

# Voyage dans le Bade-Wurtemberg

Allemagne : « Unité et Droit et Liberté »

France : « Liberté, Égalité, Fraternité »

**Il n'est pas besoin d'aller très loin pour rencontrer l'exotisme : un billet de TGV pour Stuttgart et une immersion, brève mais intense, dans la société allemande du Bade-Wurtemberg auront pu donner aux auditeurs de la promotion 2012 le sentiment d'un voyage chez des cousins dont on jalouerait la réussite, mais avec qui on ne saurait tout partager. La langue allemande a pour cela deux mots : « heimlich » (familier) et « unheimlich » (étrangement inquiétant).**

Région des plus opulentes d'Allemagne, le Bade-Wurtemberg n'est sans doute pas à confondre avec le tout de l'Allemagne : terre d'excellence, industrielle, intellectuelle et touristique, parmi les plus compétitives de toute l'Europe, avec des marques de prestige comme Daimler, Porsche, Bosch, Zeiss, elle affiche un PIB par habitant (ils sont plus de dix millions) supérieur à trente-quatre mille euros, et un taux de chômage de l'ordre de 4 %, autant dire : nul.

## Ludwigsburg et son Burgmesiter

À peine débarqués du TGV, c'est en car que les auditeurs se rendent à l'Académie du cinéma de Ludwigsburg, accueillis par Werner Spec, maire de la commune depuis 2003. Première ville allemande jumelée à une ville française – Montbéliard, en 1950 – Ludwigsburg, 85 000 habitants, coule des jours paisibles à quelques kilomètres de Stuttgart, active, touristique et horticole. C'est ici qu'en 1962, lors de son tour d'Allemagne, Charles De Gaulle s'adressa à la jeunesse européenne : « Il s'agit de savoir si, à mesure de la transformation du siècle, l'homme deviendra, ou non, un esclave dans la collectivité, s'il sera réduit, ou non, à l'état de rouage engrené à tout instant par une immense termitière ou si, au contraire, il voudra et saura maîtriser et utiliser les progrès de l'ordre matériel pour devenir plus libre, plus digne et meilleur. Voilà la grande querelle de l'univers... »

Werner Spec pose d'emblée que la question la plus actuelle, dans sa ville, est de lier développement durable et participation des citoyens : « Depuis la crise de l'euro, nous développons une autre manière d'agir entre politique et société. L'économie, l'écologie et le social doivent être liés. Éradiquer l'endettement est crucial aussi pour les communes : la politique budgétaire mise en œuvre à Ludwigsburg proscrit l'emprunt. » Travailler sur les infrastructures, développer la formation, assurer l'équilibre écologique, changer les mobilités, et – pour les plus petits, s'inspirer du modèle français : c'est avec courtoisie que le maire expose les orientations de sa commune, sans éluder deux difficultés : le retrait de l'énergie nucléaire, qui va exiger de l'imagination, et le manque de personnel qualifié dans l'industrie, qui depuis les années 1950 conduit à faire appel à une forte immigration : 20 % de la population de la ville sont constitués de migrants, Turcs, Espagnols, Portugais, Européens de l'est, dont l'intégration n'est pas toujours aisée. Amélioration du logement, de l'éducation et des offres culturelles sont les moyens mis en œuvre pour faire face aux problèmes – avec une volonté forte d'impliquer les citoyens : « La société est prête à prendre ses responsabilités », y compris à travers un bénévolat encouragé par la mairie. Une petite pointe de scepticisme ? « Le vrai débat porte sur la manière de rendre acceptable la politique. »

## Éléments de débat

**Comment faites-vous, à un quart d'heure de Stuttgart, pour préserver la vie de votre ville ?**

Cela tient à nos structures décentralisées, mais aussi au fait que nous possédons le plus grand château baroque d'Allemagne – notre « Versailles ».

**Quelle marge de manœuvre avez-vous coexister industrie et caractère urbain ?**

La coopération de la commune avec les milieux industriels est importante. Nous avons mis en place de bonnes infrastructures, nous avons une bonne université et de bons établissements d'enseignement, et nous tâchons de développer un cluster dans le domaine des biotechnologies et de l'énergie. Par ailleurs, la politique économique régionale joue un rôle au niveau national, avec Daimler par exemple, mais aussi avec de nombreuses PME familiales et des investissements étrangers.

## Investissements étrangers venus de France

### Décathlon

L'implantation de Décathlon en Allemagne ne se fait pas sans mal : un pas en avant, deux en arrière, ou l'inverse ? Depuis 1986, la marque s'efforce de gagner le marché allemand, estimé à treize milliards d'euros. Ouvertures et fermetures de magasins se succèdent au fil des années, de Essen à Würzburg, de Sarrebruck à Baden-Baden. Conquérir le Bade-Wurtemberg est le nouvel objectif, « en changeant de concept ». « Ici, c'est en centre-ville que se situent les grands magasins : à Mannheim, notre concurrent direct dispose d'une magnifique cathédrale de 9000 m<sup>2</sup>, sans compter des magasins plus ou moins haut-de-gamme bien implantés.<sup>40</sup> » Les obstacles sont nombreux : une image de « grosser Böse » (« le grand méchant »), mais surtout le refus d'autorisation commerciale : chaque ville définit la localisation des magasins, n'autorisant la vente en périphérie urbaine que des articles volumineux. Décathlon teste la vente de vélos... sans accessoires.

