

# Des entreprises et des territoires

Institut des hautes études de développement  
et d'aménagement des territoires en Europe

## I H E D A T E L'ANNUEL 2015

UNE REVUE POUR PROLONGER  
ENSEMBLE LES RENCONTRES  
À TRAVERS L'EUROPE

# EURALIUE



# L'ÉDITO

PHILIPPE **ESTÈBE**

Directeur de l'IHEDATE



© DR

ENTREPRISES ET TERRITOIRES

Pourquoi se lancer dans un cycle «entreprises et territoires» en 2015, à un moment où les géants du numérique semblent surfer sur les nations, au gré des réseaux et des optimisations fiscales? Pourquoi entamer une réflexion sur ce sujet alors que la «mondialisation par la mer», pour reprendre l'intelligente expression d'Antoine Frémont, rend dérisoire le coût du transport de masse? Comment, enfin, alimenter cette discussion, alors que la messe semble dite et que l'économie métropolitaine immatérielle semble avoir définitivement gagné la partie?

Sans doute parce que ces tendances ne nous parlent que d'une partie de la réalité et que leur caractère inéluctable même nous permettent de jouer à nous faire peur.

Il est vrai que le développement de l'économie de la donnée a, en quelques années, pris tout le monde de court. Comme le fait remarquer Nicolas Collin, la troisième révolution industrielle n'est pas celle du numérique au sens propre, c'est celle de la capacité à utiliser les milliards de données que nous offrons, quotidiennement, aux réseaux, pour traquer nos goûts, nos comportements et ajuster en permanence les offres commerciales, les nouveaux produits et les nouveaux modèles de gestion.

Il est vrai que le transport maritime continue, malgré la crise, à croître et embellir, permettant ce que Pierre Veltz appelle « la mondialisation à grain fin », autrement dit le subtil découpage des chaînes de production en raison des coûts salariaux et fiscaux des différents pays.

Il est vrai aussi que les travaux de Laurent Davezies confirment, en France, une concentration de la création d'activités et de richesses dans quelques grandes villes, alors que, depuis 2008, le reste du territoire perd des emplois.

**Pour autant, ce modèle n'est pas reçu de la même manière partout, et dans tous les pays.**

L'Italie et l'Allemagne ont, chacun, construit depuis longtemps un modèle de villes industrielles ou industrieuses, de taille moyenne au regard des métropoles, où l'on trouve des capacités de production matérielle, de recherche et de formation, de design et de création de nouveaux services. Ces villes reposent sur des alliances conclues de longue date entre les différentes parties-prenantes (détenteurs du capital, salariés, chercheurs, politiques) qui constituent des milieux locaux solides et agiles, capables de produire des objets de qualité et de s'adapter aux évolutions des technologies, de la concurrence et de la demande.



© Sophie Knapp

### LES CHAUSSURES « MADE IN ROMANS » A ROMANS-SUR-ISÈRE

Le modèle métropolitain, ou celui de l'entreprise multinationale géante ou encore celui du champion national à la française n'est pas universel, et ne rend compte ni de la persistance d'entreprises qui n'entrent pas nécessairement dans ces normes, ni de la diversité des relations existantes entre territoires et entreprises.

L'industrie du nord de la France a été portée par un patronat très impliqué dans la production d'équipements et de services collectifs. Cet engagement n'a pas empêché ces grands noms d'aller chercher ailleurs des coûts de production moins élevés. Mais il maintient actif leur souci de développement territorial, en relation intense avec les acteurs sociaux et politiques du territoire. Le « comité grand Lille » a été à l'origine de nombreuses initiatives comme la mobilisation en faveur des Jeux olympiques à Lille. Il est désormais, avec la chambre de commerce et d'industrie de la métropole lilloise, en pointe pour mettre en œuvre les propositions (évidemment controversées) de Jeremy Rifkin au nom de la troisième révolution industrielle.



© Sophie Knapp

Jean-François Caron, maire de Loos-en-Gohelle et vice-président (EELV) de la Région Nord-Pas-de-Calais, a fait de sa petite ville, sinistrée après la fin de l'exploitation minière (et sans doute avant celle-ci), un laboratoire d'écocités et d'éco-entreprises, appuyées sur les spécificités du territoire. Son action, depuis plus de vingt ans, a contribué à transformer le paysage et surtout a permis à ses citoyens de retrouver travail, activité et dignité. Sa ville est considérée comme un exemple à la fois de transition verte mais aussi (et peut-être surtout) de « territoire entreprenant ».

Entre Castres et Mazamet, le Centre hospitalier intercommunal (le CHIC), innove en permanence pour améliorer la qualité des soins et du fonctionnement de l'entreprise. Il s'inscrit toujours plus profondément dans des réseaux territoriaux incluant d'autres établissements de soins, des praticiens, des personnels de santé, des associations, des villes pour développer la prévention, mettre en place des politiques de santé publique et assurer la continuité des soins. En véritables entrepreneurs, les membres de l'équipe de direction sont des têtes chercheuses pour comprendre les besoins et imaginer de nouvelles offres et de nouveaux dispositifs de soin.



© BCC

#### LES TERRILS DE LOOS-EN-GOHELLE

A Romans, le groupe Archer, originellement entreprise d'insertion, s'est trouvé à l'origine de la mobilisation des acteurs sociaux, économiques et politiques d'un bassin industriel en grave crise (qui s'est traduite notamment par la quasi disparition de l'industrie de la chaussure). Ce mouvement a permis de relancer, développer ou créer plus de 80 activités différentes, des services à la personne à la sous-traitance automobile, en passant par... la production de chaussures. Ces redéveloppements, comme l'explique Christophe Chevalier, animateur de l'ensemble, se sont fondés sur une analyse fine des savoir-faire hérités avant qu'ils ne disparaissent à jamais et sur une discussion avec les donneurs d'ordres potentiels pour leur démontrer les avantages de relocaliser à proximité des marchés finaux.

La troisième Italie, enfin, témoigne, si besoin était, que les trois ordres de notre inéluctable modernité (numérisation, mondialisation, métropolisation) ne sonnent pas le glas de capacités productives localisées. Les villes italiennes visitées lors de la mission d'études -Florence, Bologne, Trévise- sont loin d'être des métropoles et leurs productions (textile, chaussures, mécanique, meubles, etc.) ne feraient pas rêver un président de Région française lors de l'élaboration de son schéma de développement économique.



© Sophie Knapp

## LA CARTOUCHERIE A BOURG-LÈS-VALENCE

Pour autant, chacun à sa manière, ces territoires-entreprises savent se renouveler en permanence et parviennent à survivre, mieux, à dominer certains marchés, grâce à des modes d'organisation très spécifiques, entièrement fondés sur des liens étroits entre les territoires et les entreprises. Ces modèles sont, évidemment, loin d'être entièrement vertueux, comme on le verra plus loin. Mais ils apportent des avantages compétitifs considérables à des activités apparemment traditionnelles et « normalement » condamnées par la compétition internationale.

À l'issue de cette année, on s'interroge sur le titre qu'on lui a donné. A-t-on vraiment parlé des « entreprises » et de leurs rapports aux « territoires » ? Au final, on a surtout parlé des êtres vivants : des entrepreneurs, des salariés, des élus, des consommateurs ; on a parlé de leurs relations, tendues ou apaisées ; on a

parlé de leur(s) histoire(s), de leurs projets, de leurs difficultés et de leurs réussites. C'est peut-être cela la principale découverte, à l'heure du numérique, de la mondialisation et de la métropolisation. L'entreprise est toujours un système en réseau, inscrit dans des relations plus ou moins denses, plus ou moins complexes avec un environnement proche ou lointain ; plus ces relations sont denses et complexes et mieux l'entreprise se porte. Le « territoire » n'est pas une entité abstraite et administrée d'un seul point de vue rationnel ; c'est surtout un système d'acteurs coopératifs ou conflictuels, souvent coopératifs et conflictuels.

C'est la densité de ces deux systèmes en réseau qui rend les territoires entreprenants. ★

## « IHEDATE L'ANNUEL »

**L'IHEDATE réunit des acteurs publics nationaux (CGET, CDC, ministères) et locaux (ARE, AdCF, Ville de Paris), des entreprises publiques et privées (Auchan, Bouygues, Colas, EDF, ERDF, La Poste, RTE, SMABTP, SNCF) et des fédérations professionnelles (ASFA, FNTP, USIRF).**

**L'Institut propose une formation d'un an à 60 auditeurs, professionnels confirmés dans les domaines de l'aménagement et du développement territorial.**

**« IHEDATE l'Annuel » n'entend pas présenter un compte rendu exhaustif des conférences et des débats, mais donner simplement un aperçu de la diversité et de la richesse des sujets abordés à l'IHEDATE. En attendant le numéro 2.**



2

## L'édito de Philippe Estèbe

ENTREPRISES ET TERRITOIRES

# Le SOMMAIRE

DES SESSIONS  
POUR RÉFLÉCHIR, UNE REVUE  
POUR ALLER PLUS LOIN



## 39 Le portrait

JEAN-FRANÇOIS CARON  
Le petit caillou

8

### Morceaux choisis

DANIÈLE HERVIEU-LÉGER  
Le pèlerin et le converti

## 16 Reportage

BIENVENUE A COOPANAME

76

## Regard

ISABELLE BARAUD-SERFATY  
Les acteurs privés de la ville :  
épisode 3

90

## Verbatim

En 2025, LE GRAND PARIS  
fait tomber les frontières

12

## Regard

MARTIN VANIER  
Une transition peut  
en cacher (au moins)  
une autre

62

## Comment ça marche ?

LA TOILE INDUSTRIELLE  
DUNKERQUOISE



26

## Un territoire

LE PORT DE DUNKERQUE,  
un exploitant devenu aménageur

84

## Un territoire

TOULOUSE, le Mirail, un quartier  
prioritaire au cœur de la ville

50

## A travers l'histoire

LA POLITIQUE DE LA VILLE  
EN ANGLETERRE DE 1960  
A NOS JOURS  
D'après les travaux  
de Stephen Hall

30

## Enquête

FINANCIARISATION  
SUR LA VILLE

64

## Enquête

SUR LES TRACES  
DE LA TROISIÈME ITALIE  
MATIÈRES D'ITALIE

79

## Le portrait

NATHALIE VLLAUDIÈRE  
soigne son offre



21

## Entretien

CHRISTOPHE CHEVALIER  
Un emploi plutôt que des dispositifs  
d'accompagnement... à l'emploi



44

## Entretien

BERNARD PECQUEUR  
ou l'art du bon sens territorial



54

## Entretien

DOROTHÉE KOHLER  
Industrie et territoire :  
existe-t-il un « modèle allemand » ?



94

## Le programme 2016

L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE  
PEUT-IL ÊTRE DÉMOCRATIQUE ?





# MORCEAUX CHOISIS

Danièle Hervieu-Léger



# Le pèlerin et le converti

LE 15 JANVIER 2015, LORS DE LA PREMIÈRE SESSION DE L'ANNÉE, **DANIÈLE HERVIEU-LÉGER** AVAIT PRIS LA PAROLE SUR L'UN DE SES THÈMES DE RECHERCHE, LES FIGURES CONTEMPORAINES DU RELIGIEUX. QUELQUES JOURS AUPARAVANT, LES PREMIERS ATTENTATS MEURTRIERS AVAIENT TOUCHÉ LA FRANCE. DEPUIS, D'AUTRES ATTENTATS ONT ENDEUILLÉ LE PAYS ET LES TRAVAUX DE LA SOCIOLOGUE SONT PLUS QUE JAMAIS D'ACTUALITÉ.



**Danièle Hervieu-Léger**

Directrice d'études à l'École  
des hautes études en sciences  
sociales (EHESS)

L'affirmation grandissante de l'autonomie des individus a entraîné le rétrécissement inéluctable de la place de la religion dans les sociétés modernes. La religion appartient désormais à la sphère du privé dans la société française. Mais le paradigme de la perte du religieux soutenu par les sociologues jusqu'à la fin des années 1960 a été brutalement remis en question par la révolution culturelle des années 1970. Ce tournant, aussi important pour la scène religieuse que le tournant de la Révolution française, est marqué par l'avènement de ce que **Jean Baudrillard** a appelé « la modernité psychologique ». Par l'avènement de la culture de l'individu.

Dès lors, trois éléments vont bouleverser la place du religieux dans la société.

D'abord un retour en force des intérêts spirituels sous une forme assez vague, émergeant au sein des mouvements contre-culturels. Ces derniers se développent au crépuscule des 30 glorieuses, alors qu'émerge la première critique de la modernité. Et ces mouvements contre-culturels vont emprunter, pour partie, leurs questionnements au répertoire des religions et des spiritualités.

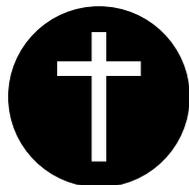
Puis, dans les années 1980, on observe une réapparition du religieux sur la scène publique. Le point de repère le plus visible se situe aux États-Unis, avec le retour d'une vague évangélique sur la scène publique. A travers la « Moral Majority », des mouvements fondamentalistes vont développer une force politique suffisante pour assurer la deuxième élection de Ronald Reagan. En France, le retour du religieux dans l'espace public se fait à travers l'émergence de la question de l'islam. C'est une des conséquences de la loi de 1974 sur le regroupement familial qui a permis aux travailleurs issus majoritairement de pays musulmans de faire venir leur famille sur le territoire français. Cette stabilisation permanente des familles, dans des quartiers périphériques, dessine les premiers contours de ce que l'on va appeler « l'islam des banlieues ». Dans son livre datant de 1987, *Les banlieues de l'islam, naissance d'une religion*, le politologue **Gilles Kepel** décrit le pullulement des salles de prières, y compris dans certaines très grandes entreprises.



“

## Le renouveau du religieux se fait à partir de l'individu

”



Enfin, un troisième point surprend les sociologues : ce retour du religieux ne s'accompagne pas d'un retour massif des fidèles dans les lieux de culte traditionnels. Ils observent au contraire une dispersion de la scène religieuse en de multiples petits phénomènes communautaires.

Autant d'éléments qui vont conduire à produire une nouvelle description sociologique que Danièle Hervieu-Léger a appelé «la modernité religieuse». Ce nouveau paradigme s'organise autour de différents points de repères. Premier point fondamental, ce renouveau du religieux se fait à partir de l'individu. Il y a une individualisation du croire. Chacun se fabrique son propre petit récit personnel de croyant, faisant passer au second plan le problème de la conformité aux vérités à croire dont sont porteuses les différentes traditions religieuses. Ces récits personnels s'inscrivent dans une pluralisation du paysage religieux dans un monde de plus en plus globalisé. Cette pluralité est induite, surtout en France, par les mouvements migratoires. S'il y a toujours eu des musulmans en France, ce qui est nouveau à partir des années 1970, c'est qu'on peut identifier une véritable population musulmane au sein de la population française. Mais cette pluralité n'est pas due uniquement à des apports venant d'autres pays. Internet a amplifié ce phénomène et aujourd'hui, le religieux se fabrique en grande partie à travers les réseaux sociaux.

Enfin, Danièle Hervieu-Léger relève que paradoxalement, il y a une forte attente à faire communauté, à faire sens ensemble. Les individus qui sont porteurs de leur récit croyant ont besoin de rencontrer d'autres individus capables de leur dire : «Ce qui fait sens pour toi fait sens pour moi». Il y a un impératif à la validation du croire. Pendant des siècles, cette validation était prise en charge par les institutions. Elles disaient ce qu'il fallait croire. L'individualisation du croire a engendré une prolifération communautaire qui échappe complètement au contrôle des appareils institutionnels.

A partir de cette nouvelle configuration de la scène religieuse, Danièle Hervieu-Léger a développé deux figures de description, celle du pèlerin et celle du converti. Le pèlerin est un individu qui chemine, qui visite, qui teste la méditation transcendante, le tai-chi, et qui va trouver dans une communauté charismatique un lieu où stabiliser sa quête religieuse et «poser ses valises». Mais celui qui pose ses valises, c'est aussi le converti qui choisit la famille spirituelle avec laquelle il se sent en affinités.

Ces deux figures sont étroitement corrélées. Le pèlerin qui cherche sa voie, qui ne sait pas où sa quête va le mener, peut devenir un converti. Et il le devient souvent. De même, le converti peut redevenir un pèlerin parce qu'on peut se convertir plusieurs fois, comme les parcours de convertis le montrent très clairement.



Pour aller  
plus loin**LE PÈLERIN  
ET LE CONVERTI,**Danièle Hervieu-Léger,  
Flammarion,  
(rééd. Coll.Champs), 1999.**CATHOLICISME, LA FIN  
D'UN MONDE,**Danièle Hervieu-Léger,  
Bayard, 2003.**DICTIONNAIRE DES FAITS  
RELIGIEUX,**Danièle Hervieu-Léger  
(dir.), Presses  
universitaires de France,  
2010.

“  
Le pèlerin  
et le converti  
sont les figures  
du croyant  
contemporain  
”

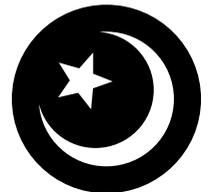
Le pèlerin et le converti sont les figures typiques du croyant contemporain. Si notre regard est attiré par le phénomène de ces jeunes qui se convertissent à l'islam, les chiffres montrent qu'il n'y a jamais eu autant de convertis dans l'Eglise catholique en France. Et ces phénomènes de conversion sont empiriquement mesurés dans toutes les grandes traditions religieuses.

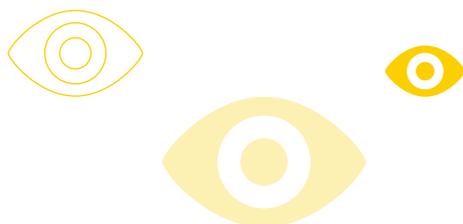
Cependant, le converti ne se limite pas à l'individu qui décide de changer de religion. S'il est nécessaire de s'intéresser au nombre, considérable dans le cas de l'islam, d'individus qui endossent une nouvelle identité religieuse, il faut aussi prendre en compte le nombre important de ceux et celles qui sont porteurs par leur famille d'une appartenance de naissance à une identité religieuse, et qui vont réinvestir cette identité et revenir à une affirmation forte de leur appartenance religieuse. On le retrouve chez les protestants avec les « born again » ou chez les catholiques avec les « recommençants ». Ce réinvestissement d'une identité religieuse produit un double phénomène troublant. D'abord au niveau de la transmission : celle-ci est massivement horizontale. Elle opère à travers des phénomènes de contaminations croyantes se construisant au sein d'une même génération.

Et d'autre part, on voit émerger un phénomène de transmission à l'envers : ce sont les enfants qui entreprennent la reconquête de l'identité religieuse familiale et qui ont des attentes vis-à-vis de leurs parents.

Ainsi une grand-mère née au Maroc peut être qualifiée de mauvaise musulmane par son petit-fils. Ou bien une jeune femme juive peut expliquer à sa mère qu'elle est une mauvaise juive parce qu'elle n'a pas deux batteries de cuisine. Loin d'être marginal, ce phénomène engendre d'importants conflits familiaux. Il laisse aussi de nombreux parents dans le désarroi, comme ceux qui apparaissent aujourd'hui sur nos écrans de télévision pour raconter, encore sidérés, qu'ils n'ont rien vu venir et qu'ils ne comprennent toujours pas ce qui est arrivé à leur enfant. ★

Retrouvez en vidéo

**DANIÈLE HERVIEU-LÉGER**<http://ihedate.org/?Figures-contemporaines-du-religieux-le-pelerin-et-le-converti>



MARTIN VANIER, COORDINATEUR SCIENTIFIQUE DE LA SESSION «TRANSITION, ENTREPRISES ET TERRITOIRES» À MARCQ-EN-BARCEUL ET DUNKERQUE EN SEPTEMBRE 2015.

# Une transition peut en cacher (au moins) une autre

**Au risque d'abuser d'une formule déjà galvaudée, osons la question : de quoi la transition est-elle aujourd'hui le nom ?** Écologique et énergétique, collaborative et solidaire, locale et circulaire, numérique et ressourcée : la transition ne manque pourtant pas de qualificatifs qui en disent le sens, la visée, la vérité. **Pourquoi faudrait-il la dévoiler ?** Notre venue dans le Nord-Pas-de-Calais nous a fait entendre non pas un mais plusieurs discours de la transition. **Un ensemble trop smart pour être honnête ?** A tout le moins suffisamment riche de sa diversité pour nous inviter à la réflexion.

Il y a d'abord le discours des entrepreneurs, ceux issus de l'historique groupement patronal inter-professionnel devenu aujourd'hui « Entreprises et Cité ». La notion de transition l'imprègne, parce que c'est le récit d'un capitalisme territorialisé qui surmonte ses crises, change avec la société qu'il produit, parfois malgré elle, cherche d'époque en époque les termes du nouveau chapitre à entreprendre. À l'écouter, on saisit la transition sociale (passer de la condition de la misère ouvrière aux conditions de la promotion

ouvrière), la transition managériale et organisationnelle (passer de l'entreprise familiale au réseau entrepreneurial résilient), la transition culturelle (passer de la prise de risque économique à la responsabilité sociale et environnementale), mais ni la transition écologique, ni le grand récit « rifkinien », qui a récemment fait souche ici.

Ceux-ci viennent avec la présentation de la troisième révolution industrielle (TRI), portée par la CCI et la Région (désormais « Nord de France ») : un mixte de numérique, d'énergies renouvelables, de « pouvoir latéral » (celui du « capitalisme distribué »), de biens communs collaboratifs et de relocalisation-reterritorialisation. La technologie en est le cœur, ce qui motive que le terme de révolution prenne ici la place de celui de transition.

“ Les discours autour de la transition invitent à la réflexion. ”



**Martin Vanier**

Géographe, professeur à l'université de Grenoble et consultant chez Acadie. Après une thèse consacrée à l'industrie de la bonneterie à Troyes, ses travaux ont porté sur la géographie urbaine, les métropoles et les espaces périurbains. Il est particulièrement sensible aux questions de prospective. Dernier ouvrage : *Demain les Territoires. Capitalisme réticulaire et espace politique*, éditions Herman, 2015.





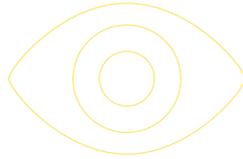
LES ABORDS DE LA GARE  
LILLE EUROPE

Enfin, Jean-François Caron, maire Vert de Loos-en-Gohelle, se saisit de la même TRI (« Rifkin nous a aidés à recréer des alliances improbables »), mais la met en mouvement à sa manière militante. La transition devient une conduite de changement dont l'objectif est de réinventer des collectifs, pour faire renaître des habitants-acteurs. Élu écologiste du bassin minier (une sorte d'oxymore politique), Jean-François Caron ne passe certes pas sous silence le nouveau référentiel de la transition et son équation énergétique – avec Loos-en-Gohelle comme cluster de l'écotransition – mais c'est de transition politique dont il parle, et de la remise en action des habitants par un énorme

travail de confiance (de soi, entre soi, aux autres, ...). Le lendemain, à Dunkerque, une dernière transition vient se combiner aux précédentes : la transition métropolitaine qui verrait la reconnaissance d'une galaxie urbaine régionale articulée à sa façade portuaire.

**CQFD :** la transition, au sens énergétique et écologique où on l'invoque le plus souvent, n'est vraisemblablement que la proue (la façade ?) d'un ensemble de processus qui changent la société, ses territoires, son politique, processus dont bien malin peut dire ce qui en résultera étant donné leur diversité. Il en est souvent ainsi avec les horizons d'attente : comme la révolution au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup>

siècle, la transition du XXI<sup>e</sup> siècle produira ses paradoxes, même s'il n'est pas douteux qu'elle change le monde. Preuve d'un apprentissage discret mais profond de la part des acteurs de ce changement, quels qu'ils soient, la notion de transition s'est, au passage, discrètement substituée à celle de révolution. Après épuisement des charmes de cette dernière (au moins en Europe), c'est de mutation dont on a parlé durant la fin du XX<sup>e</sup> siècle, avant que le terme de bifurcation ne tente une percée. Mais désormais il semble que le paradigme dominant du changement soit solidement celui de la transition, dans tous les sens qu'on vient de voir. Pour les rassembler dans une même logique, relevons donc



## CITÉ DES ÉCHANGES À MARCQ-EN-BARCEUL



## BORDS DE MER À DUNKERQUE

pour finir le double sens du terme « transition » dans toute sa pluralité.

Il y a la transition comme passage d'un état ou d'un stade à un autre, avec son état transitoire à considérer en tant que tel. L'intérêt de ce sens premier est de donner de l'épaisseur historique et du contenu collectif à l'effort de transformation, plutôt que de l'incarner dans un moment brutal et sublime. La transition durera, disons une génération, et ce qui compte pour ceux qui l'invoquent est sans doute moins le résultat final que tout ce qui va advenir de nouveau durant cette époque offerte aux changements. En ce sens, la transition est la fille pacifiée de la révolution permanente.

