



LES ZONES D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES : DES ESPACES À RÉINVENTER ?

Retranscription de la matinée du 27 mars 2019

Vincent JOLY, Animateur

Bonjour à toutes et à tous. Bienvenue à la CCI pour cette Matinale consacrée aux zones d'activités. Je m'appelle Vincent JOLY, je suis animateur-journaliste et suis très heureux d'être avec vous pour présenter ces deux tables rondes. Un événement organisé par la CCI et l'AURAN, l'agence d'urbanisme de la région nantaise.

Les zones d'activités ne laissent pas indifférents, surtout pas les élus et les professionnels que vous êtes. Aujourd'hui, je vous propose de croiser vos regards avec les parties prenantes invitées à témoigner sur ce foncier économique, cet immobilier d'entreprise, afin d'appréhender les enjeux, les besoins d'implantation, et de réfléchir ensemble à ce que seront ces zones d'activités demain.

Avant de démarrer la première table ronde, je vous propose – pendant une trentaine de minutes – un panorama du foncier économique en Loire-Atlantique avec Erwan BACONNIER, Responsable des études à la CCI Nantes Saint-Nazaire, et Christel ESTRAGNAT, Chargée d'études à l'AURAN. Sous vos applaudissements, merci beaucoup.

(Applaudissements)

1. Panorama du foncier économique en Loire-Atlantique

Erwan BACONNIER, Responsable des études à la CCI

L'idée, pour lancer cette matinée, est effectivement de faire un panorama rapide de ce que sont les zones d'activités, aujourd'hui, en Loire-Atlantique et des grandes problématiques qui les animent.

Je commence par une cartographie générale. En Loire-Atlantique, même si les définitions varient et qu'il n'est pas facile de savoir précisément ce qu'est une « zone d'activités », on comptabilise environ 400 ZAE. Les plus grosses d'entre elles, qui font plus de 50 hectares, sont localisées près des grandes agglomérations ou le long des grands axes. Ensuite, il y a une multitude de plus petites zones qui sont dispersées dans l'ensemble du département. L'ensemble de ces zones représente à peu près 11 000 hectares. Je ne sais pas si c'est beaucoup ou non : nous pourrons en reparler.

En termes de proportion, les zones d'activités correspondent environ à 12 % de la

surface urbanisée du département. Ce n'est pas si énorme que cela, si l'on regarde le poids économique de ces zones. Si l'on considère uniquement l'emploi salarié privé, les zones d'activités aujourd'hui accueillent six emplois salariés du département sur dix. C'est donc un espace qui ne prend pas tant de place que cela et qui, pourtant, accueille une part importante de l'économie départementale.

Ce sont aussi des espaces assez dynamiques sur le plan économique. Nous avons mesuré, entre 2008 et 2018, la croissance de l'emploi dans l'ensemble du département et dans les zones d'activités plus particulièrement. Dans les ZAE, on est à plus de 20 %, tandis que la croissance moyenne de l'emploi, ces dix dernières années, est seulement de 9 %. On est quand même sur un rythme deux fois supérieur dans les zones d'activités. C'est une évidence, mais cela nous dit que les ZAE répondent clairement à certains besoins économiques des entreprises. Derrière, la question qui se pose bien sûr – on en parlera tout au long de la matinée – est la suivante : face à la contrainte foncière, comment fait-on pour continuer à répondre à ces besoins dans un contexte qui change ?

Si l'on regarde le même graphique de façon un peu plus précise, on voit que les secteurs d'activité pour lesquels la part de l'emploi est la plus importante dans les ZAE sont le commerce de gros, l'industrie – qui représente plus des trois quarts de l'emploi en zone d'activités – et le BTP. Cela rappelle le rôle "traditionnel" des zones d'activités, qui est d'offrir des espaces à des entreprises qui ont besoin d'une emprise foncière importante ou d'un éloignement vis-à-vis de l'habitat. Ce que l'on voit également, si l'on prend les services aux entreprises, c'est que six emplois sur dix dans le tertiaire sont présents en zones d'activités. Cela s'explique par le fait que les ZAE offrent une accessibilité plus grande que le tissu urbain constitué aux marchés régionaux. Donc, c'est souvent aussi pour des questions d'accessibilité que les entreprises se délocalisent dans les zones d'activités.

Une autre façon d'appréhender les choses est de regarder les transferts d'établissements entre le tissu urbain et la zone d'activités. Chaque année, dans le département, 275 entreprises se déplacent du tissu urbain vers une ZAE. Cela représente environ 1200 emplois. Ce qui est particulièrement intéressant à noter, c'est que la distance moyenne de ces déplacements est seulement de cinq kilomètres. C'est quand même assez faible. Ce sont des déplacements de courte distance. Cela ne veut pas dire que ces déplacements sont inutiles puisqu'ils répondent à un besoin de l'entreprise. Par contre, cela signifie que l'entreprise veut rester proche non seulement

de son ancienne implantation, pour des raisons de rapports aux salariés, mais aussi du tissu urbain. Naturellement, l'entreprise souhaite rester proche des services qu'elle offre la ville, en termes de marchés, de rapports aux fournisseurs, aux clients, etc.

Une autre manière d'appréhender les attentes des entreprises est, bien évidemment, de leur demander directement. C'est ce que nous avons fait en 2017, où nous avons demandé aux entreprises du département ce qu'elles attendaient d'une implantation. L'une des demandes prédominantes est l'accessibilité, la desserte routière. Mais on voit aussi apparaître de nouvelles choses, notamment le très haut débit, la demande principale des entreprises pour les bureaux. Les autres demandes qui montent sont les transports collectifs et la proximité de la ville. Les entreprises sont souvent les premières à demander des pistes cyclables dans les zones d'activités. Tout simplement parce qu'elles ont des problématiques de recrutement et qu'elles veulent pouvoir attirer des personnes, de la façon la plus large possible.

Je passe à quelque chose d'un peu différent pour parler des dernières dynamiques foncières en zones d'activités. C'est le résultat d'une enquête que la CCI a menée, durant l'année 2018, auprès des communautés de communes de Loire-Atlantique. Elle fait suite à une enquête que menait le Conseil départemental depuis 2009, au moins. Ce que cela nous dit, rapidement, c'est que les surfaces vendues en zones d'activités se stabilisent depuis 2014. On est autour de 50 hectares vendus, chaque année, dans les zones d'activités. C'est presque deux fois moins que ce qui était observé au début de la décennie. On a donc plutôt une tendance baissière en ce qui concerne les ventes. Cela suggère, au regard des dynamiques économiques que nous avons vues juste avant, une forme de densification de ces espaces. Je précise que nous avons exclu des superficies vendues le MiN (marché d'intérêt national), qui s'est déplacé de l'île de Nantes à une zone d'activités proche du périphérique. Nous l'avons exclu, car il est assez exceptionnel par son ampleur. C'est de l'ordre de 50 hectares commercialisés, d'un coup, en zone d'activités. Il n'empêche que c'est quand même intéressant à noter, parce qu'on peut aussi le voir comme un élément symptomatique du mouvement d'éviction des entreprises du tissu urbain que l'on observe à plus petite échelle, de façon assez dispersée. On veut densifier la ville, très bien, mais les entreprises n'y trouvent plus leur place et sont donc obligées d'aller "consommer du foncier" en zone d'activités, du fait de ce déplacement.

