

N°1 :

Comment repenser l'offre économique territoriale ?

Résumé :

L'offre d'accueil d'entreprises sur les territoires n'est pas suffisamment performante. Tout du moins, elle génère plus de dysfonctionnements que de gains. Il est donc urgent de s'interroger sur les processus de création de valeur qui sont réellement en jeu. Les démarches innovantes qui foisonnent en France et à l'étranger sont la preuve de l'intérêt de penser différemment et doivent être source d'inspiration pour que les problématiques liées à l'offre économique territoriale soient enfin appréhendées et traitées à la hauteur des enjeux qu'elles représentent pour les territoires, les entreprises et leurs usagers.

Une offre économique globalement peu performante

Pendant de nombreuses années, les collectivités ont organisé leur développement en créant des lieux dédiés à l'accueil d'entreprises. L'évolution sémantique (zones industrielles, zones artisanales puis parcs d'activités, technopôles ou encore écopôles) a laissé penser que l'offre d'accueil d'entreprises devenait de plus en plus moderne, performante et durable.

Pourtant, **le développement urbain des villes et des métropoles ne cesse depuis de nombreuses années de repousser les activités économiques en périphérie**, certes au croisement des infrastructures de communication routières, mais tout de même à l'extérieur de « l'enceinte » de la ville, ce qui génère de nombreux dysfonctionnements. Au-delà de la consommation de terres agricoles, cela accroît les temps de déplacements, tant pour les entreprises qui s'éloignent de leurs marchés (par exemple les artisans) que pour les salariés, obligés d'utiliser un véhicule particulier avec son corollaire en termes de coûts et de nuisances environnementales. Ceci est d'autant plus problématique pour les personnels à faibles revenus, apprentis et travailleurs en situation de handicap qui se retrouvent de fait quasi exclus de l'accès à l'emploi. Pour les entreprises, elles rencontrent de leur côté des difficultés pour recruter et se retrouvent souvent moins bien connectées à leurs partenaires.

Ce processus de desserrement qui a longtemps prévalu pour les activités productives nuisantes s'est peu à peu généralisé avec le développement des zones commerciales, des zones tertiaires ou encore des grands campus technologiques en périphérie, traduisant ainsi l'évolution vers un produit unique censé pouvoir répondre à tous les besoins : le terrain vierge à vendre.

Ces zones d'activités, peu denses, monofonctionnelles et figées dans leur conception offrent généralement peu de services et ont tendance à se dégrader dans le temps, faute de gestion organisée, ce qui réduit leur attractivité.

Si plusieurs opérations, notamment celles orientées vers les activités à forte valeur ajoutée, arrivent à échapper à ce processus, au final, la plupart des sites génèrent plus de dysfonctionnements et de pertes que de gains pour les territoires et pour leurs utilisateurs.

Pour rompre avec ce processus, **l'offre économique devrait s'inscrire dans une logique de performance durable et répondre à des objectifs économiques, sociaux et environnementaux**. Mais ce n'est pas suffisant. Il faut également penser cette offre dans une logique de complexité, c'est-à-dire se demander en quoi elle peut contribuer à la réussite des projets des entreprises, des territoires et des usagers.

Consolider des écosystèmes économiques locaux

Hormis quelques rares exceptions, **l'offre économique est souvent conçue comme un produit figé et développé dans une logique patrimoniale qui crée de la valeur pour l'investisseur mais pas pour l'utilisateur.** Cette logique ne favorise pas le développement de services et limite la création de valeur pour l'entreprise et pour le salarié, tout comme pour le territoire qui, une fois la commercialisation finalisée, n'a quasiment plus de leviers d'intervention pour éviter la dégradation et la dévalorisation de cette offre.

En nous inspirant d'expériences menées à l'étranger et des principes de l'économie de la fonctionnalité, nous pouvons **repenser une offre économique où les services constituent le cœur et le moteur de la création de valeur.** Les entreprises peuvent ainsi se recentrer sur leur cœur de métier et améliorer leur performance en externalisant leurs fonctions supports dans le cadre de solutions partagées telles que la logistique, les équipements internes, la formation, la sécurité, l'archivage, etc...

Si le développement de nouveaux services permet également d'améliorer la qualité de vie au quotidien pour les usagers, le fait de les organiser dans une approche mutualisée peut contribuer à créer des emplois ancrés dans le territoire car liés directement au gestionnaire du site et non plus à l'entreprise. Dans la continuité des démarches qui se développent autour de la restauration, des commerces de proximité et de la convivialité, d'autres thématiques plus liées à l'épanouissement personnel pourraient être appréhendées telles que la culture, la formation ou encore les activités sportives et de bien-être.

Penser l'offre économique par la valeur d'usage conduit ainsi à **renforcer la culture du collectif, à développer de nouvelles synergies et à faire émerger de véritables écosystèmes économiques** dans

lesquels le renforcement des coopérations entre les entreprises permettra, à travers des économies d'échelle, d'améliorer la qualité et la diversité des solutions proposées.

2

Si ces différentes perspectives doivent être nuancées selon les fonctions économiques ciblées et les territoires d'implantation, elles appellent néanmoins à réinterroger les logiques d'aménagement de cette offre d'accueil, trop longtemps envisagée sous la forme d'une « boîte à chaussure » entourée de gazon et de grillage sur une parcelle rectangulaire.

