



La zone foncière urbaine de Mantes-la-Jolie en 1997.

Mobilisation des acteurs et apprentissage collectif

Intervention dans trois quartiers en difficulté

Denis Carré,
Sylvie Fol
Pascale Philifert

Jusqu'aux années 80, le programme de « l'économie urbaine » portait fondamentalement sur la question du développement de la ville, de sa dimension optimale compte tenu des coûts (productivité des services publics en particulier) et des produits (effets d'agglomération, externalités positives). Dans ce cadre, les politiques s'intéressaient à la gestion des services urbains et à la répartition des ressources foncières. La crise économique et sa traduction locale, en tout premier lieu en termes d'emploi, ont conduit progressivement les acteurs politiques à porter intérêt aux territoires en crise et à mettre en place des processus de conversion des sites industriels.

Le programme de recherche s'est alors déplacé vers l'analyse du « développement local », des politiques d'emploi, des politiques en faveur de la création d'entreprises ou de la conversion (Hollard F., 1987). Ces différentes politiques peuvent être regroupées autour de deux principes d'actions : l'attractivité favorisée par l'aménagement de zones d'activités, et le soutien à la création d'entreprises qui repose sur l'idée d'un développement local fondé sur « la cristallisation de solidarités d'acteurs sur un territoire commun qu'ils définissent comme étant l'espace de référence de leur devenir » (Gatel J., Passaris S., 1986).

Les lois de décentralisation de 1982 et 1983 apparaissent en partie inspirées par ces principes de développement local fondés sur « la mobilisation des acteurs », mobilisation considérée comme source d'efficacité économique et sociale. Toutefois, les politiques économiques locales des années quatre-vingt privilégiaient principalement la logique « exogène » à travers les volontés affichées d'attirer de nouvelles entreprises. Puis progressivement, se sont affirmées des politiques plus adaptées aux profils des territoires, politiques articulant des actions en faveur de l'accueil d'entreprises et de soutien à la valorisation des ressources locales. Parmi ces dernières, à côté des actions visant l'accompagnement des créateurs (comme dans le cas des pépinières d'entreprises), se développent des stratégies fondées sur le développement de réseaux localisés d'entreprises et

l'émergence de filières ou de systèmes productifs locaux sur des territoires plus larges (Pecqueur B., 2000 ; Longhi C., Spindler J., 2000).

Si ces modalités de l'action économique, emblématiques de ce qu'il est convenu d'appeler le développement local, relèvent davantage aujourd'hui du discours que de stratégies concrètes, elles ont cependant le mérite de constituer l'un des éléments problématiques d'un système d'action local qui viserait l'efficacité économique à travers la volonté de mettre en œuvre des processus « d'agglomération » des acteurs et des firmes.

En effet, la mise en œuvre de politiques en faveur du développement économique introduit la question centrale de la coordination des acteurs. En quoi l'espace urbain, défini comme lieu d'agglomération d'acteurs, comme support de contiguïté et de proximité géographique, nécessite-il de telles incitations politiques et financières ? Et en quoi les modalités d'apprentissage collectif ou organisationnel constituent-elles le centre de ces dispositifs ?

Les enjeux du développement local : effets d'agglomération et coordination des acteurs

La question du développement local renvoie en premier lieu à celle des différentes dimensions du développement urbain et aux modalités de gestion des complémentarités entre acteurs. Cette question est problématique dans la mesure où, pour reprendre une formule de « l'économie de proximité » (Pecqueur B., Zimmerman J.-B., 2004), il n'existe pas de déterminisme entre proximité géographique et organisée. Concrètement, le milieu urbain dense n'implique pas que les différents acteurs manifestent des



Le centre commercial du Chêne Pointu à Clichy-sous-Bois : projet de Brullmann-Crochon+Associés architectes ; l'état ancien à droite.

comportements coopératifs ; certains d'ailleurs y voient, au contraire, des sources fondamentales de conflit (Dupuy C., Torre A., 2004).

Si la proximité géographique des acteurs et des firmes peut ainsi constituer un facteur de développement, une source d'efficacité économique et de production d'« externalités », ces économies d'agglomération indiquent-elles, plus généralement, que la concentration d'activités, de population, produit nécessairement un effet bénéfique sur les performances des firmes et, au-delà, sur l'économie locale ?

Ainsi, la concentration urbaine induirait une série d'avantages tenant entre autres à la multiplicité et à la diversité des acteurs (Baumont C., Huriot J.-M., 1997). La concentration spatiale des ressources et des activités, conjuguant à la fois un effet de densité et de proximité, est, en effet, censée favoriser la mutualisation de certaines ressources (infrastructures, formation, services...), la réduction de certains coûts et le développement d'interactions positives en matière par exemple de co-production de connaissances ou de produits et de services. Cette concentration de ressources dans les territoires métropolitains serait également en mesure de favoriser des logiques d'externalisation d'activités, ce qui réduirait les coûts de production. Quant aux coûts de transaction liés à la mise en relation des entreprises, ils seraient réduits du fait des effets de proximité géographique. Plus encore, il existerait des mécanismes vertueux, « l'agglomération entraînant l'agglomération » (Baumont C., Huriot J.-M., 1997).