D'où le second sens, qu'on n'entend moins immédiatement : la transition comme transfert, avec ses objets transitionnels. Je conçois que considérer les énergies renouvelables, les circuits courts ou la « Toile Industrielle » de l'économie circulaire – sans parler de la TRI – comme des objets transitionnels puisse agacer les acteurs qui s'y investissent. Ces enjeux sont trop sérieux pour une psychanalyse de pacotille. Mais à chaque fois qu'on a entendu ces acteurs, à Lille et à Dunkerque, on a pu mesurer ce qui était au travail en arrière-plan de « la transition » : un lent basculement des représentations, avec ses résistances (dont l'indépassable « territoire »), ses irréversibilités (un autre rapport à la richesse),

ses nouvelles promesses (comme Dunkerque, ville touristique)... Résumé lapidaire de Jean-François Caron : « ça touille ! ».

Quant à savoir si l'aménagement des territoires de la France en Europe participe à ce basculement, le nourrit, l'anticipe, ou au contraire peine à s'en imprégner, à s'y inscrire, à s'y ressourcer, c'est un sujet qui mériterait un autre développement. ★

“ **La transition est la fille pacifiée de la révolution permanente.** ”

**1, 2 et 3**la nouvelle co-direction  
générale de CoopanameSOPHIE **KNAPP**

# Bienvenue à Coopaname

ASSISTE-T-ON À L'AVÈNEMENT D'UNE NOUVELLE FORME D'ENTREPRISE ? LA COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI COOPANAME EST UNE ENTREPRISE PARTAGÉE ALLIANT DÉMARCHE INDIVIDUELLE ET DIMENSION COLLECTIVE. DES FEMMES ET DES HOMMES QUI ONT SOUHAITÉ CRÉER LEUR EMPLOI TOUT EN APPARTENANT À UNE ENTREPRISE. AVEC L'ENVIE DE RÉINVENTER LEUR RELATION AU TRAVAIL ET DE MUTUALISER LES EXPÉRIENCES ET LES RISQUES. PARMI EUX, VINCENT DAVID ET JEAN-PHILIPPE DHAM NOUS RACONTENT LEUR VIE D'ENTREPRENEURS SALARIÉS AU SEIN D'UNE COOPÉRATIVE OÙ AUTONOMIE ET RECHERCHE DE LIENS SOCIAUX SE CÔTOIENT.

C'est dans les locaux de Coopaname situés dans le XIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris que **Vincent David** a tenu à me rencontrer.

Une preuve parmi d'autres de son engagement au sein de la plus grande coopérative d'activités et d'emploi (CEA) de France, née en 2004. Dans une autre vie, Vincent David a été salarié dans des ONG, puis chez Max Havelaar. Mais il y a dix ans, à 31 ans, il décide de franchir le pas et de devenir... salarié. **Il fonde l'agence de communication Relations d'Utilité Publique,**

VINCENT DAVID



© Florence David-Coullier

HÉLÈNE  
VANDENBILCKE<sup>1</sup>

© Cyril Anagnouan

LUC  
MBOUMBA<sup>2</sup>

© Cyril Anagnouan

NOÉMIE  
DE GRENIER<sup>3</sup>

© Cyril Anagnouan

RELATIONS

D'UTILITÉ PUBLIQUE

(RUP). « *Je n'avais pas la volonté de créer ma propre société. RUP, c'est une marque. Mais juridiquement, et aussi sur les factures, l'entreprise c'est Coopaname. Et moi, je suis salarié de Coopaname.* »

Ils sont beaucoup, parmi les « **Coopanamien**s » comme ils s'appellent entre eux, à avoir quitté un poste de salarié dans une entreprise avec un projet personnel qui leur tenait à cœur, mais sans pour autant avoir le désir de développer leur propre société.

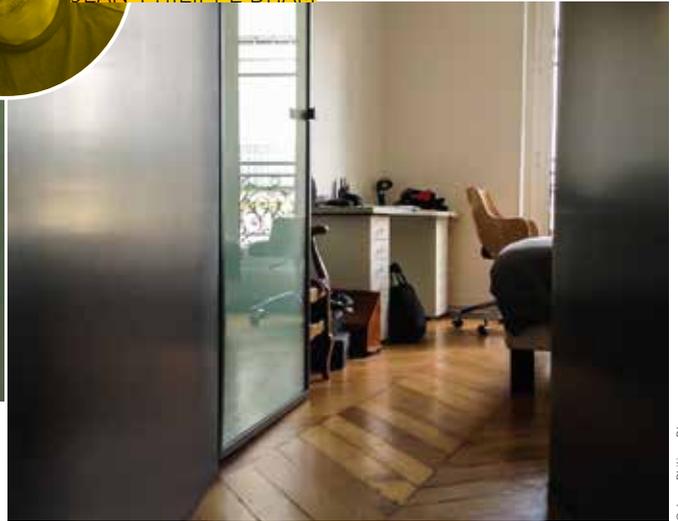


© Charlotte Dham

JEAN-PHILIPPE DHAM



© Jean-Philippe Dham



© Jean-Philippe Dham

JEAN-PHILIPPE DHAM, FAÇONNEUR  
D'ACIER ET COOPANAMIEN

Comme l'explique **Noémie de Grenier**, codirectrice générale de Coopaname depuis 2014 avec **Hélène Vandenbilcke** et **Luc Mboumba**, « *avant, on avait des gens qui créaient des PME, qui apportaient un capital, qui voulaient se développer et embaucher des personnes, avec une logique entrepreneuriale classique. A présent, on a des gens qui veulent simplement mettre en valeur leur savoir-faire, leurs compétences, et travailler de manière autonome. Et pouvoir en vivre.* » Une autre façon de concevoir le travail qui est née dans les années 1990, avec la création de la première coopérative d'activités et d'emploi à Lyon en 1996, Cap Services. Aujourd'hui, le territoire compte 80 coopératives et deux réseaux nationaux, «**Coopérer pour entreprendre**» auquel appartient Coopaname et «**Copéa**».

### Une entreprise partagée

Coopaname, c'est aussi beaucoup d'hommes et de femmes qui ont connu le travail en free-lance, en indépendant, comme intermittent du spectacle, pigiste, ou sous la forme de l'auto-entreprise. Autant de statuts auxquels **Jean-Philippe Dham**, 41 ans, devenu façonneur

d'acier après une carrière de salarié dans la publicité à TF1 puis à Microsoft, voulait échapper. Même si son idée de départ était de devenir son propre chef et de n'avoir de compte à rendre à personne. Coopaname n'a pas été un choix pour cet homme qui aime travailler seul, mais une évidence. Comme si la coopérative avait été faite sur mesure pour ce jeune père de famille qui n'hésite pas à affirmer qu'il a quitté le monde de l'entreprise « *parce que c'était une question de survie* ». Un discours que Noémie de Grenier entend souvent parmi les nouveaux arrivants : « *Ils disent qu'ils n'ont plus envie d'être salariés ni d'être dans un lien de subordination. Ils n'apprécient plus le travail en entreprise, avec ses règles et ses codes. Ils veulent récupérer la maîtrise de leur travail et de leur savoir-faire. Et surtout, ils cherchent une autre déontologie au sein d'une structure où le collectif est malgré tout très présent* ».

On vient à Coopaname parce qu'on a envie de travailler autrement. Après avoir travaillé seul, Vincent David est aujourd'hui entouré de quatre collaborateurs, dont trois ont également intégré les rangs de Coopaname. Il n'y a pas de patron,



TABLE BASSE RÉALISÉE  
PAR JEAN-PHILIPPE DHAM  
AU SEIN DE L'ENTREPRISE  
PARTAGÉE



© Jean-Philippe Dham

pas de rapport hiérarchique entre eux. Chacun est rémunéré à la hauteur de son travail. Et ce n'est pas un hasard si l'agence RUP travaille en majorité avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Parce que choisir Coopaname, c'est aussi s'engager dans un projet militant, comme le souligne Vincent David : *« Quand j'ai compris ce que c'était, je me suis dit que c'était exactement ça que je voulais. Une démarche coopérative en accord avec mes idées, l'idée qu'on mutualise les moyens, les connaissances, la trésorerie. Ils s'occupent de tous les aspects administratifs et comptables. Mais c'est aussi l'idée de rencontrer d'autres personnes, de ne pas entreprendre seul »*.

Une opinion largement partagée par Jean-Philippe Dham qui se réjouit d'apporter au sein de Coopaname *« une petite pierre à l'édifice de réappropriation de la liberté de chacun dans le cadre de son travail »*.

“ **Avant, on avait des gens qui créaient des PME, qui apportaient un capital, qui voulaient se développer et embaucher des personnes .**

## Des entrepreneurs salariés

Les deux hommes se voient à la fois entrepreneurs et salariés. Ils sont tous deux associés de la coopérative, comme 298 autres Coopanameiens, et n'hésitent pas à parler d'« entreprise partagée ». Au lieu d'entreprendre chacun dans son coin, le plus souvent seul et sans soutien, ils se sentent soutenus et accompagnés. Loin du

fonctionnement des entreprises de portage salarial auxquelles on les compare parfois. Car à Coopaname, on accepte tout le monde, pas uniquement celles et ceux dont les revenus sont stables et consistants. Le revenu mensuel d'un Coopanameien oscille entre 500 et 800 euros.

Avec un esprit coopératif qui se concrétise dans une trésorerie mutualisée. Quand un salarié a une difficulté ponctuelle, Coopaname peut lui faire une avance. Et si la coopérative prend un pourcentage pour la gestion et la comptabilité à hauteur de 11,5% du chiffre d'affaires du salarié, elle est avant tout porteuse d'un projet politique de transformation sociale.

Pour Noémie de Grenier, Coopaname arrive au bon moment, alors qu'on assiste à l'émergence de nouvelles formes de travail, à des transformations profondes du salariat, à une diversification des activités et à un morcellement des parcours qui oblige à penser autrement le travail. Autrement, mais ensemble, répète Noémie de Grenier : « *Le fait d'être de plus en plus nombreux nous permet d'avoir du poids, de pouvoir peser dans les négociations sociales, d'être légitimes pour conquérir de nouveaux droits. Par exemple pour peser vis-à-vis d'un partenaire comme une mutuelle de santé. Nous sommes porteurs de la voix des travailleurs autonomes au niveau institutionnel et dans la société, même si nous sommes encore confidentiels* ».

La coopérative propose aussi de nombreux ateliers pour apprendre à se développer. Car Vincent David le rappelle : « *Je suis salarié, mais je suis seul responsable de mon développement. Coopaname ne s'occupe pas de me trouver des clients. Chacun se débrouille seul* ». ... / ...

**A présent, on a des gens qui veulent simplement mettre en valeur leur savoir-faire, leurs compétences, et travailler de manière autonome. Et pouvoir en vivre.** ”

## 500 MÉTIERS POUR UNE ENTREPRISE D'UN NOUVEAU GENRE

Sur le site de Coopaname, le ton est donné : « *Une coopérative d'activités et d'emploi, c'est une auberge espagnole !* » Pour qui se penche sur les métiers exercés par les Coopanamiennes et les Coopanamiens, il y a de quoi être surpris par la diversité des multiples savoir-faire réunis dans une seule et même entreprise : un concepteur de mobilier urbain, un professeur de portugais, une créatrice de chaussures bio, une journaliste, un graphiste, une consultante en ressources humaines, un dépanneur informatique, une brodeuse, un coach, une coiffeuse, la liste se déroule et accueille une diversité qui fait la richesse de Coopaname. 500 activités économiques s'y côtoient au sein de cette entreprise partagée. La coopérative organise chaque mois des réunions d'information dans ses six établissements implantés en région Ile-de-France et au Mans. Il suffit de s'inscrire sur le site Internet

pour découvrir ce projet entrepreneurial collectif visant à mutualiser et à construire une entreprise d'un nouveau type, « *socialement exigeante et économiquement efficace* ». Dans cette coopérative ouvrière de production, tout le monde est le bienvenu, ou presque. Coopaname ne peut pas accueillir les professions réglementées tels que médecin, avocat, architecte. Et ne veut pas accueillir les projets contraires aux valeurs de l'économie sociale, tels ceux qui permettent de s'enrichir sur la misère ou l'exploitation des autres. Pour les nouveaux arrivants, dès les premières facturations, un CDI est signé entre Coopaname et le salarié. Ce dernier bénéficie de la protection sociale et des mêmes droits que tout salarié.

**Il doit reverser 11,5 % de son chiffre d'affaires à la coopérative pour financer l'administration, la comptabilité, la facturation, le service juridique ou encore les déclarations fiscales et sociales. Et s'il souhaite quitter Coopaname, il peut le faire à tout moment. Une souplesse et une transparence qui attirent de plus en plus de femmes et d'hommes à la recherche d'une alternative à l'entreprise classique et d'une nouvelle façon de concevoir le travail.**

## COOPANAME ORGANISE DES ATELIERS POUR SE DÉVELOPPER.



© Jérémie Wecht-Chastel

Mais il y a aussi des ateliers qui permettent de travailler sur soi. Comme cet atelier de biographie raisonnée qui a permis à Jean-Philippe Dham de réfléchir en profondeur à son parcours professionnel et personnel. Et de se passionner pour la biographie raisonnée au point d'entreprendre une courte formation au CNAM. Aujourd'hui, c'est lui qui anime à Coopaname les ateliers de biographie

raisonnée de façon ponctuelle, en échange d'une petite rémunération. Rien à voir avec son métier de métallier. Ou plutôt si, parce qu'à Coopaname, Jean-Philippe Dham n'a pas seulement trouvé un rapport au travail différent, mais sa juste place dans la société toute entière. ★



© Coopaname

LES NOUVEAUX COOPANAMIENS REÇOIVENT  
LA MONUMENTALE CHEMISE ET SES QUINZE  
FICHES EXPLICATIVES.

Retrouvez en vidéo

**STÉPHANE VEYER**

Cofondateur de Coopaname

<http://ihedate.org/?Coopaname-enjeux-territoriaux-des-nouvelles-formes-de-travail>



Pour aller  
plus loin

SITE DE COOPANAME [www.coopaname.coop](http://www.coopaname.coop)

SITE DE RUP [www.agence-rup.net](http://www.agence-rup.net)

SITE DE JEAN-PHILIPPE DHAM,  
Les Ateliers du 4  
[www.lesateliersdu4.net](http://www.lesateliersdu4.net)

ENTRETIEN  
ENTRETIEN  
ENTRETIEN

## Christophe Chevalier

### Un emploi plutôt que des dispositifs d'accompagnement... à l'emploi

Forte de ce constat, le 9 décembre dernier l'Assemblée nationale a examiné une proposition de loi « *d'expérimentation territoriale* » afin de tenter de faire baisser significativement le nombre de chômeurs de longue durée. Le texte prévoit de leur offrir un poste en CDI, rémunéré au moins à hauteur du smic. Expérimenté dans une dizaine de territoires durant cinq ans, il pourrait être étendu si le bilan est concluant. Doté d'une dizaine de millions d'euros, le dispositif permettra de financer des postes dans des entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire dans une dizaine de territoires.

**Le groupe Archer n'a pas attendu 2015 pour porter un regard différent sur les solutions à apporter face à l'exclusion et au chômage dans la Drôme. Rencontre avec son PDG, Christophe Chevalier, qui nous ouvre ses portes et nous montre que l'échelon local est pertinent pour reconstruire l'économie.**



© Sophie Knapp



#### D'APRÈS UNE ÉTUDE

RÉALISÉE EN 2013 PAR ATD

QUART MONDE, LA FRANCE

DÉPENSE 33 MILLIARDS D'EUROS

PAR AN POUR PRENDRE

EN CHARGE « LA PRIVATION

D'EMPLOIS » À TRAVERS LE RSA,

LES ALLOCATIONS LOGEMENT

OU LE MANQUE À GAGNER

EN IMPÔTS ET EN COTISATIONS.

ET CE CHIFFRE N'ENGLOBE PAS

LES INDEMNITÉS-CHÔMAGE.

LA MARQUE DE CHAUSSURES «MADE IN ROMANS»  
ET SON ATELIER ONT ÉTÉ LANCÉS EN 2010  
PAR LE GROUPE ARCHER.



© Eric d'Hérouville

## Comment votre mission a-t-elle évolué ?

Dans les années 1990, le groupe Archer s'est scindé en deux, avec d'un côté une branche qui a continué à gérer le RMI puis le RSA, et de l'autre une branche qui s'est occupée de l'insertion par le biais de l'activité économique.

Cette branche a créé des entreprises d'insertion parce que nous avons très vite compris que ce qui manquait le plus sur notre territoire, c'était de l'activité. A quoi bon mettre en place des dispositifs d'accompagnement des chômeurs ou de formation s'il n'y a pas d'emploi ?

## Comment a débuté l'aventure du groupe Archer ?

Archer a démarré en 1987. Des gens se sont regroupés en réaction à l'arrêt brutal de la mono-industrie à Romans-sur-Isère qui a entraîné beaucoup de pauvreté et de chômage. D'autant qu'à cette époque, le RMI n'existait pas.

C'est Martin Gray, l'auteur du livre «*Au nom de tous les miens*», qui a fédéré les chefs d'entreprise, les élus, tous les acteurs locaux. Cela a démarré avec un projet interpartenarial. Le groupe Archer a monté un dispositif qui pourrait s'apparenter à une mission locale pour adultes. Cela s'adressait surtout aux femmes et aux hommes qui sortaient des usines de chaussures. Et quand le dispositif RMI est arrivé en 1988, c'est le groupe Archer qui l'a géré pour le département.



**Il s'agit de construire une société où nous  
pouvons tous vivre ensemble.**



## Pourquoi ce changement d'orientation ?

Le danger, quand la quasi-totalité des politiques publiques de lutte contre le chômage propose uniquement de l'accompagnement ou de la formation, c'est de considérer «en creux» que les problèmes de chômage relèvent uniquement de la responsabilité individuelle des chômeurs qui ne seraient pas assez performants.

Chez Archer, nous pensons que le problème du chômage, c'est aussi un problème de responsabilité collective. Malgré toutes les richesses économiques accumulées dans notre pays, notre organisation sociale et économique a créé une grande pauvreté et le chômage de masse.

Quand on est une structure d'insertion et qu'on prend conscience qu'on prépare des chômeurs à des emplois qui n'existent pas, soit on change de boulot, soit on change sa façon de travailler. Cela oblige à repenser son action. Nous en avons assez de parler d'insérer les gens parce qu'il s'agit plutôt de construire une société où nous pouvons tous vivre ensemble.

## LES PLUS JEUNES BÉNÉFICIENT D'UN TRANSFERT DE COMPÉTENCES.



DES COUPEURS DE CUIR AU CHÔMAGE  
ONT REPRIS DU SERVICE.

Donc notre priorité, ça a été de créer de l'activité. Nous pensons que ce qui manque en premier sur notre territoire, ce n'est pas des stages, c'est avant tout de l'emploi. Naturellement, il a alors fallu passer de l'insertion au développement économique.

### **Comment avez-vous repensé le développement économique à l'échelle de votre territoire ?**

Le premier travail a été de faire le constat des sinistres. Ici, tout s'effondrait autour de la chaussure à la suite des délocalisations massives. Nous nous sommes intéressés aux entreprises qui coulaient et qui n'intéressaient personne. Et nous avons découvert que dans certaines entreprises, il y avait un savoir-faire humain qui permettait de sauver ces entreprises.

La délocalisation a été très à la mode il y a quinze ans. Quand une entreprise voulait produire, elle allait dans un pays émergent. Maintenant les choses changent, il y a le coût des transports, la stabilité de ces pays émergents, le risque de détournement de brevet, la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Nous nous sommes donc alliés à plusieurs pour offrir des alternatives à la délocalisation. Et nous avons travaillé en essayant de faire comprendre aux chefs d'entreprises qu'une PME à Romans a plus intérêt à être partenaire que concurrente d'une autre PME de Romans si elle veut se développer. Notre modèle de développement, c'est la coopération économique.

Aujourd'hui, le groupe Archer gère des entreprises, en faisant à la fois des activités d'insertion et de développement économique, et il porte des coopérations. Cela concerne environ 80 secteurs très variés allant de la sous-traitance industrielle au service à la personne en passant par la chaussure.

90% DES FOURNITURES SONT ACHETÉES  
DANS UN RAYON DE 20 KM.

## Vous appuyez-vous sur un réseau d'entrepreneuriat classique ou social ?

Ici, l'entrepreneuriat social concerne seulement quatre structures. On ne peut rien développer à quatre. A travers mon expérience, je fais le constat que bizarrement, j'arrive mieux à coopérer avec les acteurs de PME qu'avec les coopérateurs estampillés «entrepreneuriat social». Notre volonté est de trouver des réponses, avant tout entrepreneuriales, aux grands défis économiques, sociaux et écologiques qui sont devant nous. L'économie sociale et solidaire, c'est ma famille et mes valeurs, mais c'est aussi beaucoup de promesses et pas assez de réalisations. Et aujourd'hui, on n'a pas le temps d'attendre que ça change. Ici, j'ai découvert des patrons de PME qui ont réussi et qui veulent être responsables face à leur territoire. ★



© Sophie Knapp

“

**Notre modèle de développement,  
c'est la coopération économique.**

”



**Pour aller  
plus loin**

**L'ÉCONOMIE QU'ON AIME !  
RELOCALISATIONS, CRÉATIONS  
D'EMPLOIS, CROISSANCE :  
DE NOUVELLES SOLUTIONS  
FACE À LA CRISE**, Amandine Barthélémy,  
Sophie Keller et Romain Slitine,  
Editions Rue de l'échiquier, 2014.

**SITE DU GROUPE ARCHER**  
[www.archer.fr](http://www.archer.fr)

Retrouvez en vidéo

**CHRISTOPHE CHEVALIER**

<http://ihedate.org/?Cooperation-economique-et-developpement-territorial>



## Quand le territoire devient start-up

**Le 2 février 2016, le groupe Archer lance le projet Start-up de territoire. Son objectif : « Concevoir ensemble l'économie de demain au service du développement durable et du mieux vivre ensemble au cœur du territoire ». Avec un programme et une façon d'agir fidèles à l'esprit qui anime le groupe Archer depuis sa création : se réunir, échanger et faire émerger des propositions innovantes grâce à une dynamique collective. Christophe Chevalier invite tous les acteurs du territoire, entreprises, associations, femmes et hommes de tous univers, à se retrouver pour inventer ensemble les entreprises de demain. Extraits d'un appel qui fait la part belle à l'audace, la créativité et un zeste d'utopie.**

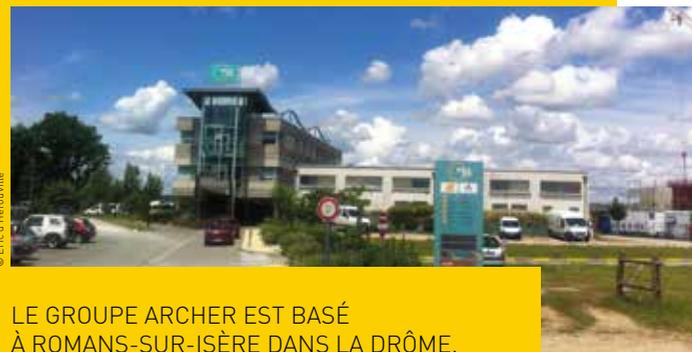
« Quand la puissance publique apparaît dans l'incapacité de résoudre, seule, les problèmes sociaux, économiques et environnementaux qui ébranlent nos organisations sociales, reste à mobiliser les ressources de la société civile. Celle-ci a montré, par des initiatives issues de collectifs, d'associations ou d'entrepreneurs sociaux, de fortes capacités à imaginer et bâtir des réponses tangibles.

Le Groupe Archer est à l'initiative d'un Pôle Territorial de Coopération Economique (Pôle Sud). Il est le support à des coopérations fécondes et il dispose d'une diversité d'outils et de compétences qui soutiennent l'entrepreneuriat sur le territoire. Autant de ressources en capacité de soutenir l'émergence de projets entrepreneuriaux au service du développement durable, source d'emplois et de valorisation du territoire. D'où le projet « Start-up de territoire » que nous vous proposons de rejoindre. Avec comme objectif inhérent au concept de start-up de réfléchir au développement d'un service, d'une technologie, d'un produit ou d'un modèle économique, le plus souvent innovant, dans le but de générer une croissance rapide et profitable à court ou à moyen terme. Pour ce

qui nous concerne, la notion de profit se situe dans le registre du bien commun, de l'intérêt collectif. Grâce à l'intelligence, l'imagination, la créativité, l'énergie et l'engagement de chacun, nous pouvons créer collectivement des solutions entrepreneuriales, concrètes et viables.