### Michelin

Le N° 2 mondial du pneu, Michelin, est présent en Allemagne, avec huit mille six cents salariés. L'entreprise ne pouvait pas être absente du Bade-Wurtemberg, cœur de l'industrie automobile allemande, voire européenne. Parti pris du groupe Michelin : produire à proximité de ses clients, donc ne pas suivre l'exemple de Continental, qui a délocalisé sa production à l'est de l'Europe. « Sur des sites très productifs, on a plus d'heures de travail pour le même salaire<sup>41</sup> ». Particularité allemande soulignée par les représentants de Michelin : « Tout se fait en cogestion, on ne peut rien faire sans l'accord du comité d'entreprise, qui a les droits d'information, de consultation et de cogestion ». Des entreprises qui se disent par ailleurs très à l'aise « dans le fédéral », même si le jeu entre pouvoir fédéral et pouvoirs locaux est parfois complexe.

<sup>40</sup> Dominique Tousch, Directeur régional de Decathlon dans le B-W

<sup>41</sup> Dieter Freitag, directeur de Michelin Suisse, Autriche, Allemagne, et Thomas Nagel, Directeur des affaires publiques de Michelin Suisse, Autriche, Allemagne

# Stuttgart

## Le Bade-Wurtemberg dans l'État fédéral

Le fédéralisme, c'est Dominik Grillmayer, chargé de recherche à l'Institut franco-allemand de Ludwigsburg qui en trace les grandes lignes. L'État central a compétence exclusive en ce qui concerne la politique extérieure, la nationalité, la monnaie, la poste et les télécommunications. Les Länder ont, selon les domaines, une compétence législative autonome ou partagée avec l'État fédéral<sup>42</sup>. « Ce qui pose parfois des problèmes de coopération ». Pour ce qui est de l'aménagement du territoire, si le cadre général est donné par l'État fédéral, il se joue essentiellement au niveau des Länder.

Le Land du Bade-Wurtemberg, troisième Land allemand par la surface, le nombre d'habitants et le PIB, est passé lentement de région rurale à région industrielle dotée d'une forte capacité d'innovation et d'exportation, avec un taux de chômage dérisoire. L'industrie automobile et mécanique exporte 42 % de sa production, avec pour premier client les autres pays européens. Les délocalisations ? Elles ne sont pas récuses, les syndicats ne remettant pas en cause cette démarche : Porsche importe 90 % des pièces de sa production, mais les assemble en Allemagne. « On achète partout, on utilise les pays à bas salaires, on réimporte, on coproduit ». Le tout dans une culture de la négociation et de la cogestion entre patronat et syndicats. Mais face aux atouts, les risques demeurent : une vulnérabilité induite par la dépendance à l'export, la pénurie de main d'œuvre, le recul de l'alternance et l'échec scolaire, une cohésion souvent mise à mal par les conflits sur les salaires, les « petits boulots » mal payés dans les services, le recours massif à l'intérim dans l'industrie, un taux élevé de travailleurs pauvres. Et le choc de la sortie du nucléaire.

### Éléments de débat

#### Qu'en est-il des inégalités sociales ? De l'immigration ? De la solidarité entre Länder ?

Le différentiel entre bas et hauts salaires a beaucoup augmenté. On a maintenant des rémunérations à 4 ou 5 euros de l'heure, dans des emplois souvent à temps partiel occupés par des femmes – ce qui est lié à la politique familiale en Allemagne. L'immigration dans le Land se vit plutôt bien, tellement le besoin de main d'œuvre est important. La solidarité entre Länder est organisée, de même qu'entre communes dans un même Land. Mais, dans un contexte de concurrence, les Länder les plus riches n'ont plus très envie de payer pour les plus pauvres.

<sup>42</sup> Chaque Land a sa propre constitution (Verfassung). Il est aussi doté d'un Parlement (Landtag) et d'un gouvernement (Landesregierung) issu de la majorité du Landtag. Il est souverain en matière de culture (enseignement, théâtre, musique, etc.), d'organisation des services de police, de droit communal. La Fédération peut élargir les compétences des Länder par des prescriptions-cadres: l'enseignement supérieur, l'aménagement du territoire, la protection de la nature et la conservation des sites naturels sont passés de la compétence de la fédération à celle des Länder. Enfin, les Länder ont la responsabilité de faire respecter les décisions fédérales sur leur territoire. Chacun des Länder peut également lever des impôts. De ce fait, 36 % des impôts directs collectés reviennent aux Länder, l'État fédéral en recevant près de 50 % et les communes se partageant le reste. La loi fondamentale n'a pas délimité strictement certains domaines législatifs : Pour le droit civil, le droit pénal, le droit économique, le droit du travail, la politique du logement, la politique énergétique, la circulation routière ou encore la gestion des déchets les Länder peuvent légiférer à condition que l'État fédéral l'autorise. Celui-ci ne peut intervenir pour légiférer que pour un besoin uniforme à l'échelle nationale.

Source : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation\\_territoriale\\_de\\_l%27Allemagne](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_territoriale_de_l%27Allemagne)



## « Syndicat régional »

Thomas Kiwitt, directeur technique de la Verband Region Stuttgart, complète le portrait du Bade-Wurtemberg<sup>43</sup> : 1 Land, 4 districts, 12 « régions » (syndicats régionaux). La Verband Region (« association régionale », niveau administratif sui generis)<sup>44</sup> de Stuttgart compte 179 municipalités pour 2,67 millions d'habitants, et a créé son propre modèle de fonctionnement, avec des responsables élus dont les responsabilités « démocratiquement légitimes » couvrent la planification, le paysage, les infrastructures de transport, les salons et expositions, les infrastructures vertes et de loisirs, le tourisme. Les besoins de transport sont gigantesques, 75 % de la population active ne travaillant pas là où elle vit. La région produit plus que la Ruhr, avec « de vraies usines, qui marchent 24 heures sur 24 », avec des partenaires mondiaux. La responsabilité des communes n'est pas mince : c'est à elles d'offrir aux entreprises le cadre favorable à leur activité, alors même que les surfaces disponibles se font rares. Le budget alloué aux transports se monte à 261,9 millions d'euros. La planification est contraignante : chaque municipalité a l'obligation d'assurer son développement le long de la « S Bahn » (équivalent du RER), doit respecter les règles communes et strictes pour l'implantation des écoles, des universités et des hôpitaux. Le commerce doit être maintenu au centre des villes, et la forêt, dans la perspective du changement climatique, rigoureusement préservée en s'appuyant sur des « master plans » et l'observation de l'évolution des températures.