Si l'on regarde comment les ventes se sont réparties spatialement entre 2016 et 2017, par communautés de communes, on constate que l'effet métropolitain est très net. De

fait, les deux tiers des ventes se sont répartis dans un rayon de 25 kilomètres autour de Nantes. Si l'on ajoute le bassin nazairien (Cap Atlantique et CARENE), on arrive à un total de 85 % des ventes du département dans cet espace. C'est là où la demande des entreprises porte avant tout. Ce qui est intéressant, c'est de comparer la carte des ventes à celle des disponibilités actuelles en zones d'activités. On voit tout de suite les différences, si l'on passe rapidement de l'une à l'autre. Les disponibilités sont plus importantes à une distance relativement éloignée des agglomérations et souvent le long des axes, là où la demande est moins grande aujourd'hui. Si l'on combine ces deux éléments, à savoir la commercialisation moyenne – environ 50 hectares commercialisés chaque année – et les 700 hectares disponibles actuellement, on obtient un délai théorique de commercialisation relativement confortable – si on ne sortait plus de foncier économique demain – de 13 ans environ. Mais, en zoomant à l'échelle de chaque Communauté de Communes, on a évidemment des situations assez contrastées. En effet, le temps de commercialisation se réduit à cinq ans pour Nantes Métropole et à moins de sept ans pour les territoires littoraux avant d'arriver au bout des disponibilités, si l'on continue sur le rythme actuel. C'est important de dire « *si l'on continue sur le rythme actuel* ». Là, bien sûr, il y a des leviers – que nous aurons l'occasion d'évoquer tout au long de la matinée – pour diminuer ce rythme. Le dernier élément concerne les « services et équipements » en zone d'activités. On sait que c'est une problématique montante, régulièrement soulevée par les entreprises. Il s'agit aussi d'un enjeu de rationalisation de l'espace, parce que certains de ces « services et équipements » peuvent être mutualisés. C'est encore assez rare aujourd'hui, même si ce n'est pas non plus anecdotique. Il y a environ un quart des parcs qui disposent d'un parking partagé entre entreprises. Un parc sur dix dispose également d'une collecte mutualisée des déchets ou d'un service de sécurité mutualisé. Donc c'est montant, même si ce n'est pas encore la norme dans les parcs d'activités aujourd'hui.

Pour finir, je vous signale que nous venons de mettre en place, sur le site de la CCI, une cartographie interactive des zones d'activités. Vous y verrez certains éléments que je viens d'évoquer rapidement, notamment les parcs qui sont en cours de commercialisation et ceux qui sont complets. L'idée étant de favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande de foncier, dans un moment – nous l'avons vu – où le foncier économique devient dimensionnant pour le développement économique. Il est donc important de favoriser cette mise en relation.

Vincent JOLY, Animateur

Tu laisses la place à Christel ?

Christel ESTRAGNAT, Chargée d'études à l'AURAN

Je vais prendre quelques minutes pour mettre en perspective le panorama présenté par Erwan avec les grandes tendances et les contraintes pesant sur le foncier économique, de façon générale, avant de revenir sur l'objet même de la zone d'activités, dont nous parlerons dans les deux tables rondes.

Plusieurs changements institutionnels sont intervenus ces dernières années, ce qui explique que l'on se penche plus précisément sur cette question. Premièrement, de nouvelles compétences ont été transférées aux intercommunalités, suite à la loi NOTRe. Deuxièmement, la fiscalité locale a évolué pour être plus favorable aux activités à forte valeur ajoutée, ce qui peut changer des choses dans les stratégies d'accueil des entreprises par les collectivités. Troisièmement, les contraintes budgétaires se sont accrues pour les collectivités. Quatrièmement, le SCoT a fixé des objectifs de réduction de la consommation foncière très contraignants. Enfin, la concurrence entre les territoires pour conforter leurs activités locales est de plus en plus forte.

Comme l'a rappelé Erwan, la dynamique des ventes a tendance à se réduire. Du coup, on observe également des dynamiques d'attractivité partagées entre la Métropole nantaise et les collectivités voisines. La Loire-Atlantique attire donc beaucoup plus d'établissements qu'elle n'en perd et la Métropole est plus attractive que l'Île-de-France et que le reste du pays. Par contre, quand on regarde les transferts de proximité, on voit que les transferts à destination des intercommunalités voisines de la Métropole sont nettement plus importants que le nombre d'établissements qui viennent s'implanter dans la Métropole nantaise et qui viennent de ces intercommunalités voisines.

En ce qui concerne les objectifs de réduction de la consommation foncière, on note que les efforts de réduction sont réalisés essentiellement pour l'habitat. Au cours des trois périodes étudiées (1999-2004, 2004-2009 et 2009-2012), on voit que la consommation d'espaces diminue considérablement pour l'habitat, alors qu'elle reste

à peu près stable pour les activités économiques. Cette situation s'explique par une moindre optimisation des parcelles pour des raisons qui sont propres aux entreprises, comme la constitution de réserves pour un développement futur, entre autres. L'autre cause étant la dynamique de report des entreprises en périphérie des villes et hors du tissu urbain. Qu'il s'agisse du garagiste qui est redirigé vers les zones d'activités ou du MiN, comme l'expliquait Erwan.

Concernant la croissance de l'emploi de 20 % dans les zones d'activités, on constate que c'est une caractéristique propre à la Loire-Atlantique de manière générale, tous espaces confondus. Cette dynamique, qui s'accélère depuis 2015 grâce à des ressorts locaux spécifiques à chaque territoire, devrait se poursuivre. Une telle perspective pose de nombreuses questions : où accueillir ces activités ? Comment garantir l'adéquation entre l'offre des territoires et les besoins exprimés par les entreprises ? Quelle cohérence entre les intercommunalités dans l'usage du foncier économique ? Pour répondre à ces questions, nous avons besoin de consolider les connaissances et de les diffuser. C'est pourquoi un groupe de travail, dédié au foncier économique, a été mis en place à l'AURAN en 2016. Ce dernier – qui était composé de territoires, d'institutions, d'aménageurs et d'acteurs privés – avait pour objectifs de renforcer la connaissance collective, d'échanger sur les outils et les tendances dans chaque territoire, de partager les bonnes pratiques et d'identifier les solutions à développer.