Miser sur la créativité, la dynamique collective et nos ressources propres permet d'être autonome vis-à-vis des pouvoirs publics afin que la mise en œuvre de nos projets ne soit pas conditionnée à l'obtention de financements publics. Ainsi ces start-up de demain ne dépendront pas des fonds publics, elles seront le fruit de démarches entrepreneuriales.

Ces start-up novatrices ont pour vocation à miser pleinement sur les opportunités et les atouts du territoire, et sur les tendances et les nouveaux modèles offerts par l'économie circulaire, l'économie du partage, l'innovation numérique ou les circuits courts de production et de distribution, pour proposer des réponses concrètes et innovantes aux défis économiques, écologiques et sociaux de notre territoire». ★



LE GROUPE ARCHER EST BASÉ  
À ROMANS-SUR-ISÈRE DANS LA DRÔME.



# UN TERRITOIRE



LE PORT DE DUNKERQUE EST SITUÉ SUR LE RANGE NORD-EUROPÉEN, UNE FAÇADE MARITIME MONDIALE.



L'ENSEMBLE PORTUAIRE NORD-PAS-DE-CALAIS, REGROUPANT LES GRANDS PORTS MARITIMES DE DUNKERQUE, CALAIS ET BOULOGNE, CONSTITUE LE PREMIER PORT FRANÇAIS.



# Le port de Dunkerque, un exploitant devenu aménageur

**Détruit durant la seconde guerre mondiale, le port doit sa renaissance progressive à partir des années 1950 au seul volontarisme des Dunkerquois, l'Etat ayant à cette époque abandonné l'idée d'investir dans sa reconstruction.**

Le port se compose aujourd'hui de trois parties. Le port Est, port historique de Dunkerque, comporte les anciens bassins, dont certains ne sont plus exploités du fait de l'augmentation de la taille des navires. Les quais d'ArcelorMittal sont situés dans la deuxième partie, le port central. Constitués de bassins à flot, c'est-à-dire à niveau constant, et accessibles par des écluses, ces deux parties du port ont un tirant d'eau de quatorze mètres. Le port Ouest, construit entre les années 1970 et 1980, est accessible 24 heures sur 24. Son niveau est variable en fonction de la marée mais son tirant d'eau peut atteindre dix-huit mètres, permettant l'accueil des plus gros navires actuellement en construction, que ce soit des porte-conteneurs ou des gros vraquiers, ces navires qui transportent des produits secs en vrac. Le port de Dunkerque est ainsi le seul port après Rotterdam à pouvoir accueillir l'ensemble des plus gros navires. Il occupe une position stratégique sur le Range nord-européen qui s'étend du port du Havre à celui de Hambourg et qui compte une douzaine de ports dont l'alignement et la proximité favorisent la concurrence mais aussi la complémentarité.

Aujourd'hui, les connexions terrestres du port utilisent majoritairement les transports ferroviaire et fluvial. En 2016, l'ouverture du canal Seine Nord Europe permettra d'étendre l'Hinterland fluvial du port vers la Picardie et la région parisienne.



© Sophie Knapp

L'ANCIEN PORT DE COMMERCE DE DUNKERQUE A CHANGÉ DE VISAGE.

## Le port, un aménageur et développeur d'activités industrielles et logistiques

Le port de Dunkerque s'est constitué durant des décennies sur un modèle de développement marqué par des décisions étatiques : l'implantation d'Usinor, de la centrale nucléaire de Gravelines ou encore de Total. A la différence de la Belgique ou des Pays-Bas où le fonctionnement des ports a toujours été lié au commerce qui a généré le développement des zones d'activités portuaires. Aujourd'hui, à Dunkerque, un changement de paradigme s'est imposé dans le domaine de l'aménagement portuaire français. **L'un des grands tournants de cette mutation date de 2008, avec la réforme portuaire annoncée par François Fillon.**

Cette réforme a entraîné un changement de statut des ports qui ont vu leur dénomination évoluer. De ports autonomes, ils sont devenus des grands ports maritimes. Au-delà du changement de nom, c'est une différence fondamentale de conception de l'action des ports qui a vu le jour. Le port de Dunkerque est passé, avec les autres ports français, du statut d'exploitant à celui d'aménageur. Ce changement a modifié la stratégie du port dans son action et permis une vision au long terme de son développement.

LA RÉNOVATION DE LA HALLE AUX SUCRES ET DES ENVIRONS A ÉTÉ FINANCÉE PAR LA COMMUNAUTÉ URBAINE, LE CONSEIL RÉGIONAL, UN FONDS EUROPÉEN ET LE CONSEIL GÉNÉRAL POUR UN MONTANT DE 36,3 MILLIONS D'EUROS.

Ce statut d'aménageur permet de repenser le port dans son environnement. Par le passé, les ports autonomes géraient leur domaine dans leur coin. Aujourd'hui, il n'est plus question de créer des aménagements portuaires sans qu'ils soient en cohérence avec leur territoire. A Dunkerque, cela passe par la volonté d'en faire un port durable et responsable à travers l'activité économique, la biodiversité ou les questions liées à l'environnement. Cela passe aussi par le développement de l'économie circulaire que la Toile Industrielle dunkerquoise (*voir rubrique « Comment ça marche ? »*) a permis de mettre à jour.



© Sophie Knapp



© Sophie Knapp

## Le port aujourd'hui

Le port couvre dix-sept kilomètres de façade maritime et **7 000 hectares de domaine portuaire**, dont 3 000 restent aménageables.

Il représente **25 000 emplois** pour le territoire.

En 2014, le port a fait **47 millions de tonnes en trafic global**. Avant la crise de 2008, le port avait atteint 56 millions de tonnes. Plusieurs événements ont accentué cette baisse : la restructuration de la sidérurgie ou encore la disparition de la raffinerie Total.

Dunkerque est aujourd'hui le premier port vraquier en France. C'est aussi le premier port pour toutes les marchandises à température dirigée, notamment les fruits et légumes. C'est enfin la première plate-forme énergétique française, avec la centrale nucléaire, le site Total, le terminal méthanier qui sera achevé prochainement et des développements industriels en projet dans le domaine de l'éolien offshore.



© Sophie Knapp

**Le port de Dunkerque est le troisième port français après le Havre et Marseille.** Mais associé aux ports de Calais et de Boulogne, l'ensemble portuaire du Nord-Pas-de-Calais constitue le premier port français.

**Les prévisions d'investissements entre 2014 et 2018 s'élèvent à 242 millions** et concernent les infrastructures maritimes, mais aussi la préparation de zones d'aménagements logistiques et industriels permettant de proposer rapidement à des industriels ou des logisticiens des espaces disponibles.

Le port souhaite anticiper l'accueil des entreprises car l'époque où l'implantation de nouvelles entreprises se faisait par décision de l'Etat est définitivement révolue. ★



Retrouvez en vidéo

**YVES LALAUT**

Directeur de l'Aménagement  
et de l'Environnement  
de Dunkerque-Port

<http://ihedate.org/?Les-perspectives-de-la-mutation-d-un-territoire-industriale-portuaire>



# ENQUÊTE

© Sophie Krapp

UNE PART CROISSANTE DE L'IMMOBILIER ÉCONOMIQUE EST DÉSORMAIS ENTRE LES MAINS DE FONDS D'INVESTISSEMENT. AVEC POUR CONSÉQUENCE DES OFFRES IMMOBILIÈRES DE PLUS EN PLUS STÉRÉOTYPÉES ET UN FORMATAGE DU TYPE D'ENTREPRISES DESTINATAIRES. **LUDOVIC HALBERT** S'EST PENCHÉ SUR LES MÉCANISMES D'UN MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT SOUTENU PAR L'ÉTAT.



LE BALARDGONE EST NÉ DU PLUS GRAND PARTENARIAT PUBLIC PRIVÉ POUR UN BÂTIMENT PUBLIC.



SON COÛT :  
3,5 MILLIARDS D'EUROS.

SOPHIE KNAPP

# FINANCIARISATION

## sur la ville

Juillet 2015, le jour se lève sur Paris qui connaît une nouvelle période de canicule. Le long du boulevard Victor, les camions et les pelleuses s'activent pour terminer dans les délais le « Balardgone » (voir encadré). Sur ce vaste espace en bordure de périphérique, activités publiques et privées se côtoieront prochainement : la Cité de l'Air, le nouveau siège du ministère de la Défense qui accueillera les états-majors de 3 armées et un projet de 90 000 m<sup>2</sup> d'immobilier de bureaux pour des grands groupes.

Ce vaste chantier illustre dans la ville un nouveau modèle. Pour **Ludovic Halbert**, docteur en géographie économique, on assiste à une implication croissante, en particulier dans les métropoles, des investisseurs financiers et des fonds d'investissement dans la production de l'immobilier économique.

Pour comprendre ce qui a changé depuis quelques années, il est intéressant de regarder comment le Balardgone est né, à partir d'un montage classique en partenariat public privé (PPP), entre le ministère de la Défense et le consortium Opale Défense. Ce dernier aura pour fonction, durant 30 ans, de construire et d'exploiter cet ensemble immobilier pour le compte de l'Etat. Un constructeur va fabriquer et rénover cet espace ; plusieurs prestataires de services en assureront le chauffage, l'entretien et la restauration. Des fonds d'investissement vont contribuer à apporter le capital nécessaire à amorcer cette opération dont le budget s'élève à 1 milliard d'euros à la construction et à 2,5 milliards sur 30 ans d'exploitation. Le 1<sup>er</sup> milliard, nécessaire dès le début pour fabriquer cet espace, repose sur un apport de l'Etat à hauteur de 300 millions et de 700 millions provenant du groupement privé.

### L'origine des capitaux

Si le montage en PPP est désormais devenu très classique, ce qui intéresse Ludovic Halbert, c'est l'origine des capitaux nécessaires à la fabrication de cet espace. Les 300 millions apportés par l'Etat proviennent d'une part de la vente du patrimoine immobilier de l'Etat et d'autre part de la vente d'un bail sur 60 ans à hauteur de 220 millions d'euros auprès d'un fonds d'investissement, Axa Real Estate Investment Managers (Axa REIM), qui va fabriquer 90 000 m<sup>2</sup> qui seront eux-mêmes revendus à d'autres fonds d'investissement.

Pour atteindre le milliard nécessaire au financement de ce projet immobilier, la Caisse des dépôts et consignations apportera du capital, ainsi que deux fonds d'investissement, l'un monté par Dexia, l'autre par le groupe de la Caisse d'Épargne.



### Ludovic Halbert

Géographe, ancien élève de l'École Normale Supérieure de Fontenay-aux-Roses, agrégé et titulaire d'un doctorat en géographie, est chargé de recherche au CNRS. Ses recherches portent sur les métropoles, les stratégies de localisation des entreprises, l'immobilier de bureaux, les activités de services aux entreprises et les industries culturelles.



LUDOVIC HALBERT





© Sophie Knapp

LE GROUPE UNIBAIL-RODAMCO A DÉPENSÉ 48 MILLIONS D'EUROS POUR RÉNOVER LE CENTRE COMMERCIAL EURALILLE.

un rôle majeur dans ce qui est produit dans la ville, ils pèsent sur la filière de promotion et d'investissement qui héberge les activités économiques privées ou publiques, et ils modifient les usages que font les locataires de cet immobilier dans lequel se logent les activités économiques.

## Un actif à part entière

Comment en sommes-nous arrivés là ? Certaines évolutions récentes permettent d'expliquer le lien croissant qui existe entre le marché financier et l'immobilier non résidentiel. La première évolution réside dans la manière dont les entreprises, et en particulier les grands groupes, ont réévalué, sous la pression de leurs actionnaires, le rôle de leur patrimoine immobilier dans la stratégie globale du groupe. Pendant longtemps, l'immobilier servait à protéger les activités, à fournir un espace. C'était avant tout un outil de production. Mais depuis la fin des années 1990, cette perception a changé. Dans les grands groupes français s'est développée une gestion de plus en plus professionnalisée et autonome du patrimoine immobilier. On a vu émerger des directions immobilières, le plus souvent issues des directions juridiques, chargées de gérer le patrimoine immobilier. Elles pilotent ce patrimoine comme un actif à part entière. Et ce modèle se diffuse auprès de l'Etat où une réflexion commence à se développer sur la valeur de l'immobilier qui accueille et héberge ses agents.

## Les fonds d'investissement, acteurs incontournables de la production urbaine

Nous sommes face à un système dans lequel le financement du logement des entreprises, et dans le cas du Balardgone d'une administration, repose sur de l'immobilier qui est à la fois le produit et le moyen

du financement. Dans ce type de montage, les fonds d'investissement jouent un rôle important, se saisissant des immeubles, du foncier, de la dette publique comme d'un nouveau support d'investissement. Selon Ludovic Halbert, ces fonds d'investissement sont devenus aujourd'hui des acteurs incontournables de la production urbaine. Ils jouent

## LA DEUXIÈME NAISSANCE DU CENTRE COMMERCIAL EURALILLE

**48 millions d'euros, c'est la somme investie par son propriétaire, le groupe Unibail-Rodamco, pour que ce bâtiment réalisé par l'architecte Jean Nouvel il y a 21 ans apparaisse comme neuf à ses 36 000 visiteurs quotidiens.**

Inauguré le 20 mai 2015, le centre commercial n'a pourtant jamais cessé de fonctionner. Les travaux ont été réalisés de nuit, une fois les derniers clients partis. 32 entreprises ont été mobilisées pendant 14 mois pour refaire une jeunesse aux 66 500 mètres carrés répartis sur 4 niveaux.

Si les changements sont visibles du sol au plafond, c'est aussi l'image du centre commercial situé entre les gares Lille Flandres et Lille Europe qui a été modifiée. Pour faire oublier les bagarres de jeunes qui faisaient parfois fuir la clientèle, Unibail-Rodamco a accordé une attention particulière aux prestataires en charge de la sécurité, du nettoyage et de la réception.

Mais c'est tout un quartier qui se transforme autour de ces 111 boutiques. Car Euralille, c'est avant tout un quartier d'affaires situé au cœur du triangle stratégique Londres-Paris-Bruxelles et qui n'en finit pas de s'étendre. Près de 145 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 80 000 m<sup>2</sup> de logements devraient ainsi sortir de terre d'ici 2030 à travers le programme de densification « Euralille 3000 ». ★

“ L'immobilier est désormais considéré comme une ressource économique. ”

Ce changement est aussi le fruit de la pression des actionnaires qui décident de vendre le patrimoine immobilier pour devenir locataires parce qu'ils ne veulent pas s'exposer au risque immobilier. Ainsi, un investisseur qui achète des actions Renault et qui souhaite s'exposer au risque automobile, veut se prémunir du risque immobilier. Si un investisseur veut acheter du risque immobilier, il préférera investir dans une foncière qui est spécialisée dans ce type d'activité.

## David Bowie titrisé

Cette évolution a contribué à la fabrication d'un marché de l'investissement à mesure que l'on a assisté à une externalisation du patrimoine des entreprises qui sont de moins en moins souvent propriétaires de leurs locaux. Mais cette évolution ne touche pas que les entreprises. Ainsi, certaines plateformes de traitement de La Poste sont logées dans un fonds d'investissement. C'est aussi le cas de certains grands centres commerciaux, comme le centre commercial d'Euralille qui a été réinauguré mai 2015 et qui appartient à la plus grosse foncière cotée française, Unibail-Rodamco (voir encadré). Ce phénomène touche également des entrepôts et des plateformes logistiques, des commerces de pieds d'immeubles en centre-ville ou encore l'hôtellerie où de plus en plus, on observe une externalisation des bureaux. Mais quand on cherche où se nichent les fonds d'investissement, la liste est encore longue.

Quand un automobiliste emprunte l'autoroute allant de Paris à Marseille,

il ignore qu'elle appartient en partie à Macquarie Group, un fonds d'investissement australien qui possède aussi une autoroute au Royaume-Uni et une autre au Canada.

Plus étonnant encore, parce qu'ils souhaitent se diversifier le plus largement possible, les fonds d'investissement touchent d'autres secteurs liés à la propriété intellectuelle. C'est ainsi qu'une partie du répertoire de David Bowie a été vendu en 1997 à des fonds d'investissement. Pour 55 millions de dollars, l'artiste a émis des obligations remboursables à 10 ans garanties par les droits d'édition et les originaux des 25 albums antérieurs à 1990.



LES CHANSONS DE DAVID BOWIE TITRISÉES EN 1997 SE SONT VENDUES ET REVENDUES ENTRE INVESTISSEURS.



DERRIÈRE LES BOUTIQUES, LE PROGRAMME PRÉVOIT 145 000 M<sup>2</sup> DE BUREAUX ET 80 000 M<sup>2</sup> DE LOGEMENTS D'ICI 2030.



## Une industrie de l'investissement soutenue par l'Etat

Alors d'où vient l'argent ? La deuxième évolution naît dans les années 1970 aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, et plus récemment en France dans les années

1980. Une véritable industrie de l'investissement se trouve à la tête de capitaux de plus en plus importants et dont les sources sont multiples. L'argent provient de l'effort de prévoyance et d'investissement des ménages les plus aisés qui, soucieux de penser à l'avenir et à leurs proches, souscrivent

des assurances-vies dans des dispositifs tels que des fonds de pension. En cela, cette évolution est aussi liée aux changements qui s'opèrent dans notre mode de financement du vieillissement. Mais cette industrie de l'investissement se nourrit aussi des fonds souverains qui se trouvent à la tête de capitaux importants et qui cherchent des supports d'investissement. En dernier lieu, l'argent provient des 1% de ménages les plus fortunés qui sont à la recherche de supports d'investissement et qui font appel pour cela à des gestionnaires, les family offices.

### UN SIÈGE À 3,5 MILLIARDS D'EUROS

D'ici la fin de l'année 2015, le quartier de Balard dans le XV<sup>e</sup> arrondissement de Paris verra sa population changer. 9 300 militaires et civils, actuellement dispersés sur une quinzaine de sites, y sont attendus sur 3 parcelles de 16,5 hectares pour y investir 270 000 m<sup>2</sup> de bureaux au sein du nouveau siège du ministère de la Défense, surnommé « Balardgone » en référence au Pentagone américain. Entre les travaux de rénovation et de construction de l'espace Balard, les coûts d'investissement, les coûts de remboursement de crédit et l'évaluation des coûts de fonctionnement, la note s'élève à 3,5 milliards d'euros.

Après un appel d'offre lancé en 2010 par l'Etat français, c'est le groupement Bouygues Construction qui a été choisi grâce à une proposition architecturale de Nicolas Michelin et Jean-Michel Wilmotte. La construction et la gestion des locaux ont été confiées au groupement Opale dans le cadre du plus grand partenariat public privé pour un bâtiment public. Selon les modalités de ce PPP mis en place entre l'Etat français et le groupement Opale Défense, la redevance annuelle sera de 154 millions d'euros durant 30 ans. Pour s'y rendre, le choix est large : 2 lignes de tramway, une ligne de métro, une ligne de RER, une piste cyclable et 1 350 places de parking pour les inconditionnels de la voiture. ★

## Des acteurs de l'aménagement

Depuis 30 ans, il se crée et se développe donc une industrie, un secteur d'activité dont le métier est de gérer ce capital. Cette industrie est composée d'institutionnels comme les compagnies d'assurances, les fonds de pension, les mutuelles, mais aussi de sociétés spécialisées, les sociétés de gestion comme Axa REIM. Ce sont des acteurs importants de l'aménagement dans les grandes villes car ces investisseurs viennent placer une partie de leurs fonds dans de l'immobilier.

C'est ainsi que l'immobilier non résidentiel est devenu un placement pour cette industrie à travers ce double mouvement d'un côté d'externalisation par les entreprises et de l'autre côté de recherche de nouveaux placements, en dehors des actions, des obligations et des devises, de la part de cette industrie de l'investissement.



LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE ACCUEILLERA  
9 300 MILITAIRES ET CIVILS.

L'arrivée de cette industrie de l'investissement ne s'est pas faite toute seule, du jour au lendemain, sous la seule pression d'acteurs financiers à la tête de liquidités importantes. Les travaux de Ludovic Halbert montrent que nous sommes face à un système qui s'est construit et s'est mis en place au cours du temps, notamment à travers une politique publique. S'il y a toujours eu des investisseurs institutionnels dans l'immobilier, ils ont été utilisés par l'Etat dans le cadre d'un capitalisme au sein duquel il y avait une très forte proximité entre les institutionnels du monde financiers et l'Etat. Ils ont notamment été des outils pour développer la politique du logement. Mais ce qui a changé, c'est qu'on a désormais une politique d'ensemble

“ Cette industrie est très efficace pour faire peser ses intérêts. ”

qui vise à transformer le bâti, qui est immobile, en un ensemble de titres qui peuvent être négociés de manière très « liquide ». Ces politiques d'Etat se font à travers le lobbying de quelques organisations et elles sont portées par un ensemble de textes de loi. C'est par exemple le cas de la création des sociétés civiles de placement immobilier (SCPI), ou encore des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC). Les fonds sont cotés en bourse et beaucoup de gens en possèdent sans forcément le savoir, principalement à travers leurs produits d'épargne.

Ces dispositifs ne sont pas seulement permis par l'Etat, mais ils sont encouragés puisqu'ils bénéficient pour certains d'exonérations fiscales afin que les

ménages puissent enrichir leur épargne en se portant propriétaires d'immeubles d'entreprise qu'ils ne pourraient pas acheter à titre individuel.

Comment ces dispositifs ont-ils pu voir le jour ? La présence forte de quelques lobbies comme des sociétés d'assurances et deux grandes organisations, la FSIF (Fédération des sociétés immobilières et foncières) et l'ASPIM (Association française des sociétés de placement immobilier) permettent de comprendre comment

s'est imposé ce que Ludovic Halbert nomme « un immobilier financiarisé », au sens où ce sont des investisseurs qui sont à la tête d'un capital financier.

## Une industrie minoritaire mais très influente

Tous les immeubles de bureaux de France sont-ils concernés par cette industrie ? Loin de là. Cette industrie de l'immobilier financiarisé possède seulement 15% à 20% de l'immobilier d'entreprise en France.

Les chiffres manquent de précision : il est impossible d'obtenir les chiffres exacts parce qu'on est face à des gens discrets qui communiquent peu. En revanche, cette industrie est extrêmement efficace pour faire valoir ses intérêts. Bien que minoritaire, c'est elle qui a obtenu des exonérations fiscales.



L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE ET L'ESSEC  
FORMENT DES GESTIONNAIRES D'ACTIFS.



Elle a aussi obtenu la création de l'indice des loyers sur les bureaux et les centres commerciaux. Aujourd'hui, la réévaluation du prix des loyers de l'ensemble des boutiques commerciales et des bureaux se fait à partir d'un indice qui a été créé par les représentants des gestionnaires d'actifs. Et cet indice a été repris par la politique publique puisque c'est sur sa base que l'on évalue la hausse des loyers.

C'est aussi cette industrie qui a contribué à créer l'annexe environnementale au bail qui se retrouve désormais dans tous les baux commerciaux. C'est elle enfin qui est en train d'écrire, même s'il y a une résistance des collectivités locales, le décret qui porte sur la rénovation de l'immobilier non résidentiel en France.

## Des catégories pour penser la ville

Depuis 6 ans, Ludovic Halbert est allé à la rencontre de gestionnaires d'actifs pour tenter de comprendre leur logique d'action, la façon dont ils prennent leurs décisions d'investissement et comment ils choisissent les lieux où ils vont investir. Ils travaillent au sein de petites équipes d'une dizaine de personnes qui appartiennent à des grands groupes. Parmi elles, Axa Investment Managers (Axa IM), l'entreprise qui gère les polices d'assurance d'Axa et qui les investit. A l'échelle mondiale, Axa IM gère 600 milliards d'actifs. Pour la partie dédiée à l'immobilier, c'est un peu plus de 40 milliards, dont une partie est investie en France. Ses équipes ont un portefeuille de plusieurs milliards à gérer, alimentés par l'argent des polices d'assurance de citoyens français ou des fonds de pension nord-américains.

Dans ce secteur de l'immobilier, les gestionnaires d'actifs ne sont que quelques centaines, formés dans

quelques masters, à Dauphine ou à l'Essec, qui diffusent la même culture professionnelle. Ils fréquentent les mêmes lieux, assistent aux mêmes conférences où ils s'informent sur ce qu'est un bon immeuble, une bonne localisation. Au sein de ces conférences, les réputations territoriales se font et se défont : les lieux où il est intéressant d'investir et ceux qu'il est préférable d'éviter.

Ludovic Halbert a ainsi constaté que les gestionnaires d'actifs privilégient certains produits, notamment dans l'immobilier, et que cela contribue à façonner la filière de l'immobilier non résidentiel sur un modèle qui se diffuse très fortement dans les projets d'aménagement, auprès des collectivités et chez les aménageurs. Pour ces gestionnaires d'actifs, formés avec des outils provenant de l'économie financière, les prises de décision se font toujours sur le critère du rendement ajusté du risque. Ils comparent un immeuble à la Défense avec un autre à Marne-la-Vallée ou à Poitiers. Cette comparaison se fait à travers ce qu'ils considèrent être le risque et le rendement. Ils travaillent à partir d'une matrice qui les aide à retenir certains lieux, certains types d'usage, certains types d'usagers qui correspondent au niveau de rendement ajusté du risque qu'ils recherchent.

