 21. Vaste opération d'aménagement urbain qui vise à enfouir la gare de Stuttgart et à en faire un nœud dans la circulation ferroviaire européenne, plutôt qu'un cul-de-sac comme



c'est le cas aujourd'hui, ce projet a été présenté par le directeur technique de la VRS comme une façon de faire de Stuttgart le cœur économique de l'Europe. L'enjeu principal n'est pas, selon lui, de désenclaver la ville, mais bien d'en améliorer l'attractivité économique.

Les projets de trame verte de la région de Stuttgart s'inscrivent dans cette même logique : bien que ces espaces ne soient pas voués à être constructibles, ils doivent participer à l'organisation du développement économique du territoire. Le projet européen Valuing Attractive Landscapes in the UrbanEconomy (VALUE) répond à cette idée en cherchant à accroître l'utilisation des infrastructures vertes dans une région densément peuplée, ainsi qu'à combiner l'installation de loisirs avec l'objectif de revitalisation des berges. Il repose sur un programme de mise en valeur économique des «infrastructures vertes», comme les parcs, les espaces verts ou les itinéraires cyclables. Via ces opérations d'aménagement, les autorités locales espèrent pouvoir stimuler les activités commerciales autour des nouvelles infrastructures.



Les politiques d'aménagement cherchent également à favoriser le développement des commerces de centre-ville par l'intermédiaire de politiques de zoning. Les municipalités interdisent ainsi la vente de certains types de produits en périphérie et sont réticents à concéder de larges espaces qui auraient vocation à devenir des centres commerciaux. Il y a donc beaucoup moins de concurrence entre le centre et la périphérie en termes d'implantation commerciale qu'en France, ce qui permet au centre-ville de conserver son attractivité. L'influence de ces politiques sur les modalités de développement économique affecte également la possibilité pour les entreprises étrangères de s'installer dans le Land.

Selon Dominique Tusch – Décathlon -, ces obstacles ont grandement complexifié l'implantation de l'entreprise dans le Bade-Wurtemberg : sans jamais prononcer ce terme, il a finalement laissé entendre qu'il s'agirait d'une forme de protectionnisme, même si les auditeurs y ont surtout vu de la réticence de la part de l'entreprise à s'adapter aux spécificités du Land. Ce « protectionnisme » perçu par M. Tusch pourrait également découler de l'importance des lobbies entrepreneuriaux, qui permettent à de larges firmes familiales d'exercer un certain contrôle sur la gestion des terrains : à nouveau, le développement économique dépendrait en cela davantage des décisions prises par des acteurs privés que de politiques spécifiquement mises en place par les pouvoirs publics.

### Des projets « standards »

Les projets mis en place au titre de cette vision font finalement preuve d'une certaine forme d'isomorphisme : ils ressemblent fortement à ce qui se fait ailleurs, et ont assez peu marqué les auditeurs. Leurs enjeux comprennent ainsi l'amélioration du cadre de vie et la protection de l'environnement, notamment au regard du changement climatique. On y ajoute, dans le cas des espaces urbains, la question primordiale de l'attractivité de la ville.

L'enjeu de la préservation des espaces verts est ainsi toujours de limiter le phénomène d'étalement urbain, tout en offrant une amélioration du cadre de vie pour ses habitants. C'est dans cette logique que s'inscrit la politique de la trame verte incluse dans le Plan Régional de Stuttgart, qui vise à protéger les espaces situés entre les nombreuses zones d'urbanisation du Land, ou encore les « Masterplans », cadres de réflexions non-normatifs sur les espaces périurbains, qui cherchent à y assurer la préservation des paysages.

Les politiques d'attractivité urbaine présentées pendant le voyage témoignent quant à elles d'un souci général de compacité et de renforcement des centres-villes ; il peut s'agir de projets de rénovation du centre historique, de la création d'un nouveau

quartier à vocation de centralité, comme le quartier Bahnstadt à Heidelberg, ou de la mise en place de grands projets d'aménagement.

Dans le cas où l'attractivité renouvelée de la ville repose sur un projet urbain, celui-ci présente des caractéristiques similaires que l'on soit dans le Bade-Wurtemberg, en Rhône-Alpes ou en Catalogne : souvent tourné vers les transports, il constitue toujours un objet de communication et est voué à devenir emblématique pour la ville (voire pour la région) qui le réalise. Au cours du voyage, un auditeur a ainsi comparé le projet de réaménagement de la gare de Stuttgart à celui de la gare de Marseille Saint-Charles, en remarquant notamment que, dans les deux cas, l'argumentaire du projet en valorisait l'impact régional, alors que ces projets bénéficient essentiellement aux villes qui les hébergent.

De la même façon, le souci d'assurer la participation de la population fait partie intégrante de la mise en place des projets d'aménagement : cela peut passer par des enquêtes, comme dans le cas du projet VALUE, ou par l'organisation d'un référendum, comme dans le cas du Stuttgart 21.

En conclusion, si l'on ne peut que constater d'importantes similitudes avec la France, en particulier dans les logiques de projet, des spécificités apparaissent dans les modes de gouvernance.

