

La mémoire collective au coeur de la créativité territoriale : le regard de Philippe de Villiers



Philippe de Villiers, créateur du Puy du Fou. Une réussite mondiale inséparable d'un savoir-faire enraciné dans un territoire.

Président du Conseil général de la Vendée durant 22 ans, créateur, en 1978, de la cinéscénie du Puy du Fou (près de 400 000 spectateurs chaque été) et du Grand parc qui attire plus de 2 millions de visiteurs en six mois d'ouverture annuelle, Philippe de Villiers a accumulé une expérience hors pair et mondialement reconnue de gestionnaire local et de créateur d'entreprise.

Mais sa gestion n'est pas celle qu'on enseigne dans les écoles de commerce. Elle se fonde à la fois sur la mémoire et l'intuition, comme il l'explique dans l'entretien exclusif qu'il a bien voulu accorder à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est.

Aux chefs d'entreprise qui, dit-il, exercent le plus beau métier du monde quand ils associent la création de valeur ajoutée au "service du bien commun", il adresse ce message auquel tous les aménageurs territoriaux devraient souscrire : "l'amour du produit ne se sépare pas de l'amour du lieu". Ce lieu qui "fait lien" comme le résumait ici même, en décembre 2018, le grand sociologue Michel Maffesoli.

Pourquoi INTEREST

Concevoir l'aménagement du territoire avec comme perspective le développement économique, en usant du formidable levier de l'intelligence territoriale – l'intelligence économique appliquée aux territoires – tel est l'objectif stratégique que se fixe aujourd'hui SEBL Grand Est. Dans cet esprit, la lettre INTEREST – L'Intelligence territoriale Grand Est – a vocation à être une plate-forme de réflexion où des experts de premier plan, issus d'horizons différents, livrent leurs analyses et proposent des pistes d'action pour optimiser les ressources de notre région.

Plus que jamais, il s'agit d'approfondir notre réflexion, de créer de nouveaux réseaux, d'être agiles et proactifs dans une démarche stratégique sur le long terme... Dans la guerre économique planétaire, l'enracinement local et la mise en valeur des identités comme des ressources constituent des critères différenciants et positifs, à même d'optimiser nos atouts vis-à-vis de nos partenaires, sur nos territoires comme à l'international.

Tout le monde s'accorde à reconnaître que vous avez transformé la Vendée, devenue, à partir des années 1990, l'un des départements leaders en matière de création d'entreprises et d'emplois, mais aussi d'investissement en Recherche & Développement et – rapport de cause à effet ? – de résorption du chômage. Avec les Vendéopôles, par exemple, vous avez été l'un des premiers en France à mettre en œuvre l'intelligence économique territoriale en offrant aux investisseurs une assistance sur mesure. Pouvez-vous revenir sur la stratégie qui a été la vôtre pour dynamiser un territoire en s'appuyant sur son identité pour le projeter vers l'avenir ?

Cette stratégie s'est fondée sur deux idées paradoxales. La première : quand on veut faire en sorte qu'une entreprise s'installe sur un territoire, il faut décharger son créateur de ce qui ne concerne pas directement la production. Il faut mettre à sa disposition tous les outils d'intelligence et d'environne-

ment qui lui permettent de se concentrer sur son souci essentiel : la qualité de son produit et, au-delà, la relation entre son produit et son futur client. Deuxième principe, aux antipodes de ce que beaucoup pensent à la suite de Marx : c'est la valeur qui crée la valeur ajoutée, et non l'inverse. C'est la culture qui crée l'économie et non l'économie qui modèle la culture. La création est d'abord une disposition de l'esprit et du cœur qui débouchera sur une valeur ajoutée.

Quand je suis arrivé à la tête du Conseil général, les Vendéens baissaient la tête. On leur disait depuis près de deux siècles : "Vous êtes du mauvais côté de l'histoire". Les patrons vendéens baissaient la tête, les salariés vendéens baissaient la tête. Un homme qui baisse la tête ne crée pas. Un homme qui a honte de son passé, honte de ses racines, honte de sa région, est stérile. Pour créer, il faut avoir en soi deux formes d'incandescence. La première, c'est la passion du produit qu'on fabrique ou du service qu'on rend – se dire que grâce à l'un ou à

l'autre, on contribuera un peu (ou beaucoup) à changer le monde. L'autre incandescence, c'est de savoir faire le plein de ses fidélités. De même qu'un grand peintre doit accumuler le respect de tous ses devanciers, faute de quoi il fera, au choix, du psittacisme ou de la déconstruction, un créateur d'entreprise doit s'inscrire dans une logique pour imposer sa propre marque. Sauf à faire du Le Corbusier dont l'obsession de la table rase n'a pas franchi la barrière du temps.