Si les gestionnaires d'actifs travaillent avec des modèles d'affaires, Ludovic Halbert met surtout l'accent sur le fait qu'ils ont des « catégories de pensée » qui sont différentes de celles que tout individu peut avoir quand il est face à un immeuble d'entreprise. Quelle ville privilégient-ils dans leurs stratégies d'investissement ? D'abord, ils font un travail collectif d'appréciation de l'immobilier non

résidentiel. Un immeuble, c'est une localisation, une hauteur, des surfaces sous plafond, des caractéristiques de consommation énergétique. Tout cela est mis dans une grille qui permet de justifier auprès du fournisseur de capitaux le fait qu'il faille investir ou pas. A travers cette manière de mettre le monde selon des catégories, les gestionnaires d'actifs contribuent à le formater et le hiérarchiser.

## Répondre aux attentes des investisseurs

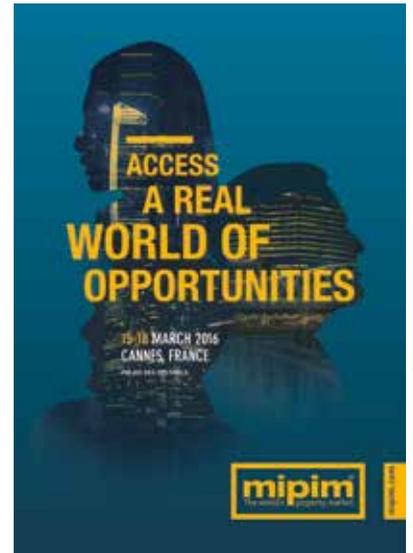
Mais ils ne sont pas directement sur le terrain. Leur voix est portée par des intermédiaires, les conseillers immobiliers, dont le rôle est souvent négligé quand il s'agit de comprendre les mécanismes qui entrent en jeu dans les marchés non résidentiels. Car ce sont ces conseillers immobiliers qui fabriquent les représentations du marché. Ils travaillent pour une poignée de groupes, CBRE ou encore JLL, et la représentation très déformante et uniformisée qu'ils proposent par rapport à l'ensemble de l'immobilier non résidentiel a un but bien précis, répondre aux attentes et aux stratégies des investisseurs. La fabrication et la diffusion de ces représentations sur les espaces urbains et sur l'immobilier sont favorisées par la presse professionnelle, «Business Immo». Et Ludovic Halbert constate de façon amusée que de plus en plus, les collectivités, notamment les services d'aménagement, voire de développement économique, sont des lecteurs et même des abonnés de ce type de revue. Avec pour conséquence d'être influencés dans leur perception du marché. Ces mêmes collectivités locales fréquentent le MIPIM, le marché

international des professionnels de l'immobilier, lieu emblématique où s'échangent et se diffusent ces codes et ces normes dont sont porteurs les investisseurs. Au total, c'est tout un système d'acteurs qui s'est mis en place de façon très territorialisée, puisque la majorité de ces professionnels sont basés en région parisienne. Et ce milieu extrêmement parisien a une forte cohésion et partage les mêmes critères du « bon » investissement.

## Des formes architecturales standardisées

Etudier les stratégies patrimoniales des gestionnaires d'actifs, c'est faire face à des comportements très sélectifs d'un point de vue spatial. Les gestionnaires d'actifs, friands de matrices, de modèles et de grilles, ont défini des catégories d'investissements avec lesquels ils sont plus à l'aise. Ce sont plutôt les bureaux ou les commerces. Ils sont peu présents dans les locaux artisanaux ou dans le résidentiel.

Au-delà de ces choix très ciblés, Ludovic Halbert relève qu'ils diffusent des standards sur les formes sensibles d'un point de vue architectural. Il a ainsi étudié un ensemble de bureaux dans les Hauts-de-Seine, dont les immeubles appartiennent à Axa REIM. Ce qui frappe au premier regard, c'est la taille des immeubles. Ils sont très grands, environ 40 000 m<sup>2</sup>. Là où plusieurs petits immeubles nécessiteraient un coût de gestion important, cette taille imposante permet de les réduire. Un autre élément apparaît déterminant dans ces bureaux, les formes architecturales en peigne. Les



## LE MARCHÉ INTERNATIONAL DES PROFESSIONNELS DE L'IMMOBILIER

gestionnaires d'actifs favorisent ces formes architecturales avec plusieurs plots tenus par un même immeuble, car elles permettent de louer tout l'immeuble à une seule entreprise ou bien de cloisonner pour accueillir trois entreprises différentes.

L'une des conséquences de cette standardisation est que les investisseurs n'aiment pas beaucoup les petites entreprises. Ils préfèrent louer des grandes surfaces. Ils privilégient un profil d'utilisateurs. Ils favorisent des locataires qui s'engagent, qui ont des caractéristiques proches d'un emprunt obligataire. Les investisseurs aiment que leurs immeubles fonctionnent comme des obligations. Ils optent plus facilement pour une grande entreprise reconvenue plutôt que pour une petite société qu'ils ne connaissent pas.



LES DOCKS DE SAINT-OUEN :  
310 000 M<sup>2</sup> DE BUREAUX EN COURS  
DE CONSTRUCTION.



© Sophie Anapp

Et ils préfèrent des baux très longs proches des emprunts à dix ans, ce qui a favorisé et peu à peu imposé un standard du bail à 9 ans. Cette industrie est aussi très mal à l'aise pour soutenir la location auprès des petits groupes pour des questions de gestion du risque et de gestion des coûts opérationnels.

Ces préférences et ces standards sont de plus en plus absorbés, souvent de façon invisible, par les autres acteurs de la production urbaine. Ainsi, les promoteurs intègrent ces standards parce que leur client final, ce n'est pas l'entreprise qui va s'installer dans l'immeuble, c'est la société d'investissement qui va acheter l'immeuble. Et à travers les représentations de marché et le rôle des promoteurs, les opérations d'aménagement se retrouvent face à un marché structuré selon des normes dictées en coulisse par les fonds d'investissement.

Au final, les collectivités se retrouvent à négocier les attentes et les préférences des gestionnaires d'actifs qui ne sont pas présents directement, mais qui sont représentés par le promoteur. Ainsi, dans le cadre du projet

“ Les investisseurs aiment que leurs immeubles fonctionnent comme des obligations. ”

concernant les docks de Saint-Ouen, la municipalité souhaitait mutualiser les parkings pour qu'il n'y ait plus de parking privatif. Le

promoteur s'y est opposé, arguant qu'il ne pourrait jamais faire accepter à l'investisseur qu'il n'y ait pas de parking privatif.

Après négociation, une partie des parkings a été privatisée. En termes de localisation, l'influence des investisseurs se fait également ressentir très fortement. A l'échelle nationale, cette industrie concentre 75% de ses investissements en région francilienne. Il y a une hyperconcentration en Ile-de-France parce

que les investisseurs considèrent que cette région, et notamment le triangle Paris - La Défense - Boulogne, est moins risquée que le reste du territoire.

Dans ses travaux, Ludovic Halbert a mis en évidence que ces acteurs quasi invisibles de la production urbaine avaient un rôle majeur dans la transformation des régions métropolitaines. En démontrant les effets de sélectivité très puissants qu'ils mettent en œuvre et qui interrogent le rôle des municipalités, Ludovic Halbert pose la question : à quoi sert une politique publique ? Et quelles sont aujourd'hui ses capacités à peser face cette l'industrie de l'investissement ? ★



Pour aller plus loin

**HORIZON 2020 : QUATRE SCÉNARIOS POUR L'ÉCONOMIE DE LA MÉTROPOLE PARISIENNE**, Frédéric Gilli, Vincent Gollain, Ludovic Halbert, Hélène Perrin Boulonne, La vie des idées, 2009.

**VILLES, RÉSEAUX ET MONDIALISATION**, Ludovic Halbert, Cahiers français, La Documentation Française, 2005.

[www.laviedesidees.fr](http://www.laviedesidees.fr)

UN LIVRE POUR UN MAIRE ET UNE COMMUNE HORS-NORMES.  
«**RÉSILIENCE ÉCOLOGIQUE, LOOS-EN-GOHELLE, VILLE DURABLE**»,  
c'est le portrait d'un homme visionnaire et d'une ancienne ville minière  
du Nord-Pas-de-Calais devenue ville pilote du développement durable  
et social.

A close-up portrait of Jean-François Caron, a middle-aged man with short, light brown hair and blue eyes. He is wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt. The background is softly blurred, showing green foliage. The title 'LE PORTRAIT' is overlaid in large, bold, yellow capital letters. The word 'LE' is smaller and positioned above 'PORT'. A small yellow eye icon is placed to the left of the 'P' in 'PORT'.

# LE PORT RAIT

A large, stylized yellow arrow pointing to the right, with a textured, slightly grainy appearance. It is positioned on the left side of the cover, partially overlapping the man's suit.

Jean-François Caron

# LE PETIT CAILLOU

ON NE POURRA PAS TOUT VOUS DIRE SUR **JEAN-FRANÇOIS CARON**. L'HOMME EST MULTIPLE ET MULTITÂCHES. POUR COMPRENDRE LE COMBAT QUE CE MAIRE ÉCOLOGISTE MÈNE DEPUIS 15 ANS À LOOS-EN-GOHELLE, LE JOURNALISTE **PHILIPPE GAGNELET** LUI A CONSACRÉ UN LIVRE DANS LA TRÈS BELLE COLLECTION DES ATELIERS HENRY DOUGIER, « **LE CHANGEMENT EST DANS L'R !** ».

Il retrace en 126 pages comment, après la fin de la mono-industrie intensive du charbon, cette commune de 7 000 habitants « *a survécu puis revécu* » grâce à son maire écologiste en poste depuis 2001. Avec un projet devenu réalité, « *la résilience écologique* ».

Jean-François Caron, 58 ans, est un enfant du pays. Son père, Marcel Caron, a été maire de Loos à partir de 1977 et jusqu'à l'élection de son fils. Socialiste, il a traversé l'époque douloureuse de la chute de l'industrie minière. Aujourd'hui, il habite toujours la commune, non loin de la mairie.

A 8 ans, Jean-François fait des camps scout et y développe un amour de la nature qui guidera plus tard ses choix d'adulte. L'enfant est précoce, il fait son entrée en 6e avec un an d'avance. Il est perçu par les autres enfants comme un intello, un solitaire. « *J'ai développé une carapace, j'étais très agité et j'avais beaucoup de tics nerveux* », raconte-t-il à Philippe Gagnelet. Après le bac et une période d'errance, il obtient son diplôme de kinésithérapeute et « *entre dans l'intimité des corps et des cœurs de ses patients, pour la plupart issus du monde de la mine* ».

« Convaincre par l'exemple et la mise en œuvre. »

A 30 ans, le futur maire s'engage dans une formation pour devenir cadre. Un tournant dans son parcours. Durant une année, à Bois-Larris, il découvre PowerPoint, le management, mais surtout l'art de capter l'attention du public.



LE 5 JUIN 2010, 400 VOLONTAIRES DE LOOS-EN-GOHELLE ont déployé une écharpe géante en patchwork de laine colorée de 375 mètres de long sur les terrils afin de promouvoir le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais.

Un art dans lequel il va exceller. C'est aussi l'époque de l'engagement associatif, l'Association naturaliste de Gohelle, l'Association de la Chaîne des Terrils, avec la nature comme objet central de réflexion et d'action.

Une décennie plus tard, l'homme court son premier marathon. Le sport occupe une place importante dans la vie de ce père de famille. Natation, cyclisme, course à pied, une endurance et une capacité à se lancer des défis qu'il appliquera dans sa carrière d'élu. Celle-ci débute réellement en 1991, avec la création par Brice Lalonde du parti Génération Ecologie. Jean-François Caron entre au conseil général du Nord-Pas-de-Calais l'année suivante. Il se voit confier plusieurs missions dont l'une débouchera en 2012 sur l'inscription sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco du bassin minier du Nord-Pas-de-Calais, à côté des pyramides d'Égypte ou de la Grande Muraille de Chine. Une fierté pour Jean-François Caron alors que dans les années 1990, ils sont nombreux, dans cette région sinistrée par le chômage, à vouloir détruire les terrils et les carreaux de fosses pour faire table rase et oublier le passé.



L'ANCIENNE FOSSE 11-19 EST DEVENUE LA BASE 11/19.

Dès lors, Jean-François Caron est en marche, avec pour devise « *de convaincre par l'exemple et la mise en œuvre* », en rejetant tout autoritarisme et tout paternalisme. Devenu maire, il décline les principes du développement durable de manière transversale à toutes les politiques de la ville. Il décloisonne. Il multiplie les réunions et confronte vision des experts et ressenti des habitants.



EN 2012, LE BASSIN MINIER a été inscrit sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco.



### RÉSILIENCE ÉCOLOGIQUE, LOOS-EN-GOHELLE, VILLE DURABLE

PHILIPPE GAGNELET

Editions des ateliers  
Henry Dougier, 2015.



Retrouvez en vidéo  
**JEAN-FRANÇOIS CARON**  
<http://ihedate.org/?Les-territoires-et-la-transition-energetique-et-ecologique>



© Loos-en-Gohelle

## LOGEMENTS SOCIAUX EN ÉCOCONSTRUCTION



### Des réussites qui attirent des personnalités de tous horizons

Aujourd'hui, la commune détient le record du nombre de bâtiments bénéficiant de la certification HQE, haute qualité environnementale. Des bâtiments publics aux logements sociaux éco-construits, toute la ville est concernée. Même le toit de l'église abrite des panneaux solaires. Dans le mouvement, la FFB, la Fédération française du bâtiment, a implanté sur la commune son projet « Villavenir », avec la construction de maisons regroupant 100 technologies permettant d'améliorer la qualité des constructions. Puis la fondation des Apprentis d'Auteuil a ouvert une structure d'apprentissage en lien avec « Villavenir ». L'ADEME, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, leur a emboîté le pas et vient d'installer le centre de qualification environnemental du bâtiment. Aujourd'hui, il est question que la FFB monte à Loos un cluster spécialisé dans l'écoconstruction. Avec en toile de fond les terrils sombres devenus un lieu de passage incontournable des

guides touristiques. Pour le randonneur qui en gravit les pentes, le site permet d'avoir une vision complète de ce qu'était cette ville durant l'apogée de l'industrie minière, avec le carreau de la fosse, les terrils chargés de résidus de l'exploitation du charbon et la cité minière où logeaient les ouvriers. Et d'y découvrir aussi 190 espèces végétales et 159 espèces animales attestant de la richesse écologique de cette terre.

Les touristes et promeneurs ne sont pas les seuls à venir toujours plus nombreux à Loos-en-Gohelle. Au pied de la fosse 11-19 devenue Base 11/19 s'est implanté le Centre de ressource du développement durable, le CERDD. On y trouve aussi le centre de développement des éco-entreprises où se côtoient chercheurs et ingénieurs travaillant ensemble sur l'économie circulaire chère à Jean-François Caron. Il y a encore la centrale LumiWatt qui utilise les dix technologies les plus avancées de la recherche photovoltaïque. Des réussites qui attirent des personnalités de tous horizons, des politiques





© Joseph Leroy

## LES SPECTATEURS DU MARATHON « LA ROUTE DU LOUVRE » EN 2015

aux scientifiques, tel l'économiste américain Jeremy Rifkin, l'un des principaux architectes de la troisième révolution industrielle.

Des succès et de la notoriété de son fils, son père aime à dire : *« C'est un gars simple qui comprend vite et qui gère bien son ego »*. Des qualités qui ont permis à Jean-François Caron d'être réélu sans difficulté depuis 2001 avec le soutien de la droite. Et avec 100% des suffrages en 2014. Avec pour mission de continuer à rendre visible la ville durable dans les années à venir. Pour cela, ce marathonien a une méthode qui réussit plutôt bien à Loos-en-Gohelle et à ses habitants qu'il connaît pratiquement tous : provoquer des ruptures et avancer à petits pas. Car Jean-François Caron le répète souvent :

“  
**C'est un gars simple  
qui comprend vite  
et qui gère bien son ego.**  
”

*« Des petits cailloux aux étoiles. Une étoile pour faire rêver et donner envie. Des petits cailloux pour se mettre en mouvement et baliser le chemin ».*

Un chemin que Jean-François Caron partage aujourd'hui bien au-delà des frontières de sa ville, convaincu que le temps est venu d'opérer un changement d'échelle. Avec déjà une belle réussite, presque un exploit stoppé net par les attentats du 13 novembre 2015 : lors de la COP 21, Loos-en-Gohelle aurait dû être le seul lieu hors de Paris visité par François Hollande. Un président qui aurait songé, paraît-il, à faire de Jean-François Caron son ministre de l'Écologie. *« J'irai si on me donne tous les moyens et la feuille de route que je demande »*, explique l'intéressé sans fausse modestie. ★

# ENTRE TIEN

PROPOS RECUEILLIS PAR SOPHIE KNAPP

ENTRETIEN  
ENTRETIEN  
ENTRETIEN



L'HOMME AIME À MANIER L'HUMOUR. IL NE CRAINT PAS D'ALLER JUSQUE DANS LA CARICATURE ET DE FAIRE RIRE SON AUDITOIRE, MAIS C'EST TOUJOURS DANS UNE VISÉE PÉDAGOGIQUE, POUR MIEUX FAIRE COMPRENDRE LES ABERRATIONS ENGENDRÉES PAR LA DÉCENTRALISATION ET LA COURSE À LA CRÉATION D'EMPLOIS. S'IL SALUE LES ÉLUS EXTRAORDINAIRES QU'IL A CÔTOYÉS DURANT SA CARRIÈRE, IL RAPPELLE CERTAINES ÉVIDENCES QUI ÉCHAPPENT AUX DÉVELOPPEURS ET AUX CONSULTANTS DE TOUS BORDS QUI CHERCHENT DES RÉPONSES TOUTES FAITES AUX PROBLÈMES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET TERRITORIAL.



## **Bernard Pecqueur**

Docteur d'Etat en sciences économiques, diplômé en sciences politiques, professeur à l'Institut de Géographie Alpine à l'université Grenoble Alpes. Il a exercé les fonctions d'assistant parlementaire de 1981 à 1983 et a été élu à la mairie de Grenoble et conseiller communautaire de la METRO de 1995 à 2001. Ses recherches portent sur le développement local et territorial et les modalités de la gouvernance territoriale. Il a développé la notion de « ressources territoriales » comme élément de stratégie collective de développement.

# Bernard Pecqueur ou l'art du bon sens territorial

## D'où vient votre intérêt pour l'économie locale ?

Tout a commencé en 1981 quand les socialistes ont été élus par centaines. Il a fallu leur trouver des collaborateurs. J'étais jeune diplômé en sciences politiques et j'ai été embauché comme assistant parlementaire. En 1982 et 1983 sont arrivées les lois de décentralisation. C'est aussi l'époque des politiques de rigueur et de la désindustrialisation dans les campagnes. Je me suis occupé notamment des papeteries en Isère. Elles tombaient comme des mouches. Donc je me suis dit que les problèmes de développement, c'était sur le territoire que cela se passait. Par la suite, j'ai été adjoint au maire à Grenoble, en charge des relations avec les entreprises et les nouvelles technologies.

## Comment pourriez-vous qualifier les relations entre les entreprises et les territoires ?

Les relations entre les entreprises et les territoires, c'est l'histoire d'un vaste malentendu. Nous nous sommes enfoncés dans une crise à partir de 1982, les politiques publiques locales ont pris alors le relais d'un Etat un peu chancelant dans le cadre des lois de décentralisation. Mais aujourd'hui, ce sont les politiques locales qui sont en panne non seulement de moyens financiers mais aussi en panne de sens.

LA CARTOUCHERIE, DANS LA DRÔME,  
EST UN PÔLE D'EXCELLENCE  
de renommée mondiale regroupant  
une dizaine d'entreprises spécialisées  
dans l'image animée.



## Comment définiriez-vous cette crise ?

Les collectivités sont un peu perdues, elles ne savent plus ce qu'elles doivent faire et elles n'ont plus beaucoup de sous. Les dotations diminuent et l'action économique des collectivités locales est impactée directement par ces problèmes budgétaires. Et notamment l'investissement public local qui représente près des trois quarts de l'investissement public total.

Du coup, on a tendance à penser que les collectivités ont surtout un problème d'argent. Et cette idée est relayée et renforcée par les médias. Je pense que le problème d'argent est secondaire. Plus profondément, il y a un problème de sens. Cela a commencé en 1982 avec des lois de décentralisation. On a lancé une injonction très forte aux maires et aux élus des collectivités territoriales : « *L'emploi, c'est vous !* » Les élus n'étaient pas préparés à accueillir cette injonction, ils n'avaient pas les compétences. Il s'est alors enclenché une névrose par rapport à la création d'emplois.



DEUX-SÈVRES

« Il faut penser le développement territorial dans l'interterritorialité. »

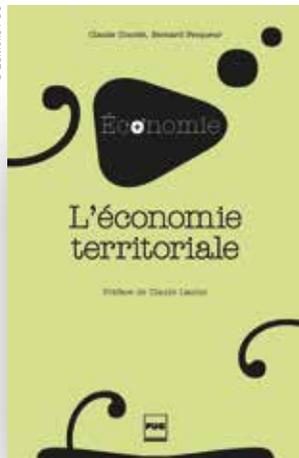


## L'ÉCONOMIE TERRITORIALE

CLAUDE COURLET ET BERNARD PECQUEUR

Editions PUG, 2013.

© Editions PUG



Ils créaient des emplois mais ils réfléchissaient après. Et il y avait cette idée que l'emploi était le seul indicateur du développement. Comme si l'emploi provoquait le développement. Alors que c'est le contraire, c'est le développement qui produit l'emploi à terme.

A Grenoble, à chaque fois que nous proposons une idée, mes collègues me demandaient tout de suite : « *Ca fait combien d'emplois ?* » Ils étaient dans le court terme. Ce qui comptait, c'était d'avoir cet indicateur. Et cet indicateur a vraiment été dévastateur sur les possibilités de développement local. On a privilégié des réflexes de concurrence. Les communes ont commencé à se flinguer mutuellement pour se piquer les emplois.

Par exemple en Isère il y a quelques années, il y avait plusieurs centaines d'hectares de zones viabilisées parfaitement vides et les élus attendaient en invoquant le ciel tous les matins qu'une entreprise tombe du ciel. La politique publique peut se résumer ainsi : j'ai un grand filet à papillons, j'attrape l'entreprise qui est dans le ciel et qui va tomber chez moi, en agissant avant qu'elle ne tombe chez le voisin. Du coup, perte d'argent, perte d'énergie, perte de moyens, etc. Donc la concurrence entre les villes a été aussi terrible que l'obsession de l'emploi.

## Quels sont les autres problèmes que vous avez repérés ?

Il y a un problème majeur autour de l'émergence de l'économie résidentielle. On observe une distinction entre bassin d'emploi et bassin de vie. Aujourd'hui, on ne travaille plus à l'endroit où on dort. Le sociologue Jean Viard le montre très bien dans ses travaux. En 1960, les Français faisaient 4 kilomètres pour aller travailler, aujourd'hui ils en font 45. D'abord sur le plan démocratique, cela pose un problème parce qu'on vote là où on dort et non pas là où on a sa vie active. Et si ce n'est pas au même endroit, on demande à nos élus de la sécurité ou du débit, mais pas du dynamisme économique puisqu'on travaille ailleurs. Cette disjonction fait que cela n'a plus de sens pour une commune de dire : « *Je crée des emplois* ».

Pendant 25 ans, j'ai entendu les élus me dire : « *Dans mon territoire, je fais du développement local* ». Mais en réalité, cela ne signifie pas grand-chose parce qu'aujourd'hui, les territoires sont incomplets. Un livre m'avait beaucoup plu, *Le tour de la France par deux enfants*, dont la première édition date de 1877. Dans ce livre, on voit le vrai visage de la France de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, constituée d'un ensemble de sous-territoires. En fait, c'est une juxtaposition de clusters fermés. Les gens ne sortaient pas de chez eux, il n'y avait aucune mobilité.

“

**Le développement territorial, c'est aller chercher ce qu'on ne voit pas, ce qui n'est pas évident.**

”

Aujourd'hui, cette mobilité est une nouvelle donne dans le développement territorial. Il faut le penser non plus dans les unités de développement des communes mais de façon plus large, dans l'« interterritorialité ». Il faut lire à ce sujet l'ouvrage de Martin Vanier, *Le pouvoir des territoires, essai sur l'interterritorialité*<sup>1</sup>. Les territoires d'aujourd'hui sont incomplets et ouverts. Mais ils possèdent également de puissantes dynamiques.