### Éléments de débat

#### Quelles sont vos compétences, d'où viennent-elles ?

Nos compétences sont issues de celles du Landkreis. Les petites communes sont insérées dans un tissu urbain, elles ont besoin d'être soutenues dans leur planification, dans la gestion de leur portefeuille immobilier, etc. Par exemple, nous avons soixante personnes s'occupant d'obtenir des subventions européennes : les petites communes ne sauraient faire cet effort. Par exemple encore, nous veillons à ce que les terres agricoles restent inconstructibles, quand bien même cela va contre l'intérêt des agriculteurs. Nous sommes la seule Verband Region avec une élection au suffrage direct, sur liste, des quatre-vingt-onze responsables.

### Zoom sur Stuttgart 21

Le projet Stuttgart 21 a donné lieu à des contestations vigoureuses, voire violentes, encore visibles à la sortie de la gare de Stuttgart. Il est vrai qu'un chantier d'une durée prévue de dix ans n'enthousiasme pas obligatoirement les populations, à Stuttgart comme ailleurs. L'abattage d'arbres en pleine nuit a déclenché les hostilités.

Ce projet recouvre la création d'un trajet circulaire en périphérie de Stuttgart, incluant plus de communes dans le réseau et la création d'une gare souterraine libérant de l'espace pour la ville : sur les 100 hectares rendus disponibles, 60 seront attribués à du logement, 40 à un espace vert. L'objectif est de faire venir 11 000 habitants supplémentaires, d'augmenter le trafic en diminuant les temps de transport, et d'assurer une liaison directe

<sup>43</sup> L'administration du land présente trois niveaux: les ministères sont à sa tête, viennent ensuite les quatre Regierungsbezirke (districts) de Stuttgart, Karlsruhe, Tübingen et Fribourg qui sont les administrations intermédiaires. De plus, le Bade-Wurtemberg est divisé en 35 landkreise (arrondissements) et stadtkreise (villes-arrondissements) et 1.101 communes qui constituent le niveau administratif inférieur.

<sup>44</sup> Voir : [http://eu.region-stuttgart.de/fr/region\\_stuttgart/interlocuteurs.html](http://eu.region-stuttgart.de/fr/region_stuttgart/interlocuteurs.html)

avec l'aéroport. L'extension du réseau ferroviaire devra désenclaver la région et la relier à Ulm, Bâle, Munich, Nuremberg, Zürich, Strasbourg, l'est européen.

## Regard du « Vert »

Hartmut Baümer, directeur ministériel des infrastructures et de l'environnement du Land, est un élu « vert ». Il s'était opposé au projet... et en a désormais la charge. Étonnement français !

« Pour aller à Ulm, vous devez emprunter un tronçon ferroviaire qui date de 1870 : ce n'est plus possible ! Partant de là, le projet remodèle la gare, qui pour le moment est tête de ligne. Ces décisions ouvrent de nouvelles possibilités de transport à l'intérieur du Land, et ouvrent sur l'Europe en créant un axe Paris-Bratislava. Le projet est en partie financé par l'Union européenne, et comprend une gare souterraine, une nouvelle gare à l'aéroport, de nouvelles stations de S-Bahn, cinquante-sept kilomètres de rails – dont trente-trois dans des tunnels et un sol difficile. La géologie locale fait que ces travaux pourraient affecter la deuxième réserve d'eau minérale européenne. Les protestations ont été nombreuses, les citoyens descendent facilement dans la rue. Ils ont encore en tête les destructions de la guerre. Il faut prendre au sérieux les protestations, même affectives, quand elles s'expriment. Dans le passé, Stuttgart a été le berceau des réflexions sociales. Aussi, dès les premiers affrontements, en 2010, quand les arbres ont été abattus, une instance de négociation a été créée. Le projet a été modifié, la Bundesbahn a dû s'engager à respecter les performances annoncées. La CDU n'a pas été réélue, et nos électeurs pensaient que nous arrêterions le projet. Il fallait sortir du dilemme : un referendum a été organisé, avec une participation de 50 %, et 59 % de votes favorables au projet. Le résultat était clair, il fallait l'accepter. Nous voulons une culture du dialogue, un changement de style et de mentalité. Il faut écouter, et, à un moment, décider. »

## Éléments de débat

### Quelle est votre stratégie de mobilité ?

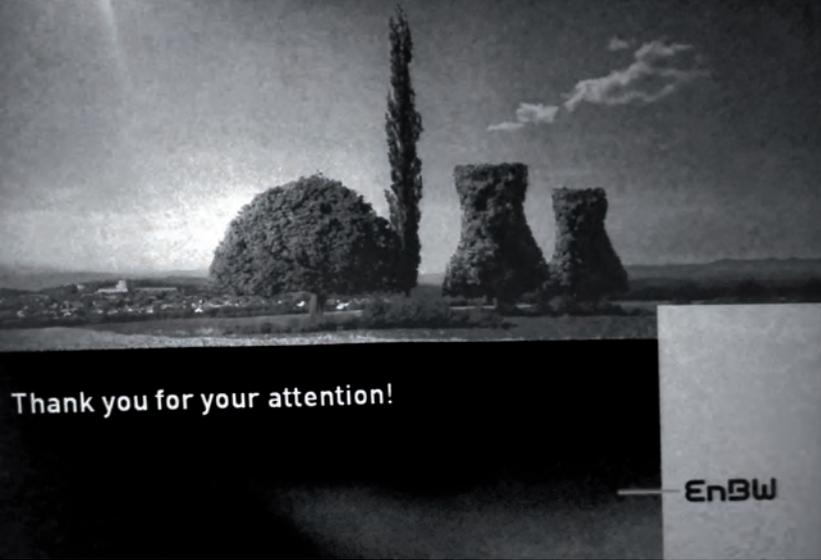
Du piéton au vélo, au train, au bus, à la voiture : il manque la connexion entre les différents modes. Et pour réduire le trafic automobile, malgré une baisse de la population dans les campagnes, nous mettons en place de nouveaux modes de transport collectif : taxis collectifs, bus, covoiturage.