Trois grandes orientations se sont dégagées de ce groupe de travail. D'abord, intégrer le foncier lors de l'élaboration des politiques publiques, dès la formulation des orientations stratégiques en développement économique ou en attractivité du territoire. Autrement dit, dès qu'une politique publique relative à l'économie émerge, il faut se demander où cela se redirige d'un point de vue foncier. Ensuite, appréhender le foncier comme un flux à réguler entre optimisation et extension et non uniquement comme un stock, avec une approche « cycle de vie » des zones d'activités. Enfin, cibler l'intervention en consolidant les connaissances sur les zones d'activités, puis en activant ou en adaptant les outils déjà existants.

Ces grandes orientations ont souligné l'urgence qu'il y avait à organiser la gouvernance pour conserver, à court et moyen termes, des espaces de développement économique adaptés aux besoins des entreprises évoqués par Erwan, que ce soit d'un point de vue foncier ou d'un point de vue immobilier. Afin de conserver ces espaces, il faudra identifier de nouvelles disponibilités foncières en extension, en création ou en optimisation de l'existant, et expérimenter de nouvelles formes

d'immobilier dans le tissu urbain et dans les sites d'activités. Ce sera l'une des questions de la seconde table ronde : qu'est-il possible d'imaginer, d'un point de vue immobilier, dans les ZAE ?

Pour pouvoir anticiper et agir, nous avons retenu trois éléments afin de mieux outiller l'action publique. En premier lieu, l'attractivité : comment anticiper la demande et suivre au plus près l'offre pour répondre aux besoins des entreprises ? Le deuxième principe est le maintien des activités productives : quelle place réserver à l'activité productive, y compris dans les tissus urbains, pour autant que cela relève de l'action publique ? Troisièmement, la commercialisation : comment piloter la commercialisation des zones d'activités dans un contexte de concurrence territoriale ? Du point de vue des collectivités, cela soulève plusieurs questions. D'abord, celle du parcours résidentiel des entreprises et de son anticipation. Ensuite, celle des activités non "nuisantes" et compatibles avec les espaces résidentiels. Autrement dit, il faut savoir ce qui peut être gardé dans le tissu urbain et ce qui doit être redirigé en zone d'activités. La dernière question étant celle de la complémentarité des territoires, relativement à la commercialisation.

Même s'il ne s'agit pas du seul espace d'implantation des activités économiques, la zone d'activités reste un espace économique fondamental, largement appréhendé par les collectivités. Afin de conserver les ZAE, il est nécessaire de prioriser les urgences et les degrés d'intervention dans ces zones. Il faut donc choisir entre la requalification des sites les plus vieillissants – pour assurer leur durabilité et limiter leur obsolescence – ou des actions ciblées en fonction des forces et des faiblesses identifiées dans chaque site. Tout ceci dans un objectif d'optimisation du foncier économique, en lien avec les délais de commercialisation dont parlait Erwan, les objectifs de maîtrise de la consommation foncière et la raréfaction du foncier immédiatement disponible. Toutefois, cet objectif d'optimisation du foncier ne doit pas être considéré comme un dogme, dans la mesure où beaucoup d'autres paramètres sont à prendre en compte. Par exemple, on sait bien que le fait de commercialiser du « bâti serré » en zone d'activités, à partir d'un certain seuil, peut être contreproductif.

Sachant que les ZAE sont des espaces permettant le développement des activités des entreprises, d'autres enjeux doivent être pris en considération pour positionner le curseur au bon niveau. Qu'il s'agisse de l'offre de services, de l'approche patrimoniale des entreprises ou de la qualité environnementale et paysagère, sachant que les zones d'activités constituent des « îlots de chaleur » urbains.

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des politiques publiques, l'AURAN a mis en place un outil d'amélioration de la connaissance. Il s'agit d'une base à la fois statistique et cartographique, qui permet une lecture homogène des territoires avec une adaptabilité en fonction des spécificités de chacun d'entre eux. Ce socle de connaissances sert à obtenir une vision stabilisée et actualisée, chaque année, du parc foncier et immobilier. Il offre la possibilité de prendre en compte le foncier économique des ZAE à différentes échelles, de l'intercommunalité à la parcelle. Cet outil permet aussi de croiser les dimensions urbaines et économiques des zones d'activités. En effet, les ZAE croisent de nombreux enjeux : des enjeux économiques, avec le nombre d'emplois estimés par secteur d'activité ; des enjeux d'accessibilité ; des enjeux fonciers et réglementaires, avec tout ce qui est autorisé, ce qui est occupé et ce qui peut être optimisé dans les zones d'activités ; des enjeux environnementaux comme l'efficacité énergétique.

Nous avons également cherché à développer une méthode automatisée de « qualification du vide » afin d'accélérer l'optimisation du foncier. Cette méthode s'appuie sur une série de seuils, qui peuvent être adaptés à chaque territoire.

Ce que nous entendons par « gisements » en sites d'activités, c'est à la fois le gisement nu – à savoir toutes les parcelles nues, commercialisées ou non, sur lesquelles nous ne constatons ni construction ni usage – et les parties nues de parcelles qui sont déjà partiellement construites. Que ce soit du « délaissé sans usage » (espaces en friche, espaces verts non qualitatifs, etc.) ou des espaces que nous estimons sous-utilisés : voiries surdimensionnées, espaces de stockage optimisables et parkings mutualisables. Nous ne disons pas que tous les espaces de stockage ni tous les parkings sont mutualisables, mais il y a des questions qui se posent sur certains d'entre eux.

Pour adapter cette méthode de qualification des gisements et du vide à chaque territoire, nous partons d'une analyse statistique reproductible partout, mais assez grossière, fondée sur des données nationales. Puis, nous allons vers une analyse plus qualitative s'appuyant sur des données et des connaissances locales : les données réglementaires, la connaissance terrain et les projets de territoire en tant que tels, notamment dans les zones d'activités. Cette analyse sert de première base à des études de requalification ou à des actions plus spécifiques à l'échelle de sites d'activités.