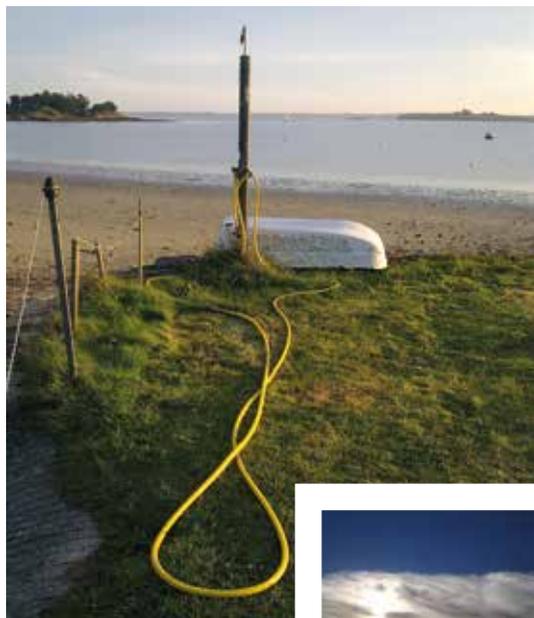
## Quel est votre bilan des politiques publiques territoriales ?

Si je fais un bilan, il ne reste pas grand-chose. Je prends par exemple la question du diagnostic. C'est dramatique. Des consultants venus de Paris débarquent dans des communes pour faire des diagnostics après avoir passé huit jours sur place. Ils font deux colonnes avec ce qui marche et ce qui ne marche pas. Et les préconisations se résument le plus souvent à ces quelques mots : « *Il faut soutenir ce qui marche et aider ce qui ne marche pas* ». Si les citoyens savaient combien d'argent on dépense pour ce genre de diagnostic... Ce qui est intéressant quand on travaille sur des projets de développement territorial, c'est d'aller chercher ce qu'on ne voit pas, ce qui n'est pas évident. Privilégier le « ce qu'il y a » plutôt que le « ce qu'il y a ».

## Et les entreprises dans tout ça ?

Je connais bien le monde des élus et ils ont, pour la plupart, peur des entreprises. Peu d'élus sont vraiment proches du monde de l'entreprise. Cela vient du fait que l'entreprise n'est pas un outil naturel de l'aménagement du territoire.

<sup>1</sup> Le pouvoir des territoires, essai sur l'interterritorialité, Martin Vanier, Economica, 2<sup>e</sup> édition, 2010.



MORBIHAN

« Il faut partir d'idées toutes bêtes pour trouver la spécificité d'un territoire. »

Elle est vécue comme exogène. Pourtant, au regard de la crise des politiques publiques, il va falloir trouver une nouvelle alliance entre les entreprises et les collectivités territoriales. Et c'est à travers la ressource territoriale qu'on va pouvoir trouver cette nouvelle alliance. Quand je parle de ressource, je ne parle pas d'une ressource qu'on peut prélever sur un territoire. Parce que cette logique amène les aménageurs à penser qu'il y a des régions qui sont dotées et des régions qui ne le sont pas. Par exemple la Champagne-Ardenne, qu'est-ce que vous voulez qu'on fasse dans ce coin-là ? Il y aurait des zones privilégiées et d'autres qui ne le seraient pas. Cette perception pose un problème. Dans la perspective des ressources territoriales, il n'y a pas de territoire condamné à l'avance.

## Pouvez-vous me donner un exemple ?

J'utilise souvent l'exemple d'un projet de Parc Régional Naturel dans le sud de la Drôme. Dans une réunion, une personne s'était exclamée : « *Que voulez-vous qu'on valorise dans notre coin ? On n'a rien.* » Je lui ai répondu en forme de provocation : « *Vous n'avez rien ? Parfait, vendez-le !* » Peut-être que leur « rien », c'est justement leur ressource. Cela dépend de la façon de regarder le territoire. Un lieu très bien équipé, avec des routes secondaires en bon état, avec du service public dans les petites villes et les villages, situé entre la nébuleuse urbaine lyonnaise et la nébuleuse urbaine marseillaise, peut donner envie. Et j'ai ajouté lors de cette réunion : « *Si c'est le silence et le calme que vous allez vendre, méfiez-vous du succès parce que ça fait du bruit.* » Parce qu'à chaque fois qu'on trouve un avantage dans un territoire, il est provisoire.

## HAUTE-CORSE

«Chaque territoire est à chaque fois un problème spécifique.»

C'est donc une dynamique différente de celle de la productivité. D'un côté, certains disent qu'il faut avoir des entreprises productives. Et que cette productivité est l'indicateur de développement. Mais il existe un autre champ pour lequel c'est la qualité d'un territoire et sa différence par rapport à un autre territoire qui va créer de la richesse. La richesse vient alors de la différence, de la « spécificité ». Mais ce n'est pas une richesse qu'il suffit de prélever et de valoriser, il faut la construire. C'est ça la construction territoriale. Et souvent, il faut partir d'idées toutes bêtes, par exemple de ce qui fait l'esprit d'un lieu, pour trouver la spécificité d'un territoire. Mais pour voir cette richesse, il faut changer de grille de lecture.



### Comment se fait-il que cette grille de lecture qui pourrait sembler évidente paraisse encore aujourd'hui marginale ?

Il faut s'interroger sur les développeurs. Je forme des futurs développeurs dans des masters à l'université et j'observe l'évolution de la profession. Je constate qu'il y a une technocratisation de la fonction de développeur. Le développeur a tendance à regarder les recettes dans son cahier. Alors que le développement des collectivités, c'est un processus de discussions et d'analyse du territoire. Où chaque territoire est à chaque fois un problème spécifique. Ce qui me paraît capital, c'est de faire émerger un nouveau rapport avec les entreprises mais aussi avec la société civile et les nouveaux acteurs émergents, que ce soit les associations, l'économie sociale et solidaire ou encore les nouveaux espaces créatifs du type « Living Lab » ou « Fab Lab ». ★



Pour aller plus loin

**L'ÉCONOMIE TERRITORIALE,**  
Claude Courlet et Bernard Pecqueur,  
PUG, 2013.

**LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL,  
UNE RÉPONSE ÉMERGENTE  
À LA MONDIALISATION,**  
Pierre Campagne et Bernard Pecqueur,  
Ed. Charles Léopold Mayer, 2014.

Retrouvez en vidéo

**BERNARD PECQUEUR**

<http://ihedate.org/?Le-developpement-des-territoires-vers-une-nouvelle-alliance-des-initiatives>



# A TRAVERS L'HISTOIRE

## La politique de la ville en Angleterre de 1960 à nos jours

1960

2010

D'APRÈS LES TRAVAUX  
DE STEPHEN HALL



### Stephen Hall

Professeur en aménagement du territoire à l'université de West of England à Bristol, il est impliqué dans des recherches comparatives à travers des projets de l'Union européenne, la British Academy, le British Council, le PUCA et le CNRS.

DEPUIS LES ANNÉES 1960, L'ANGLETERRE A CONNU PLUSIEURS VAGUES DE POLITIQUES DE LA VILLE. DES PROGRAMMES TERRITORIAUX DE « RÉGÉNÉRATION » FONDÉS SUR UNE LOGIQUE DE DISCRIMINATION POSITIVE, DÉFINIS ET FINANCÉS PAR L'ÉTAT, ET MIS EN ŒUVRE PAR LES ACTEURS LOCAUX. MAIS L'ÉLECTION DE DAVID CAMERON EN 2010 MARQUE LA FIN DE 40 ANS DE POLITIQUE DE LA VILLE, DU MOINS SOUS CETTE FORME.



**Dans les années 1960, la pauvreté n'a pas disparu dans les quartiers au sein des villes**, en dépit de la croissance de l'après-guerre, de la prospérité de la nation et de l'Etat-providence. Et les émeutes de 1965 à Los Angeles, aux Etats-Unis, laissent craindre que le même scénario se reproduise en Angleterre. En 1968, le député conservateur Enoch Powell prononce un discours qui va

marquer les esprits, « The Rivers of Blood », évoquant un scénario apocalyptique de violences entre communautés.

Dès lors, la politique de la ville sera gérée par le ministère de l'Intérieur. Et elle va se construire autour d'une idée centrale résumée par le terme anglais « social pathology », selon laquelle c'est la victime qui est coupable.

1970 1990

1980

1980

2010

1990

**Dans les années 1970 marquées par la fin des 30 glorieuses**, un rapport du parti travailliste tente d'analyser pour la première fois le problème des quartiers défavorisés. Le rapport «Policy for the Inner Cities» («La politique pour les quartiers centraux déshérités») date de 1977. Et il aura une influence majeure. Il sera le premier à montrer que les difficultés rencontrées dans les quartiers défavorisés sont liées à des changements économiques et à la désindustrialisation. Désormais, c'est le ministère du Logement et de l'Urbanisme qui prendra en charge la politique de la ville.

**Les années 1980 connaissent un tournant sans précédent avec l'arrivée de Margaret Thatcher**, élue premier ministre en 1979. C'est le début d'un libéralisme pur et dur. «*Et la fin de la civilisation en Angleterre depuis Guillaume le Conquérant*», aime à plaisanter Stephen Hall. Le projet de Margaret Thatcher est de promouvoir «the enterprise culture», la culture d'entreprise. Les questions de pauvreté et de redistribution des richesses ne sont plus à l'ordre du jour. On assiste à une quasi privatisation de la politique de la ville, avec une diminution du pouvoir des collectivités locales.

Des agences quasi étatiques voient le jour, les «Urban Development Corporations». Financées par l'Etat, elles remplacent les collectivités locales pour les questions d'urbanisme. Désormais, la politique de la ville se concentre sur le bâti. Si ces investissements vont favoriser le développement économique, l'impact sur les conditions de vie est faible. Le chômage, la toxicomanie, la délin-

quance, l'échec scolaire, autant de problèmes auxquels aucune solution n'est apportée.

**En 1990, John Major devient premier ministre et la politique de la ville connaît une nouvelle ère.** Même s'il affiche un libéralisme hérité de Margaret Thatcher, son approche de la politique de la ville est plus pragmatique, plus transversale et moins axée sur le bâti. John Major a développé une école de la politique de la ville à l'anglaise dont le modèle a duré vingt ans, jusqu'à l'arrivée de David Cameron. Un modèle fondé sur des appels à projets mettant en concurrence les villes entre elles pour obtenir l'investissement de l'Etat. Ces appels à projets incitent à la coopération entre les secteurs et à la participation des habitants sur toutes les questions concernant la vie dans les quartiers. Le dispositif «City Challenge» a mobilisé 37 millions de livres pendant cinq ans dans un nombre limité de sites ayant répondu à l'appel d'offre national. Plusieurs spécialistes s'accordent à dire aujourd'hui que ce dispositif fut le plus prometteur jamais tenté en Angleterre, qualifiant cette période de «*zénith de la politique de discrimination positive territoriale*» en Angleterre.

**Tony Blair, leader du parti travailliste, est élu premier ministre le 2 mai 1997.** Il croit dans l'investissement public et l'action publique. Mais il se pose une question : comment peut-on concilier la liberté individuelle de choisir avec la justice sociale poursuivie par l'Etat ? A cette question, il répondra par d'importants investissements dans la santé, l'éducation et la politique de la ville. Mais la politique territoriale de Tony Blair est ambiguë.

Elle mélange divers programmes conçus et mis en œuvre séparément. Rejetant une politique de redistribution des richesses, le premier ministre préfère promouvoir le développement endogène, au niveau des quartiers, sur la base du partenariat et de la participation des habitants. L'intervention se fait au niveau local, mais selon un cadre très prescriptif venant de l'Etat. Deux programmes marqueront son action, «Neighbourhood Renewal», un dispositif pour lutter contre l'exclusion sociale au niveau du quartier, et «Sustainable Communities», politique de démolition-reconstruction destinée à rendre attractifs des quartiers délaissés.

**A partir de 2010, David Cameron ramène les conservateurs à Downing Street après treize ans de pouvoir travailliste.** La politique urbaine subit de plein fouet la crise financière de 2008 et l'austérité. En cinq ans, le budget de la politique de la ville est réduit de 70 %.

“  
**Il n'y a plus  
aujourd'hui de  
réelle politique  
de la ville en  
Angleterre**

”

Celui des municipalités de 40%. Et celui de l'investissement de 67%. De nombreux programmes sont brutalement interrompus, entraînant d'importantes difficultés au niveau local. Pour Stephen Hall, David Cameron s'adapte à l'austérité, mais y voit aussi l'opportunité de renouer avec la méthode Thatcher. Et d'investir dans le bâti plutôt que dans l'aide aux individus. Pour David Cameron, l'Etat occupe une place trop importante en Angleterre.

L'un des concepts phares dans sa politique de la ville, la «Big Society», développe une idée simple : l'Etat ne peut pas tout pour réduire la pauvreté et les inégalités, et la société civile a un rôle primordial à jouer dans l'organisation de la solidarité. Pour le premier ministre, il suffit de couper l'intervention de l'Etat pour que le secteur associatif le remplace dans sa mission de solidarité.



Pour aller plus loin

**ENTRE ETAT ET MARCHÉ, UNE BRÈVE HISTOIRE DE LA RÉGÉNÉRATION URBAINE EN ANGLETERRE,**

Stephen Hall in Thomas Kirszbaum, En finir avec les banlieues ? Le désenchantement de la politique de la ville, Les Editions de l'Aube, 2015.

**BIRMINGHAM : WHOSE URBAN RENAISSANCE ? REGENERATION AS A RESPONSE TO ECONOMIC RESTRUCTURING,**

Austin Barber et Stephen Hall, in Policy studies, 2008.

Où en est-on aujourd'hui ? D'après Stephen Hall, il n'y a plus de réelle politique de la ville en Angleterre en 2015. Elle est encore présente pour fournir les biens publics, les équipements, les logements, mais en ce qui concerne les changements socio-économiques, l'impact est très limité. D'autant que l'influence de la «Big Society» s'est rapidement fait sentir au niveau géographique. Liverpool, Manchester, Knowsley, autant de grandes villes du nord fortement dépendantes de la participation de l'Etat pour lesquelles les effets sont largement négatifs.

Les émeutes de l'été 2011 ont montré que les problèmes sont toujours là et que la pauvreté est de plus en plus concentrée dans certains quartiers défavorisés de Londres, et dans certaines villes du centre et du nord de l'Angleterre qui ont le sentiment d'avoir été abandonnées par l'Etat. ★

Retrouvez en vidéo

**STEPHEN HALL**

<http://ihedate.org/?Entre-Etat-et-marche-une-histoire-de-la-politique-de-regeneration-urbaine-en>



2010

1960

1990

1970

1980

1990

1960 1980



**CANARY WHARF,**

QUARTIER D'AFFAIRES À L'EST  
DE LONDRES. ENTIÈREMENT PRIVATISÉ,  
CET ANCIEN QUARTIER DE DOCKS  
EN BORD DE TAMISE A ÉTÉ DÉVELOPPÉ  
SOUS MARGARET THATCHER.

# ENTRE TIEN

PROPOS RECUEILLIS PAR SOPHIE KNAPP

ENTRETIEN  
ENTRETIEN  
ENTRETIEN

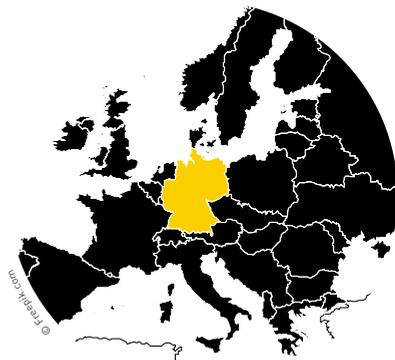


DOCTEUR EN GÉOGRAPHIE ET CONSULTANTE EN STRATÉGIE, DOROTHÉE KOHLER TRAVAILLE SUR LE RAPPORT PARTICULIER QUE L'ALLEMAGNE CULTIVE ENTRE LES TERRITOIRES ET LES ENTREPRISES. A TRAVERS SES RECHERCHES SUR LA GENÈSE ET LES TRANSFORMATIONS DE LA VILLE INDUSTRIELLE, ELLE NOUS OFFRE DES CLÉS POUR DÉCRYPTER UN MODÈLE QUI N'EXISTE PAS EN FRANCE. ET QUI FAIT DES ENVIEUX.



## Dorothee Kohler

Fondatrice du cabinet de conseil en stratégie et en organisation KOHLER Consulting & Coaching en 2009. Elle intervient en stratégie et management auprès de dirigeants d'entreprise et de leurs équipes. Elle est membre du comité d'orientation de La Fabrique de l'industrie.



# Industrie et territoire : existe-t-il un « modèle allemand » ?

## Est-ce qu'on peut dire que vous êtes fan du modèle allemand ?

Je ne suis pas une fan béate du modèle allemand. Mais il me paraît intéressant d'offrir des clés de lecture et un regard différent pour décrypter ce pays dont on a fait un modèle industriel. Il suscite de nombreuses passions qu'il s'agisse du capitalisme rhénan, du Mittelsrand, de la politique de restructuration dans la Ruhr ou encore des réformes Schröder et plus récemment de la politique Industrie 4.0. Surprendre le regard interloqué de nos amis allemands qui ne comprennent pas pourquoi nous passons tant de temps à modéliser l'Allemagne ne manque pas d'intérêt.

## Quels sont les figures emblématiques de ce modèle ?

Elles sont multiples. Il y a la production manufacturière, puisque nous assistons encore aujourd'hui à une progression de la production manufacturière allemande alors qu'en France l'effacement de l'industrie se poursuit. Autre point, si nous regardons la part de l'industrie dans la valeur ajoutée, on observe une Allemagne en tête devant d'autres pays comme les Etats-Unis ou le Japon. Enfin, pour ce qui est de la balance commerciale, nous notons un excédent allemand qui pourrait être qualifié d'indécemment. On est dans un écart de 259 milliards d'euros entre la France et l'Allemagne, soit un excédent de 198 milliards pour l'Allemagne. Du coup, forcément, l'Allemagne irrite quand son excès de bonne santé est interprété comme la source d'un leadership industriel sans partage.

## En quoi l'histoire et la géographie nous aident-elle à comprendre de telles différences ?

Pour étudier le modèle allemand, la ville de Berlin est un bon exemple. Pendant le Saint-Empire romain germanique, on a un territoire émietté, très différent du territoire français qui va se construire autour de Paris.

Cet émiettement du territoire allemand sert encore aujourd'hui à comprendre beaucoup de choses.



SITE INDUSTRIEL HISTORIQUE BERLINOIS  
DANS LE QUARTIER DE OBERSCHÖNEWEIDE

SITE INDUSTRIEL SUR LES BORDS DE LA SPREE  
DANS LE QUARTIER BERLINOIS DE MOABIT



CHAISE DU DESIGNER  
MARCEL BREUER



Berlin a longtemps été perdue dans les marécages. La ville n'occupera une place centrale en Allemagne qu'à partir du XVII<sup>e</sup> siècle, soit près de cinq siècles après Paris. Berlin va émerger grâce au pouvoir de l'Etat, grâce à l'industrie militaire. Le personnage clef et le symbole de l'histoire économique berlinoise, c'est l'officier d'artillerie Siemens. Berlin, c'est avant tout une ville industrielle alors que Paris ne le deviendra qu'à partir de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale.

## D'où vient l'expression

### « Made in Germany » ?

Les racines du « Made in Germany » sont anglaises. Ce sont les Anglais qui ont estampillé les produits allemands par un « Made in Germany ». C'était l'époque de la Révolution industrielle, et à ce moment-là, les produits anglais étaient de bien meilleure qualité que les produits allemands. Il s'agissait donc de les différencier. Mais au fil du temps, avec beaucoup d'investissements dans la R&D et les procédés de fabrication, il va se produire un renversement et le « Made in Germany » va symboliser des produits de grande qualité. Il y a une spécificité allemande derrière cette évolution, c'est l'alliage entre l'industrie, l'artisanat, les arts, le design et le savoir-faire technique de l'ingénieur qui réunis, doivent permettre la réalisation d'un Grand-Œuvre collectif. Cela se manifeste par exemple avec la création du mouvement du Bauhaus en 1919, école d'un genre inédit qui va incarner

“

**Un alliage entre industrie,  
artisanat, arts, design  
et savoir-faire technique.**

”



« la matrice d'un modernisme radical » mais surtout la tentative de Gropius d'une « nouvelle construction de l'Avenir » tel que le décrit remarquablement Lionel Richard dans son livre *Comprendre le Bauhaus*. Ce qui frappe le visiteur quand il contemple la production du Bauhaus, c'est la somme d'objets utilitaires qui jusqu'à aujourd'hui font partie du quotidien et de l'habitat et dont les originaux s'arrachent à prix d'or (meubles de Breuer, lampes de Wagenfeld, ou encore couverts, salières, coquetiers, beurriers, vases toujours commercialisés par WMF). La dimension fonctionnelle, technique, le design, la couleur du produit industrialisé sont autant d'éléments destinés à augmenter la valeur d'usage du produit et à le positionner dans le haut de gamme.

IMMEUBLE DE LA BAUHAUS  
À DESSAU



© Fotolia

## Quelle imbrication y a-t-il entre la ville industrielle et le territoire allemand ?

Cette imbrication entre l'urbain et l'industrie résulte de plusieurs facteurs. En premier lieu, l'unification économique, monétaire et politique menée activement par l'Etat prussien : à partir de 1850, la libéralisation du cadre législatif va canaliser l'épargne de la bourgeoisie allemande vers l'industrie et permettre le développement des chemins de fer, de la métallurgie, des sociétés par actions. Au XIX<sup>e</sup> siècle, les lignes de chemin de fer sont les grandes rênes de la puissance industrielle et militaire et dès 1870, le dessin de l'armature du réseau ferré qui couvre l'ensemble du territoire du Reich est aussi celui de l'armature urbaine. Le décollage économique des *Gründerjahre*, période des fondateurs des grandes entreprises industrielles et bancaires, puis la phase de seconde industrialisation à partir de 1880 vont bénéficier de mouvements de migration intérieure d'une très grande ampleur qui se répartissent sur les différents centres urbains. L'armature urbaine change d'échelle. Dès 1910, l'Allemagne compte 48 villes de plus de 100 000 habitants.

Ce passage brutal d'un Etat agricole (*Agraarstaat*) à un Etat industriel (*Industriestaat*) va avoir pour corollaire le développement de courants successifs d'idéologie urbaine qui vont s'attacher à réparer le tissu urbain, remettre de l'ordre dans la ville industrielle pour séparer le travail du logement et des infrastructures. A cet égard, les villes sidérurgiques allemandes vont devenir des terrains de projection des utopies urbaines et des laboratoires d'expérimentations. Creusets des différents stades de maturité du modèle allemand du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à aujourd'hui, les villes de Duisbourg, Salzgitter et d'Eisenhüttenstadt donnent une lecture spatiale et sociale saisissante de l'évolution de l'interaction entre l'industrie, la ville, la société et l'Etat.

## SITE INDUSTRIEL DANS LE CENTRE DE BERLIN



Des villes sont nées de l'industrie sidérurgique, d'autres ont été poussées par l'industrie automobile (Wolfsburg, Stuttgart), la chimie (Leverkusen, Ludwigshafen, Düsseldorf) ou encore l'industrie mécanique (Berlin, Francfort, Nuremberg, Magdebourg, Chemnitz). Il est d'ailleurs intéressant de comparer où se situent les sièges sociaux des grandes entreprises du Dax en Allemagne et du Cac 40 en France. Outre-Rhin, une dissémination sur tout le territoire. En France, des sièges essentiellement en Ile-de-France.

### Comment expliquez-vous la dispersion des emplois dans l'industrie manufacturière sur tout le territoire allemand ?

«*La société industrielle allemande est née de la migration*», comme le souligne Wolfgang Köllmann. L'Allemagne a bénéficié de migrations puissantes pendant la Révolution industrielle qui ont constitué un avantage compétitif par rapport aux autres pays. La migration a été une clé de l'essor industriel allemand. En 1906, il y avait huit millions d'ouvriers en Allemagne,

alors que la France en comptait trois millions. La rapidité de l'extension du réseau de chemin de fer va permettre de drainer les afflux de population. Mais le réseau hydrographique va également conditionner une grande partie de la distribution de ces flux migratoires et la formation des agglomérations industrielles.

Contrairement au dispositif fluvial français, le monde germanique ne dispose pas d'un bassin central et du même coup, comme le soulignait François Reitel, «*le Rhin a multiplié les villes, les métropoles, au lieu de favoriser, égoïstement, une seule cité*».

L'héritage historique d'une unification tardive a permis de donner à l'industrialisation une base régionale forte, contrepoids de taille à toute tentative de dérive d'un pouvoir économique et politique exclusif à Berlin, échappant du même coup à un clivage entre une élite dirigeante et une élite industrielle. En raison de ces différents facteurs historiques, nous ne sommes pas en Allemagne dans une approche disjonctive du territoire qui oppose ville et industrie.