Quand Léonard de Vinci peint la Joconde, quand Michel Ange sculpte sa *Pietà*, ils changent notre regard sur le monde. Ils font progresser l'humanité. Mais ce saut qualitatif dans l'avenir n'aurait pu exister sans l'humilité de ces géants qui savaient ce qu'ils devaient à ceux qui les avaient précédés.

C'est ce schéma qu'avec mon équipe, nous avons suivi. Nous ne nous sommes pas dit : nous allons créer une ingénierie complexe qui attirera les entreprises et leur permettra de créer des emplois. Nous nous sommes dit : rendons à chacun conscience de ce qu'il est et d'où il vient, et les graines de l'avenir germeront spontanément. Pour rendre à un peuple sa créativité, il faut lui permettre de renouer avec sa propension à aimer. L'amour du produit ne se sépare pas de l'amour du lieu. Le lieu, *"notre maître et notre ami"* comme disait Jean Yole, l'immense écrivain vendéen. Quand vous organisez les retrouvailles d'un peuple avec son terroir, quand vous donnez à ce territoire des raisons d'être fier de son passé, vous l'inscrivez dans le temps long et du même mouvement, vous l'arrimez à l'avenir. Il n'y a pas de création sans maturation, sans sédimentation. On ne fait de la bonne économie, créatrice de richesses et d'emplois que lorsqu'on commence par s'éloigner des règles formelles de l'économie de marché.

Ce que certains ont bien voulu appeler le "miracle vendéen", n'est pas la résultante de calculs technocratiques, c'est la conséquence d'une démarche visant à retrouver la résonance des passions qui ont fait de ce lieu un nœud d'affections. Et les résultats ont été presque immédiats. Je me souviens encore de ma première conférence de presse consacrée aux grands axes du développement futur de la Vendée. Je venais d'être élu président du Conseil général et les journalistes présents s'étonnaient de me voir arriver sans aucune note. Un peu ironique, le patron d'*Ouest France* m'a demandé : *"Mais quel est donc votre programme ?"* Et je lui ai répondu : *"Mon programme, c'est un drapeau !"*. Tout monde s'est regardé et j'ai répété : *"Nous allons offrir un drapeau à la Vendée !"*.

Dans la semaine qui a suivi, j'ai reçu plusieurs délégations de chefs d'entreprise qui sont venus m'expliquer très poliment mais avec une insistance teintée de réticence et d'incompréhension qu'on

n'allait pas créer de la valeur ajoutée avec un drapeau. A quoi j'ai rétorqué : *"Je ne suis pas marxiste. Je ne crois pas que ce sont les infrastructures qui déterminent les superstructures, mais exactement le contraire. Quand on aura rendu leur fierté aux salariés de Fleury-Michon, vous la verrez, la valeur ajoutée !"*. Moins de dix ans après, les mêmes chefs d'entreprise venaient dans mon bureau pour me demander l'autorisation de mettre le logo de la Vendée au cul de leur camion... Sur toutes les routes de France, c'était l'étendard qui faisait vendre leurs produits !

Cet exemple et bien d'autres sont la démonstration qu'une réussite économique est toujours la conséquence d'une politique. Et, si possible, de ce que Jules Verne appelait une *"grande politique"*. Laquelle est toujours, disait-il, *"une espérance exagérée"*. Or l'espérance vient de l'âme et du cœur, jamais d'un logiciel.

A ce moment de mon propos, le lecteur se dira peut-être qu'il n'a jamais entendu un entrepreneur parler ainsi. A quoi je lui réponds par avance : *"Venez au Puy du Fou. Et vous verrez ce que j'ai fait ! Vous verrez comment, en quarante-trois ans, ce qui n'était qu'un rêve est devenu une entreprise mondiale qui taille des croupières aux plus grands !"*.