Toutefois, ces économies d'agglomération ne tiennent pas seulement à cette forte concentration d'activités. Les conditions d'émergence et de réalisation de ces économies impliquent de surcroît des comportements coopératifs. Plus

précisément, il est nécessaire de distinguer les effets positifs (externalités locales) associés pour une entreprise au seul fait d'être localisée sur un territoire donné, lui permettant de bénéficier spontanément de coûts inférieurs (par exemple associés à l'existence d'infrastructures, d'une main-d'œuvre formée; etc.) des autres types d'économies qui impliquent des démarches délibérées et actives.

En d'autres termes, la proximité ou la contiguïté géographique ne suffit pas : les connexions doivent être établies. Par rapport à l'idée simple que la concentration géographique induit la production d'effets d'agglomération, les économistes de la proximité (Pecqueur B., Zimmermann J.-B., 2004) relativisent ce déterminisme et proposent de distinguer la proximité géographique et la proximité organisée. Sous une autre forme, la concentration ou la proximité géographique ne serait productrice d'externalités que s'il y a également proximité organisationnelle, cette dernière s'attachant à qualifier les relations économiques et/ou techniques entre des entreprises¹.

Ainsi, la proximité géographique peut constituer un facteur facilitant le développement de relations entre les acteurs mais elle n'implique pas nécessairement de telles relations ; il n'y a pas obligatoirement – pour reprendre la distinction opérée – proximité organisationnelle. L'enjeu des politiques locales est alors de transformer cette proximité

1. Il peut donc y avoir proximité organisationnelle sans proximité géographique (par exemple entre deux sites d'une même entreprise et, de manière plus générale, à travers l'appartenance à des réseaux) et alternativement proximité géographique sans proximité organisationnelle, par exemple au sein d'une zone d'activité juxtaposant des entreprises n'entretenant aucune espèce de relation.

géographique en une proximité organisationnelle à travers des politiques de valorisation du territoire, d'incitation, d'intermédiation ou encore de soutien à l'émergence de réseaux locaux d'entreprises.

Coopérations, encastrement et systèmes locaux

S'il ne peut être question de déduire l'efficacité du développement économique de la seule concentration d'activités, de la seule proximité géographique des acteurs, indépendamment des modalités d'organisation et de spécialisation, le degré de coordination lui-même est au cœur du processus de développement (Bourdeau-Lepage L., Huriot J.-M., 2006).

Plus généralement le « milieu urbain » ne peut être réduit à la juxtaposition d'activités. Les sphères géographiques et urbanistiques d'un côté, les sphères sociales et culturelles de l'autre, participent, façonnent, affectent, de manière plus ou moins fondamentale, la dynamique d'adaptation d'un territoire dans son ensemble. En effet, un principe soutenu par nombre d'auteurs (Granovetter M., 1994 ; Orléan A., 1994) est de considérer que l'économie « s'encastre » dans un ensemble de relations sociales. Ceci a deux conséquences en matière de développement local. La première concerne l'articulation entre le développement économique et les politiques d'aménagement et d'action sociale : toute action dans une sphère tend à provoquer des effets dans les autres sphères. Ceci n'implique d'ailleurs pas la confusion des genres ; il existe des pratiques spécifiques, des savoir-faire particuliers dans le domaine social ou économique et à l'évidence en matière d'aménagement. La seconde conséquence porte sur la pratique des actions économiques locales.

Pour la plupart de ces actions, les démarches d'animation, d'incitation, d'accompagnement s'inscrivent dans le cadre de relations sociales plus ou moins développées, de liens de confiance, de concurrence voire de conflits. À titre d'exemple, les pratiques de soutien à la création d'entreprises ne peuvent pas ignorer le « capital social » dans l'évaluation des projets (McFadyen A., Cannella A., 2004). De même, l'émergence de regroupements d'entreprises passe par le développement de connivences, de liens de confiance, pour progressivement déboucher sur de véritables partenariats économiques n'excluant d'ailleurs pas les relations interpersonnelles.

Ainsi, le développement économique n'est pas indépendant des autres dimensions du développement local. Il implique le plus souvent des démarches parallèles en matière d'aménagement mais aussi en matière de formation par exemple. En effet, les caractéristiques dominantes locales, tant en matière d'aménagement, de localisation que de profils d'emplois, contribuent à définir les activités économiques à renforcer. On se trouve donc en présence de

composantes en interrelations, la dynamique d'ensemble reposant sur des modalités de régulation équilibrée et sur une gouvernance efficace.