## **L'aménagement du territoire : une compétence partagée, une gouvernance complexe**

Les rapports de force en Allemagne sont construits selon deux principes simples : pour que chaque échelon ait une voix, il faut que chacun ait de véritables compétences ; et pour mettre en place un dialogue entre les différentes échelles politiques et administratives, il faut que ces compétences soient imbriquées, et non distinctes. Ce sont ces mêmes logiques qui se retrouvent au sein du Bade-Wurtemberg en termes d'aménagement du territoire.

Comme souvent, le partage d'une compétence entre de nombreuses échelles géographiques et administratives infère une complexification de la répartition des tâches. Il a donc été difficile de déterminer, au fil du séjour, qui était responsable de quoi en termes d'aménagement du territoire : il est finalement apparu qu'aux yeux des différents intervenants, le niveau administratif prédominant dans l'aménagement du territoire était toujours le leur. Prendre du recul par rapport à ces témoignages mène à conclure que le Bund donne de grandes orientations d'aménagement (ou *Raumplanung*) qu'appliquent ensuite les Länder ; mais les grandes villes ont également leur mot à dire, et les régions, chargées de l'organisation des espaces métropolitains, se font porte-parole des petites municipalités qui les composent, leur assurant une voix au chapitre dans la gestion concrète des espaces (ou *Raumordnung*).

## **Une structure de gouvernance métropolitaine originale : la Verband Region Stuttgart**

L'organisme responsable de la région de Stuttgart - VRS, présentée par son directeur technique, M. Kiwitt, est un exemple particulièrement intéressant de ces structures métropolitaines. Créée en 1994, elle s'inscrit dans un processus de renforcement de la coopération intercommunale et de recherche d'une meilleure échelle de prise de décision pour la planification de Stuttgart et de ses alentours. Quatrième plus grande ville-région en Allemagne, elle se distingue notamment par l'élection de ses représentants au suffrage universel direct, tous les cinq ans, par les habitants des communes qui la composent. Ses missions incluent avant toute chose la prise en charge des transports, qui représente la plus grande partie de son budget, mais aussi l'aménagement des espaces verts – la VRS est notamment en capacité de décréter qu'un espace est inconstructible – et des structures exceptionnelles (parcs d'expositions, etc.).

Son rôle vis-à-vis des communes qui la composent est double : elle représente une façon privilégiée pour les petites municipalités de se faire entendre et elle les aide, notamment financièrement, lorsqu'elles se trouvent face à des enjeux qui les dépassent, tel que l'accueil de grandes entreprises internationales. La VRS exerce toutefois une certaine autorité sur elles, notamment au travers d'orientations de planification qui doivent obligatoirement être prises en compte dans leur règlement

d'urbanisme. Elle encourage fortement la compétition entre les petits territoires par l'attribution de ses fonds à travers des appels à projets, qui favorisent les « meilleurs élèves » parmi les municipalités. L'idée sous-jacente est alors que la compétitivité globale du Land passe aussi par la compétition entre les petits territoires.

L'aménagement du territoire est donc pris en charge à de nombreux échelons administratifs – communes, régions, Länder et Bund – reliés entre eux par les « flux réciproques » inscrits dans la loi fédérale : les décisions des territoires inférieurs doivent certes correspondre aux principes de développement de l'ensemble du territoire, mais leurs particularités doivent en retour être prises en compte lors de l'élaboration de ces principes. C'est bien cette idée qui permet – qu'il s'agisse des rapports entre Bund et Land, entre Land et régions ou entre régions et communes – de parler de hiérarchie entre les différentes échelles sans qu'il n'y ait pour autant de prépondérance réelle de l'une sur l'autre.

La complexité que suppose cette multiplication des acteurs peut paraître en contradiction avec l'objectif d'efficacité ; mais à vrai dire, elle peut aussi être vue comme le refus d'une fausse simplicité. Il n'existe plus de territoire englobant qui serait une échelle idéale de prise de décision : l'interconnexion croissante entre les différents espaces doit trouver un écho dans un resserrement des liens entre leurs gouvernements. Cette forme de

gestion que Martin Vanier<sup>4</sup> appelle « interterritorialité » semble ainsi être davantage atteinte par cet aller-retour permanent entre les échelles de prise de décision que par la prolifération des intercommunalités et la création des pôles métropolitains en France.

---

<sup>4</sup> Martin Vanier, professeur en géographie et aménagement - IGA Grenoble-conseiller scientifique auprès de l'Ihedeat

## Le Bade-Wurtemberg, un modèle d'« optimisme conservateur »

### Une situation actuelle source d'optimisme

À de nombreux égards, le Bade-Wurtemberg est porteur de projets qui justifient l'optimisme observable au sein de la population et des acteurs du Land. Celui-ci tient notamment à sa culture d'innovation caractérisée par des réseaux performants qui rendent possible un réel transfert de savoirs et de compétences. S'y ajoute, dans une certaine mesure, la culture de consensus permettant aux acteurs du Land d'avancer ensemble grâce à une relation de confiance entre le politique, les entreprises et la société civile qui semble plus marquée qu'en France.

Certains groupes phares du Land tels que Daimler, Porsche ou Michelin se caractérisent par une productivité hors-norme et sont des piliers de l'économie du territoire. A ce titre, le groupe Michelin rencontré lors du voyage d'étude n'a pas manqué de souligner les succès de leur implantation dans le Land en faisant remarquer que la France est le pays européen où la productivité des usines Michelin est la plus faible.