Et j'insiste : une entreprise qui s'est bâtie sur un mode ignorant volontairement le marketing. Le marketing cherche désespérément à discerner et à exploiter jusqu'à la corde un besoin existant. Le Puy du Fou, c'est tout l'inverse : c'est un mouvement du cœur singulier et finalement plébiscité. Il ne propose pas ce que les gens aiment, mais ce qu'ils pourraient aimer.

Pour vous, l'enracinement dans un territoire et une culture, est donc essentiel en matière économique...

La cohérence du produit et du lieu, voilà la clé de tout. Derrière le "miracle vendéen", il y a des travailleurs fiers de leurs entreprises et fiers de la Vendée. Enracinés dans une double dimension affective, à la fois économique et patrimoniale. L'attachement des ouvriers vendéens à leur outil de travail est inséparable de leur attachement à leur voisinage. C'est le ciment d'une société qui est à l'inverse du principe "solitaire-solidaire" qu'on nous vend à l'envi comme la caractéristique idéale de l'homme nomade.

Vous l'avez compris : je ne crois pas du tout, mais alors pas du tout, que la *start-up* soit la solution pour développer l'économie. Je ne crois pas non plus que la mobilité systématique, idéalisée, soit le moteur de la richesse et de l'enrichissement des nations.

Je pense au contraire que c'est l'enracinement qui porte les plus beaux fruits : le fort intime inscrit dans un lieu et la sensibilité au temps long qui donne au créateur le sentiment d'être dépassé par ce qui lui survivra. C'est ce surpassement, ressenti comme une oblation, qui vous grandit et vous met en état de création. C'est vrai de l'artiste comme du chef d'entreprise.

"Quand vous donnez à un territoire des raisons d'être fier de son passé, vous l'inscrivez dans le temps long et, du même mouvement, vous l'arrimez à l'avenir."

"Venez au Puy du Fou ! Et vous verrez comment, en quarante-trois ans, ce qui n'était qu'un rêve est devenu une entreprise mondiale qui taille des croupières aux plus grands !"

L'exemple vendéen, cité dans de nombreux ouvrages, est-il, à votre avis, transposable à d'autres territoires qui ont traversé d'autres types de tragédies (trois guerres majeures par exemple ont frappé ou traversé le Grand Est en 70 ans)? En un mot, l'enracinement dont vous avez prouvé qu'il pouvait être le moteur d'un développement harmonieux, est-il transposable dans des régions comme le Grand Est ?

Votre question appelle de ma part une réponse très personnelle. Ce que j'ai pu réaliser en Vendée, je le dois au patrimoine d'intuition de mon père. C'était un Lorrain de passion, né à Nancy, rue Dumontet, puis officier au 15/1 avec de Lattre, à Metz. Cet amour de mon père pour sa Lorraine m'a aidé à faire mienne et à transmettre cette mémoire historique de la Vendée où je suis né.

Et puis il y a un point commun essentiel entre nos deux "pays" – je préfère ce terme à celui, administratif de "région" : ce point commun, infiniment plus fort que ce qui peut nous séparer, à commencer par la distance, c'est la souffrance sublimée. Nous sommes deux terres qui avons connu l'innommable, l'impensable, deux terres calcinées où, en principe, la charrue ne devait plus passer. Je me souviens, enfant, d'être allé en Lorraine avec mon père et d'avoir entendu un paysan nous dire : *"Ici, les oiseaux ne sont jamais revenus"*. Ce n'était bien sûr qu'une expression, mais elle dit tout du calvaire dont il était solidaire, même s'il ne l'avait pas connu, ou connu qu'en partie.

Entre les pays qui forment le Grand Est et l'Ouest martyrisé au cœur duquel se situe le département de la Vendée, il y a cette même douleur et cette même volonté de la transformer positivement. Parce que l'appel de la vie est le plus fort. Ce n'est pas l'amnésie qui aide à vivre, c'est la mémoire à la fois active et surmontée. Sublimier sa souffrance, c'est aller chercher au cœur de son malheur, la petite lumière qui permet de trouver un nouveau chemin. Pour que ce chemin soit viable, ouvre de nouveaux horizons, il y a deux conditions – j'y reviens encore et toujours : l'amour du lieu et la volonté de rendre à ceux qui nous ont précédés un peu de ce qu'ils nous ont donné.