Nos travaux sur Clichy-sous-Bois/Montfermeil, Mantes et Champigny-sur-Marne nous ont permis d'esquisser une approche en termes de système local à travers le prisme de la (re)dynamisation par l'économie de territoires en crise. Ils nous ont amenés à mesurer les effets sur les stratégies de développement local des démarches engagées dans le cadre de la mise en place des Zones Franches Urbaines.

La recherche a porté sur trois sites en Île-de-France, qui ont en commun de faire l'objet de projets de requalification lourde intégrant le développement d'activités économiques au sein de territoires aux logiques complexes. Que ce soit à Mantes-la-Jolie (le Val Fourré), au sein de la Communauté d'Agglomération de Clichy-sous-bois/Montfermeil ou à Champigny-sur-Marne (Les Mordacs et le Bois l'Abbé) les grands traits de la situation socio-économique et urbaine sont très proches, même si leur localisation, leur histoire et leur environnement économique sont contrastés (Philifert P., 1999 ; Mandon O. *et al.*, 2001 ; Mandon O., 2002). Le manque de ressources des habitants, tant du point de vue de l'accès à l'emploi, des niveaux de formation-qualification que de la solvabilité, est une de leurs caractéristiques communes bien connues. L'urbanisation de ces quartiers, quant à elle, a été marquée par une approche urbaine monofonctionnelle, confrontée aujourd'hui à des difficultés de gestion. Les trois zones franches ont en commun d'être avant tout des zones résidentielles qui marginalisent l'implantation d'activités en leur sein.

De plus, ces sites sont éloignés du centre-ville (à Mantes-la-Jolie et Champigny-sur-Marne) ou mal desservis par les transports (dans les trois cas). Dans ces territoires, les dispositifs classiques de la Politique de la Ville se sont succédé : de la procédure des îlots sensibles en 1982 aux ZFU puis aux GPV en 2000. Des dispositifs européens de financement (PIC-Urbain) sont venus se surajouter dans deux cas, Mantes et Clichy-Montfermeil, à ce socle initial. Dans le domaine du développement économique, les quartiers sensibles des trois territoires sont caractérisés par des problèmes communs : conception obsolète qui ne favorise pas l'implantation de locaux d'activités, foncier hors marché, dégradation du cadre de vie,... qui aboutissent à une crise profonde et à une dévalorisation des territoires. Les situations de départ des zones franches sont aussi extrêmement différentes selon leur localisation régionale.

Champigny est une bonne illustration d'un environnement dynamique mais d'un contexte local fragile. À l'inverse, une ville périphérique comme Mantes est située dans un secteur moins attractif où la demande est moins importante et qui a connu des phases importantes de crise (déindustrialisation de la vallée de la Seine). Les prix y sont bas mais restent toutefois supérieurs à ceux proposés dans les zones d'activités des départements limitrophes du bassin

parisien. Clichy-Montfermeil présente un tissu économique très faible dans un territoire très défavorisé et peu compétitif. Ces quartiers en crise s'inscrivent donc dans une géographie de l'espace francilien qui atteste des effets de la désindustrialisation, d'une polarisation socio-économique, de l'accentuation des marquages territoriaux et de mouvements de recomposition aujourd'hui en cours (Beckouche P., 1999). On peut toutefois souligner que ces territoires présentent en ce domaine une différence significative ; la Communauté d'agglomération de Clichy-Montfermeil se situe moins en phase de « mutation – reconversion » qu'en phase d'émergence d'un véritable tissu économique (du fait en particulier de la Zone Franche).

La recherche de l'attractivité économique peut passer en premier lieu par des stratégies axées sur l'urbain dans le cadre de politiques de revalorisation de l'image des territoires dont on suppose qu'elles auront des effets sur le développement local. Pour les trois sites étudiés, les stratégies de développement économique s'appuient aujourd'hui sur des politiques de valorisation urbaine qui dépassent le cadre des seuls quartiers en difficulté. À Mantes-la-Jolie, les efforts de redynamisation et de requalification du centre-ville se sont accentués ces dernières années. Dès 1994 une OPAH est lancée dans le centre ville, poursuivie en 1997 par un programme coordonné d'action sur le logement (PCIL) et un Programme de Restauration Immobilière associé à des interventions fortes sur la revitalisation des commerces (aides FISAC, rénovation façades, devantures, arrivée de nouveaux commerçants). Deux nouvelles OPAH viennent compléter le dispositif : l'une dans le secteur de la gare proche du centre, l'autre dans le quartier Gassicourt, « porte d'entrée » vers la nouvelle ZAC des bords de Seine. Le centre ville s'est restructuré, la nouvelle vitalité commerciale s'est accompagnée d'un réinvestissement sur les espaces publics (Place de la République) et le réaménagement du secteur de la gare devrait favoriser l'affirmation de la centralité retrouvée de Mantes la Jolie et permettre au centre d'achever sa métamorphose². Cette stratégie repose sur l'hypothèse selon laquelle une image améliorée du centre-ville aura un effet d'entraînement sur l'attractivité de la commune dans son ensemble et au-delà sur toute l'agglomération.