Le devenir du nucléaire en est un exemple type. Le Land prévoit en effet, selon les objectifs fixés par le Bund, le démantèlement progressif de ses centrales. Cette transition semble se faire au nom d'un vrai « pragmatisme à l'allemande » : une fois que la décision est prise, les résultats doivent suivre rapidement, sans plus d'hésitation. En cela, la question du nucléaire dans le Bade-Wurtemberg semble être une bonne illustration de la culture de consensus précédemment explicitée sur le territoire, autrement

dit d'une volonté d'aller de l'avant, de dépasser les désaccords éventuels pour atteindre les objectifs. La disparition totale du nucléaire sur le territoire est prévue d'ici 2022 et tout donne à croire que ce projet va être mené dans les temps, grâce à un réel dynamisme de la part des différents acteurs impliqués.

Se pose également la question plus générale de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> sur le territoire. Le Ministère de l'Environnement, du Climat et de l'Énergie a pour objectif la diminution par deux de la consommation d'énergie dans le Land d'ici 2050, notamment via un recours croissant à l'énergie électrique, qui doit être produite principalement à partir d'énergies renouvelables. Par ailleurs, le Ministère vise une réduction de 90% des émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2050 et une consommation d'énergie composée à 10% d'énergies renouvelables –principalement de l'énergie éolienne – d'ici 2020. Ces objectifs sont pour le moins ambitieux. Pour autant, ils sont annoncés avec confiance. Une dimension qui rend crédible l'atteinte de tels objectifs réside grandement dans le rôle joué par la société civile allemande en termes de protection de l'environnement. Qui n'a pas déjà été frappé par la rigueur et la volonté des Allemands s'agissant du tri sélectif ou des déplacements en vélo ? Le quotidien des Allemands est imprégné de cette sensibilité à l'écologie, et l'émergence récente d'éco-quartiers issus directement d'initiatives locales tel que celui de Vauban à Fribourg-en-Brigau en est la parfaite illustration. C'est pourquoi la volonté et le dynamisme constatés lors de la présentation des objectifs de réduction des émissions de

CO<sub>2</sub> par le Ministère du Land peuvent être plus aisément compris et justifiés que dans un contexte français ; d'ailleurs, l'Allemagne est souvent prise en exemple quand survient la question de la mobilisation des citoyens à l'égard des enjeux écologiques dans le débat public.

Dans un autre registre, l'optimisme se décèle dans des opérations d'aménagement comme celui du quartier Bahnstadt à Heidelberg, un projet urbain de grande envergure, avec des travaux d'aménagement dans Heidelberg s'étendant sur 116 hectares. Henning Krug a également présenté le concept de l'IBA, que l'on peut traduire en français par « Imaginer et Bâtir l'Avenir ». Il s'agit d'un vaste appel à projets d'aménagement et de développement du territoire lancé par la municipalité le 15 décembre 2011. L'IBA correspond à la recherche d'une nouvelle structure de réflexion sur la ville, qui doit faire émerger une vision cohérente et intégrale de l'aménagement urbain. Ce processus est assez abstrait, mais l'ensemble des acteurs impliqués (université, centres de recherche, entreprises, institutions culturelles et sociales, société civile) semble y croire fermement. Cette façon de se projeter dans l'avenir traduit donc une certaine foi en ce que sont capables de produire les politiques urbaines, notamment en termes de participation des citoyens.

Finalement, de telles ambitions dans une ville marquée par une réelle qualité de vie à la base, illustre cet optimisme du Land

consistant en une volonté de faire « toujours mieux, toujours plus », ce sur un territoire déjà très prospère.

## **Un optimisme pourtant confronté à des enjeux globaux de taille**

### **Des enjeux d'ordre sociodémographique**

Malgré ces projets ambitieux et la confiance générale en la capacité à les mener à bien, le Land n'échappe pas aux enjeux sociodémographiques de taille auxquels est confrontée l'Allemagne et qui constituent un obstacle réel au dynamisme qui émane du Bade-Wurtemberg. Le Land fait ainsi face à un vieillissement global de sa population, issu de la conjonction de deux tendances : un taux de fécondité très faible (1,34 enfants par femme en moyenne en 2006, contre 2,00 en France) et une espérance de vie élevée. La dénatalité en Allemagne est devenue structurelle : elle fait partie des pays d'Europe au taux de natalité le plus faible. De décembre 2007 à décembre 2009, la population totale allemande a diminué d'environ quatre cent mille habitants. Même si la population du Bade-Wurtemberg est plus jeune que la moyenne nationale, de par sa prospérité qui attire de nombreux Allemands, le Land connaît lui aussi un taux de natalité trop faible pour assurer la stabilité de sa population sur le long-terme.