Un créateur est un débiteur qui assume sa dette. Quand un entrepreneur a ces deux notions chevillées au cœur, il exerce le plus beau métier du monde, au service du bien commun. Il crée la vie autour de lui. Cette vision de l'entreprise et de l'économie en général, c'est celle des peuples qui réussissent. Les peuples d'Asie, la Chine au premier chef, partagent cette conception du vrai progrès, inscrit dans le temps long dont je parlais tout à l'heure.

Ceux qui doutent, au contraire, sont les peuples qui ont cru sans discernement aux grandes utopies de la fin du XX^e siècle : celle du "village mondial", de la mobilité obligée – forcée, même – et du déracinement conçu comme une vertu. A peine s'attache-t-on qu'on a le devoir de s'arracher à ce qu'on aime. C'est terrible.

L'analyse du Président de SEBL Grand Est Faire face ensemble



Quand, sous l'effet de la crise, les repères habituels s'effacent et les recettes ordinaires deviennent inopérantes, il est du devoir des élus et des acteurs territoriaux d'ouvrir les yeux sur ce qui les entoure en comparant les expériences sans *a priori*. C'est ce qu'Hérodote, le premier des géographes, plaçait au premier rang de la sagesse pour qui s'implique, d'une manière ou d'une autre, dans la

vie de la Cité. Et c'est, modestement, le but que poursuit *Interest* en sollicitant, depuis 2018, des expertises venues d'horizons différents – et parfois opposés – sur la question-clé de l'intelligence territoriale. Comment, dès lors, nous désintéresser de la réussite vendéenne et de l'homme qui, voici plus de 20 ans, en a jeté les bases : Philippe de Villiers ?

La grande leçon de la Vendée, c'est d'avoir su transformer un passé tragique en énergie positive au service du développement territorial.

Né en Vendée d'un père lorrain et d'une mère catalane, le fondateur du Puy du Fou qui accumule, année après année, les récompenses internationales pour ses innovations ne se résume pas à sa carrière politique. C'est aussi un créateur qui mène plusieurs vies à la fois, toutes animées par une même logique : rien ne survit qui ne soit enraciné.

C'est ce créateur que nous avons choisi d'interroger, cet entrepreneur qui, à partir d'un postulat culturel – rendre intelligible le passé tragique de la Vendée – a renouvelé en profondeur l'économie de son département et réaménagé son espace comme il ne l'avait jamais été depuis Napoléon I^{er}.

Les habitants du Grand Est n'ont nul besoin de se réconcilier, car ils n'ont pas connu la guerre civile. Mais ils ont en commun avec les Vendéens une histoire douloureuse, faite de guerre et d'invasions. Cette "souffrance sublimée", Philippe de Villiers et ses équipes ont su la transformer en énergie positive au service du développement territorial. Même ses adversaires le reconnaissent. Le moins que nous puissions faire était de comprendre pourquoi.

Thierry HORY.

Est-il besoin de démontrer les dégâts sociaux et tout simplement humains, de tels attendus ? Au lieu de libérer les énergies, on les a rendues vaines. En convainquant les hommes qu'ils sont remplaçables, interchangeable, on a enfermé les peuples dans la prison invisible que Chaplin a si bien décrite dans *Les temps modernes*, cette satire du Taylorisme qui nous prévient, avec 100 ans d'avance, des dangers mortels de la déshumanisation. Cette économie-là, elle vient de connaître son assomption avec l'affaire du Covid. Elle ne produit que du malheur, elle transforme l'or en plomb, la libre-circulation en confinement, l'universalisme en repli sur soi... On a cherché à ringardiser le local, on n'a réussi qu'à paralyser l'économie réelle, à ressusciter à l'échelon planétaire, le scandale des assignats du XVIII^e siècle. Les milliards qui circulent au-dessus de nos têtes, ce sont nos assignats à nous. Une économie du mensonge dont le passif devra être remboursé par nos enfants et nos petits-enfants. Il est temps de dire : ça suffit !

La crise que nous traversons doit être l'occasion d'une refondation qui permette à nos territoires de se développer sur du solide, donc sur du vrai.