De même, la ville de Montfermeil engage une politique de requalification de son centre, à travers une requalification des espaces publics et un investissement sur le parc de logements, dont des retombées sont attendues à l'échelle de la commune toute entière. Avec son projet de parc « Arboretum », la commune de Montfermeil cherche à mettre en avant une nouvelle image, fondée sur son patrimoine historique, culturel et naturel. Champigny a également amorcé un programme d'intervention sur son centre, dont le dynamisme commercial est actuellement en déclin. Il s'agit, moyennant une densification raisonnée du centre-ville, de profiter de la construction de quelques programmes de logements sociaux pour augmenter l'offre de locaux

commerciaux, tout en aménageant de nouveaux espaces verts.

De même, les acteurs locaux peuvent participer, à travers différentes procédures et différentes actions, à mettre en place des formations adaptées aux besoins en main-d'œuvre pour une filière ou un métier particulier. La démarche de ZFU a ainsi encouragé des synergies locales avec les services publics de l'emploi (missions locales, Agences Locales pour l'Emploi) et a permis de mobiliser des partenariats et des échanges entre toutes les structures existantes. Si ces actions restent très morcelées en matière d'insertion par l'économie et d'accompagnement à la création d'entreprise et si cet investissement se fait au cas par cas selon les territoires, de nouveaux modes de gestion et des interfaces ont toutefois vu le jour.

Dans les trois sites, les chambres consulaires, les services locaux de l'emploi, les structures de développement économique communales ou supra-communales ont été mobilisés. Ces différents partenaires mènent un travail en commun sur les adéquations à trouver entre offre et demande d'emplois et les besoins en qualification/formation. Dans le Mantois, cette collaboration s'est mise en place par la création d'une plateforme d'initiatives pour l'emploi, d'une mission pour l'insertion professionnelle et d'un PLIE (aujourd'hui regroupés dans la MISPROM), ayant pour but l'organisation de parcours d'insertion pour les jeunes, mais aussi de se rapprocher du milieu associatif. Dans les trois sites étudiés, les procédures d'aide et d'accompagnement à l'insertion, que ce soit pour des actions d'appui à court terme ou des projets à plus long terme, réunissent à présent toute une série d'acteurs œuvrant jusqu'alors de manière dispersée. Là où l'action locale est la mieux structurée, comme à Champigny, le partenariat entre acteurs économiques et services publics est plus systématique. Une Maison de l'emploi va être installée, en partenariat avec les communes de Chennevières et de Villiers. Une Boutique de gestion a été créée avec le soutien de la Caisse des Dépôts pour accueillir l'ensemble des créateurs d'entreprise du Val-de-Marne. Elle intègre dans ses locaux une permanence locale de l'ADIE (Association pour le Développement de l'Initiative Économique), qui vient appuyer financièrement les projets insuffisamment solvables selon les critères des institutions bancaires traditionnelles.

Le Service de Développement Économique lui-même accueille les RMistes porteurs de projets, les aide à formaliser leur projet et les oriente ensuite vers l'ADIE. Ces interrelations contribuent à esquisser un réseau – voire un véritable milieu – et des systèmes-ressources que seule la durée pourra conforter et qui déjà ne font plus référence à la seule ZFU.

Par ailleurs, l'accent mis sur les interrelations entre les différentes sphères et les acteurs du développement local

2. Financements EPAMSA et autres villes appartenant à la CAMY.



Sylvie Foi

Mantes-la-Jolie, le Cube, local d'activités, réhabilité

nous amène à évoquer les réseaux locaux de firmes comme « coordination exemplaire » d'acteurs économiques locaux. Parlant de réseau ou de système, on considère que les entreprises entretiennent un certain nombre de relations tant marchandes que non marchandes, qui se traduisent par le partage d'infrastructures et de services dédiés, la production de qualifications, de savoir-faire collectifs, la promotion collective renforcée et la valorisation d'une image. Ces coopérations induisent des effets positifs (réduction de coûts, élargissement activités, accroissement de la rentabilité, croissance, etc.) qualifiés par les économistes d'externalités.

Tant à Clichy-sous-Bois/Montfermeil qu'à Champigny-sur-Marne et à Mantes, des projets plus ou moins avancés portent ainsi sur le développement de « systèmes technico-économiques » dont les configurations paraissent néanmoins sensiblement différentes. Ces systèmes, qualifiés ici de filière, là de pôle, là encore de réseaux de firmes, de systèmes productifs locaux ou encore de *clusters*, regroupent et font travailler ensemble différents acteurs, dont des entreprises, et ceci sur un même territoire.