La ville ou plutôt l'agglomération urbaine est pensée en tant qu'entité économique. La grande tradition des réformes administratives en Allemagne visait à obtenir une échelle critique en termes de poids économique : constituer des entités avec une population comprise entre 5000 et 10000 habitants pour réaliser des économies et augmenter l'efficacité des administrations communales et des services publics économiques.

Entre 1967 et 1978, les Länder allemands ont conduit une politique de réduction du nombre de communes pilotées au niveau des Etats-régions. Ce processus a permis de diviser par plus de deux le nombre de communes : en passant de 24500 entités communales dont près de la moitié avaient moins de 500 habitants à un peu moins de 9000 entités (avant l'Unification), soit environ 12000 entités aujourd'hui. Cette organisation du territoire conduit à une segmentation beaucoup plus atténuée qu'en France entre « territoires productifs » et « territoires résidentiels ». L'industrie n'est pas le seul fait des métropoles et se distribue sur tout le territoire. Gary Herrigel parle d'un « *ordre industriel décentralisé* », notamment en Bavière et Bade-Wurtemberg où les entreprises du Mittelstand sont très concentrées. Ordre industriel décentralisé qui est aussi indissociable de la genèse du territoire allemand avec la prégnance de fortes entités et identités régionales constituant autrefois des principautés.

## Comment l'Allemagne réagit-elle face au vieillissement de sa population ?

Le vieillissement significatif de la population est un problème pointé du doigt depuis longtemps et qui est une menace réelle pour l'industrie. Avec un taux de natalité de 8,4 enfants pour mille habitants ces cinq dernières années, l'Allemagne est dernière du classement mondial. Elle a réagi à sa manière et est devenue en 2014 le 2<sup>e</sup> pays d'immigration après les Etats-Unis.



**La migration a été une clé de l'essor industriel allemand.**



Ce boom de migrants, plus de 1,1 million de demandeurs d'asile en 2015, percute de plein fouet un système allemand qui se trouve tout d'un coup submergé, désorganisé et menacé. La société allemande avait réussi jusqu'à présent à préserver un ordre social appuyé sur un corpus de règles fondées sur l'équité, la tolérance, la responsabilité, le devoir et le bien commun, autant de clés d'appartenance à la société et à la communauté (*Gemeinschaft*). Le face à face avec des cultures, des coutumes, des valeurs différentes, incarné notamment par la question de la place et du statut de la femme dans la société, est à présent une donnée du quotidien qui bouleverse ce cadre établi. Il est trop tôt pour en tirer des conclusions sur l'identité de la société allemande et une crise potentielle.

L'Etat doit en urgence repenser les modes d'intégration et en particulier le statut des réfugiés, avec la nécessité d'accélérer les procédures de droit d'asile, la possibilité de candidater pour un emploi, l'apprentissage de l'allemand et l'accès à un logement.

## Quel regard portez-vous sur l'afflux migratoire massif et sans précédent que connaît l'Allemagne en 2015 ?

Cet afflux massif de réfugiés est en train de provoquer un schisme entre « nouveaux » et « anciens » migrants. La population turque se sent notamment menacée. Cette tension risque d'être croissante dans les zones où les risques de précarisation sont les plus élevés, surtout dans les régions de l'Est de l'Allemagne.

Comme le souligne Gilles Duhem, nous retrouvons cette fracture entre l'Ouest et l'Est entre des Allemands qui alertent sur « le bateau est plein » (mouvement PEGIDA, mouvement de protestation contre l'islamisation de l'Occident) et d'autres qui réclament « l'abolition des frontières pour tous » (marche des réfugiés sur Berlin en 2014). Les réfugiés, nouvelle « tête de turc » pour reprendre le titre du livre célèbre de Günter Wallraff, sont les populations les plus défavorisées. Alors que les musulmans sont très peu nombreux dans les territoires de l'ex RDA, c'est pourtant à Rostock en 1991 et dans le Brandebourg en 2015 qu'ont eu lieu des attaques.

Plusieurs spécificités historiques distinguent l'Allemagne de la France : c'est un pays d'émigration et l'histoire industrielle allemande jusqu'à celle du miracle économique est indissociable de son histoire démographique. Un atout, d'ordre social et spatial : du fait des destructions de la guerre, le logement social s'est construit en cœur de ville et rarement à la périphérie, d'où une ségrégation sociale et spatiale beaucoup moins forte qu'en France. Enfin, une composante clé de l'identité culturelle allemande : la Shoah a fait du travail de mémoire un devoir au quotidien. Gilles Duhem explique à ce sujet que « le fait d'avoir un génocide motivé religieusement dans son histoire change fondamentalement



Pour aller plus loin

**BERLIN, CAPITALE INDUSTRIELLE,**  
Dorothee Kohler in Damette Felix et al., ministère de l'Équipement et des Transports, 1995.

**PARIS-BERLIN, REGARDS CROISÉS,**  
Gilles Duhem, Boris Grésillon, Dorothee Kohler, *Economica*, 2000.

**POUR UN NOUVEAU REGARD SUR LE MITTELSTAND,**  
Dorothee Kohler et Jean-Daniel Weisz, La Documentation française, 2012.

**INDUSTRIE 4.0 : QUELLES STRATÉGIES NUMÉRIQUES ?**  
La numérisation de l'industrie dans les entreprises du Mittelstand allemand, Dorothee Kohler et Jean-Daniel Weisz, Bpifrance, 2015.

**ANATOMIE DES « MODÈLES » INDUSTRIELS,**  
Dorothee Kohler in Pierre Veltz et Thierry Weil (dir.), *L'industrie, notre avenir*, Eyrolles, 2015.

*le rapport collectif de la société entière à un nouvel acteur religieux comme l'islam. [...] L'Allemagne n'est pas la fille aînée de l'église et a dû trouver depuis Luther de nombreux compromis religieux». Mais l'intégration de nouvelles populations avec des cadres culturels et moraux très éloignés de ceux de la société occidentale est un défi d'une nouvelle ampleur. Il va demander de vaincre beaucoup de peurs de part et d'autre et d'inventer de nouvelles forces de régulation. L'industrie jouera notamment un rôle d'intégrateur de premier plan, de même que l'apprentissage.*

Il me semble vain de polémiquer comme certains sur une nouvelle faillite du modèle allemand et le début d'un processus de normalisation avec une Allemagne qui, suite aux événements à Cologne la nuit du 31 décembre 2015, ne « serait plus protégée contre les violences ». Les Français n'en finissent pas de faire mourir le modèle allemand et de le faire renaître. C'est un rituel ou une compulsion qui se répète tous les 6 mois. Cela pourrait être indolore si l'urgence de s'allier face aux problèmes posés par l'arrivée massive de réfugiés n'était pas aussi vitale pour l'Europe. ★

VESTIGES DU MUR DE MERLIN.  
L'AFFLUX DE MIGRANTS RAVIVE LA FRACTURE  
ENTRE L'EST ET L'OUEST.



© Fotolia

## Industrie 4.0 : les défis de la transformation numérique du modèle industriel allemand



© La documentation française

L'Industrie 4.0 répond-elle à la peur de certains acteurs politiques et économiques de voir le leadership industriel allemand grignoté par les géants de l'internet ou à une opportunité unique de construire un nouvel imaginaire

industriel dans une société prête à opérer sa mue numérique ? Quelles sont les transformations induites par le numérique dans le Mittelstand ? Comment ces changements se manifestent-ils ? Quelles stratégies suscitent-ils ? Nourri du regard des chefs d'entreprise et des parties prenantes de l'écosystème

allemand, ce livre donne de précieuses clés pour comprendre comment l'État allemand et les acteurs du terrain appréhendent le concept de l'Industrie 4.0. Au-delà de la dimension technologique de cette quatrième révolution industrielle, ce livre, exemples à l'appui, illustre les nouvelles formes de coopération liées à la numérisation de l'industrie et identifie l'émergence d'une nouvelle économie des complémentarités entre entreprises. Celle-ci révèle la dimension désormais stratégique de la compétitivité relationnelle entre acteurs de l'économie. ★

**Dorothee KOHLER et Jean-Daniel WEISZ,**  
La Documentation française, 2016.

# La Toile Industrielle

## dunkerquoise

Formidable outil conçu par l'Agence d'urbanisme et de développement de la région Flandre-Dunkerque (AGUR), la Toile Industrielle dunkerquoise est une représentation graphique des principaux échanges et relations qu'ont développés les industries implantées sur le bassin d'emploi de Dunkerque.

**Support aujourd'hui incontournable pour construire l'avenir économique du territoire, elle demande malgré tout quelques explications.**

Tel l'effet papillon, la Toile permet de mesurer en un coup d'œil comment une entreprise bénéficiant d'un regain d'activité entraîne dans son sillage d'autres entreprises de l'écosystème dunkerquois. Si une augmentation de l'activité se produit chez Renault (1), la Toile permet d'en déduire immédiatement un impact positif pour la société Duclaplast (2a) qui produit des emballages plastiques quasi exclusivement pour le marché automobile. Mais aussi pour ArcelorMittal Mardycyk (2b) dont 70 à 80% de la production concerne le secteur automobile, leurs bobines

d'acier servant pour la carrosserie automobile. Ces bobines sont produites à partir de coils, des bobines d'acier d'une très grosse épaisseur. Les flèches qui quadrillent la Toile Dunkerquoise permettent de voir que ces coils sont produits par ArcelorMittal Dunkerque (3) qui a besoin de son côté de matières premières pour les fabriquer. Ces matières premières proviennent du terminal d'ArcelorMittal (4a) situé dans le grand port maritime. Un rebond de l'activité de ce terminal aura donc à son tour un impact direct sur l'activité portuaire.

4A

**TERMINAL  
ARCELORMITTAL**

[2015]

2014 : 13,1 MT de trafic  
de minerai et charbon

2A

**DUCAPLAST KAYSERBERG PLASTICS**

DSSMITH

GB

WORMHOUT

39 (2015)

Fabrication d'emballages en matières plastiques

2B

**ARCELORMITTAL MARDICK**

ARCELORMITTAL

LUXEMBOURG

GRAND SYNTHE

588 (2015)

Sidérurgie

Fabrication à froid. P° : 2,2 millions de tonnes  
de bobines brutes dont 600 000 tonnes  
de produits galvanisés

1

**RENAULT**

Emballages plastiques

70 à 80% de la filière à froid, en particulier  
de Mardyck, est dépendante de la carrosserie  
automobile (ligne GALMA 1 et 2)

Enfin les gaz sidérurgiques produits par ArcelorMittal Dunkerque (3) sont recyclés par la centrale électrique DK6 (4a) au lieu d'être brûlés dans l'atmosphère. L'usine diminue ainsi son impact environnemental et est en retour alimentée en électricité.

**Outil d'intelligence économique, la Toile Industrielle est ainsi au service de la prospection, de l'économie circulaire, de la stratégie portuaire, de la logistique ou encore de la coopération et des synergies.** Elle se développe actuellement dans sa version numérique afin d'être actualisée à chaque instant. ★



Retrouvez en vidéo

**FRANCOIS VEREECKE,**Directeur de l'observation  
et de la prospective à l'AGUR<http://ihedate.org/?Dunkerque-ville-industriale-portuaire>

# → ENQUÊTE

RÉUNIES EN DISTRICTS,  
LES PETITES ENTREPRISES  
DE LA TROISIÈME ITALIE SONT  
LES ARTISANS CACHÉS  
DU MIRACLE ITALIEN.  
CES RÉSEAUX D'ENTREPRISES  
QUI ENTRETIENNENT UN RAPPORT  
ÉTROIT À LEUR TERRITOIRE  
D'IMPLANTATION ONT POURTANT  
CONNU UNE TRANSFORMATION  
PROFONDE. FACE À LA  
MONDIALISATION, COMMENT  
DES DISTRICTS TRÈS ENRACINÉS  
SE MONDIALISENT-ILS ?  
ET QUELLES EN SONT  
LES CONSÉQUENCES  
SUR LE TERRITOIRE ?



© CC

FLORENCE INCARNE LA VILLE  
MOYENNE ITALIENNE ENTOURÉE  
DE SES DISTRICTS INDUSTRIELS.

PHILIPPE ESTÈBE

# SUR LES TRACES

## de la troisième Italie

En matière industrielle, notre regard est en permanence tourné soit vers la Chine, soit vers l'Allemagne. Notre voisin transalpin reste célèbre chez nous pour ses produits emblématiques, son alimentation de qualité, son patrimoine exceptionnel et son art de vivre. Mais il ne nous viendrait pas spontanément à l'esprit de le considérer comme un pays industriel, au même titre que nos cousins germains. Or les chiffres nous réservent des surprises : là où notre balance manufacturière est déficitaire, celle de l'Italie est excédentaire de près de 60 milliards d'euros (avant la crise de 2008) ; la valeur ajoutée totale de l'industrie

dans le PIB italien s'élève à plus de 23% contre moins de 20% pour l'industrie française.

Une part importante de cette valeur ajoutée est produite dans le triangle industriel Gènes/Turin/Milan, que certains économistes appellent « la première Italie », par opposition à la deuxième, celle du sud, dont le dynamisme industriel n'est pas la caractéristique principale. Mais il existe une « troisième Italie », mise en lumière à la fin des années 1970, qui se démarque autant de la première que de la deuxième. C'est l'Italie des villes moyennes, jouissant d'une longue histoire d'autonomie municipale,

qui s'étend de la Toscane au Frioul et à la Vénétie Julienne. C'est surtout un territoire densément peuplé d'entreprises petites et moyennes : l'Emilie Romagne, en plein cœur de la troisième Italie compte plus de 440 000 entreprises pour 4,5 millions d'habitants, soit une entreprise pour dix habitants contre une pour vingt habitants en France.

Ces entreprises produisent de tout : du textile, des chaussures, des meubles, de la mécanique, des voitures, des bijoux, des yachts de luxe, des machines-outils, des distributeurs de boissons, de glace, de café (et j'en passe). Certaines de ces entreprises sont de très petite taille - on trouve à Prato, près de Florence, des centaines d'ateliers textiles d'une dizaine de travailleurs - d'autres sont de grosses PME, comme Lotto, à Trévise, qui emploie plus de 3000 salariés et produit des chaussures de sport et de loisir. Mais toutes ont en commun de s'inscrire dans une géographie économique particulière, celle des districts industriels. Selon Michael Porter, le district (ou cluster) est une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles), dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent.



© 6C

LE PLUS IMPORTANT DE SES DISTRICTS  
EST DÉDIÉ À LA MODE.



## FLORENCE, BOLOGNE ET TRÉVISE, TROIS VILLES EMBLÉMATIQUES DE LA TROISIÈME ITALIE

Le tout se situe dans une configuration géographique particulière, celle des villes moyennes. Ni Bologne, ni Florence, encore moins Trévisé ne prétendent au titre de métropole, même si l'espace de Florence à Venise est l'un des plus densément peuplé du monde. Il s'agit plutôt d'un continuum où se mêlent urbanisation et espaces agricoles, d'où émergent de solides cités, cœur du système, qui continuent d'être un lieu de convergence des élites économiques, sociales, politiques et académiques et maintiennent une capacité sinon d'organisation (car on ne peut pas dire que le paysage interstitiel soit particulièrement brillant), du moins une capacité de commande et d'orientation pour les espaces environnants.

### La mondialisation, source de régénération du district

Florence, Bologne et Trévisé incarnent la ville moyenne italienne entourée de ses districts industriels, tout en illustrant sa diversité concrète. On trouve de tout à Florence, mais surtout un très important district de la mode, alliant des noms prestigieux et des entreprises tenues par des entrepreneurs Chinois, spécialisés dans la «fast fashion» ou, comme disent les Italiens, «pronto moda». Bologne se spécialise dans la mécanique de précision, ce qui donne des Ferrari et des machines-outils. Trévisé produit principalement des chaussures de sport et de loisirs. Comment ces districts historiques réagissent-ils face aux concurrences de tous ordres ?

Pour de nombreux observateurs, la mondialisation signifie la mort de l'éthique districale : les entreprises se trouvent isolées face à une

### Un élément majeur du miracle italien

Ces districts ont été un élément majeur du miracle italien de l'après-guerre, et continuent encore aujourd'hui d'être un des moteurs de l'Italie industrielle. Dans la littérature académique, un district se caractérise par trois traits principaux :

- Une proximité géographique qui permet d'utiliser une communauté de ressources : bassin de main d'œuvre, formation, marque territoriale, etc.
- Une solidarité horizontale entre les entreprises et les institutions sociales et politiques, qui se

marque notamment par une forte intégration sociale des entreprises : «*L'entreprise est la forme d'organisation dont s'est dotée la société*», déclare un intervenant Toscan.

- Des relations de «coopétition» entre les entreprises qui peuvent tour à tour être concurrentes ou associées, développer des produits ensemble, utiliser des compétences connexes (par exemple les compétences en plasturgie associée au savoir-faire des chausseurs donne naissance à la chaussure de ski moulée).

## TRÉVISE PRODUIT PRINCIPALEMENT DES CHAUSSURES DE SPORT ET DE LOISIRS.

concurrence de pays émergents, et tendent à perdre les réflexes de solidarité qui fondaient la cohésion historique du district ; l'affaiblissement de la cohésion socio-territoriale entraînerait la disparition du district dans sa forme originale. Il est possible que l'épure du district soit mise à mal. Pour autant, les entreprises et le système reproductif dans son ensemble trouvent les moyens de rebondir, chacun à sa façon.

Le district florentin du textile s'est trouvé régénéré par l'apport d'entrepreneurs d'origine chinoise qui se sont installés massivement, notamment dans la commune de Prato. Alors que leurs prédécesseurs italiens montaient en gamme dans leur production, les ateliers chinois ont pris la suite en proposant aux marchands une capacité inégalée à produire sur place dans des conditions de pays émergents, avec des ateliers d'une grande flexibilité, dont le secret est le caractère familial, qui permet de mobiliser la main-d'œuvre pour la fourniture de séries de vêtements « juste à temps ».

C'est ce que l'on appelle la « *pronto moda* », autrement dit, la capacité de ces ateliers à ré-assortir les séries en fonction de la demande immédiate. Il s'agit d'un processus de « délocalisation à l'intérieur » par lequel le système économique accepte l'existence d'ateliers qui dérogent en permanence aux règles du droit du travail, grâce à une absolue disponibilité de la main-d'œuvre et des salaires largement inférieurs à ce qu'accepterait un ouvrier italien.

“ La troisième Italie s'inscrit dans la géographie des districts industriels. ”

Le district de la chaussure de sport (Sportsystem) de Montebelluna, dans la province de Trévise, s'est fondé historiquement sur la conjonction d'une géographie - proximité de la montagne et, jadis, du front militaire qui engendrait

des commandes de chaussures pour l'armée - et de complémentarités de proximité (on a déjà parlé de l'usage des compétences en

plasturgie pour la production de chaussures de ski). Le territoire continue de jouer un rôle dans la production, dans la mesure où il offre un bassin d'emploi qualifié, un institut de formation, des possibilités de tester les produits et une image de marque incarnée par un musée de la chaussure à l'initiative des entreprises.





## LA MONDIALISATION N'A PAS SIGNÉ LA MORT DES DISTRICTS.

Mais les vertus de la proximité sont discutées. Si tous les chefs d'entreprises s'accordent sur l'intérêt de maintenir la marque «Vénétie» (et certains militent d'ailleurs pour la création d'une seule entité institutionnelle), nombreux sont ceux qui ont délocalisé la production de grandes séries, en Orient ou en Europe de l'Est, ne conservant sur place que les têtes de séries, de façon à maintenir les savoir-faire et pouvoir tester les produits. Comme le souligne Andrea Tomat, PDG de Lotto (inventeur de la Moon boot) : «*Les processus d'innovation, conception et test se font toujours à Montebelluna mais la production est faite en Extrême-Orient. Ce sont deux mondes qui travaillent ensemble*». Pour les hommes d'affaire modernes, la proximité est désormais plus affaire de connectivité que de contiguïté.

### Des stratégies variées face à la mondialisation

Autour de Bologne, et en Emilie Romagne, dans une atmosphère industrielle héritière d'une longue tradition communiste, des entreprises très performantes se sont développées. Ferrari, Maserati, Lamborghini sont issues de cette culture alliant l'audace entrepreneuriale et l'excellence technique des ouvriers et des ingénieurs, fiers de leur savoir-faire. Gérée par le PC depuis l'après-guerre, ce territoire développe une stratégie de coopération capital-travail, accompagnée d'une politique d'éducation et de formation.



© Melissa Vergara - Bntero

LES LABORATOIRES DU CONSIGLIO NAZIONALE  
DELLE RICERCHE À BOLOGNE

Cette région cumule les performances industrielles (elle connaît de grands succès à l'exportation) et la qualité de vie, mesurée au nombre d'établissements publics (crèches, maisons de retraites). Face à la concurrence mondiale, l'Emilie-Romagne a choisi une voie particulière qui n'est ni celle de la Toscane (la mondialisation sur place), ni celle de la Vénétie (la division du travail entre le centre et la périphérie), mais qui table sur la montée en capacité, en gamme, en technicité. Les entreprises de mécanique s'associent aux centres de recherche pour financer et mettre en application la recherche sur les nouveaux matériaux. Ainsi les propriétés du graphène permettent de conserver les qualités des métaux, tout en allégeant considérablement le poids des pièces produites. La Région joue un rôle important dans la mise en réseau des entreprises, des centres de recherche et de formation.



“ Sur le papier, tout condamnait les districts à disparaître. ”

Chaque district réagit différemment face à l'impact de la mondialisation. Ces stratégies peuvent être plus ou moins vertueuses, mais elles ont le mérite de souligner la réactivité des entrepreneurs, des salariés et des pouvoirs publics face à ce qui pourrait être une maladie mortelle de la forme originelle du district. On peut considérer que ces trois sentiers d'évolution éloignent l'activité économique de l'épure. On peut aussi considérer que tous ne constituent pas des modèles à

suivre. On peut être séduit par la vertu des Bolognais, le pragmatisme des Trévisans ou un certain cynisme des Florentins. Mais on doit admettre que dans ces trois cas, les acteurs économiques ont su, avec les moyens du bord et une énergie peu commune, trouver les moyens, non seulement de la survie, mais encore de la transformation et du développement, alors que tout, sur le papier, les condamnait à disparaître.

Dans tous les cas, ces systèmes productifs s'appuient sur les ressources territoriales. Des trajectoires à méditer pour nos développeurs locaux. ★



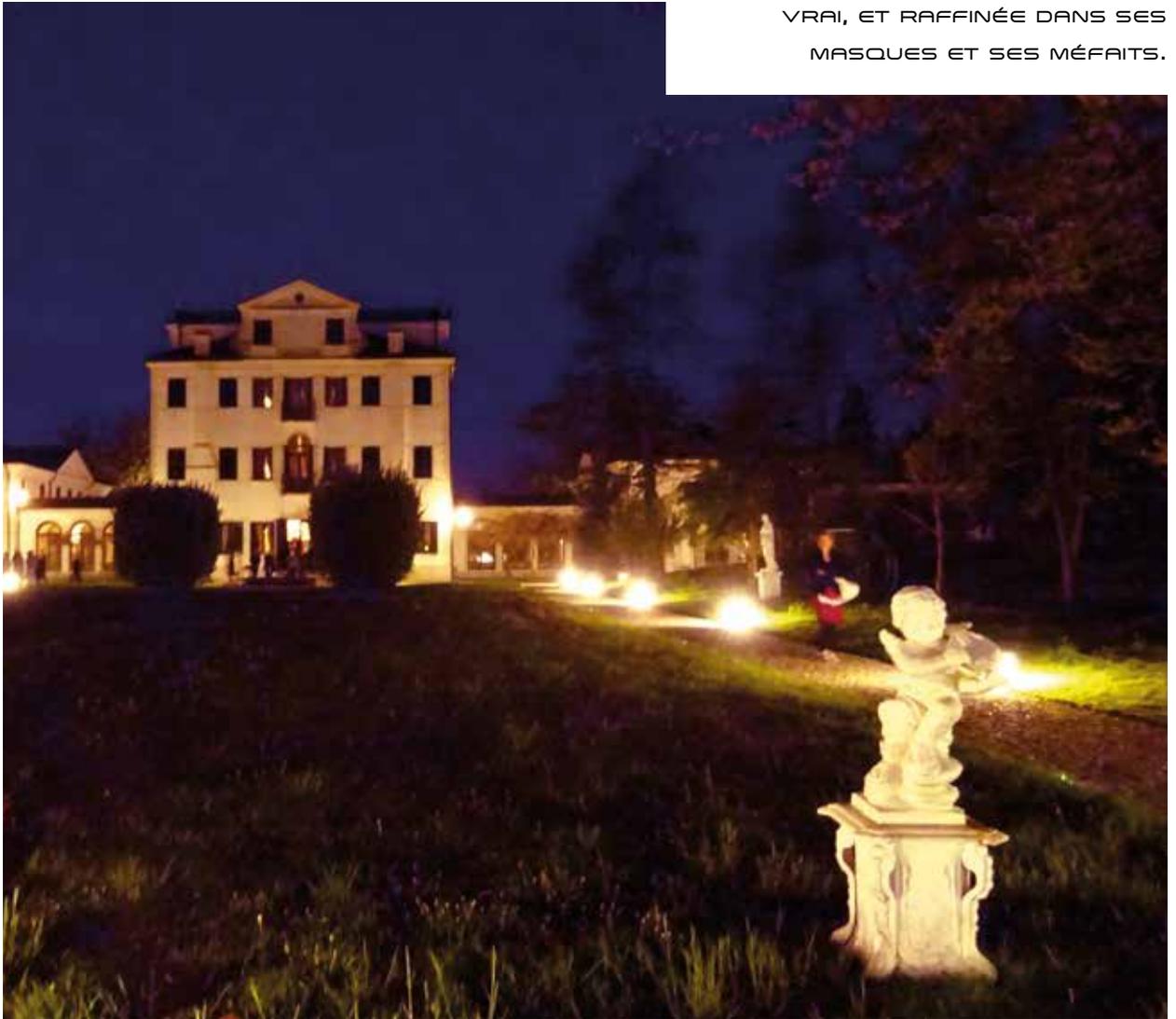
ILS TRAVAILLENT SUR LE GRAPHÈNE, UN NOUVEAU MATÉRIAU.