Certains territoires sont déjà engagés dans l'analyse de leurs opportunités foncières dans les sites d'activités. Le Pays de Retz a réalisé cette analyse avec nous, en 2018, sur huit zones d'activités. Nantes Métropole s'y est également engagée, en 2019, sur l'ensemble de ses gisements économiques. Quant au Pôle métropolitain de Nantes Saint-Nazaire, il se penche sur les possibilités en matière de coopération et de développement économique, ce qui pourrait porter sur la question foncière. Les premiers résultats de ces analyses étant connus, nous pouvons identifier ce vide un peu grossier de l'analyse statistique par zones d'activités. Cela nous permet d'avoir une idée des zones où nous devons prioriser l'action. Par exemple, sur Nantes Métropole, nous avons resserré notre analyse à uniquement 25 % du foncier en zone d'activités. Et du coup, derrière, nous l'affinons de nouveau.

Pour clore cette introduction, nous avons gardé trois messages clés. Premièrement, consolider et partager la connaissance. Deuxièmement, adopter une approche « cycle de vie » des zones d'activités. Troisièmement, faire valoir les complémentarités existantes entre les territoires. Que ce soit par l'association des entreprises aux projets des collectivités – pour une meilleure compréhension mutuelle et, surtout, une participation active à la visibilité des actions d'optimisation du foncier économique – ou par l'existence de lieux d'échanges sur l'accueil des entreprises par les zones d'activités, comme cette matinée.

Étant donné que nous sommes passés très rapidement sur les principaux points de ce panorama, nous les avons mis par écrit dans de petites notes qui reprennent l'introduction d'Erwan et la mienne. Elles sont à votre disposition à l'entrée de la salle. Donc, n'hésitez pas à vous servir, si ce n'est déjà fait.

Vincent JOLY, Animateur

Merci beaucoup à tous les deux. On peut les applaudir.

(Applaudissements)

Vincent JOLY, Animateur

Merci pour ces explications et cette étude très précise concernant cette dynamique initiée en Loire-Atlantique. Nous aurons l'occasion d'y revenir tout au long de cette

matinée avec des intervenants qui, pour certains, viennent de territoires extérieurs. Leur présence, vous le verrez, nous permettra de prendre un peu de hauteur et de voir ce qui se fait dans d'autres régions.

Nous allons commencer par cette première thématique : « *de la zone d'activités vieillissante à l'espace économique connecté à son territoire* ». Je vous inviterai à poser vos questions à la fin de cette table ronde, juste avant la pause.

Nous venons de le voir, que ce soit en Loire-Atlantique ou ailleurs, nous avons d'un côté des zones qui se sont fortement développées depuis plusieurs décennies et, de l'autre, des collectivités qui disposent de moins en moins de foncier mobilisable, alors que les entreprises souhaiteraient en avoir davantage pour se développer et renforcer leur attractivité.

Nous l'avons vu dans l'étude présentée à l'instant, les zones d'activités – en corrélation avec les évolutions et les attentes des entreprises et des salariés – ont pour objectif d'être connectées à leur territoire. Alors, quels modèles doivent être mis en place ou créer, demain, pour ces zones d'activités ? Nous allons justement en parler avec Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au Laboratoire Aménagement Économie Transports, au CNRS et à l'Université Lyon 2, ainsi qu'avec Johann BOBLIN – Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu et Vice-président chargé de l'économie du PETR Pays de Retz – et Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest.

Vous pouvez les applaudir. Merci beaucoup.

(Applaudissements)

Vincent JOLY, Animateur

Durant cette table ronde, nous aborderons l'offre et la demande avec vous, Messieurs BOBLIN et MARGUERITE.

Nous avons également la chance d'accueillir une universitaire, chargée de recherche experte sur la thématique qui nous intéresse aujourd'hui. Merci, Patricia, d'avoir accepté notre invitation. Je vous propose d'être le fil rouge de cette table ronde, c'est-à-dire que vous pourrez ponctuer les échanges quand vous le souhaitez. Vous allez introduire cette table ronde et, à la fin, je vous demanderai de conclure sur cette thématique.

Vous avez une vision macro, une vision nationale de l'« objet » zone d'activités, comme l'a qualifiée Christel tout à l'heure. C'est vraiment le terme : l'« objet » zone d'activités dans le territoire. Tout d'abord, quelles en sont les problématiques et dans quel contexte vit-on ?

2. Table ronde 1 : de la zone d'activités vieillissante à l'espace économique connecté à son territoire

Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au LAET

Bonjour à tous. Effectivement, ce que je vais dire porte à l'échelle nationale. Je ne connais pas du tout le département de la Loire-Atlantique, que je découvre avec grand plaisir.

La ZAE, quand on commence à s'y intéresser, c'est d'abord comme « objet économique ». En tant que chercheurs, nous allons nous intéresser aux critères qui ont présidé au choix de localisation de leur implantation par les entreprises. Nous allons étudier, par exemple, les effets de ces ZAE sur le développement économique local. Pour la collectivité, l'enjeu de ces zones d'activités économiques est d'attirer des entreprises et, par conséquent, de générer des emplois et des ressources fiscales. Pour l'entreprise elle-même, la question est la suivante : dans quelle mesure ces ZAE correspondent à mes critères de localisation et à mes perspectives de développement ? Donc, au départ, c'est vraiment un enjeu économique.

Toutefois, si nous sommes réunis ce matin, c'est aussi parce qu'il y a des problèmes. En effet, ces ZAE posent actuellement des problèmes qui ne sont pas économiques. Il s'agit essentiellement de problèmes d'aménagement de l'espace, voire d'urbanisme. Deux problèmes principaux sont posés, aujourd'hui, par les zones d'activités économiques, ce qui a parfaitement été souligné dans la présentation. Le premier concerne l'enjeu de consommation foncière.

Effectivement, les problèmes qu'ont à résoudre les villes, à l'heure actuelle, sont ceux de leur durabilité et de la lutte contre l'étalement urbain. C'est l'un des objectifs des politiques publiques depuis des décennies. Quand on parle d'« étalement urbain », on parle principalement de « périurbanisation résidentielle ». C'est surtout là-dessus que se focalisent les politiques publiques, ce qui est aussi le cas des chercheurs. Vous trouverez très peu de chercheurs qui travaillent sur les zones d'activités économiques :

la plupart travaillent sur la périurbanisation résidentielle. Ce que nous constatons aujourd'hui, c'est que ce problème d'étalement urbain est de plus en plus porté par la périurbanisation économique. En effet, le développement des ZAE en périphérie participe, justement, à cet étalement urbain. Aujourd'hui, les activités économiques, à l'échelle nationale, représentent à peu près 30 % des surfaces urbanisées. C'est donc un peu moins que l'habitat et un peu plus que les infrastructures. Mais ce qui inquiète, ce sont les logiques de croissance. On voit que, finalement, c'est l'un des moteurs de cette artificialisation des sols. Des données récentes viennent d'être publiées, au niveau national, sur la logique d'artificialisation de l'espace français. On se rend compte que c'est l'équivalent de la surface d'un département qui est urbanisé tous les dix ans. Ce qui est inquiétant, c'est que cela ne suit pas forcément la croissance économique ni la croissance démographique. Or, on pourrait se dire que cette artificialisation est liée à la bonne santé des territoires. C'est peut-être le cas pour Nantes, car il s'agit d'un territoire "dopé" sur les plans de la démographie et de l'emploi, mais ce n'est pas le cas partout. Cette artificialisation a également lieu dans des espaces où la croissance démographique et économique est assez faible. Par conséquent, c'est vraiment la « forme urbaine » et les modèles d'aménagement de l'espace – modèle pavillonnaire et modèle ZAE – qui sont en cause. Il s'agit d'un vrai problème, car nous savons, aujourd'hui, que nous ne pourrions pas perpétuer ce modèle ad vitam æternam.