### Pourquoi étiez-vous hostile au projet Stuttgart 21 ?

Le rapport coût/bénéfice n'était pas justifié. Et puis j'avais des raisons plus émotionnelles. Mais il faut, ce que ne font plus les partis, faire attention aux courants de pensée de la population, à sa sensibilité. Il fallait assurer la cohésion sociale. Imposer un projet est dangereux, et le développement économique et l'emploi doivent être promus.

## Sortir du nucléaire

Plus satisfaisant pour les « Verts » du Bade-Wurtemberg : la sortie du nucléaire. Ce qu'explique Karl Greißing, directeur du département de l'énergie au ministère de



l'environnement, qui précise arriver en vélo « bien que les pistes cyclables de Stuttgart soient encore difficiles ».

Démanteler les centrales nucléaires : quelle alternative proposer ? Dans le Land, deux réacteurs sont encore en fonction, sur quatre. Il est donc impératif de trouver d'autres sources d'énergie. La question se pose d'augmenter le tarif de l'électricité – qui est déjà le plus élevé d'Allemagne et d'Europe - mais aussi de créer un crédit d'impôt pour les installations d'énergie renouvelable, encore que cette solution aboutisse à diminuer les recettes fiscales. L'objectif, à plus long terme, est de diviser par deux la consommation, d'arriver à 89 % d'énergie renouvelable pour la consommation électrique, à 88 % pour le chauffage, à 78 % pour la mobilité. Énergie hydraulique, avec de petites installations sur le Rhin, bioénergie croissante, géothermie sont à expérimenter et développer. Mais c'est surtout sur l'éolien et le photovoltaïque que mise le Land. « On doit construire cent éoliennes par an dans le Land, avec des installations de plus en plus performantes que l'on peut implanter au-dessus des forêts. » Avec pour slogan « l'éolien citoyen », l'enjeu est la participation de la population, que l'on pourra convaincre à coup d'arguments financiers : louer un terrain pour l'éolien pourrait rapporter au propriétaire vingt-mille euros sur vingt ans. Quant à l'énergie photovoltaïque, c'est à midi qu'elle connaît un pic de production, au moment où l'énergie est la plus chère. L'agriculture est mise à contribution : le Land compte déjà sept cents installations de biogaz.

Une grande partie des investissements provient d'agriculteurs et de personnes privées, mais les municipalités souhaitent s'engager plus avant dans la production de l'énergie qu'elles consomment.

Enfin, la recherche est mise à contribution, en particulier pour trouver des solutions au stockage de l'énergie, à sa conversion en hydrogène ou en méthane.

« La sortie du nucléaire devrait représenter un centime d'euro supplémentaire par kWh, à quoi il faut ajouter le coût du réseau. Nous pensons que c'est raisonnable ».

### **L'énergie produite en Allemagne**

Lignite	20 %
Anthracite	19 %
Pétrole	5 %
Gaz	14 %
Nucléaire	18 %
ENR	20 % (solaire 3 %, hydraulique 3 %, biomasse 5 %, éolien 8 %, waste-to-energy 1 %)

## **Un Français à Stuttgart**

*M. Michel Charbonnier, Consul général de France à Stuttgart, souligne à quel point la France est pour le Land un partenaire de premier plan. Dans le Bade-Wurtemberg sont installés trente huit mille Français, et trente mille autres traversent chaque jour la frontière. La France est le deuxième client du B-W, son troisième fournisseur, son quatrième investisseur.*

*Alors que ce Land était traditionnellement conservateur, le schéma, aux dernières élections régionales, s'est effondré, présentant le nouveau paysage d'une coalition Verts – SPD. Le projet Stuttgart 21 y est sans doute pour beaucoup. Sans oublier que la catastrophe de Fukushima a eu lieu trois semaines avant le scrutin.*

*En un an, la nouvelle équipe a beaucoup fait dans le domaine éducatif, avec l'abolition des frais d'inscription à l'université, le choix laissé aux parents en matière d'orientation à la jonction des enseignements primaire et secondaire, la création de « Gemeinsam Schule » (un embryon de collège unique destiné à retarder la sélection).*

## Santé économique, inquiétude démographique

Le Land connaît de toute évidence une bonne santé économique, avec des indicateurs enviables. Et c'est là sans doute que commencent les malentendus : le faible taux de chômage est à mettre en regard du taux d'activité, de 51,9 % en 2007 (contre 69,9 % en France)<sup>45</sup>. Ah, les chiffres ! Ils sont insuffisants à établir des comparaisons. Inactivité : statistiquement, on prend acte. Mais - et c'est là ce qui a... surpris les auditeurs et auditrices - il s'agit essentiellement de « l'inactivité » des femmes, sommées plus qu'en France de choisir entre travail et famille. Pour des raisons culturelles plus lointaines qu'on ne l'imagine, les « trois K » (Kinder, Küche und Kirche, « enfants, cuisine et église ») énoncés par l'empereur Guillaume II à destination des Allemandes restent peu ou prou d'actualité. Un choix que les femmes du Bade-Wurtemberg hésitent à faire, puisque le déficit des naissances dépasse le millier chaque année.