Selon nos différents interlocuteurs, cette stratégie vise à satisfaire un enjeu central, celui de la valorisation du territoire et de sa requalification. Il s'agit donc de construire ou de reconstruire une image, une cohérence autour de thématiques à la fois inspirées par le contenu technologique, social, géographique et culturel du territoire et les perspectives de son développement.

Ainsi, la Communauté d'agglomération de Clichy-Montfermeil a enclenché une réflexion sur la définition et la constitution de filières autour des transports et de la construction. Le tissu d'entreprises, dans ces secteurs, étant constitué d'une large majorité de petits établissements à faible capacité organisationnelle, financière et technique, la Communauté d'Agglomération cherche à leur apporter une assistance dans ces domaines. Dans le cadre du programme de rénovation urbaine, elle envisage de susciter la création de groupements d'entreprises leur permettant de répondre aux appels d'offres de grande ampleur qui seront lancés. Quant à la filière textile, elle existe de fait, grâce à une concentration locale de cette activité dans la Tour Utrillo et au rôle d'animation joué par l'association Bosphore. À Champigny, la filière construction prend corps et est encouragée à partir de l'articulation de petits artisans et de fournisseurs mais aussi sur un territoire socialement porté par une population portugaise.

Le Mantois développe sa réflexion et ses premières opérations autour de l'émergence de deux filières porteuses ; la mécatronique, tout d'abord, articulant lieux de formation et de recherche, grands donneurs d'ordre et petites entreprises industrielles, pour partie localisés dans un parc dédié.

La filière « environnement », contextualisant une politique départementale (impulsée par la CCI de Versailles) se développe autour, entre autres, de quelques grandes

entreprises. Bien entendu, le choix de Mantes se distingue par la volonté de promouvoir, avec la filière mécanique, une économie à fort potentiel technologique en synergie avec des activités de recherche-développement et de formation de haut niveau notamment autour du pôle universitaire.

En revanche, à Clichy-sous-Bois/Montfermeil comme à Champigny, le développement potentiel de filières s'appuie sur les spécificités du tissu économique local, dans une perspective de valorisation des petites entreprises existantes. Les effets de contexte déterminent en grande partie les choix stratégiques tout comme les échelles d'intervention que les politiques locales peuvent prétendre maîtriser. Ces initiatives témoignent cependant d'une commune prise de conscience du rôle non secondaire que peuvent avoir les politiques « endogènes »³, c'est-à-dire la valorisation des ressources locales en vue de favoriser la création « d'effets d'agglomération ». La dynamique enclenchée sur certains territoires s'appuie bien « sur des éléments structurants susceptibles d'exercer, à l'échelle locale, un effet de levier pour le développement économique » (IAURIF, 1999).

Ces politiques visent à renforcer à la fois les acteurs et les territoires, à accroître leur ancrage, et à produire une image positive, valorisante. Il s'agit bien ici de transformer des proximités géographiques en des proximités organisées. Pour les trois territoires étudiés, les efforts des acteurs locaux convergent pour tenter de créer un milieu collectif susceptible d'améliorer les conditions d'exercice de l'activité de l'ensemble des entreprises locales.

Si ces stratégies ne peuvent suffire à résoudre les problèmes structurels de secteurs d'activités ou d'établissements spécifiques (comme certains types de commerces dont le déclin est très difficile à enrayer), elles contribuent néanmoins au développement de dynamiques collectives de développement local. Reste à trouver une véritable articulation entre l'ancrage des entreprises et un développement de l'emploi adapté aux populations et bénéficiant aux quartiers en difficulté.

Dans les trois sites considérés, l'ambition de définir à la fois un territoire pertinent pour les politiques de développement local et de nouvelles modalités d'intervention qui associeraient le social, l'urbain et l'économique se trouve posés.

Certes, les trois sites sont encore le lieu de pratiques insuffisamment complémentaires des acteurs, de difficultés d'intégration des savoirs et des pratiques et de modalités d'organisation souvent inadaptées. L'encastrement des stratégies de développement économique au sein des politiques de développement urbain et de développement social reste souvent à l'état d'ébauche ou de tentative émergente. Pourtant, de nouveaux contextes d'action et des mécanismes de coopération entre acteurs semblent se dessiner même si la dynamique s'avère assez différente d'un territoire à l'autre.

Les acteurs et les institutions : l'apprentissage organisationnel collectif

Les cas de Clichy-sous-Bois/Montfermeil, Mantes et Champigny permettent ainsi d'analyser les formes d'articulation et d'interaction entre acteurs dans les champs du politique, de l'économique, de l'urbain et du social. On peut penser que cet « apprentissage collectif »⁴, dans la mise en œuvre de politiques de développement économique, valorise les dispositifs de production de connaissances et d'innovation construites en commun. De manière générale, les projets de développement axés sur la notion de filière nécessitent de favoriser la coordination des différents acteurs et l'apprentissage du travail collectif.