Outre cette consommation foncière, le second enjeu relatif à l'aménagement de l'espace concerne la dépendance à l'automobile. En effet, pour se rendre dans une zone d'activités économiques, le principal moyen d'accès est la voie routière. Il n'y a qu'à se promener dans les ZAE pour s'apercevoir qu'elles ne sont pas faites, a priori, pour les piétons. Cette dépendance à l'automobile pose des problèmes environnementaux. C'est pourquoi nous essayons de trouver des modèles d'aménagement qui favorisent d'autres mobilités. Toutefois, elle ne pose pas que des problèmes environnementaux. Elle pose aussi des problèmes sociaux. Nos enquêtes de terrain le révèlent : les ZAE abritent des secteurs d'activité spécifiques par rapport à ceux que l'on trouve, en général, dans les territoires. Il s'agit plutôt de l'industrie, des services aux entreprises, du transport, de la logistique et du commerce de gros. En conséquence, dans les zones d'activités économiques, on rencontre des catégories de salariés moins qualifiés. Pour ces personnes, accéder à l'emploi signifie avoir une voiture. En effet, pour travailler dans les ZAE, il faut absolument posséder une voiture.

Et plus ces zones s'éloignent, moins vous allez trouver la main-d'œuvre à proximité. Jusqu'à présent, cette situation ne posait pas de problème parce qu'on était dans un contexte de pétrole abondant et peu cher. Prendre sa voiture pour accéder à une ZAE n'était donc pas problématique. Par contre, dans un contexte d'augmentation du carburant, les études montrent bien que cela crée des tensions. Nous l'avons vu avec les événements récents, même s'il y a d'autres facteurs explicatifs. Quoi qu'il en soit, ce qui est viable à certains moments ne l'est plus à d'autres, en fonction du contexte. D'ailleurs, les entreprises nous ont dit qu'elles étaient confrontées à des phénomènes de turn-over, à des difficultés de recrutement, parce qu'elles se situent dans des zones trop éloignées et que le budget voiture pèse lourd dans un salaire d'ouvrier non qualifié. Pour les entreprises qui sont implantées dans les ZAE, cette dépendance à l'automobile est donc un vrai problème. Elles ont de l'espace, du foncier, des perspectives de développement de leur activité, mais leurs salariés se trouvent dans l'incapacité d'accéder à leur lieu de travail. Cela soulève des problématiques socio-économiques.

C'est donc essentiellement pour les deux raisons que je viens d'évoquer que nous devons nous préoccuper des enjeux d'aménagement. Je tiens à dire aussi que nous avons besoin de ces emplois. Certes, il ne s'agit pas des grands secteurs de l'économie de la connaissance, par exemple, mais de l'économie concrète. En effet, nous vivons encore dans des économies très industrialisées. Même si l'on nous parle de mouvements de déconcentration industrielle, nous avons besoin de ce type d'emplois pour continuer à assurer la vitalité du secteur productif en France. Nous en avons aussi besoin parce qu'ils offrent des perspectives pour des emplois moins qualifiés. C'est donc le maintien de ces emplois dans le territoire qui est en question derrière les enjeux d'aménagement.

Vincent JOLY, Animateur

J'aimerais que nous parlions, maintenant, de l'historique des zones d'activités depuis les années 60, car cela nous apporte des éléments sur la typologie de ces zones. Comment les ZAE ont-elles évolué depuis les années 60 ?

Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au LAET

Les zones d'activités économiques se sont développées à partir des années 50-60, selon le modèle de l'« urbanisme fonctionnaliste ». C'est ce que vous voyez sur la photo de Corentin CHARIEAU, ici présent, qui fait sa thèse sur les ZAE. À travers cette photo, vous retrouvez tous les principes de cet urbanisme fonctionnaliste. D'abord, le « zoning ». Celui-ci consiste à découper la ville en différents espaces et à attribuer une fonction particulière à chacun d'entre eux. Il y a les zones où l'on habite, les zones où l'on travaille et celles qui sont destinées aux loisirs.

Dans les années 60, on dédie des surfaces d'occupation du sol à l'activité économique, avec des bâtiments très linéaires. On est dans l'époque de l'adaptation de la ville à l'automobile. Ce qui est important, c'est la place faite aux flux de circulation. Tout l'équipement routier découlera de cette idée. Nous avons, à cette époque, une convergence. Les pouvoirs publics ne souhaitent plus que les grandes entreprises industrielles s'implantent au cœur des villes, parce que cela pose des problèmes de nuisance et de mise en danger des populations. Ils les incitent donc à s'installer en périphérie. Dans le même temps, ces entreprises vont vers ce type de localisation parce qu'il répond à leurs critères du moment. En effet, elles sont à l'étroit dans le tissu urbain, qui est souvent congestionné. Elles vont donc trouver en périphérie des réserves foncières, du foncier moins cher et une accessibilité meilleure qu'en centre-ville. C'est la grande période des Trente Glorieuses où l'équipement des routes, des voiries, et les zones artisanales se développent.

Dans les années 70-80, les choses évoluent vers une tertiarisation de l'économie. On voit apparaître des zones d'activités plus diversifiées. C'est également le début des zones commerciales et des parcs d'activités, qui commencent à se développer en abritant davantage de tertiaire. On note aussi une évolution dans les aménagements, c'est-à-dire qu'on se met à travailler un peu plus sur la qualité paysagère. La

monofonctionnalité n'est absolument pas remise en cause. Il y a des parcs scientifiques et technologiques qui se développent.

Dans les années 90, on évolue vers des parcs « éco-industriels ». C'est l'époque du développement durable, même si les aménagements imaginés à l'époque ne se révéleront pas aussi durables que prévu.

Les années 2000 représentent une "nouvelle vague" : on entre en pleine mondialisation économique. Du coup, on voit apparaître de nouveaux secteurs, comme la logistique, qui sont indispensables au fonctionnement des entreprises dans une logique plus internationale. Enfin, la tertiarisation se poursuit.