Inquiétude démographique et bonne santé économique : le contraste aura maintes fois été évoqué comme facteur déterminant de l'avenir de la région. Du côté industriel, la difficulté à trouver de la main d'œuvre est marquée, et les entreprises éprouvent diverses solutions. L'une, pour attirer des femmes, crée un « jardin d'enfants », une autre affrète un avion depuis l'Espagne pour faire valoir à des cadres bien formés les charmes de l'industrie allemande. Mais il semblerait que les Méridionaux aient quelque peine à s'acclimater au ciel wurtembergeois.

## Système éducatif professionnel : « dual »

Le contraste joue aussi dans le système scolaire et la formation professionnelle. Avec son système « dual », l'Allemagne est championne de l'apprentissage et de la formation technique. Dans le Land, deux tiers des 16-20 ans suivent une formation en alternance, un modèle qui commence pourtant, du côté des parents, à être remis en cause. Mais c'est à l'unanimité que directeur d'école professionnelle, chef d'entreprise, syndicaliste et représentant de la chambre de commerce et d'industrie revendiquent, face aux interrogations françaises, un système considéré comme la base de la cohésion sociale et économique : « Les parents veulent que les enfants aient leur bac ! Mais ce n'est pas possible ! Un proverbe dit : 'Il faut avoir des chefs Sioux, mais aussi des Indiens' », argumente Rolf König, directeur d'une école, qui poursuit : « La formation professionnelle est liée à la réalité, les entreprises sont responsables à l'égard des jeunes générations. C'est elles qui choisissent qui suivra la formation. » Mais il reconnaît que les jeunes les plus défavorisés ont du mal à trouver un point de chute. C'est essentiellement l'école qui « porte le poids de l'intégration, et peut donner une deuxième chance aux jeunes ».

De son côté, Martin Sambeth, représentant du syndicat IG Metall<sup>46</sup>, fait valoir que le système permet aux jeunes de trouver du travail en étant rémunérés<sup>47</sup> (pour une période allant de un an à trois ans et demi) et en continuant d'acquérir des « compétences sociales et des méthodes ». Il souligne que les métiers changent, exigeant une adaptation des formations aux nouvelles technologies. Dans les entreprises mêmes, le comité d'entreprise et les syndicats ont leur mot à dire sur la formation et l'intérêt des jeunes. Un mot qui se dit : « Nous avons un conflit, dans l'industrie



<sup>45</sup> chiffres 2007 – source : France : Insee – Allemagne : Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

<sup>46</sup> 415000 adhérents, 15000 apprentis en Bade-Wurtemberg

<sup>47</sup> Dans le Land, les apprentis, dans le secteur couvert par IG Metall, sont rémunérés de 832 à 1014 euros par mois.

métallurgique. Il est dit que la formation en entreprise doit durer au moins douze mois, et il se trouve que les jeunes ne restent que douze mois. Nous demandons qu'à la fin de la formation, les jeunes soient embauchés en contrat à durée indéterminée ».

La proximité entre acteurs sociaux joue de manière très pragmatique sur les métiers, les compétences à reconnaître et à transmettre. Le jeu se joue dans le périmètre du Land, en faisant appel au volontariat des entreprises<sup>48</sup>, qui décident du recrutement de leurs



apprentis, comme l'explique Gabriele Schmalacker, de la PME industrielle Reiff (1000 salariés, 120 apprentis) : « Le système est avantageux pour l'État et son budget, pour les jeunes, qui ne connaissent pas le chômage, et pour l'entreprise, qui a des salariés taillés sur mesure. » L'entreprise assure une partie des cours et de l'évaluation des apprentis, et les prépare aux examens.

Le consensus des acteurs est confirmé par Martin Frädlich, représentant de la CCI de Stuttgart, qui exerce une fonction de contrôle, au nom de l'État fédéral, sur le déroulement de la brève carrière des apprentis, s'investit dans la définition des programmes, veille à ce que les contenus de formation et les qualifications soient « exportables » au-delà des limites du Land. « Le consensus, c'est un principe à entretenir, et un dur travail ! »

## Éléments de débat

### **Les entreprises sont-elles contraintes de prendre des apprentis ?**

IG Metall : C'est la question en débat : seulement 25 % des entreprises forment des apprentis, que viennent recruter les autres 75 %. Le syndicat demande que chaque entreprise cotise dans un pot commun de l'apprentissage. Par ailleurs, il ne faut pas masquer les problèmes : certaines entreprises menacent de ne plus assurer l'alternance si elles ne peuvent déterminer elles-mêmes la durée de la formation.

CCI : Nous n'avons pas voulu du financement collectif de l'apprentissage, obligation qui pour nous serait une fiscalité masquée. Et l'obligation d'embauche serait contre-productive. Chaque entreprise est libre de ses décisions, chaque jeune aussi.

### **Quid de l'orientation précoce des enfants ?**

Les parents remettent en cause cette orientation. Mais les entreprises ont besoin de techniciens. Nous ne voudrions pas tomber dans un piège : à nous de prouver que l'apprentissage est un système attrayant et qu'il faut se déterminer très tôt pour le choix d'une profession. Nous envoyons des apprentis dans les écoles pour expliquer que le bac n'est pas indispensable.

<sup>48</sup> 25 % des entreprises du Land sont volontaires. IG Metall, seul sur la question, souhaiterait que toutes les entreprises participent, au moins financièrement, à l'apprentissage.

## Les étapes de l'éducation scolaire

L'école est obligatoire à partir de six ans.