Le renforcement des entreprises et des activités passe souvent par des coopérations et le partage de ressources. La coopération entre acteurs publics et privés (firmes et autorités locales en premier lieu), de même qu'entre les firmes elles-mêmes (depuis l'échange d'informations jusqu'à, par exemple, des recherches collectives) est particulièrement importante. Dans le même sens, il semble aussi nécessaire, et cela d'autant plus au sein de territoires en difficultés, de chercher à faire le lien entre les caractéristiques sociales et culturelles et la nature du projet et ceci à travers dialogues, échanges et débats. Dans les trois sites étudiés, des modalités de coopération entre acteurs ont été mises en place localement, selon des initiatives variables.

De manière générale, les ZFU ont été à l'origine de la structuration de services de développement économique là où leur présence ne semblait pas jusque là se justifier. En effet, il semble que le dispositif ait eu comme effet immédiat d'impliquer les communes sur la question de la connaissance de leur tissu économique. La Communauté d'Agglomération de Clichy/Montfermeil est l'exemple typique de la création de toutes pièces d'une structure dédiée à l'action économique concomitante à la mise en place de la ZFU. Cette structure a rassemblé en son sein le service économique nouvellement créé et un service de l'emploi en plein essor, témoignant d'une volonté locale d'articuler

3. Par rapport aux politiques dites « exogènes » ou « d'attractivité » visant à attirer des entreprises.

4. On rappelle que « le processus d'apprentissage (d'adaptation) organisationnel ou collectif ne peut pas être assimilé à la somme des apprentissages individuels ». En effet, si ce sont les individus qui apprennent, ce n'est toutefois pas suffisant pour que la compétence de la firme, de l'organisation ou de l'équipe s'en trouve améliorée. Ce qui importe, ce ne sont pas en effet les connaissances privées mais les connaissances « collectivisées ». En fait le caractère collectif suggère la capacité de chacun à se coordonner à l'ensemble des membres c'est-à-dire à satisfaire le rôle assigné et parvenir à une prévisibilité du comportement. « L'apprentissage organisationnel sera donc défini comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Favereau O., 1994 ; Bidault F., 1993).

les logiques de développement économique et d'insertion professionnelle des habitants⁵. Le service de développement économique constitue un rouage essentiel dans la mise en place d'une réflexion et d'une dynamique de développement local. Il a ainsi initié différentes études et enquêtes auprès des entreprises visant d'une part à établir un diagnostic des potentialités du territoire et d'autre part à analyser les attentes du milieu économique local. À Mantes, les acteurs publics du développement économique sont beaucoup plus nombreux puisqu'aux côtés de l'EPAMSA, interviennent les services des collectivités locales et surtout la CAMY, avec son outil, Mantes-en-Yvelines Développement. Le Mantois est en effet depuis longtemps structuré par des politiques intercommunales et l'agglomération est aujourd'hui engagée dans un vaste projet de territoire et une stratégie globale d'aménagement appuyée fortement par l'État (OIN).

Dans les trois sites, des stratégies de développement économique fondées sur la mobilisation des acteurs locaux se sont développées. À Champigny, la mise en place de la ZFU, si elle n'a pas fondamentalement changé les stratégies de développement local initiées de longue date, a permis de conforter les entreprises implantées et a été l'occasion d'initier un travail de coordination ville/entreprises en multipliant l'offre de prestations et de ressources externes en direction des chefs d'entreprise (information, formation,...), celle de nouveaux locaux et la diversification de l'offre foncière en incluant, au périmètre de la zone franche, la ZAC des Nations (5,5 ha gérés par une SEM publique et accueillant des entreprises à haute qualité technologique). Dans le Mantois, une politique d'animation du tissu local a été mise en place pour favoriser la création et le soutien aux entreprises et le rapprochement avec les services chargés de l'emploi et de l'insertion professionnelle. Un réseau structuré d'acteurs et une politique d'animation du tissu local accompagnent ce développement : l'EPAMSA en est l'opérateur principal, chargé en particulier du développement économique et urbain tandis que Mantes-en-Yvelines Développement favorise la création d'entreprises et aide les chefs d'entreprise.

De plus, cet organisme gère une pépinière d'entreprises à Mantes-la-Ville et un hôtel d'entreprises. À Clichy-sous-Bois/Montfermeil, le lancement de la ZFU a manifestement donné davantage de contenu et une impulsion à la dynamique intercommunale naissante. Après un recensement du tissu économique local, un dispositif d'accueil, d'information et de dialogue avec les entreprises a été initié.