Aujourd'hui, on suit l'évolution des modèles urbains des années 2000, mais la préoccupation première est celle de la transition énergétique. Les questions qui se posent sont les suivantes : comment mettre en place des circuits d'économie circulaire au sein des parcs d'activités ? Comment mutualiser l'énergie entre les entreprises ? Autant de problèmes que le Danemark, par exemple, a réussi à résoudre depuis longtemps.

En résumé, les parcs d'activités évoluent, mais ce sont quand même le zoning et la monofonctionnalité qui prévalent et l'accroche à la ville reste extrêmement limitée.

Vincent JOLY, Animateur

À ce propos, en quoi la zone d'activités constitue-t-elle, selon vous, un quartier de la ville à part entière ?

Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au LAET

Je vais être brutale, mais, pour moi, les ZAE ne sont vraiment pas des quartiers à part entière de la ville. Tout l'enjeu est de les faire devenir des quartiers de la ville. Pour cela, il faut réinterroger la place de l'activité économique au sein de la ville, car nous en avons besoin. Finalement, il faut que nous arrivions tous à faire un pas de côté. Que ce soit les chercheurs, en essayant de s'intéresser davantage aux zones d'activités économiques, ou les collectivités. Lesquelles ne doivent pas seulement faire travailler leur service « développement économique » sur la question des ZAE. Il faut qu'elles aient recours à leurs services « aménagement » et « urbanisme » pour voir de quelle manière ils peuvent apporter leurs compétences sur ce sujet.

Les entreprises, elles aussi, doivent faire un pas de côté en s'efforçant de penser cet arrimage à la ville, de réfléchir aux questions de la mixité et des transports. Jeudi dernier, j'étais à l'AdCF (assemblée des communautés de France) où il y avait un représentant du Medef qui disait : « *avant, les entreprises ne s'occupaient pas de la question des déplacements, car ce n'était pas un problème pour elles. C'était simple : les salariés avaient une voiture et venaient au travail avec* ». Aujourd'hui, les chefs d'entreprise sentent bien que les transports représentent un problème. Il faut donc que nous arrivions tous à faire ce pas de côté.

Vincent JOLY, Animateur

À propos de voiture, Julien LAHAIE nous présentera, lors de la seconde table ronde, un projet très concret qui a été mis en place à Lyon.

Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au LAET

Finalement, je pense que les grands enjeux se jouent à l'échelle de la région urbaine qui doit trouver où implanter ses activités économiques. Comme cela a été dit dans la présentation, il faut choisir la bonne implantation pour le bon type d'entreprise. Les Pays-Bas l'ont compris depuis longtemps : on n'implante pas une entreprise tertiaire et un parc logistique au même endroit. Cela doit être anticipé. Aujourd'hui, on trouve des entreprises tertiaires à 60 kilomètres du centre de certaines métropoles, alors qu'elles pourraient être à proximité. Il faut donc essayer de trouver la bonne localisation pour les entreprises selon leur profil, leur secteur d'activité, le type de recrutement et le type d'accessibilité dont elles ont besoin. Bien sûr, ce n'est pas facile à faire.

À travers ces logiques de localisation, il faut aussi tenter de créer une certaine mixité fonctionnelle. Autrement dit, ne pas faire des espaces complètement dédiés à l'activité économique enfermée sur elle-même, mais essayer de mixer davantage emploi et habitat. Il est également nécessaire de penser l'accessibilité de ces sites par d'autres modes que le seul mode routier. Enfin, il faut penser la qualité urbaine des ZAE, aussi bien au plan des bâtiments que des aménagements, et développer d'autres modes pour parcourir ces espaces. Derrière tout cela, il y a également des enjeux de formation. Par exemple, aujourd'hui, on apprend aux architectes à construire des bibliothèques, mais on ne leur apprend pas à créer des bâtiments industriels. Même

dans les instituts d'urbanisme, on préfère souvent travailler sur la rénovation des quartiers de gare, les grands projets urbains centraux, que sur les zones d'activités économiques. Or, il s'agit d'enjeux urbains magnifiques à investir.

Vincent JOLY, Animateur

Merci, Madame LEJOUX. Vous intervenez quand vous voulez. Merci pour ces éléments de contexte et ces différents enjeux que vous venez de nous expliquer.

Johann BOBLIN, comme je le disais, vous êtes le Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu et le Vice-président chargé de l'économie du PETR (pôle d'équilibre territorial et rural) Pays de Retz. Combien de zones d'activités, d'entreprises et d'emplois, comporte votre Communauté de Communes ?

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Bonjour à toutes et à tous. Merci de votre invitation.

La Communauté de Communes de Grand lieu a la chance de compter 16 parcs d'activités rassemblant 400 entreprises et 7000 emplois. Les grands parcs se situent plutôt au nord de la Communauté de Communes, c'est-à-dire à proximité directe de la métropole nantaise et des axes routiers.

Dans le panorama qui a été fait en introduction et dans ce qu'a dit Madame LEJOUX, j'ai beaucoup entendu l'expression « *zone d'activités économiques* ». Je préfère nettement celle de « parc d'activités économiques ». Je pense que c'est beaucoup plus valorisant d'être installé dans un « parc » que dans une « zone ». De surcroît, les parcs ont beaucoup évolué. Ils comportent des services, des crèches, de la restauration. On y déjeune, on y pratique du sport à la pause de midi, on peut y pique-niquer. Il y a une vie, dans un parc. Ma remarque était purement sémantique, mais il me semblait important de le dire.

Concernant la question « *quelle intervention sur la ressource ?* », je pense que le maître-mot que nous, élus, devons avoir à l'esprit est « anticipation ». En effet, il faut huit à dix ans pour réaliser un parc d'activités. Nous devons prendre en compte toutes les évolutions législatives et réglementaires, notamment la loi ALUR, mais aussi l'impact des schémas de cohérence territoriaux et des PLU. Tout cela, il faut l'anticiper très longtemps à l'avance. Sinon, il est très compliqué d'aménager un parc.

Ensuite, il y a le volet foncier qui est devenu une problématique beaucoup plus complexe pour les élus que nous sommes. Acquérir du foncier nécessite de s'y prendre longtemps à l'avance, car nous devons respecter les obligations de réduction de la consommation foncière. Il y a aussi des usages qui peuvent être bouleversés. Je pense, notamment, à la question agricole. Là encore, cela demande un vrai travail de fond avec les partenaires, en particulier la SAFER et la Chambre d'Agriculture. Nous devons également mener un travail de terrain avec les propriétaires pour acquérir, dans le temps, ce foncier et pour essayer d'éviter les procédures lourdes, comme l'expropriation.