- Grundschule, école primaire : quatre années, de 6 à 10 ans
- à 10 ans, les enfants, ou leur famille, ont à choisir : la Hauptschule (5 ans d'étude) prépare à l'apprentissage ; la Realschule dispense un enseignement plus général (6 ans d'étude) ; le Gymnasium (lycée, 9 ans d'étude) mène à l'Abitur, équivalent du baccalauréat.
- Les écoles professionnelles sont soumises aux Länder, qui définissent les programmes scolaires avec les partenaires sociaux. Des passerelles existent entre filières. Depuis l'enquête Pisa, des évolutions sont en cours : les écoles ont plus de liberté pour régler les programmes avec les entreprises et « pôle emploi ».

## Politique industrielle

La politique industrielle du Bade-Wurtemberg repose sur trois piliers : les infrastructures de recherche, les réseaux et clusters, le transfert de technologies.

Le Land dispose de nombreux instituts de recherche au sein des neuf universités, de trente-cinq instituts de recherche hors universités, et de quarante-sept instituts d'études supérieures, dont seize en sciences appliquées. Surmonter la contradiction entre mondialisation et besoins locaux amène à renforcer les coopérations, les mises en réseau et les clusters qui font travailler les entreprises entre elles et avec les centres de recherche. Sur la centaine de clusters régionaux, dix-huit clusters technologiques sont soutenus par le Land et les fonds structurels européens. Les innovations doivent se transformer en produits ; sur cent inventions, seule une sera commercialisée en masse. Il est donc important de déceler les tendances, de « coacher » les PME (par exemple en leur offrant sept mille cinq cents euros pour leur recherche de produits innovants).

Est-ce à dire que tout va pour le mieux ? Au ministère de l'industrie, on relève plusieurs problèmes. Le premier, ce sont les très petites entreprises, jusqu'à cent-cinquante salariés, qui ne peuvent faire de la recherche, et ne se posent même pas la question de savoir ce qu'elles feront dans cinq ans. Le deuxième problème, c'est l'énergie : les entreprises s'inquiètent gravement quant à leur approvisionnement. Troisième problème : les infrastructures de transport, avec des routes étroites et anciennes et un réseau ferroviaire obsolète. Enfin, la main d'œuvre qualifiée fait défaut : en 2015, il manquera 280 000 emplois qualifiés ! D'où la nécessité de « mettre les femmes au travail » - et de ce point de vue, la France est un exemple - et de lutter contre l'idée reçue qui pose une équivalence entre mère au travail et mère indigne, et l'autre idée reçue qui amène les femmes à ne choisir que dix métiers « féminins » parmi la centaine qui s'offre à elles. D'où la nécessité aussi de l'immigration, qui se heurte à la barrière de la langue.

### Éléments de débat

#### **Les femmes qui travaillent font le choix de ne pas avoir d'enfants ?**

Oui, c'est vrai : question de mentalité, beaucoup estiment encore qu'il faut faire un choix, ou les enfants, ou le travail. L'Allemagne est à la traîne : pas d'écoles à temps complet, pas de structures d'accueil pour la petite enfance.

### **L'image de l'industrie, quelle est-elle ?**

L'industrie crée des emplois et paie ses impôts – ce qui est essentiel pour les communes. Les entreprises sont essentiellement familiales, fidèles à leur lieu de naissance, et font beaucoup pour aider les associations, l'Église, le social. Leur image est donc positive, d'autant plus positive que les nouvelles industries ne produisent pas de nuisances sonores, ne polluent pas.

### **Et les services publics ?**

Nous avons les mêmes problèmes qu'en France, avec des services publics peu concurrentiels, un coût du travail et des charges sociales importantes. Mais nos citoyens sont moins révolutionnaires qu'en France. Nous avons réussi, en accord avec les syndicats, à faire baisser les coûts salariaux. Il est certain qu'en France, ce serait des barricades assurées !

### **Les clusters font-ils partie de votre politique d'aménagement ?**

Il y a un gouffre entre les clusters et l'aménagement du territoire : les clusters sont nés ici un peu par hasard, par la concentration d'entreprises travaillant dans les mêmes domaines. Les quatre cents entreprises de technologie médicale sont nées de la reconversion d'entreprises d'horlogerie et de mécanique fine. C'est sans aucune politique publique active qu'elles produisent 50 % de la production mondiale – et nous en sommes très heureux. La France, pour l'industrie, a une politique étatique, pas nous. Nous avons tout privatisé, hormis une banque, une mine de sel et une brasserie.

## **Cyclisme et paysage : le projet VALUE**

Silvia Weidenbacher, responsable de la planification paysagère de la Verband Region Stuttgart

*« L'espace de la région est relativement restreint, il faut l'utiliser de manière intelligente. Avec les instruments dont nous disposons, il nous faut lutter contre la tendance à l'étalement urbain. Dans les zones denses, nous avons rendu les espaces verts inconstructibles. Par ailleurs, 95 % des personnes qui travaillent circulent en voiture, provoquant des embouteillages monstres à Stuttgart. La problématique de transports collectifs durables est primordiale. La création de nouveaux tronçons de S-Bahn alliée à la promotion du vélo électrique donnera une alternative, c'est une chance à saisir. Le projet « Value » (Valuing Attractive Landscapes in the Urban Economy), dont la réalisation a commencé en 2004, a pour objectifs que notre développement reste « vert », et de reverdir les zones postindustrielles. Des master plans ont été établis, qui tiennent compte du paysage existant et ont été élaborés avec les collectivités locales. Chaque année, nous finançons le lauréat d'un concours, du moment que le projet corresponde au master plan. C'est ainsi que depuis sept ans, nous avons financé des projets pour vingt millions d'euros (dont sept millions financés directement par la région) : résurgence d'un ruisseau dans une zone commerciale, région du Neckar, aménagement de berges...*