Par ailleurs, la question des femmes et de leur intégration sur le marché du travail se pose aussi bien dans le Land qu'en Allemagne. Le taux d'emploi des femmes dans le Land est toujours

inférieur à celui des hommes et les postes que les femmes occupent sont globalement bien moins qualifiés que ceux des hommes. Le faible nombre d'intervenantes en est un premier exemple, et cela malgré tous les efforts des organisateurs du voyage pour assurer la parité. Le représentant du Ministère de l'Économie a par ailleurs fortement relevé cette inégalité dans la vie active, l'imputant à des facteurs culturels ; selon lui, parmi trois cent cinquante métiers, dix seulement sont choisis par les femmes, à savoir les plus mal payés et sans possibilité de carrière. Il faut donc effectuer un « travail sur les femmes » pour qu'elles cessent de choisir, alors même qu'elles sont davantage formées, des carrières (ou plutôt des non-carrières) « féminines »...

Outre ces aspects plus culturels, le problème de l'intégration des femmes sur le marché du travail dans le Bade-Wurtemberg est également dû à une mauvaise mise en œuvre des politiques familiales sur le territoire, défaillance clairement constatée au regard du nombre trop insuffisant de crèches. Par ailleurs, les difficultés que rencontrent les femmes allemandes lorsqu'il s'agit de concilier vie familiale et vie professionnelle peuvent grandement expliquer leur réticence à avoir des enfants ou, dans le cas inverse, à travailler. Ainsi, la question des femmes sur le territoire semble centrale quant aux difficultés démographiques auxquelles le Land est actuellement confronté.

La présence d'une femme allemande à la tête du gouvernement du Bund semble toutefois aller à l'encontre de cette

vision d'un pays ne laissant que trop peu de place aux femmes en termes de carrière professionnelle. Pour autant, Angela Merkel étant originaire de l'ancienne Allemagne de l'Est, sa réussite professionnelle peut à bien des égards être considérée comme un héritage des politiques sociales spécifiques à l'ex-RDA qui ménageaient une toute autre place aux femmes au sein de la société : ces dernières étaient mieux intégrées sur le marché du travail et les crèches, bien plus nombreuses, permettaient une meilleure prise en charge de leurs enfants.



« On peut aussi ne pas avoir d'enfants et ne pas faire carrière ! »

Source : carte postale trouvée à Heidelberg



Le besoin croissant de main d'œuvre qualifiée que connaît le Bade-Wurtemberg en raison du vieillissement de sa population et de la mauvaise intégration des femmes dans la vie professionnelle est rendu plus prégnant encore par les difficultés du Land à attirer la main d'œuvre étrangère – et cela en dépit de tous ses atouts économiques. Il existe de ce fait un paradoxe entre la prospérité du Land et sa peine à capter des actifs étrangers qualifiés. Il apparaît finalement que la main d'œuvre étrangère est considérée comme « invitée » pour un temps déterminé : les politiques d'accueil ne s'inscrivent pas véritablement dans une logique de captation de main d'œuvre supplémentaire sur le long terme, qui aurait comme but de pallier les problèmes démographiques nationaux.

#### Des enjeux d'ordre environnemental

À ces enjeux sociodémographiques de taille s'ajoutent des enjeux environnementaux non moindres. La transition vers un développement plus durable pose de vrais problèmes, et ce malgré l'optimisme des acteurs du Land quant à la manière d'y faire face. L'une des premières interrogations des auditeurs tient à la façon dont vont être réellement atteints les objectifs de réduction de consommation énergétique annoncés par le gouvernement du Land. À l'optimisme des intervenants rencontrés se heurte le scepticisme ressenti du côté français. Un auditeur considère ainsi que les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre évoqués par les intervenants de Michelin ou par Karl Greissing,

représentant du Ministère de l'Environnement, ne sont pas réalistes.

Une auditrice du groupe EDF regrette quant à elle le manque d'information concernant la manière dont les acteurs du Land comptent atteindre ces objectifs. Elle ne se figure pas comment le Land peut se permettre de tout miser sur la mobilité électrique et de considérer qu'une telle transition est possible – même si elle reconnaît que l'engagement environnemental de la population civile est un atout considérable qui manque à la France. Concernant le recours à l'énergie éolienne, que le Land prévoit de renforcer considérablement, elle souligne le coût énorme qu'un tel changement représente.



*Neue Nachhaltigkeit in Baden-Württemberg...*

« Nouvelle durabilité dans le Bade-Wurtemberg... »

Source : caricature de Stuttgart, le 12 mai 2011



Le représentant de Daimler a également fait remarquer que le bilan énergétique de la voiture électrique n'est pas la même en France qu'en Allemagne. Outre-Rhin, la production d'électricité étant plus structurée par les énergies fossiles et beaucoup moins dépendante de l'énergie nucléaire qu'en France, la voiture électrique allemande implique un rejet de gaz à effet de serre plus volumineux que la voiture électrique française. Par ailleurs, la visite de l'exposition sur la mobilité électrique permet de s'interroger sur la capacité des habitants du Bade-Wurtemberg à renoncer réellement à leur passion quasi culturelle pour les grosses voitures.