Repenser l'offre économique

Dans cette logique, **les espaces urbains deviennent alors les plus pertinents pour intégrer les activités économiques.** Elles peuvent en effet profiter pleinement des connexions aux ressources locales et externes à travers les infrastructures majeures de communication, offrant ainsi une optimisation de leurs coûts de fonctionnement et une amélioration des conditions d'usage pour les salariés. Cela permet aussi de réduire les déplacements (ville des courtes distances), de renforcer la viabilité des commerces et services de proximité, de faciliter le recrutement par les entreprises des meilleurs collaborateurs, d'améliorer l'accès à l'emploi ou encore de renforcer la notoriété du territoire.

L'enjeu majeur consiste alors à inverser le processus d'exclusion des activités économiques attirées voire aspirées par des projets neufs de périphérie, attractifs à court terme mais peu pérennes dans le temps. **L'offre doit donc pouvoir s'inscrire dans une logique de mixité urbaine et fonctionnelle.** Or, il est particulièrement frappant de voir la rareté des offres immobilières offrant une réelle mixité verticale des fonctions économiques comparativement à d'autres pays où la pression foncière a favorisé l'émergence de solutions plus innovantes. Plus largement, peu d'approches et de démarches opérationnelles en matière de renouvellement urbain n'arrivent réellement à apporter de solutions pertinentes. Même le développement des « écoquartiers », qui prônent pourtant une mixité des fonctions et des usages, n'intègre un volet économique qu'à travers la création de surfaces de bureaux et de commerces. Les friches industrielles sont-elles définitivement condamnées à devenir des morceaux de ville aseptisés et banalisés ?

Bien entendu, il ne faut pas fuir ou éluder les problématiques d'acceptabilité de l'entreprise par les riverains mais plutôt travailler à recréer des liens, des échanges et des relations de confiance entre chaque usager du territoire.

Concernant les zones d'activités existantes, il ne s'agit bien entendu pas de les laisser se paupériser. Même si beaucoup d'activités ont leur place en ville, il en reste un certain nombre qui, en raison de leurs nuisances ou de leurs contraintes doivent trouver des sites adaptés, à l'écart des zones résidentielles. C'est notamment le cas des activités productives lourdes ou encore des plateformes logistiques.

En tout état de cause, la création d'une nouvelle offre en milieu urbain et le réinvestissement des zones d'activités existantes doit permettre d'enrayer les logiques de création de nouveaux sites. Au-delà des logiques quantitatives portées par de nombreux acteurs, ces nouvelles approches militent pour la mise en œuvre de politiques plus qualitatives s'appuyant sur la diversité des entreprises, la multitude des métiers et des besoins mais aussi la diversité des territoires.

Organiser l'offre économique dans le cadre d'une gouvernance élargie

A l'inverse des processus de banalisation de l'offre économique, **c'est bien la diversification et la différenciation de l'offre qui permettent de répondre à la diversité des besoins des entreprises, des usagers et des territoires.** Encore faut-il pouvoir s'appuyer sur des outils et des dispositifs adaptés.

Au niveau de la planification territoriale, les SCOT (et les PLU) ont encore beaucoup de difficultés à limiter le desserrement des activités économiques. Malgré l'enjeu de préservation des espaces naturels et agricoles, la création de réserves foncières rassure car elle est souvent perçue comme un levier de développement économique même si, au final, cela contribue surtout à la relocalisation des entreprises au sein du territoire. L'enjeu n'est en réalité pas une histoire de surfaces à ouvrir à l'urbanisation mais bien celui de l'élaboration d'un véritable projet de développement économique partagé par tous les acteurs.

3

Les territoires doivent donc s'interroger sur **les objectifs politiques** visés – pourquoi accueillir des entreprises ? – et se doter de réelles stratégies de développement de leur offre économique à une échelle supra-communale (intercommunalité, pays) afin de faire émerger des approches plus qualitatives. Si la présence d'infrastructures de communication, d'équipements spécifiques ou encore de ressources valorisables sont des facteurs pertinents pour faciliter l'implantation d'entreprises, l'accueil et le développement des entreprises doivent avant tout répondre au mieux aux besoins des actifs locaux et permettre à chaque partie du territoire de bénéficier réellement de ce développement économique.

Au-delà d'un nombre d'hectares disponibles, il apparaît plus intéressant de pouvoir disposer d'un véritable panel d'offres maillées sur le territoire répondant au plus près des besoins de l'entreprise, à chaque étape de son développement, rendant alors possible un véritable parcours territorial de l'entreprise et donc un ancrage de la valeur créée.

Ces nouvelles approches doivent **réinterroger les pratiques de trop nombreux chefs d'entreprises** encore frileux sur les logiques collectives. Or, les réussites économiques passent aujourd'hui de plus en plus par des démarches collaboratives à travers notamment trois principes clés : l'optimisation des ressources mobilisées, les économies d'échelle et les effets de seuil permettant de monter en gamme.

Enfin, nous pouvons nous interroger sur la **faible implication des employés** dans les problématiques liées à cette offre économique. En effet, les instances représentatives (syndicats ou comités d'entreprises) ne se saisissent que trop rarement de ces problématiques. De nouvelles formes d'implication sont ainsi très certainement à envisager.

Les collectivités doivent développer de nouvelles approches, agréger de nouvelles compétences, pour permettre l'émergence d'une offre économique plus diversifiée, plus structurée, plus évolutive, plus collaborative... mais aussi pour mobiliser et impliquer les entreprises et les salariés dans des logiques et des pratiques collectives.

Pierre-Cécil Brasseur & Jean-François Vallès
Directeurs associés

4

Synopter

3 rue Saint-Stanislas

44000 Nantes

www.synopter.com

contact@synopter.com

02 40 89 47 66

Toute reproduction même
partielle, sans accord préalable,
est strictement interdite
conformément au Code de la
Propriété Intellectuelle.