*Il n'est pas simple d'obtenir des subsides de l'Union européenne. Nous y parvenons en travaillant avec trois autres pays, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas et la Belgique. Un des projets a permis de créer un système d'itinéraires cyclistes à Esslingen et Nürtingen, évalué une semaine durant par des entretiens avec les habitants. L'une des questions était : « Êtes-vous prêt à payer pour emprunter les pistes cyclables ? » ; la réponse a été « oui » à 50 %, avec un taux positif plus élevé chez les cyclistes, des jeunes actifs d'un bon niveau de formation, travaillant dans l'industrie ou l'administration. »*

# Heidelberg

Heidelberg, cinquième ville du Land, a cette double caractéristique : d'être éminemment touristique, et éminemment universitaire. Romantique et culturelle à souhait, la ville accueille les frères Grimm. Goethe est réputé avoir médité et dessiné dans les jardins du château qui domine la ville et le Neckar. Hegel et Feuerbach, Max Weber et Hannah Arendt, Helmut Kohl et Gustav Krupp sont tous passés par Heidelberg et son université. Et pas moins de vingt-neuf prix Nobel.

## Partenariat université / industrie

« Heidelberg ? c'est petit et c'est dense » : Thomas Rausch, vice-recteur de l'université, explique que les partenariats de son établissement sont désormais mondiaux, dans quatre domaines essentiellement : les sciences médicales avec la biologie cellulaire et moléculaire, l'informatique et les mathématiques, les sciences sociales et les sciences humaines. Précision : il s'agit ici de partenaires institutionnels, mais aussi industriels : « Il faut trouver un équilibre entre recherche fondamentale et recherche appliquée », équilibre que symbolise l'acronyme « IOC » « industry on campus »), où l'on partage les opportunités et les risques. Trois déclinaisons de « IOC » se concrétisent, entre autres, dans les projets « centre d'imagerie Nikon », « Carla », et « traitement d'images HCI ». Ces programmes, qui impliquent une collaboration à long terme, sont intéressants pour les jeunes chercheurs, et pour l'industrie, qui voit baisser le coût des risques, a accès à des diplômés très spécialisés et à des ressources cognitives de premier ordre. Un partenariat avec BASF sur la catalyse a été un succès. D'autres projets ont été plus difficiles, en raison du nombre de partenaires et de conflits nés d'intérêts divergents. Recherche fondamentale, recherche expérimentale et industrie forment une chaîne considérée comme nécessaire, l'équilibre à trouver étant en perpétuelle négociation.

## CaRLa comme Catalysis Research Laboratory

Une affaire de molécules : Carla désigne le partenariat entre BASF et l'université sur la « catalyse homogène », technologie de pointe de la chimie. Il s'agit de recherche fondamentale : « C'est nous qui déterminons les sujets qui nous intéressent, tout en souhaitant un travail efficace de transfert de technologie auprès de l'industriel », explique Peter Hofmann, directeur de recherche du laboratoire CaRLa. Recherche fondamentale, mais ciblée, pour laquelle sont retenus les meilleurs talents internationaux, et dont BASF sera l'unique responsable des applications. C'est BASF qui gère un laboratoire de 500 m<sup>2</sup>, qui supervise six des douze chercheurs, les six autres étant supervisés par l'université. Le financement se fait pour moitié par BASF, pour moitié par l'université. Tous les instituts de chimie du campus peuvent être sollicités. La collaboration est historiquement fondée : « BASF considère que l'université de Heidelberg, c'est chez eux ; la confiance s'est installée depuis le XIXe siècle, la chimie allemande est née à l'université. Plusieurs prix Nobel ont travaillé pour eux. » Les chercheurs du laboratoire sont rémunérés par le laboratoire, et n'ont aucun mal à trouver du travail à l'issue de leur contrat. Il s'agit d'une joint venture où l'industriel apporte aussi sa compétence en matière de brevet : quand il faut plusieurs années à l'université, le délai pour l'industriel est de neuf semaines. BASF assume enfin « l'école d'hiver », une résidence d'une semaine pour des chercheurs invités. Le dispositif permet au département « chimie » de Heidelberg de constituer un puissant réseau international, et d'obtenir une robuste reconnaissance.



## Parc technologique

CaRla est emblématique de ce qui se passe dans le « parc technologique » de Heidelberg : la mise en réseau, la coopération public-privé, la volonté de tirer un fil entre recherche fondamentale, recherche appliquée et création de produits. Jörg Rauch, dirigeant de la SARL « Technology Transfer Heidelberg » commence par décrire ce parc technologique : l'université « ancienne » (elle a 625 ans !), 28 000 étudiants et 13 000 salariés, l'hôpital universitaire, 7300 salariés, le centre de recherche sur le cancer, 2300 salariés, et le laboratoire européen de biologie moléculaire, 1600 salariés.

On y travaille sur le cancer, en essayant ici aussi de passer de la recherche fondamentale à la recherche clinique, en travaillant avec Siemens et les PME du cluster à la mise au point de traitements ciblés utilisant des substances pharmaceutiques propres à chaque patient. On y travaille aussi sur l'électronique organique, sur les panneaux solaires et le stockage de l'énergie. Le parc technologique a pour rôle d'offrir un « chez soi » aux quatre-vingt entreprises innovantes – et florissantes – tout en leur fournissant une aide logistique, des fonctions « support », un centre de conférences, une aide à la commercialisation, et même un jardin d'enfants.

Mais le parc technologique n'est pas une île, il a besoin de ses territoires, de logements, de moyens de transport, de commerces. Il aura à se transporter dans le quartier à venir de Bahnstadt.