Au sujet du nucléaire, la culture de consensus évoquée plus haut a également été remise en cause par plusieurs interventions. La visite de la centrale nucléaire de Neckarwestheim ainsi que l'actualité récente du groupe dans le Bade-Wurtemberg révèlent en effet un conflit entre les entreprises énergétiques et le Bund ou le Land quant au processus de sortie de nucléaire, qui est allé jusqu'au procès. Cette décision radicale du pouvoir fédéral a provoqué un fort manque à gagner pour ces entreprises pour l'année 2012 : elles ont dû se tourner vers l'importation pour tenir leurs engagements en termes de fourniture énergétique. A plus long terme se pose la question du ravitaillement des entreprises et surtout des nombreuses usines de la région, maintenant que l'énergie atomique – 30% de la production d'électricité en 2010 – est rendue inaccessible. Finalement, ces tensions interrogent sensiblement la présence d'un consensus entre les acteurs du Land quant à la sortie du nucléaire, et leur capacité à gérer cet enjeu.

La visite de l'usine Daimler a également été l'occasion de constater les problèmes que pose la transition énergétique souhaitée par le Land. La production en masse de voitures électriques prévue par le gouvernement du Bade-Wurtemberg constituerait ainsi une transition pour le moins laborieuse au sein du groupe Daimler : ce changement de production nécessiterait une main d'œuvre plus qualifiée qu'elle ne l'est actuellement, et le groupe industriel se devrait d'entamer une véritable restructuration de ses forces productives. A fortiori, de telles transformations risqueraient de « briser » le lien de confiance entre les entreprises et la société civile sur le territoire.

### **Le paradoxe : un Land immobile malgré ses problèmes**

Face à ces problèmes, il règne une forme de conservatisme dans le Land qui se traduit par une réticence au changement. Les acteurs publics et la société civile, conscients des difficultés, ne donnent pas pour autant l'impression de vouloir se mobiliser dans le cadre de projets d'envergure visant à redynamiser la structure sociodémographique du Land. Une auditrice a souligné le fait que les intervenants rencontrés repéraient bien les difficultés à ce sujet mais donnaient l'impression d'être dans une certaine « fatalité » ; qu'en est-il pour eux de l'ensemble des politiques sociales pouvant être mises en place afin de pallier ce problème sociodémographique crucial susceptible de paralyser le territoire en cas d'absence d'initiatives ?

Il s'agit là d'une situation assez paradoxale : les acteurs rencontrés sont empreints d'optimisme, alors même qu'ils font face à des problèmes sociodémographiques et environnementaux conséquents auxquels ils ne proposent pas de réponse. Comment expliquer cette inaction ?

Dans un premier temps, les décideurs politiques ont toujours tendance à occulter les enjeux de long terme. L'échelle temporelle de leurs mandats est trop différente de celle des questions considérées. Les questions sociodémographiques ou environnementales susceptibles d'affecter gravement les générations futures ne font pas l'objet des premières préoccupations auprès de la population, surtout en temps de crise économique. Par conséquent, les acteurs politiques ne vont pas s'en soucier en priorité, mais vont plutôt considérer les préoccupations les plus urgentes, tels que le pouvoir d'achat ou la question du chômage. Même la décision surprenante du Bund de sortir du nucléaire, qui aurait pu résulter d'une volonté de rétablir une vision politique, d'infléchir les tendances et non de les suivre, peut aussi être interprétée comme un coup d'éclat. Un enjeu à long terme s'est finalement invité dans les campagnes électorales des Länder après la catastrophe de Fukushima, le gouvernement d'Angela Merkel n'ayant eu d'autre choix que de répondre aux exigences d'une population profondément anti-nucléaire.

Même l'arrivée de la coalition rouge-verte à la tête du Land en mars 2011, qui a mis un terme à cinquante-huit ans de

gouvernement CDU, n'a pas donné lieu à une remise en question réelle des politiques publiques. La rupture annoncée n'a jamais eu lieu, comme l'a expliqué Dominik Grillmayer<sup>5</sup>, notamment parce que les Verts du Land sont conservateurs, une association politique impensable en France.

Une autre explication possible à ce conservatisme réside dans le fait que les succès économiques du Land masquent en partie les problèmes que le territoire connaît actuellement. Faisant preuve d'une prospérité apparemment à toute épreuve et étant considéré comme un « modèle » à bien des égards, le Bade-Wurtemberg semble finalement porter un regard peu critique sur son mode de fonctionnement et ne pas voir la nécessité d'un changement. Le Land paraît s'ancrer dans une vision « carpe diem » de sa situation : profitons des succès d'aujourd'hui sans se soucier des problèmes de demain. Les acteurs du Land font notamment confiance à leur potentiel d'innovation ; c'est peut-être cette foi en l'innovation qui les rend si sereins face à l'avenir.



« Une victoire pour le futur ! ». Source : Die Taz, le 6 Avril 2011

<sup>5</sup> Chargé de recherche à l'Institut franco-allemand de Ludwigsburg

## ANNEXES

Au niveau de la méthode, il y a un rapport au temps. Ils sont capables de gérer le très court-terme. Ils sont capables d'indiquer qu'ils ont 15 voitures de retard dans la journée par exemple. Mais ils gèrent aussi le très long terme comme avec l'IBA.

La France pose des changements par la contrainte ce qui fait avancer l'entreprise. Mercedes n'envisage pas le changement. M. Uterwedde dit que c'est le fédéralisme qui induit ce conservatisme. Dans le Bade-Wurtemberg, ils se demandent pourquoi ils devraient bouger les lignes.