En matière de partenariat public-privé, la procédure de ZFU a été, dans certains cas, l'occasion d'une implication très importante des chambres consulaires, qui, en concertation avec les services de développement économique, ont participé au processus de sélection des entreprises candidates à l'implantation en ZFU. C'est le cas notamment à Champigny, où la Chambre des Métiers a délégué une personne pour examiner en amont les demandes d'im-

plantation et les a présélectionnées en fonction de leur crédibilité technique et financière avant de les communiquer à la ville. Ce mode de collaboration « idéal » n'est cependant pas de mise partout, certaines chambres consulaires étant assez peu impliquées dans les processus d'installation des entreprises en ZFU.

Sans doute prometteur, mais fragile, est l'exemple des associations d'entreprises. À Champigny, la création de la ZFU a suscité l'émergence de l'association ZF 94 à l'initiative de quelques chefs d'entreprises souhaitant d'une part mettre en commun informations et services et d'autre part créer un réseau local. L'activité de l'association a donc consisté au départ à organiser des réunions d'information avec les administrations d'État en charge des exonérations. Un partenariat avec la ville s'est mis en place, permettant de développer une réflexion commune sur le devenir de la zone franche. L'association a même participé à la définition des critères de sélection des entreprises candidates à l'implantation. Parallèlement, l'association est aussi un lieu d'échange d'informations et de « mise en réseaux », notamment en ce qui concerne les marchés potentiels des entreprises travaillant dans des secteurs d'activité proches.

La plupart des démarches de coopération reposent toutefois sur l'impulsion donnée par quelques acteurs, impulsion pour définir la nature du projet, pour sensibiliser le public concerné et pour trouver ses premiers financeurs ou accompagnateurs. Le profil de la gouvernance varie beaucoup d'un projet à l'autre ; il dépend à la fois de sa nature et de ses objectifs, du profil des porteurs et des financeurs.

Ce n'est pas ni systématiquement, ni nécessairement l'acteur « public », mais ce peut être une association, une entreprise, un centre de formation/recherche, etc. Ainsi, à Clichy-sous-Bois/Montfermeil, l'implication d'un entrepreneur local dans un projet d'hôtel d'activités destiné à reloger les entreprises du secteur textile actuellement installées dans la Tour Utrillo, vouée à la démolition, est représentative d'une démarche de projet fondée sur le partenariat. L'engagement des acteurs locaux, autant que le soutien technique et financier de la Caisse des Dépôts, est manifestement un gage de la réussite de ce projet. Ici, le rôle des réseaux locaux et de l'ancrage territorial des activités paraît essentiel.

Cependant, l'articulation des stratégies reste souvent difficile. De l'avis même des acteurs, ce n'est pas la segmentation des actions qui est un problème en soi. En effet, le fait que des interventions spécifiques soient conduites par les acteurs les plus compétents pour les mener à bien cons-

5. Le service de développement économique détient également une compétence en matière de transports et d'urbanisme. Si la première est actuellement en plein essor du fait des réflexions menées autour du Plan Local de Déplacements et de la mise en place attendue d'un mode de transport en site propre, la seconde reste pour l'essentiel en sommeil au sein des services de la Communauté d'Agglomération.

titue un atout. De même, en matière d'articulation des stratégies de développement économique avec les politiques urbaines ou de développement social, la constitution de champs de compétence distincts n'est pas un obstacle *a priori* à l'élaboration de stratégies croisées. De fait, si la segmentation des compétences n'est pas un obstacle au développement d'apprentissages collectifs, les difficultés se situent davantage en termes d'articulation des actions, de coordination des projets et de coopération entre acteurs (notamment dans les projets de l'ANRU). La professionnalisation des acteurs s'est construite avec le temps et de nouveaux savoir-faire sont initiés, mais leur mobilisation n'a pas forcément correspondu à une meilleure cohérence entre les modes d'action qui restent parfois plus accolés qu'ils ne s'articulent réellement.

Quelles pourraient être les pistes d'un programme de recherche autour des questions de coordination et d'ap-

prentissage collectif ? Il serait nécessaire de mieux définir et mesurer les liens et le capital relationnel. Plus ou moins développés, ces éléments sont la source première de l'efficacité d'un système local. Un effort doit également porter sur l'analyse des formes de gouvernance entre les différents acteurs, non seulement selon la dichotomie classique public – privé mais également au sein de ces catégories. La recherche devrait privilégier l'analyse des sous-espaces franciliens et des territoires urbains de la « périphérie » francilienne. C'est à la fois un enjeu politique, économique et analytique. Paradoxalement les économistes se sont peu intéressés à ces territoires au regard de travaux sur certains espaces métropolitains de province. Les mesures des interrelations entre acteurs, de leur insuffisante coordination, des savoir-faire et des modalités d'action en évolution doivent être au centre des questions posées.