## Heidelberg, ville du savoir

Pour Henning Krug, chef de secteur de l'agence d'urbanisme de Heidelberg, « le savoir fait la ville ». Heidelberg est intimement liée à son université : pour 150 000 habitants, on dénombre 30 000 étudiants. Un salarié sur cinq travaille pour l'université. « Nous sommes comme Montpellier », dit-il. Depuis des siècles, Heidelberg est une ville où naissent les idées. Les sciences y sont privilégiées, mais des entités plus petites cultivent l'excellence, comme l'institut d'études juives ou le centre de musique ecclésiastique.

Ici ne se pose pas la question de l'intégration des immigrés : ils sont deux sur trois à avoir obtenu un diplôme d'études supérieures. Il est vrai que dans une ville cosmopolite qui accueille Européens, Américains, Asiatiques, Turcs et Russes se font plus rares.

Par contre, Heidelberg a deux visages : la vieille ville, et le campus, construit à partir de 1859 de l'autre côté du Neckar. Le campus veut reconquérir la vieille rive, en l'occurrence les terrains jouxtant la gare, abandonnés par l'armée américaine. Un nouveau quartier, c'est un chantier, la gêne de travaux gigantesques, un nouveau pont : de quoi perturber la tranquille Heidelberg et le flot de ses touristes. « L'idée centrale, c'est qu'il ne faut pas laisser se déliter ces espaces, en se souvenant que le savoir est lié aux personnes qui vivent à un endroit et forment une ville ».

Les tâches sont multiples : « relier les endroits isolés les uns des autres, connecter entre eux les espaces, et développer la ville comme un ensemble ». « Considérer que l'architecture du savoir est au cœur de la vie, que les écoles ou les bibliothèques sont les cathédrales de l'avenir. »

Réaliser ces tâches dans un climat démocratique rencontre un outil spécifiquement allemand nommé « IBA<sup>49</sup> » - Internationale Bauausstellung, dont la traduction, Exposition internationale d'architecture, ne reflète que très imparfaitement la substance. Canaliser les thèmes, questions et vœux, tester les situations, « solliciter le public pour embarquer la société », telle est la vocation de l'IBA, qui se donne huit ans de préparation avant de se donner le temps de tester les propositions auprès des citoyens, par des expositions,

---

49 Voir : <http://www.iba22.de/>

des conférences, des interventions dans les établissements d'enseignement, etc. Décidée en 2011 par le conseil municipal, l'IBA de Heidelberg sera tournée vers le savoir, les sciences et l'innovation. Les projets concerneront aussi bien la construction d'un pont, pour lequel dix emplacements sont possibles, que celle d'un centre culturel – encore que ce ne soit pas les projets architecturaux qui importent, mais la procédure qui devrait permettre de « sortir de l'urbanisme conventionnel ».

## Éléments de débat

### « Ville du savoir », ce n'est pas un peu élitiste ?

Non, au contraire : le savoir est ce qu'il y a de moins élitiste, en Allemagne, c'est l'innovation qui renvoie à l'élitisme.

### Quels seront les « produits de sortie » ?

Justement, nous n'en avons pas d'idée précise. L'IBA vit de ses projets, il en sortira peut-être des objets architecturaux, peut-être des dispositifs éducatifs ou des processus de participation.

## Bahnstadt : la ville derrière la gare

L'idée de l'IBA est née de la nécessité d'aménager les terrains laissés par l'armée américaine, cent dix hectares en friche mitoyens de jardins ouvriers et d'une gare de triage désaffectée. Les terrains sont mis en jachère en 1997, en 2001 est lancé un concours d'urbanisme, de 2003 à 2007 les projets sont optimisés, puis le plan-cadre est adopté. En 2008 est créé un consortium, EGH, rassemblant la société immobilière communale, la caisse d'épargne et la banque du Bade-Wurtemberg, qui passe un contrat d'urbanisme avec la ville. EGH gère les terrains, construit les routes, vend les terrains aux investisseurs. En 2009 sortent les premiers plans. Les premiers habitants arriveront à la fin de l'année 2012.

Gestion de l'eau, espaces publics, connexions avec le cœur de la ville, stationnements souterrains, logements tous passifs : tout est planifié, jusqu'au déplacement d'une espèce de lézard et d'insectes protégés. Ce sera une ville dense, mélangeant les usages – industrie, centre d'affaires, campus universitaire et logements.

## « Derrière la façade, une incertitude »

Il ne s'agissait pas, dans ce voyage, d'établir des comparaisons point à point entre France et Allemagne, mais de rencontrer, de questionner, de comprendre. Henrik Uterwedde, directeur-adjoint de l'Institut franco-allemand de Ludwigsburg, donne quelques clefs : « En Allemagne, pas de concentration des pouvoirs, le maître-mot est 'coopération'. Le modèle allemand est aux antipodes du modèle français : pas de méfiance à l'égard des pouvoirs intermédiaires, pas de politique sans négociation... Quand on a décidé, on assume : les discussions préalables sont laborieuses, mais par la suite chacun a le sentiment d'avoir été entendu ». À une nuance près : la décision de fermer les centrales nucléaires<sup>50</sup> a pris de court tout le pays. « Mais cette décision ne fait pas peur aux Allemands : le nucléaire allemand emploie moins de monde que les éoliennes ». Ce qui leur fait peur, en vérité, c'est peut-être l'avenir : « Un pays qui a peur de faire des enfants a-t-il peur de l'avenir ? Derrière la façade, il y a l'incertitude, et l'avenir de l'Allemagne est lié à une réflexion sur cette incertitude... », conclut Henrik Utterwedde.

---

50 Le nucléaire ne représente en Allemagne que 18 % de la production d'électricité.