GISÈLE CLOAREC

# Matières d'Italie

LE VOYAGE EN ITALIE  
INCONTOURNABLE PLONGÉE  
DANS LES ARTS, LES PAYSAGES,  
L'HISTOIRE ET UN ART DE VIVRE  
QUI EN A FAIT RÊVER BEAUCOUP,  
SANS ÊTRE TOUJOURS SYNONYME  
DE DOUCEUR. FLORENCE, C'EST  
LAURENT LE MAGNIFIQUE, MAIS  
AUSSI MACHIAVEL ET SAVONAROLE.  
LA SÉRÉNISSE ? BELLE, IL EST  
VRAI, ET RAFFINÉE DANS SES  
MASQUES ET SES MÉFAITS.



© 2015

L'IHEDATE NE POUVAIT SE SOUSTRAIRE AU VOYAGE. FLORENCE, BOLOGNE, TRÉVISE ! DANS LES PAS DES INNOMBRABLES VOYAGEURS AYANT, AU FIL DES SIÈCLES, EMPRUNTÉ LES ROUTES DE LA CULTURE ? NON : LES PIEDS DANS LA MATIÈRE DES ENTREPRISES ET DE LEUR PRODUCTION. À FLORENCE, ON A PARLÉ CHIFFONS . À BOLOGNE, ON A DÉCOUVERT UNE MATIÈRE NOUVELLE ET PROMETTEUSE. À TRÉVISE, ON A PRIS LA MESURE DE L'INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE. IL EST TOUJOURS ET ENCORE QUESTION DE MATIÈRES ET DE TRAITEMENT DES MATÉRIAUX.



## Tissu

A Prato, la « *pronto moda* » - la « mode rapide » - du prêt-à-porter a secoué la région. Assurée par les quatre mille entreprises de Chinois arrivés de Wenzhou (province de Zhejiang) avec leurs procédés, leur organisation et leurs règles, cette industrie a bénéficié à la fois de la mondialisation - salaires bas, régime du « dormir sur place », mobilité, approvisionnement délocalisé - et de la réputation de qualité et de compétence du « *Made in Italy* ».



« Le modèle économique a été importé de Pékin, avec un système d'autofinancement exceptionnel », souligne Wang Dangbo, président de l'association des Chinois de deuxième génération. Cahin-caha, l'intégration avance. Il est vrai qu'avec deux milliards de chiffre d'affaires officiel (la moitié du chiffre d'affaires réel ?), soit 12% du PIB de la province, mais aussi en assurant 30% des naissances, les Chinois s'enracinent. Au point de présenter des candidats aux élections. « Si les Chinois s'en vont, le système s'écroule », constate Antonella Ceccagno<sup>1</sup>.

### ALEXANDRE DUMAS, UNE ANNÉE À FLORENCE (1840)

« À Florence, excepté la fabrication de chapeaux de paille [...] l'industrie et le commerce sont à peu près nuls. [...] À défaut de Toscans aventureux, le grand-duc appelle des étrangers, et les récompense de leurs efforts industriels sans exception aucune de nationalité. »

© G.C.



AUX ORIGINES DE LA MOON BOOT,  
CHEZ LOTTO

<sup>1</sup> Professeure associée au département de langues, lettres et cultures modernes à l'université de Bologne et spécialiste de l'Asie orientale.

MUSÉE DE LA CHAUSSURE  
DE SPORT, MONTEBELLUNA

## Cuir

Plus haut, vers Trévis, ce n'est plus de tissu qu'il s'agit, mais de cuir, d'innovation et de sport. Il fut un temps où, pour pratiquer un sport, le choix se faisait entre tennis, baskets, croquenots ou chaussons de gymnastique. Temps révolu : à chaque sport son pied, que les équipes de R&D de Lotto étudient dans le secret. Finies, les «*scarpone di montagna*» austères et pesantes dont témoigne le musée de la chaussure de Montebelluna. Spécialisation, design à l'italienne et marketing puissant<sup>2</sup> valent à Lotto une place de leader, redevable aussi à la fluidité des échanges locaux :

Andrea Tomat, PDG de Lotto, voit que «*les secteurs grandissent ensemble. Nous avons beaucoup de relations avec l'informatique et la mécanique. Les moules utilisés pour la fabrication de chaussures de ski nous viennent de la technique des moules des feux des voitures*».

S'inspirer de l'air du temps, et en retour le créer : la Moon boot inspirée de la conquête spatiale a été un coup de maître. Modeste PME en 1973, Lotto désormais diffuse ses produits dans 110 pays, conçoit en Italie, fabrique en Europe de l'Est et en Asie.



<sup>2</sup> L'entreprise, par exemple, sponsorise une quarantaine d'équipes de football dans seize pays ! De même que des clips de la chaîne youtube GCN - Global Cycling Network. Revoir les exploits de Vittorio Brumotti à bicyclette, c'est ici : <https://www.youtube.com/watch?v=WhQovX1zP2E>



LABORATOIRE AU CNR,  
BOLOGNE



## Graphène

Voilà ce matériau étrange qui mobilise à Bologne, loin des arcades, les équipes de recherche «MIST-R» du «CNRS» italien : le graphène. Matière à deux dimensions, de l'épaisseur d'un seul atome, flexible, légère, ultrarésistante, transparente et surtout, excellent conducteur<sup>3</sup>, elle semble promise à un bel avenir de multiples applications dans l'électronique, l'automobile, les véhicules spatiaux... ou les tissus. Mondialisation de la recherche : la «*graphene valley*», constituée de 70 laboratoires, est subventionnée par l'Europe à hauteur d'un milliard d'euros. Mais localisation de proximité pour les applications :

c'est avec des PME locales que travaille le laboratoire, dont Ghepi, 45 salariés. Sa PDG, Maria Cristina Gherpelli, met en avant une image valorisée de l'entreprise auprès des salariés et des fournisseurs, la promesse de productions nouvelles, l'accroissement de la connaissance et de la culture. Innover : on pense alors aux temps anciens, au doigt parcheminé de Galilée conservé à Florence, au sublime «*Teatro anatomico*» de Bologne où Vésale disséqua pour la première fois un cadavre de femme. L'Italie : la studieuse, l'audacieuse. La contradictoire : de palais à palais, entre Florence et Bologne, ce n'est qu'un alignement de hangars tristes.

Le dernier mot à Giuseppe Bettoni<sup>4</sup> : «*Le nord-est est mort ? La mort est une transition vers une autre vie*». ★



© 66

TEATRO ANOTOMICO  
BOLOGNE



© 66

USAGES EXPÉRIMENTAUX  
DU GRAPHÈNE

### STENDHAL [AMÉNAGEUR], ROME, NAPLES ET FLORENCE (1826)

« Bologne offre un aspect désert et sombre, parce qu'elle a des portiques des deux côtés dans toutes les rues. Il faut des portiques d'un côté seulement, comme à Modène. C'est ainsi que sera Paris dans deux siècles ».

<sup>3</sup> Les curieux iront voir ce dossier du CNRS : <https://lejournal.cnrs.fr/articles/le-graphene-superstar-episode-1>

<sup>4</sup> Professeur de géographie politique à l'université Tor Vergata de Rome et à l'École supérieure de l'économie et des finances.



# Les acteurs privés de la ville : épisode 3



## Isabelle Baraud-Serfaty

Maître de conférences à Sciences Po (Master Stratégies Territoriales et Urbaines), elle anime un cours sur les acteurs privés de la ville. Consultante en économie urbaine (IBICITY), elle travaille notamment sur la mise en œuvre de projets urbains complexes qui mêlent plusieurs acteurs, plusieurs dimensions et plusieurs échelles. Elle tient un blog sur le site [ibicity.fr](http://ibicity.fr).

**En 2014, Isabelle Baraud-Serfaty parlait de la ville intelligente aux auditeurs de l'lhedate. En 2016, elle prolongera ses réflexions autour de la ville numérique. Entre les deux, elle nous propose un feuilleton dont trois épisodes ont déjà été tournés et qui met en scène de nouveaux acteurs.**

Signe d'une mutation profonde des modes de production et de gestion de la ville, en France, le jeu des acteurs de la fabrique urbaine est devenu de plus en plus ouvert. Premier épisode : depuis les

années 2000, et même avant, les « acteurs privés de la ville » étaient surtout des promoteurs et investisseurs immobiliers, des groupes de BTP ou encore des entreprises de services urbains. Il y a six ans, a commencé le deuxième épisode : avec la montée en puissance des questions énergétiques et numériques, de nouveaux entrants, comme Siemens, IBM ou Cisco, sont rentrés dans la fabrique urbaine et se sont affirmés comme des acteurs de la ville à part entière<sup>1</sup>. Mais il s'agissait encore de grands groupes, en nombre limité, qui « urbanisaient » leurs stratégies en se positionnant comme un partenaire incontournable des villes. Ce à quoi on assiste désormais – c'est le troisième épisode – c'est à l'émergence de toute une série de nouveaux entrants, souvent des start-up mais pas seulement, qui sont parfois positionnés sur un tout petit maillon de la chaîne de la fabrique urbaine, mais qui, demain, peuvent se positionner en amont ou en aval.

Deux exemples sont emblématiques de cette tendance. A Marseille, le projet d'Eiffage sur l'îlot Allar (58 000 mètres carrés de surfaces de plancher sur 2,4 hectares) mobilise des acteurs aussi divers

que des grands groupes de l'énergie, des télécommunications ou de la construction (EDF, Orange Business Services, Lafarge), des associations environnementales (LPO, Humanité et Biodiversité...) et des PME et start-up innovantes, comme Zen Park, qui propose le partage de la place de stationnement, Echy, qui capte la lumière du soleil pour éclairer l'intérieur des bâtiments, Enodo, qui réalise des maquettes 3D, Polypop, qui valorise et dépollue les sols et valorise les déchets organiques avec des champignons, etc.

Dans la capitale, l'appel à projets urbains innovants « Réinventer Paris », dont les lauréats ont été désignés début février 2016, semble avoir répondu au souhait de la maire qui recherchait « *des groupements originaux et non conventionnels qui réinventeront nos manières d'habiter, de travailler, d'échanger et de partager* », et a assurément proposé une réponse stimulante au défi d'une ville plus partenariale. Pour chaque groupement, la liste des membres de l'équipe comprend souvent une vingtaine de membres, sinon plus, preuve de la diversité des acteurs qui la compose.

<sup>1</sup> Nous avons décrit ce phénomène dans « La nouvelle privatisation des villes », revue Esprit, mars-avril 2011.



Cette évolution témoigne évidemment de la puissance des mutations provoquées par la révolution numérique, la contrainte financière, la crise environnementale et l'évolution des mentalités : à la fois une mutation profonde des usages, mais aussi une hybridation plus forte entre des secteurs, notamment entre l'immobilier, l'énergie, l'eau et les déchets, avec des innovations qui toutes « convergent vers la ville du futur »<sup>2</sup>. Elle pose toutefois un véritable défi, qui est celui du mode d'organisation de l'ensemble de ces acteurs. Par exemple, dans « Réinventer Paris », la ville a sollicité des groupements d'opérateurs et, de fait, les mandataires de ces groupements sont très souvent des acteurs classiques, comme les promoteurs. Ainsi, on peut se demander si, paradoxalement, en voulant ouvrir le jeu de la fabrique urbaine, la ville ne le referme pas. De même, sur l'îlot Allar, à Marseille, la présentation de l'« écosystème d'acteurs » ne doit pas faire oublier que l'ensemble des acteurs qui le composent sont pilotés par un mandataire, Eiffage, qui est seul contractant de l'aménageur, Euroméditerranée. Ce contrôle du projet par un opérateur mandataire unique, issu la plupart du temps du rang des promoteurs-construc-teurs classiques, s'accompagne souvent d'un élargissement de l'échelle d'intervention de ces opérateurs, la taille de l'opération étant bien souvent la condition pour faire jouer au mieux les synergies entre les différentes composantes du projet. Signe de cette tendance : juste à côté de l'îlot Allar, à Marseille,



© Pablo Katz Architecture

PROJET DE PABLO KATZ ARCHITECTURE, L'UN DES 22 PROJETS LAURÉATS DE « RÉINVENTER PARIS ».

le groupe Bouygues a gagné fin 2015 un projet de 250 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher sur 14 hectares (« îlot XXL »). Cette question de la taille des lots doit être examinée avec attention. D'une certaine manière, on y retrouve amplifiés les débats qui avaient eu lieu sur les macrolots<sup>3</sup>. Avec des arguments pour (mutualisation, densité) et des réponses contre (risque d'isolats urbains, absence d'évolutivité et gestion contrainte) qui montrent assurément l'enjeu d'une réponse spécifique à chaque contexte.

Autrement dit, dans l'épisode 3, le véritable défi pour les acteurs publics est de maîtriser la fabrique de cette ville doublement coproduite, entre acteurs publics et privés, mais aussi entre acteurs privés entre eux. Et peut-être les réponses peuvent-elles être

trouvées dans des hybridations plus fortes entre l'ensemble des acteurs, ou des stratégies de maîtrise d'un chaînon clef. Sans doute aussi les acteurs publics devraient-ils aider à structurer des filières permettant le déploiement des innovations technologiques, comme par exemple le développement de l'impression 3D dans le bâtiment, source potentielle de réduction des coûts de construction et de réduction des délais<sup>4</sup>, et donc potentielle réponse au défi du logement abordable... mais aussi susceptible de « disrupter » complètement les acteurs traditionnels de la fabrique urbaine. Ce serait alors – ce sera – le début de l'épisode 4. ★



<sup>2</sup> Bernard Charliès, PDG de Dassault Systèmes, Enjeux Les Echos, septembre 2014.

<sup>3</sup> Lors de la sortie du livre de Jacques Lucan : « Où va la ville aujourd'hui ? » Jacques Lucan, Editions de la Villette, 2012.

<sup>4</sup> « La start-up XtreeE veut révolutionner le secteur du BTP grâce à l'impression 3D » Batinfo.com, 10-11-2015.

Une voix douce mais convaincante pour une parole vive et précise, NATHALIE VILLAUDIÈRE EST UNE FEMME PRESSÉE qui va tout de suite à l'essentiel. Un essentiel qui se dévoile à travers son parcours riche et atypique qui l'a menée jusqu'à l'Hôpital du Pays d'Autan où elle cherche, et trouve, des réponses adaptées aux besoins des patients.

A close-up portrait of Nathalie Villaudière, a woman with short brown hair, wearing black-rimmed glasses with a white perforated band. She is smiling, showing her teeth. The background is slightly blurred, showing what appears to be a hospital or office setting.

# LE ° PORT RAIT

A large, stylized yellow arrow pointing to the right, with a gradient effect from yellow to green.

Nathalie Villaudière

# Nathalie Villaudière

## SOIGNE SON OFFRE

UN CADRE MAGNIFIQUE ET APAISANT AU CŒUR DU TARN POUR UNE FEMME BRILLANTE. **NATHALIE VILLAUDIÈRE** EST INGÉNIEURE, EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE SOINS AU CENTRE HOSPITALIER INTERCOMMUNAL DE CASTRES-MAZAMET, LE TRÈS BEAU CHIC.

L'établissement baptisé Hôpital du Pays d'Autan a ouvert en 2011, à l'issue de la fusion des hôpitaux de Castres et de Mazamet. Mais la jeune chef de projet a connu une autre vie professionnelle avant d'organiser et de manager des projets : «*Au départ, j'étais kiné. Je suis « bilingue », j'ai deux logiques de pensée. D'autant que j'ai exercé mon métier en ville et à l'hôpital pendant quinze ans. J'ai fait une reconversion professionnelle un peu imposée au départ par les circonstances de la vie mais que j'ai parfaitement bien vécue par la suite*».

Pour réussir sa reconversion, Nathalie Villaudière a pris le temps d'étudier. Ce sera le Conservatoire national des arts et métiers, à l'Institut International du Management, puis l'ESSEC Business School. A l'issue d'un cursus dense, la jeune femme devient ingénieure dans la fonction publique hospitalière. Elle intègre la direction de la politique médicale à l'Assistance publique des hôpitaux de Paris en qualité de chargée de missions et participe à la mise en place de la nouvelle gouvernance. En 2005, elle est nommée adjointe au coordonnateur du plan

de retour à l'équilibre à la direction économique et financière. Mais Nathalie Villaudière a la bougeotte et deux ans plus tard, la voici à Marseille. Elle rejoint la direction de la stratégie de l'APHM et participe aux travaux de la conférence sanitaire de territoire. Puis elle prend la direction de la cellule d'accompagnement social à la modernisation de l'APHM en janvier 2010 pour accompagner les mobilités professionnelles dans le cadre des restructurations des quatre établissements de l'APHM.



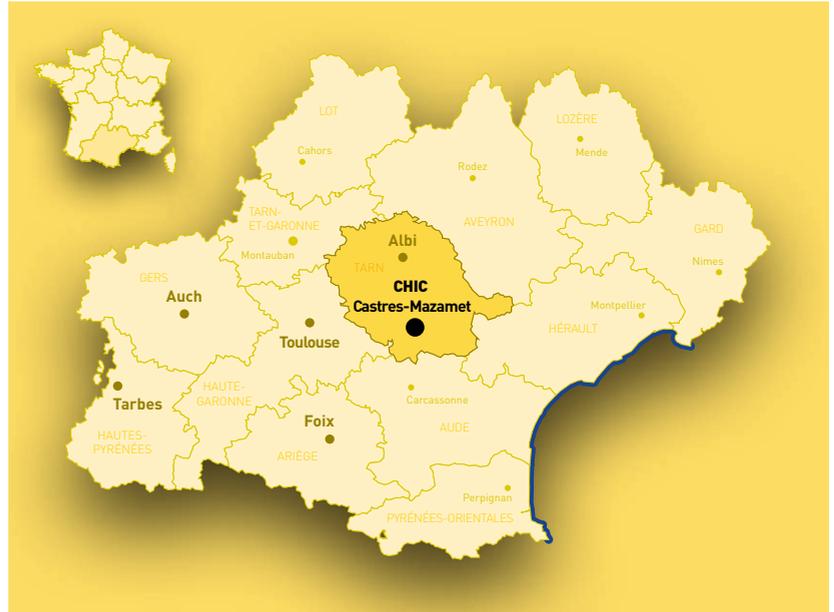
© Sophie Knapp

## S'inscrire dans le développement du territoire

En 2013, nouveau déménagement et nouvelles fonctions au sein de l'équipe de direction du CHIC Castres-Mazamet. Depuis deux ans, Nathalie Villaudière est en charge du développement de l'offre de soins. Avec une stratégie précise portée par l'établissement : s'inscrire dans le développement du territoire. Parce que comme Nathalie Villaudière le rappelle, « nous sommes un hôpital public. A ce titre, nous avons un certain nombre de missions de service public à remplir. » Mais elle s'empresse de préciser un point incontournable dans son activité : « Nous sommes un hôpital public en T2A

*(tarification à l'activité), c'est une entreprise qui doit être à l'équilibre. Nous devons donc aussi réaliser des activités différentes des missions de service public et nous positionner sur des secteurs sur lesquels se placent de façon préférentielle le privé. Mais notre stratégie doit aussi tenir compte des objectifs du programme régional de santé.*

Autant de contraintes qui nécessitent une excellente connaissance socio-économique et de l'état de santé de la population locale. La jeune femme travaille avec les données de l'Insee, de l'Observatoire Régional de Santé et avec celles du PMSI, le Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information, qui donnent un aperçu de l'activité en soins et de la consommation en séjours hospitaliers. Elle s'appuie enfin sur des bases de données lui permettant d'estimer la consommation en soins de ville. « Je m'appuie sur une bonne connaissance du contexte territorial en ce qui concerne les médecins effecteurs de soins, que ce soit du côté des libéraux ou des structures. Je dois savoir quelle offre existe sur le territoire et quelle offre est absente pour pouvoir la développer », explique-t-elle.

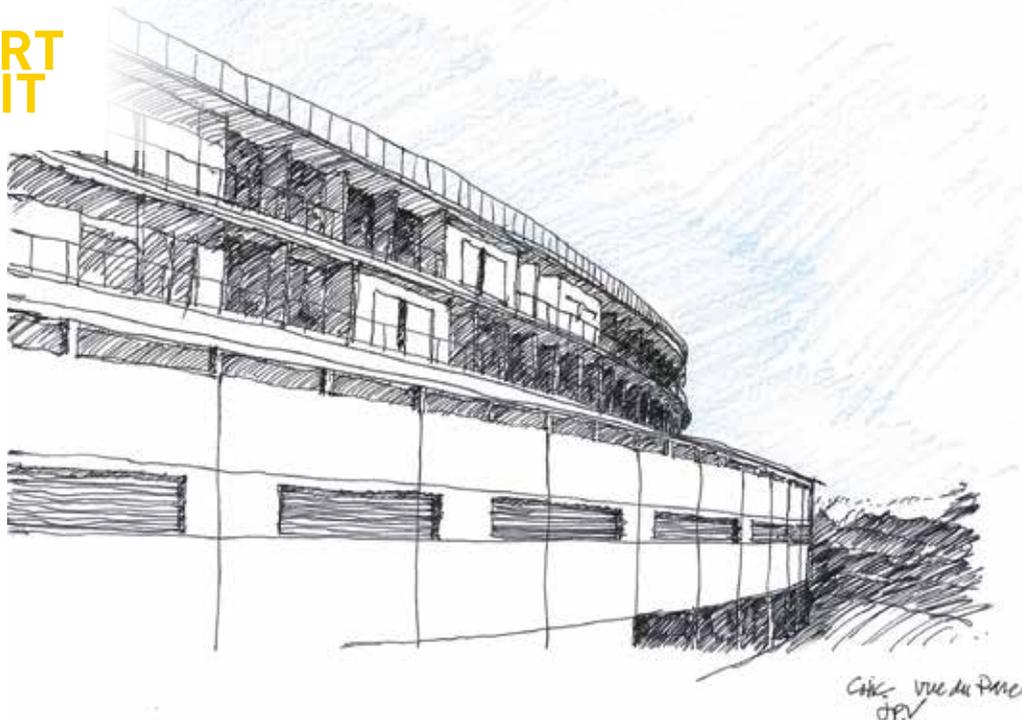


LE TARN EST LE SEUL TERRITOIRE QUI POSSÈDE DEUX HÔPITAUX PIVOTS, À ALBI ET À CASTRES-MAZAMET.

## Des territoires et des bassins de santé

Pour pouvoir organiser les soins en respectant les objectifs du programme régional de santé (PRS), la région Midi-Pyrénées a été découpée en bassins de santé et en territoires de santé : « Le bassin de santé, c'est l'organisation de l'offre de la prise en charge du premier recours du patient. C'est le généraliste, le kiné, l'infirmière libérale. Le territoire de santé, c'est une offre plutôt de second recours. Le patient se déplace pour aller voir le spécialiste. La prise en charge est pluridisciplinaire et coordonnée à l'échelle du territoire. Enfin il y a le recours régional. Ce sont les CHU, avec des activités de haute technicité. Sur un territoire large comme la région Midi-Pyrénées, on ne peut pas installer des plateaux techniques partout ».

“ Nous sommes un hôpital public, mais aussi une entreprise qui doit être à l'équilibre. ”



L'ARCHITECTE JEAN-PAUL VIGUIER A DESSINÉ L'HÔPITAL DU PAYS D'AUTAN.