La dernière problématique est celle des usages : la fonction agricole, comme je l'ai dit, et la fonction économique que nous souhaitons développer. Sachant que la fonction agricole fait partie intégrante de la fonction économique. Mais le problème le plus important est certainement celui des habitations. On voit bien que si l'on veut limiter les déplacements et avoir des déplacements doux, il faut que les parcs soient à côté des lieux d'habitat. Pour autant, quand on habite dans un quartier, on n'a pas forcément envie d'avoir un parc d'activités industriel à ses côtés. Donc, là aussi, nous avons un travail à faire.

Vincent JOLY, Animateur

Tout à l'heure, nous avons entendu parler de la loi NOTRe. Cette loi a-t-elle eu des conséquences réglementaires sur votre Communauté de Communes ou non ?

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Nous n'avons pas subi ce « chamboule-tout » territorial qu'ont dû connaître certaines intercommunalités. Et, forcément, tant qu'on n'a pas à régler des questions de compétences, d'harmonisation de tarifs et autres, on peut continuer à se développer. Donc nous, nous n'avons pas été concernés par cet aspect-là. Par contre, les schémas de cohérence territoriaux, que j'évoquais auparavant, ont de grands impacts sur notre Communauté de Communes.

Vincent JOLY, Animateur

Ils affectent les règles de planification des zones d'activités, c'est bien ça ?

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Tout à fait.

Vincent JOLY, Animateur

Ce qui m'intéresse, concernant ces règles de planification des zones d'activités, c'est que vous avez une démarche volontariste qui se fait par rapport au SCoT. C'est là-dessus que je voulais vous emmener.

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Effectivement, en Pays de Retz, nous avons un schéma de cohérence territorial. Dès son élaboration, nous avons fait le choix de nous fixer un objectif de réduction de la consommation foncière. Nous avons regardé quelle avait été la consommation durant les dix années précédant l'adoption du nouveau SCoT. Et nous avons pris l'engagement de réduire cette consommation de 10 % pour les dix prochaines années. C'est un élément vraiment fort, car il faut arriver à s'y tenir. Pour ce faire, nous sommes accompagnés par l'Agence d'urbanisme qui nous permet, au travers de l'observatoire, de suivre notre consommation et de nous assurer que nous sommes dans les clous.

Vincent JOLY, Animateur

Étant donné que l'on parle de « raréfaction » du foncier économique disponible, quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la mise en place des objectifs de réduction de la consommation foncière dans votre Communauté de Communes ?

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

L'enjeu qui me semble important dans cette démarche est celui, encore une fois, de l'anticipation. Avant d'approuver le SCoT en 2013, nous avons mené une étude de stratégie économique sur la Communauté de Communes de Grand Lieu. Laquelle nous avait permis de zoner les secteurs que nous souhaitons voir se développer économiquement. Ensuite, nous avons versé notre stratégie dans le SCoT. Actuellement, nous suivons la même démarche puisque notre SCoT va connaître une révision dans les deux ou trois prochaines années. Là encore, dans notre Communauté de Communes, nous avons mené cette étude de stratégie économique. Nous avons également réalisé un programme d'action foncière économique et avons versé ces éléments au SCoT. Comme je le disais, cela demande que nous soyons très vigilants dans notre anticipation.

Par exemple, dans notre schéma de cohérence territorial, nous avons identifié des secteurs qui ont été zonés en « secteurs agricoles pérennes ». Cela veut dire qu'il ne pourra rien s'y passer pendant les vingt années à venir. Par conséquent, au moment où vous travaillez sur le SCoT, il faut vraiment que vous meniez un travail de fond pour bien identifier dans quel parc vous souhaitez développer l'économie. Cela afin de ne pas commettre l'impair d'y mettre un zonage qui, demain, empêcherait le développement.

Vincent JOLY, Animateur

D'ailleurs, sur les photos que vous nous avez transmises, on voit bien toutes ces étendues agricoles qui entourent les parcs d'activités du Bignon et de Pont-Saint-Martin, même si ce dernier a une problématique un peu différente puisqu'il y a l'aéroport Nantes Atlantique juste à côté.

À chaque fois, vous parlez d'« anticipation » et précisez que vous travaillez main dans la main avec le SCoT. Dans son introduction, Erwan disait que la durée de commercialisation d'un parc d'activités est d'environ sept ans. Vous, vous l'estimez entre huit et dix ans, ce qui souligne l'importance de l'« anticipation ». C'est un mot qu'il faudra absolument garder en tête tout au long de cette Matinale.

J'en reviens au SCoT : comment fixez-vous les orientations et les volumes dans la planification et les documents d'urbanisme ?

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Comme je l'expliquais, avant l'adoption du SCoT, nous avons regardé quels avaient été les volumes consommés, en termes d'hectares, durant les dix années précédentes. À partir de ce constat, nous nous sommes fixé un objectif de réduction de 10 % de la consommation foncière.

Je souhaitais également faire une différence entre la « durée de commercialisation » d'un parc d'activités et sa « durée de livraison ». Tout à l'heure, j'indiquais une durée de huit à dix ans pour faire un parc d'activités. Un tel délai s'explique par le fait qu'il est obligatoire de réaliser, auparavant, toutes les études de faisabilité, de constituer un dossier « Loi sur l'eau », d'effectuer l'ensemble des diagnostics nécessaires, voire des fouilles archéologiques. Bref, vous devez mener toutes les études d'impact relatives aux acquisitions foncières, avant même de commencer à lancer les appels d'offres et d'avoir les engins de chantier qui viennent aménager les parcs. Ces projets s'inscrivent donc vraiment dans le temps long. Cette durée justifie, encore une fois, l'importance de l'« anticipation ».

Pour répondre plus précisément à votre question, afin de maîtriser notre consommation foncière et de veiller à ne pas dépasser les objectifs que nous nous sommes fixés en collaboration avec l'État – puisqu'il a un droit de regard sur ce que nous approuvons en documents de planification –, nous nous disons toujours que « quand on commercialise un parc d'activités, on le fait sur un temps long ». C'est pourquoi, dans notre observatoire de la consommation foncière, nous affichons ce que nous avons consommé, mais, par rapport à ce qui est en stock, nous n'affichons pas que nous avons 150 hectares disponibles, par exemple. Nous affichons que, sur ces 150 hectares, nous n'allons en consommer que 30 ou 40 les dix prochaines années, et le reste les années suivantes. Autrement dit, nous essayons d'« étaler » notre consommation. Dans la réalité, c'est de cette façon que les choses se passent.