Les Allemands ont une culture de l'action, une « positive attitude ».

Il est puéril de vouloir chercher un modèle à imiter car tout repose sur le culturel. Le grand pragmatisme allemand est intéressant, cela leur donne une force. On a l'impression qu'ils sont sûrs de réussir... Leur pragmatisme, c'est d'être beaucoup moins cloisonné que nous, comme on l'a vu avec la formation liée à la recherche et aux entreprises. Nous, on est cloisonné par niveau et par secteur.

Dans les propos des intervenants il y avait un manque de la notion humaine, de tout ce qui tourne autour du vivre ensemble. La performance économique est au service de quoi par exemple ? Pas des hommes...

Je suis fier d'être dans un pays comme la France qui valorise quelque chose de créatif. On est râleur, mais aussi créatif. Notre système d'apprentissage donne une liberté et une prise de recul. L'Allemand est moins créatif. Pourtant, il se targue d'être moteur de créativité.

## CITATIONS DES AUDITEURS

Daimler, à la fin, ils avaient un tableau avec tous les postes de travail. Une seconde de gagnée, c'est un gain de cinq mille euros. C'est très précis. A côté de ça, ce matin, on nous présente une IBA, une politique publique d'urbanisme qui dure dix ans, on ne sait pas où on va mais ce n'est pas un problème. Chacun le fait à sa façon, il n'y a pas de cadre précis, pas de recette.

Ils sont archaïques en matière de politique familiale.

Les Allemands repèrent bien leurs problèmes sociodémographiques, mais ils donnent l'impression d'être dans une certaine « fatalité ». Qu'en est-il de l'ensemble des politiques sociales à mettre en place pour tenter de pallier ce problème? A priori ce Land est parfait en termes de taux de chômage, de compétitivité, d'innovation...mais leur démographie est leur plus grande faiblesse.

En France, on anticipe et on prépare tout en amont pour éviter les problèmes. Dans le Bade-Wurtemberg, ils sont confiants dans leur capacité à résoudre les problèmes le moment venu.

La parité est-elle quelque chose qui les préoccupe ?

La culture de « bürgerliche Mitbestimmung » (codécision citoyenne) est ultra-démocratique, car même les élus du camp adverse se plient à la décision prise « en bas ». Il en est de même dans le système de cogestion, de partenariat social.

Concernant les start-up et le système de clusters, on a l'impression que toute la procédure est très rôdée, que l'ensemble est possible à concrétiser, fort d'une procédure dont les détails sont bien pensés. Au final, le fonctionnement semble concret et efficace. En France, les « clusters » ou pôles de compétitivité ne connaissent pas la même efficacité : le système est un peu flou, mal rôdé dans ses détails de fonctionnement ou en termes d'objectifs.

La politique familiale, la place des femmes m'ont choqué... Je croyais déjà que nous on était à la ramasse...

Le Land a deux grandes faiblesses. La démographie, d'abord : c'est clairement pas ça, une nation qui a de l'avenir. Et l'économie ensuite, qui est calée sur les exportations. Cette dépendance peut se retourner contre eux. Tout risque d'être remis en cause.

Il y a quelque chose de pas clair dans ce système et malgré tout ça fonctionne.

J'ai eu du mal à croire le directeur ministériel des transports lorsqu'il dit « Il y a eu le référendum alors je m'y plie, mais je reste contre le projet. ».

Ce modèle allemand tant idéalisé en France laisse pourtant des gens au bord du chemin et duplique les inégalités sociales et professionnelles.

Je trouve matière à importer des choses en France mais aussi à se rassurer sur beaucoup d'aspects, notamment en matière de politiques publiques, de natalité, de formation.

On a du mal à s'imaginer ce système qui présente une forme de contradiction : d'un côté, ils sont très patriotes, de l'autre, l'école de l'égalité des chances n'existe pas !

Ensemble on ferait quelque chose de bien si on pouvait croiser les systèmes.

## Programme du voyage d'étude

### Lundi 26 mars : Introduction au Land

Accueil officiel des auditeurs :

Intervention de **Werner Spec**, maire de Ludwigsburg

14:00 - 15:00

**Dominique Tousch**,  
Directeur régional  
de Decathlon dans  
le B-W  
15:00 - 16:00

**Dieter Freitag**,  
directeur de  
Michelin Suisse,  
Autriche,  
Allemagne

**Thomas Nagel**,  
Directeur des  
affaires publiques  
de Michelin Suisse,  
Autriche,  
Allemagne  
16:00 - 17:00

**Dominik  
Grillmayer**,  
chargé de  
recherche à  
l'Institut Franco-  
Allemand de  
Ludwigsburg  
17:15 - 18:45

#### L'implantation des entreprises étrangères dans le Land : les exemples de Décathlon et de Michelin

Implantées en Allemagne respectivement depuis 1931 et 1986, Michelin et Decathlon comptent parmi les quelques entreprises internationales qui ont réussi à s'imposer sur le marché allemand. Cet échange permettra de comprendre les raisons qui ont poussé Michelin et Decathlon à venir s'installer dans le Bade-Wurtemberg, d'appréhender les atouts de ce territoire, ses spécificités, les relations de travail qui s'y opèrent et les difficultés d'adaptation auxquelles ces deux entreprises doivent faire face.