Références bibliographiques

- Baumont C., Huriot J.-M., (1997), « Processus d'agglomération et définition de la ville », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 4.
- Beckouche P., (1999), *Pour une métropolisation raisonnée*, rapport Datar, Préfecture Île-de-France, la Documentation française.
- Bidault F., (1993), « Apprentissage et réseaux », *Économies et Sociétés ?* n° 1-5.
- Bourdeau-Lepage L., Huriot J.M., (2006), *Megacities vs Global Cities : coordination and institutions*, WP, Université de Bourgogne, Dijon.
- Carré D., Fol S., Philifert P., (2006), *Développement local et mobilisation des acteurs : la prise en compte de la dimension économique dans la requalification des quartiers en crise*, rapport pour le PUCA.
- Carré D., (2006), « Les performances paradoxales de l'économie de l'Île-de-France : essai d'interprétation », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*.
- Carré D., Lefebvre G., (2004), *Identification des éléments d'une stratégie de développement économique : filières et systèmes locaux de firmes*, rapport préparé pour la Communauté d'Agglomération de Clichy-sous-Bois-Montfermeil.
- Dupuy C., Torre A., (2004), « Confiance et proximité », in Pecqueur B., Zimmermann J.-B., *Économies de proximité*, Paris, Hermès Science, Lavoisier.
- Favereau O., (1994), « Règles, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », in Orléan A., *Analyse économique des conventions*.
- Gatel J., Passaris S., (1986), « Le développement local : des territoires, des hommes, des initiatives, le partenariat... », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 1, p. 6.
- Granovetter M., (1994), « Les institutions économiques comme construction sociale », in Orléan A., *Analyse économique des conventions*, PUF.
- Hollard F., (1987), *Mutations économiques et urbanisation*, Plan Urbain, Datar, Commissariat Général du Plan, La Documentation Française.
- Longhi C., Spindler J., (2000), *Le développement local*, Dexia, LGDJ.
- Mandon O., Philifert P., Chauvel J.-P., (2001), *Tableau de bord des zones franches urbaines en Île-de-France, Rapport de synthèse - Bilan 1999/2000*, IAURIF.
- Mandon O., (2002), *Les Zones franches urbaines : premières évaluations du dispositif*, Sénat/CAEP – IAURIF.
- McFadyen A., Cannella A., (2004), « Social capital and knowledge creation : diminishing returns of the number and strength of exchange relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 5, pp. 735-746.
- Orléan A., (1994), *Analyse économique des conventions*, PUF.
- Pecqueur B., (2000), *Le développement local*, Syros.
- Pecqueur B., Zimmermann J.-B., (2004), *Économies de proximité*, Hermès Science, Lavoisier.
- Perrin E., Rousier N., (2000), *Ville et emploi. Le territoire au cœur des nouvelles formes de travail*, Éditions de l'Aube.
- Philifert P., (1999), « Le tableau de bord des Zones Franches Urbaines en Île-de-France », *Cahiers de l'IAURIF*, n° 123, avec Lelévrier C. et Madry P.

Biographies

DENIS CARRÉ est chargé de recherche au CNRS et membre du laboratoire EconomiX de l'UMR 7166. Ses thèmes de recherche sont centrés sur l'économie industrielle territoriale, les performances des territoires, les réseaux d'entreprises, les stratégies de localisation des firmes et l'évaluation des politiques de développement des territoires. Il a publié récemment : « Les performances paradoxales de l'économie de l'Île-de-France : essai d'interprétation », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 4, octobre 2006 ; « Location of R&D activities : proximity and information technologies », en collaboration avec Madeuf, B., Lefebvre, G., Milelli, C., dans B. Laperche, J. Galbraith, D. Uzunidis, *Innovation, Evolution and Economic Change. New ideas in the tradition of Galbraith*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, mai 2006.
denis.carre@u-paris10.fr

SYLVIE FOL est maître de conférences en aménagement et urbanisme à l'Université Paris 1-Panthéon – Sorbonne et membre du CRIA – UMR Géographie-Cités. Elle travaille sur la recomposition des territoires industriels et ouvriers, les villes en déclin et sur la mobilité des citoyens pauvres. Elle a soutenu en novembre 2005 une Habilitation à Diriger des Recherches intitulée « Mobilité des pauvres et rapports au territoire ».
sylvie.fol@univ-paris1.fr

PASCALE PHILIFERT, géographe-urbaniste, est maître de conférences en aménagement et urbanisme à l'Université de Paris X-Nanterre, membre de l'UMR LOUEST. Elle travaille actuellement sur la recomposition des systèmes d'acteurs en aménagement et sur les compétences des professionnels de l'urbanisme au Maroc et en France. Ses dernières publications sont : « Les zones franches urbaines en France », (2006), in Atlas mondial des zones franches et zones d'entreprises, ouvrage sous la direction de F. Bost, Documentation Française-GIP Reclus, (2006) ; « Cinquante ans de politiques d'aménagement et d'urbanisme en France » (2005), *Revue Pour*, n° 188, pp. 126-133.
pascale.philifert@u-paris10.fr