Le Grand Est comme la Vendée sont riches de communautés vivantes et de terroirs qui, forts de leur histoire, de leurs traditions, de leurs savoir-faire enracinés, ont toujours su se projeter dans l'avenir. Créer, encore et toujours, il n'y a pas d'autre issue. ■

Biographie

Philippe de Villiers a noué trois vies dans une seule. La première, c'est sa vie publique. Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris en 1973, ancien élève de l'ENA, il est entré dans le corps préfectoral en 1978. Sous-préfet à la Rochelle, puis à Vendôme, il rompt ses liens avec l'administration en mai 1981. Il deviendra Secrétaire d'État à la Culture en 1986, puis président du Conseil général de la Vendée en 1988. Il y laisse la trace de nombreuses créations : le Vendée-Globe, les Vendéopôles, etc. Il fait de la Vendée un département d'avant-garde, où le taux de chômage est l'un des plus faibles de France.

Sa deuxième vie, c'est l'aventure du Puy du Fou. En 1978, en pleine scolarité à l'ENA, il crée la Cinéscénie du même nom, puis, en 1988, le Grand Parc du Puy du Fou. En 1998, il lance l'Académie-Junior du Puy du Fou, puis la Cité nocturne. À partir de 2012, les récompenses mondiales pleuvent : le *Thea Classic Awards* en 2012, l'*Applause Award* en 2014, le *Thea Award* pour le *Dernier Panache* en 2017. Philippe de Villiers reçoit, à titre personnel, le *Hall of Fame* le 14 novembre 2017. En 2014, est créé Puy du Fou International. L'entreprise est réclamée partout, elle essaima dans le monde entier et inaugure le 16 janvier 2019, *Puy du Fou-España*, à Tolède.

La troisième vie de Philippe de Villiers est celle de l'écriture. Non seulement l'écriture des *scenarii* du Puy du Fou mais aussi celle de nombreux ouvrages. Sa "circonscription lectorale" n'a cessé de s'élargir. Il a publié une trentaine de livres. Ses romans historiques ont remporté un grand succès et ses essais sont salués comme autant de best-sellers.

Les deux secrets du Puy du Fou

A l'issue de notre entretien, nous avons demandé à Philippe de Villiers de résumer la philosophie du Parc de loisir préféré des Français.

"Le Puy du Fou repose sur un double axiome : le primat de l'artisanat sur l'assistanat et le principe de l'atome. L'artisanat ? Nous avons fait le serment, en créant l'entreprise, de ne jamais nous ouvrir à un actionnaire extérieur. C'est quand on a le dos au mur qu'on devient créatif. De fait, nous avons atteint une taille mondiale sans rien devoir à quiconque si ce n'est au savoir-faire des Vendéens.

Quant à l'atome, c'est ce qui résume le mieux à mes yeux la combinaison de l'infiniment petit et de l'infiniment puissant qui est la marque des temps que nous vivons. Depuis que les grands empires ont volé en éclat, Hong Kong, Singapour et bien d'autres ont apporté la preuve que l'influence ne devait plus rien au gigantisme. Et c'est ce que démontre chaque jour le Puy du Fou en mettant en œuvre des innovations que nous envient les plus grands parcs de loisirs du monde. J'ai longtemps dit en plaisantant que, contrairement au CNRS, nous n'avions pas de chercheurs, seulement des découvreurs. Et même des découvreurs-trouvères. Nous n'avons pas d'ingénieurs, seulement des ingénieurs. Mais ces découvreurs ingénieurs exportent leurs merveilles dans le monde entier".



Pour en savoir plus

Philippe de Villiers et son "laboratoire vendéen" ont donné lieu à plusieurs biographies. N'en retenons que les plus importantes : *Philippe de Villiers ou la politique autrement*, par Patrick Buisson et Eric Branca (Editions du Rocher, 1993) et *Le mystère Villiers*, d'Eric Branca et Arnaud Folch (Plon 2006) ; s'agissant de son action locale, on lira avec intérêt *Le paradoxe vendéen*, de Pauline Leconte (Albin Michel, 2004). Outre ses essais politiques et ses romans historiques, dont on trouve la liste exhaustive sur les sites d'Albin Michel (<https://www.albin-michel.fr/>) et de Fayard (<https://www.fayard.fr/>), Philippe de Villiers lui-même a écrit plusieurs ouvrages sur son aventure Puyfolaïse, parmi lesquels un récit très complet, *Les Secrets du Puy du Fou* (Albin Michel, 2012).