#### Discussion introductive : le Bade-Wurtemberg en Allemagne

Cette intervention d'un chercheur de l'Institut franco-allemand de Ludwigsburg, spécialisé dans le Bade-Wurtemberg, sera l'occasion d'une présentation générale économique et politique du Land et de sa place et ses spécificités par rapport au reste du territoire allemand. Elle permettra également de mettre en perspective les différents enjeux du voyage.

**Thomas Kiwitt**  
Directeur technique  
de la VerbandRegion  
Stuttgart  
8:45 - 9:45

**Hartmut Bäumer**  
Directeur  
ministériel des  
infrastructures et  
de l'environnement  
10:00 - 11:00

**Karl GreiBing**  
Directeur du  
département de  
l'énergie au  
ministère de  
l'environnement  
11:00 - 12:00

### Mardi 27 mars : Gouvernance, politique industrielle et développement durable (I)

#### Le rôle de la VerbandRegion Stuttgart dans le développement du "Grand Stuttgart"

Fondée en 1994, la VerbandRegion Stuttgart est la structure administrative et politique du Grand Stuttgart. Ses missions, comparables à celles d'une communauté d'agglomération française, s'ancrent dans de nombreuses stratégies de coopération avec le Land. L'assemblée délibérante étant élue par les citoyens, la VRS représente une structure métropolitaine originale chargée d'apporter des solutions à la gestion des enjeux communs à plusieurs échelles du territoire (transports, développement éco, aménagement du territoire...).

#### Les enjeux pluriels du projet Stuttgart 21 et la politique de mobilité du Land

La politique des transports représente une priorité pour la nouvelle coalition à la tête du Land. La discussion avec le directeur ministériel des infrastructures et des transports sera l'opportunité de comprendre la stratégie de mobilité mise au point par un gouvernement du Land, dans lequel l'industrie automobile occupe une place prépondérante. Cet échange sera illustré par la présentation du projet controversé de reconversion de la gare centrale de Stuttgart, le « Stuttgart 21 », combattu par les écologistes mais adopté par referendum en novembre 2011.

#### Les enjeux de la sortie du nucléaire

Si le Bade-Wurtemberg fait partie des Länder qui ont, à l'origine, choisi le nucléaire, l'arrivée des Verts au pouvoir ainsi que la décision fédérale de sortir du nucléaire à l'horizon 2022 posent de nouveaux défis au territoire : quelles stratégies de sortie du nucléaire et de promotion d'énergies alternatives ?

**Cas  
pratiques  
par groupe :**  
14:00 -  
17:00

**Groupe 1 : Visite de l'usine Daimler à Untertürkheim**

Le secteur de l'automobile fait aujourd'hui face à deux défis majeurs : l'arrivée sur le marché des pays émergents et la prise en compte des exigences écologiques. Dans quelle mesure le fleuron de l'automobile qu'est Daimler adapte son activité et sa production à ces nouveaux défis tout en pérennisant son implantation dans le Land ?

**Groupe 2 : Visite de la centrale nucléaire de Neckarwestheim**

Souvent au cœur des controverses sur le nucléaire en Allemagne, la centrale de Neckarwestheim a vu l'un de ses deux réacteurs fermer suite aux contrôles de sécurité des centrales lors du moratoire de mars à juillet 2011. Se préparant aujourd'hui à sa fermeture définitive en 2022, le cas de cette centrale illustre la transformation des politiques énergétiques qui s'impose aujourd'hui à tous les territoires.

**Groupe 3 : Visite de l'exposition « Elektromobilität » à Stuttgart**

Illustrant la forte capacité du Land à mettre en réseau les acteurs industriels, économiques et politiques, le projet « Elektromobilität » élaboré dans le cadre des stratégies de développement national pour la mobilité électrique, représente un thème clé du gouvernement du Land et s'enrichit de la participation active de grandes entreprises telle que Daimler, EnBW, Robert Bosch, etc.

**Accueil par M. Charbonnier, Consul général de France à Stuttgart**

18:30 - 19:00

**Rolf König,**

Directeur d'une école professionnelle

**Martin Frädlich**

Représentant de la CCI de Stuttgart

**Martin Sambeth**

Représentant du syndicat IG METALL

**Gabriele Schmalacker**

Représentante de la PME industrielle REIFF

09:00 - 11:45

**Günther Lessnerkraus**

Directeur ministériel de l'économie et des finances

13:15 - 14:45

**Silvia Weidenbacher**

Responsable de la planification paysagère de la Verband Region Stuttgart

15:00 - 16:15

**Discussion : la formation professionnelle en Allemagne**

La discussion aura pour but d'analyser ce qui fait réellement l'efficacité du système de formation du Land, facteur majeur de productivité des travailleurs et de compétitivité économique, et notamment de s'intéresser aux caractéristiques de la filière professionnelle, qui y est bien plus importante qu'en France. La diversité des intervenants permettra d'aborder la question sous plusieurs angles : M. König, directeur d'une école professionnelle, présentera le système professionnel du Land tandis que M. Sambeth, représentant du syndicat IG Metall, et Dr. Frädlich de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Stuttgart, souligneront le rôle particulier de leurs organisations dans ce système, et l'appréhenderont respectivement du point de vue des étudiants, des salariés et de l'entreprise.