Le territoire toujours... La région Midi-Pyrénées compte 8 territoires de santé et 33 bassins de santé. Dans le Tarn, le territoire est atypique. Si chaque territoire possède normalement un hôpital pivot proposant au minimum 21 spécialités médico-chirurgicales, sur le territoire du Tarn, du fait de la géographie des lieux, deux hôpitaux pivots se partagent les patients, le CH d'Albi et le CHIC de Castres-Mazamet.

### La satisfaction du travail accompli

Des chiffres, des exemples, Nathalie Villaudière est intarissable quand il s'agit de parler des offres de soins qu'elle développe. Elle a ainsi concentré une partie de ses efforts sur la chirurgie orthopédique : « *Je suis partie d'une analyse de la demande en soins sur le territoire,*

“  
**J'ai pensé qu'il était temps de s'énerver un peu.**  
”

*en regardant son évolution de façon pluriannuelle. Quand vous êtes patient, vous allez voir un chirurgien qu'on vous a recommandé. En analysant la structure des séjours hospitaliers sur plusieurs années pour chacun des effecteurs de soins régionaux, j'ai fait le constat par rapport aux modifications structurelles*

*des activités d'une année sur l'autre entre les cliniques et les hôpitaux qu'il y avait eu des mouvements en ressources humaines». L'ingénieure se penche alors sur l'analyse de la consommation en soins au niveau de la région, sur le territoire, sur les territoires limitrophes et sur les bassins de santé. Elle analyse les taux de fuite, c'est-à-dire les patients qui résident sur le territoire ou sur le bassin de santé qui vont se faire soigner en-dehors de ces derniers, et la structure de l'activité du CHIC de Castres-Mazamet avec ses chirurgiens orthopédistes spécialisés.*

DES NAVETTES DE LA COMMUNAUTÉ  
D'AGGLOMÉRATION DESSERVENT LE CHIC  
DEPUIS CASTRES ET MAZAMET.



Le constat est implacable : « *Je me suis rendue compte que sur les cinq dernières années, rien n'avait vraiment bougé. J'ai pensé qu'il était temps de s'énerver un peu* ». Un énervement productif qui démarre par une analyse de la démographie professionnelle au sein du CHIC et dans les établissements des alentours. Et qui débouche par le recrutement de deux chirurgiens orthopédistes spécialisés dans les interventions rachidiennes et les chevilles, des secteurs d'activité qui étaient mal couverts par le CHIC, mais aussi au niveau du bassin de santé et du territoire. Avec à l'arrivée, la satisfaction du travail accompli : « *Nous avons recruté ces chirurgiens fin 2014 et début 2015. Cela a engendré 254 consultations supplémentaires. Et plus nous faisons de consultations, plus il y aura de séjours derrière* ». Une nécessité de développement pour le CHIC comme pour tous les hôpitaux publics car comme le rappelle Pierre Pinzelli, directeur du CHIC depuis 2013 : « *Nous fonctionnons comme une entreprise.*

“ **Plus nous faisons de consultations, plus il y aura de séjours derrière.** ”

*Un hôpital qui n'avance pas est un hôpital qui décline. D'autant qu'aujourd'hui, notre budget est alimenté en termes de recettes par notre activité* ».

Le développement de l'offre de soins touche tous les domaines. Depuis 2015, Nathalie Villaudière s'est vu confier par Monique Cavalier, directrice générale de l'Agence régionale de santé (ARS), la coordination d'un programme de développement de la télémédecine au service de la coordination du parcours de soins de la personne âgée pour la région Midi-Pyrénées.

“ Un chantier d'actualité quand on sait que la part des personnes de 75 ans et plus est de 44% sur de nombreuses communes du territoire. Et un nouveau défi à relever au pied de la montagne Noire pour Nathalie Villaudière dont le seul mot d'ordre est de répondre toujours aux mêmes exigences de qualité de soins pour tous les patients du territoire. ★ ”

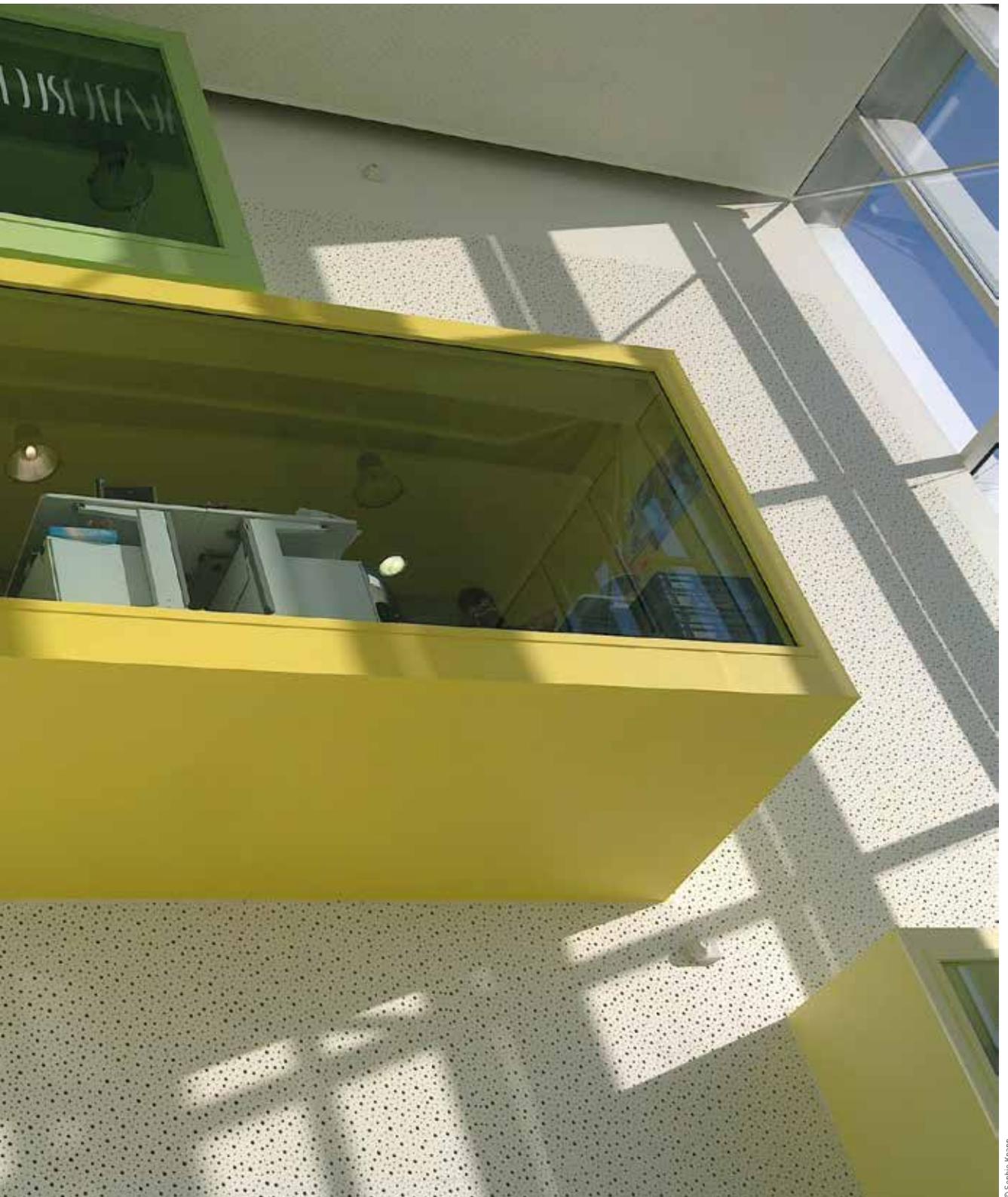


# UN TERRITOIRE TOULOUSE



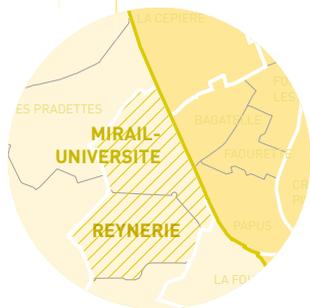
TOULOUSE COMPTE VINGT QUARTIERS  
DONT **LE MIRAIL-UNIVERSITÉ**  
ET **LA REYNERIE.**





© Sophie Knapp

LA MAISON DE LA RECHERCHE DE L'UNIVERSITÉ TOULOUSE-JEAN-JAURÈS A ÉTÉ INAUGURÉE EN 2015. L'UNIVERSITÉ EST SITUÉE DANS LE QUARTIER DU MIRAIL.



# Le Mirail, un quartier prioritaire au cœur de la ville



## Le Mirail-Université

Situé au sud-ouest de Toulouse, à l'extérieur du périphérique, le Mirail - de l'occitan miralh qui signifie miroir - est constitué du nord au sud de l'université et des quartiers de la Reynerie et de Bellefontaine. Jusqu'en 2014, l'université s'appelait Toulouse-Le Mirail. Depuis, elle a été rebaptisée Toulouse-Jean-Jaurès. Ce changement de nom fut motivé en partie par la volonté de son président, Jean-Michel Minovez, de dissocier l'image de l'université de celle du quartier du Mirail. Un quartier qui subit une représentation fortement disqualifiante et qui se trouve à quelques dizaines de mètres de là.

Malgré sa proximité géographique, peu d'étudiants de l'université résident dans le quartier de la Reynerie. Ils préfèrent vivre dans le centre-ville situé à quelques stations de métro. L'implantation en 2014 de quelques étudiants à la Reynerie a pu se faire dans le cadre d'un projet associant la municipalité, le Crous et l'Association de la fondation étudiante pour la ville (AFEV). Concernant aujourd'hui 70 étudiants pour 24 logements, ce projet de colocation solidaire permet à ces étudiants de bénéficier d'un logement à loyer modéré en échange de leur investissement dans des associations de quartier.



© Sophie Krapp





© Sophie Knapp



© Sophie Knapp

## Le quartier de la Reynerie

Des dalles créant une continuité au pied des bâtiments et des coursives pensées au cœur même des immeubles pour que les habitants se rencontrent et échangent à l'abri des voitures, tel était le projet urbaniste des années 60 imaginé par l'architecte Georges Candilis et inspiré des thèses de Le Corbusier. Le Mirail devait devenir le nouveau cœur de Toulouse et le symbole d'un mode de vie urbain plus égalitaire au sein d'une ville nouvelle. Mais au fil du temps, le symbole a tourné au désenchantement. Et le départ des classes moyennes dans les années 90 a signé la fin de l'utopie de la mixité sociale.

Le quartier de la Reynerie est devenu emblématique de cette désillusion. Classé en zone prioritaire dans les années 80, il est encore aujourd'hui inscrit dans la politique de la ville. Théâtre d'importantes émeutes en 1998 à la suite de la mort d'un jeune du quartier tué par des policiers, la Reynerie abrite pourtant quelques habitants en copropriété qui ont fait le pari d'acheter un appartement bon marché mais de bonne qualité, environné de nombreux espaces verts et d'un magnifique lac. Marie-Christine Jaillet, directrice de recherche au CNRS, y vit depuis plus de quinze ans. Elle aime à vanter la facilité de contact entre habitants. Elle n'hésite d'ailleurs pas à lancer : « *Le prochain quartier à être gentrifié, il est peut-être ici. Qui sait ?* » ★



© Sophie Knapp

DANS LES ÉCOLES DE LA REYNERIE, DES BARREUX ONT ÉTÉ INSTALLÉS AUX FENÊTRES APRÈS PLUSIEURS ACTES DE VANDALISME.





”  
Le départ des classes  
moyennes dans les années 90  
a signé la fin de l'utopie  
de la mixité sociale  
“

## La Reynerie en quelques chiffres

- 3000 logements pour 9000 habitants.
- 70% de logements sociaux.
- Revenu médian mensuel : 460 euros (1557 euros à Toulouse).
- Taux de chômage : 38% (15% à Toulouse).
- Familles monoparentales : 25% de sa population (19% à Toulouse).
- Familles nombreuses : 39% (7,5% à Toulouse).
- Part de non-diplômés : 46% (13% à Toulouse).
- Part d'étrangers : 26,6% (9,1% à Toulouse).
- Depuis 2004, plus de 500 logements dégradés ont été démolis. 50 logements ont été reconstruits et 74 sont en cours de construction.

**L'enjeu est de retrouver le même nombre de logements d'ici 2030.**



**Pour aller plus loin sur la politique de la ville,**  
retrouvez en vidéo

**MARIE-CHRISTINE JAILLET**

<http://ihedate.org/?Comprendre-et-evaluer-la-politique-de-la-ville-en-France>

LA REYNERIE EST UN QUARTIER HISTORIQUE  
DE LA POLITIQUE DE LA VILLE.

À L'OCCASION DES ATELIERS QUI OFFRENT UN CADRE INNOVANT POUR DÉVELOPPER UNE RÉFLEXION COLLECTIVE ORIGINALE À PARTIR D'UNE COMMANDE, DES AUDITEURS DE L'IHEDATE SE SONT PENCHÉS SUR LES ENTREPRISES AU SEIN DE LA FUTURE MÉTROPOLE DU GRAND PARIS. ILS NOUS EN DONNENT LEUR VISION EN 2025, TOUT EN POÉSIE.



**Paris, janvier 2025.**

La métropole a accueilli avec succès les Jeux olympiques en 2024 et l'exposition universelle aura lieu cette année.

Une **nouvelle gouvernance** dite de la responsabilité et de la représentativité a été mise en place. Avec pour conséquence moins de gouvernement et plus de collaboration.

De **nouvelles conditions d'éligibilité** ont été mises en place **pour les élus**. La limite d'âge est fixée à 65 ans, il n'est pas possible d'effectuer plus de deux mandats et il faut travailler au moins dix ans dans le privé. Ces mesures créent une atmosphère de travail qui n'est pas polluée par les luttes politiques.

La **collectivité territoriale a un statut particulier et la métropole Grand Paris dispose d'un pouvoir réglementaire**. Elle est habilitée par le parlement à adapter la législation fiscale. Le président de la métropole du Grand Paris et ses vice-présidents, au nombre de douze, sont élus au scrutin direct préférentiel. Le président de la métropole est une personnalité politique de premier plan reconnue sur le plan national et international.

La métropole encourage les échanges entre les métropolitains et le reste du monde. Les projets liés aux industries créatives ont permis de tisser un maillage d'innovation et d'expertise unique au monde. L'énergie et la créativité générées à l'échelle locale engendrent un rayonnement international, avec une devise, « Coopérons ici pour être compétitifs là-bas ! »

Les incubateurs publics et privés ont fait du Grand Paris la capitale des start-up. La métropole fixe le cap et facilite le développement de l'innovation. Elle se porte garante d'un développement intelligent et durable pour tous.

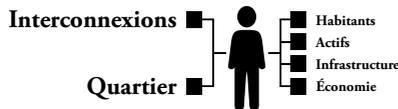
Les anciens arrondissements périphériques ont fusionné avec les communes limitrophes. Le Grand Paris fait tomber les frontières. Il a misé sur l'interterritorialité et a engagé une révolution de la gouvernance.

Des pôles de vie intergénérationnels existent dans chaque quartier.

« **Smart City Plus** » permet de mettre en réseau les habitants et les personnes travaillant dans un même quartier. Les interconnexions ont permis de mixer les publics qui jadis se côtoyaient sans se rencontrer. Les réseaux solidaires entre voisins permettent de croiser les regards et les intérêts économiques.

La qualité de vie est maintenant primordiale : la logique du gain de temps n'est plus d'actualité. C'est la qualité du temps qui compte.

L'expertise d'usage des citoyens et des entreprises est désormais prise en compte par les élus et les services des collectivités locales.



LE DÉVELOPPEMENT DU TRANSPORT FLUVIAL EST L'UN DES ENJEUX DU GRAND PARIS.

En 2025

# LE GRAND PARIS

## fait tomber les frontières



**Une union des entrepreneurs a été créée pour parler d'une seule voix.** Chacun a pris l'habitude de ne pas penser un projet seul. Dans le même mouvement, chacun a la possibilité de contribuer à des projets qui permettent un enrichissement collectif.

**L'une des grandes nouveautés de la métropole est d'avoir intégré dans ses services des professionnels du secteur privé.** Le directeur du développement économique de la métropole est un grand patron de start-up des années 2000. Les élus sont d'avantage à l'écoute des entreprises, avec lesquelles ils communiquent sans passer par des avis formels comme les conseils de développement.



**DES ESPACES DE CONCERTATION ET DE COOPÉRATION EXISTENT DANS LES QUARTIERS.** DES ESPACES DE PRODUCTION PARTAGÉS INTERENTREPRISES ONT VU LE JOUR, AINSI QUE DES ESPACES MIXTES BUREAUX/LIEUX DE SERVICES À LA PERSONNE, COMMERCES/LOGEMENTS ET DES ESPACES DE CONVIVIALITÉ. **LE TÉLÉTRAVAIL, LES ESPACES DE COWORKING ET LES FABLABS APPARTIENNENT AU QUOTIDIEN DES CITOYENS.** DES ESPACES PARTAGÉS SONT PRÉSENTS DANS LES GARES.

**Un partenariat public-privé permet de définir des objectifs économiques à long terme.** L'organisation est en mode projet pour tout le développement économique. Le Grand Paris a fait de l'innovation le moteur de son ambition. La stratégie économique repose sur un modèle en open source, ouverte et évolutive.

**Le véritable pouvoir local se trouve au niveau de la métropole.** Le forum métropolitain définit le cap stratégique. Il est composé de trois collèges : les forces associatives, les entreprises et les élus issus des intercommunalités de la métropole. Des référendums sont organisés sur les grands projets de rayonnement.

**La métropole du Grand Paris a récupéré l'ensemble du domaine public de voirie** des conseils départementaux qui ont été dissous en 2021. La métropole exerce l'ensemble des pouvoirs de police transférés par les 132 communes membres.

**Le centre commercial des Halles est approvisionné la nuit par le RER.** La RATP a expérimenté l'utilisation des bus, des tramways et des métros la nuit pour approvisionner le cœur de la région capitale.

**Le permis de construire des immeubles est délivré s'ils disposent de véhicules électriques partagés.** Les nouvelles constructions sont toutes à énergie positive.

**La voie d'eau s'est imposée comme infrastructure essentielle.** La ligne de bateau-bus Seine-Essonne est désormais en service.

En 2025

# LE GRAND PARIS

fait tomber les frontières

Un réseau de zones de livraison équipées de bornes électriques permet à des milliers de camionnettes de circuler et de stationner. L'écosystème logistique de la région capitale est désormais un sujet majeur entre les acteurs économiques et les collectivités territoriales.



Mes déplacements sont beaucoup plus faciles à organiser. Chaque mois, j'achète des unités de mobilité. Avec le télétravail, je gagne 2 heures 30 par jour. Le site Métro-Emploi facilite les mises en relation.

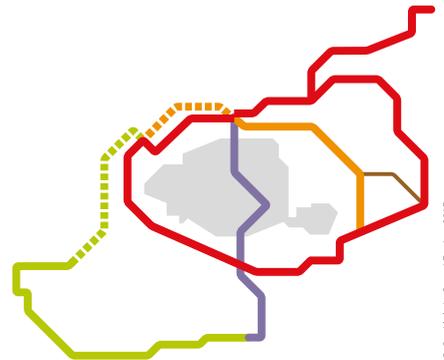
Je me branche sur la radio métropolitaine et je reçois « La lettre métropolitaine » sur mon smartphone.

Le service d'agriculture urbaine de la métropole conseille les habitants. L'installation de fermes verticales et de petites manufactures de quartier ont contribué à réduire la circulation et le bruit en centre-ville. Je suis tenté de m'installer à Sevran où a été développée une agriculture urbaine et qui concentre plusieurs entreprises innovantes.



Il existe désormais deux contributions économiques, proximité et rayonnement. Elles se sont substituées à l'ancienne fiscalité des entreprises. Elles peuvent être concrètes ou financières. Ainsi, la « contribution économique de proximité de l'employeur » me permet de mettre mes compétences au service de TPE ou d'associations quelques heures par semaine.

Le Grand Paris, peuplé de quinze millions d'habitants, est devenu « the place to be » avec d'innombrables lieux d'expérimentation de vie urbaine basés sur les circuits courts et l'intégration sociale. Le Grand Londres, resté sur le modèle de la ville globale, nous envie cette réussite et tente de rattraper le temps perdu.



© Société du Grand Paris - 2015

EN 2015, LA FIN DU ZONAGE DU PASSE NAVIGO A ESTOMPÉ LES FRONTIÈRES ENTRE PARIS ET SA BANLIEUE.



Grâce à mon identifiant Navigo Pro, mes **données professionnelles** sont **téléchargées** sur un poste libre dans un espace de **coworking**.

Mes correspondants sont persuadés qu'**Asnières est un quartier de Paris**, comme Brooklyn à New York ou Chelsea à Londres. **Paris compte désormais 41 arrondissements.**



EN 2025, LE PLATEAU DE SACLAY AURA UN CLUSTER DÉDIÉ À L'EXCELLENCE UNIVERSITAIRE ET SCIENTIFIQUE. CE PÔLE DE L'INNOVATION ET DE LA RECHERCHE DU GRAND PARIS EST EN COURS D'AMÉNAGEMENT À 20 KILOMÈTRES AU SUD DE LA CAPITALE.



L'aménagement du territoire **peut-il être**

# Démocratique

**Nous vivons en France dans une forme de schizophrénie.** Nous regrettons un âge d'or de l'aménagement du territoire où, par reconstruction, un État omniscient prenait des décisions au nom de l'intérêt général et pour le bien du pays, et nous déplorons la lenteur avec laquelle les projets d'aménagement prennent corps, en butte aux multiples protestations, recours, normes, débats ou concertations. Dans le même temps, nous considérons que notre société n'est pas suffisamment démocratique et que les transitions dans lesquelles nous sommes engagés (économiques, sociales, écologiques...) exigent une plus grande osmose entre gouvernants et gouvernés, une participation plus intense du public, une coproduction plus affirmée des biens communs entre la puissance publique et la dite « société civile ». Enfin, les pratiques démocratiques, et plus généralement les formes de la participation

politique sont en perpétuelle évolution, à la fois du fait d'une transformation du rapport aux institutions, de la diversité des formes et des motifs de mobilisation et de l'usage massif des technologies numériques de communication qui bouleversent les relations entre individus, collectifs et institutions.

Le champ large de l'aménagement est un espace de confrontation et de conflictualité, donnant lieu à des **mobilisations spectaculaires** et des innovations très nombreuses, stimulées par l'admission de la nature et de ses représentants au titre de partie prenante. L'aménagement, dans son acception classique, indexée sur une conception univoque de l'intérêt général, en est considérablement transformé : les projets sont toujours moins légitimés par des enjeux fonctionnels macroterritoriaux et toujours plus interpellés au nom de la diversité des usages et des pratiques. Les transitions en cours incitent les individus à devenir acteurs des évolutions sociales et territoriales. Les places respectives des pouvoirs publics, des acteurs sociaux et économiques et des individus s'en trouvent comme floutées : les cartes se redistribuent sans cesse, invitant à **inventer de nouveaux modes de délibération et d'élaboration collective**. C'est cette question que l'Ihedata souhaite examiner en 2016, en s'interrogeant sur les différentes figures de la démocratie (représentative, participative, associative...) et leurs liens avec les politiques d'aménagement et de développement territorial en Europe. ★





ATTENTAT À CHARLIE HEBDO,  
UNE ATTAQUE CONTRE LA DÉMOCRATIE.  
Institut du monde arabe.  
Paris, 11 janvier 2015.

Directeur de publication :  
**Philippe Estèbe**

Rédactrice en chef :  
**Sophie Knapp**

Conception graphique  
et direction artistique :  
**Nathalie Kuntz**

Secrétariat général,  
coordination pédagogique :

**Nathalie Leroux**  
Maison des Ponts

15, rue de la Fontaine au Roi 75011 Paris  
01 44 58 24 40

Secrétariat : **Anne Mattioli**

Courrier des lecteurs :  
**[soph.knapp@gmail.com](mailto:soph.knapp@gmail.com)**

Remerciements :

Martien Vanier, Danièle Hervieu-Léger,  
Marie-Christine Jaillet, Pierre Veltz,  
Dorothee Kohler, Isabelle Baraud-Serfaty,  
Gisèle Cloarec, Christophe Chevalier,  
Ludovic Halbert, Jean-François Caron,  
Stephen Hall, Bernard Pecqueur,  
Jean-François Vereecke, Yves Lalaut,  
Nathalie Villaudière et Coopaname.

Imprimé en France :

**Delta Communication impression**  
02 32 26 45 44

[www.deltacom-imprimexpress.com](http://www.deltacom-imprimexpress.com)

ISBN 978-2-9557663-0-9

I H E D A T E  
Institut du monde arabe

15, rue de la Fontaine au Roi  
75011 Paris



© Sophie Knapp

Les partenaires