**Présentation de la politique industrielle du Land**

L'industrie productive représentait 37,7% des actifs et 34,8% du PIB du Bade-Wurtemberg en 2007 : elle est, à ce titre, un secteur stratégique pour le développement économique du Land. Cette intervention du directeur ministériel régional de l'économie et des finances sera donc l'occasion d'étudier les politiques mises en place par le Land afin de soutenir l'industrie et, plus particulièrement, d'accompagner son adaptation aux défis environnementaux.

**Présentation du projet VALUE (Valuing Attractive Landscapes in the Urban Economy)**

Le projet VALUE a été sélectionné par la Verband Region Stuttgart dans le but d'illustrer le partenariat avec l'Union Européenne. Il s'agit d'un programme de mise en valeur économique des « infrastructures vertes » (parcs, espaces verts, itinéraires cyclables...) se trouvant au cœur des villes dans neuf régions européennes. Après une rapide présentation du projet, Mme Weidenbacher reviendra plus en détail sur ses résultats dans le Bade-Wurtemberg.

## Jeudi 29 mars : Les réseaux université - recherche - industrie : exemple du parc technologique d'Heidelberg

### Prof. Dr. Thomas Rausch

Vice-recteur de l'Université de Heidelberg  
09:30 - 10:00

#### Présentation de l'université

L'Université de Heidelberg est reconnue internationalement pour son excellence scientifique. Elle représente un atout économique majeur du Land, tant en matière de soutien à l'innovation qu'en matière de formation de main d'œuvre qualifiée. Cet échange avec le vice-recteur Rausch offrira ainsi l'opportunité de mieux comprendre le rôle de l'université dans les relations entre recherche et industrie.

### Prof. Dr. Peter Hofmann

Directeur de recherche du laboratoire CaRLa  
10:00 - 11:00

#### Exemple d'un partenariat entreprise/université

Le laboratoire CaRLa est emblématique des liens étroits qui existent au sein des clusters, entre formation et recherche d'une part, entre recherche et industrie d'autre part. En effet, ce laboratoire, issu d'une coopération entre l'entreprise de chimie BASF et l'université de Heidelberg, est associé à des partenaires industriels afin d'offrir des applications concrètes à sa recherche fondamentale.

### Dr. Jörg Rauch

Dirigeant de la S.A.R.L. « Technology Transfer Heidelberg »  
11:15 - 12:00

#### Présentation du parc technologique et du transfert technologique à Heidelberg

Dr. Rauch se propose de présenter la structure particulière du parc technologique de Heidelberg et notamment d'explicitier les processus de transferts d'information qui s'y déroulent. Cofondateur et dirigeant de la S.A.R.L. « Technology Transfer Heidelberg », il prendra l'exemple de la coopération de la Faculté de médecine et de la Clinique Universitaire de Heidelberg avec le Centre allemand de recherche contre le cancer et le Laboratoire européen de biologie moléculaire.

### Dr Kai Blanck

Responsable de la section d'aide à la création d'entreprise – Université de Heidelberg  
12:15 - 13:00

#### Les partenariats recherche/industrie : les start-ups du parc technologique

Le parc technologique développe une politique de soutien à l'implantation des entreprises naissantes dans des domaines d'avenir comme la chimie ou les biotechnologies. La discussion avec Kai Blanck, qui dirige le service d'aide à l'implantation des start-ups du parc, permettra de mieux appréhender ces politiques de soutien, leurs objectifs et leurs effets sur le développement économique

## Vendredi 30 mars : La planification urbaine, entre préservation patrimoniale et outil de compétitivité

### Dr. Ing. Henning Krug,

Chef de secteur de l'agence d'urbanisme de Heidelberg  
09:00 - 10:00

#### Les stratégies d'aménagement du territoire de Heidelberg, « ville du savoir »

Depuis le début de l'année 2012, la ville de Heidelberg a amorcé un processus de développement urbain novateur destiné à accueillir et pérenniser la recherche scientifique sur son territoire. Le projet « Wissen-schafft-STADT » a pour ambition de renforcer l'intégration du parc technologique au cœur de la ville en fusionnant le parc technologique « à l'américaine » et le centre-ville, typiquement européen.

### Christoph Czolbe,

Membre de l'agence d'urbanisme de Heidelberg  
10:30 - 12:00

#### Exemple de reconversion d'une friche ferroviaire : visite du projet Bahnstadt

Bahnstadt est actuellement le plus vaste projet de développement urbain de Heidelberg. Sur une superficie de 116 hectares au total, et d'ici une vingtaine d'années, le projet a pour but la construction d'un nouveau morceau de ville qui devrait accueillir commerces et instituts de recherche, loger 5 000 nouveaux habitants et générer 6 000 emplois. Le quartier Bahnstadt répondra par ailleurs à des exigences écologiques majeures, notamment à travers l'édification du plus grand lotissement de maisons passives au monde.

#### Synthèse du voyage avec Henrik Uterwedde, directeur-adjoint de l'Institut Franco-Allemand de Ludwigsburg

12:30 - 15:00