Comme vous l'avez dit tout à l'heure, quand elles s'implantent, les entreprises veulent maîtriser leur développement et ont donc tendance à demander plus de surface qu'elles n'en ont réellement besoin. De ce fait, il reste des réserves inutilisées et nous menons aussi un travail pour reconquérir ces espaces.

Vincent JOLY, Animateur

Ce que vous dites est intéressant pour mieux comprendre la notion d'« anticipation » : vous faites en sorte de disposer, en continu, d'une capacité foncière pour votre parc sur les prochaines années.

Patricia, dans les études que vous avez menées dans d'autres territoires, avez-vous déjà entendu ce terme d'« anticipation » ?

Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au LAET

L'anticipation est effectivement l'un des termes clés quand on parle de zone d'activités, mais c'est plutôt une logique d'« opportunité » qui fait fonctionner les ZAE et qui permet leur régulation.

J'aurais une question sur l'objectif de réduction de la consommation foncière : comment est-il apparu ? Y a-t-il une contrainte de l'État ? Actuellement, en France, on voit d'autres collectivités qui commencent à adopter cet objectif. Comment est-il venu chez vous ?

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Il est venu d'une démarche volontariste du territoire. D'ailleurs, je pense que nous étions l'un des premiers SCoT à intégrer cette règle. Pour dire clairement les choses, ce n'était pas une demande de l'État. C'était vraiment une démarche volontariste de notre part. Si nous nous sommes fixé cet objectif, c'est aussi parce que le Pays de Retz est un territoire agricole et que nous souhaitons développer cette économie en circuit court pour la commercialisation des produits alimentaires. Nous essayons donc d'éviter la surconsommation foncière agricole.

D'autre part, nous avons pris contact avec les entreprises qui sont implantées depuis plusieurs années en leur disant : « *vous avez des hectares inutilisés sur votre propriété ; nous, aujourd'hui nous avons de la demande* ». Cela nous a permis, dans un certain nombre de cas, de réacquérir du foncier qui avait été cédé il y a dix ou quinze ans pour permettre l'implantation de nouvelles entreprises dans le territoire. Par exemple, au Bois Fleuri, deux entreprises ont pu s'installer grâce à cette action. De même, à Saint-Philbert-de-Grand-Lieu, nous avons acquis 1,7 hectare et nous

avons pu y implanter une dizaine d'entreprises. Quand on parle de « limiter la consommation », cela passe aussi par la recherche des gisements existant dans les parcs.

Vincent JOLY, Animateur

Nous parlerons de cette sensibilisation des acteurs privés au cours de la seconde table ronde.

Comment répondez-vous aux besoins des entreprises quant à leur implantation, qu'il s'agisse des entreprises déjà existantes dans le parc ou celles qui viennent de l'extérieur et souhaitent se développer ?

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Depuis toujours, à la Communauté de Communes de Grand Lieu qui a plus de 25 ans, mes prédécesseurs et moi-même avons fait le choix d'avoir un lien direct avec les entreprises qui souhaitent s'installer ou qui sont installées dans le territoire. Quand les entreprises veulent rencontrer la Communauté de Communes de Grand Lieu, elles sont reçues par le Président, parfois accompagné d'un maire, ainsi que par le Responsable du service « développement économique ». Ce lien très fort nous permet de bien comprendre l'attente des entreprises.

Par exemple, certaines entreprises, déjà installées dans le territoire, souhaitent que leurs fournisseurs et leurs prestataires s'installent à proximité. Leur demande nous donne l'occasion d'identifier des types d'entreprises qu'il serait bon d'installer dans les parcs, ce qui peut limiter certains déplacements.

Un travail que nous n'avons pas encore fait, mais qu'il me semblerait intéressant de mener, serait d'avoir une photographie de la qualification de nos habitants. Autrement dit, essayer de faire venir des entreprises qui correspondent aux niveaux de formation de la population.

Vincent JOLY, Animateur

C'est une piste pour vous, Patricia.

Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au LAET

Effectivement, l'une des clés pour résoudre les problèmes de mobilité est cette fameuse adéquation entre emploi et salarié, mais c'est très difficile à obtenir. Quand, dans l'aménagement des villes, on essaye de faire cette adéquation emploi/habitat, on reste sur quelque chose de très général. On ne va pas jusqu'à regarder les types d'emploi et mettre en face les niveaux de qualification des habitants que nous étudions. En effet, pour les collectivités, il serait très intéressant de connaître les qualifications de leurs populations et de les mettre en correspondance avec les profils de leurs entreprises afin d'attirer de l'activité sur leur territoire. Toutefois, c'est quelque chose de très fin et, je le répète, d'extrêmement difficile à réaliser.

Vincent JOLY, Animateur

Je sais que vous travaillez aussi, en étroite collaboration avec l'AURAN, sur les disponibilités foncières de vos parcs d'activités.

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Oui, tout un travail a été effectué pour identifier les gisements possibles. Cela nous a permis d'aller à la rencontre des dirigeants d'entreprise pour réacquérir ce foncier, permettre leur installation, et densifier nos parcs.

Vincent JOLY, Animateur

De quelle manière gérez-vous les prospects ?

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Les choses ont évolué ces dernières années.

Vincent JOLY, Animateur

C'est-à-dire ?

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

C'est-à-dire qu'auparavant c'étaient les entreprises qui contactaient le service « développement économique » de notre Communauté de Communes. Dès que nous étions contactés, nous essayions de les accompagner au mieux pour s'assurer de leur implantation dans le territoire. Aujourd'hui, nous travaillons beaucoup plus sur la notion de « marketing territorial ».

Vincent JOLY, Animateur

C'est nouveau, ça.

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Oui, le fait de donner une "photo" de notre territoire, une identité, pour que les entreprises extérieures se demandent si elles ont envie de s'y installer, est quelque chose de nouveau.

Nous travaillons aussi avec nos partenaires. Nous faisons beaucoup plus de réseau avec les chambres consulaires et les agences de développement. Nous n'attendons plus que les entreprises viennent à nous ; nous allons au-devant des entreprises.

Enfin, il y a un dernier pilier que nous sommes en train de développer. Nous essayons de faire en sorte que nos entreprises soient des ambassadrices pour faire venir d'autres entreprises. Je le répète : je crois en l'économie circulaire. C'est pourquoi nous nous efforçons de faire venir des prestataires et des fournisseurs à proximité des grands donneurs d'ordre.

Vincent JOLY, Animateur

Merci, Monsieur BOBLIN. Vous êtes du côté de l'offre et vous avez parlé des relations avec les promoteurs. Nous allons maintenant aborder le côté « demande » avec vous, Jérôme MARGUERITE. Vous êtes le directeur Développement de GSE Grand Ouest, qui est un « contractant global en immobilier d'entreprise ». En quelques mots, GSE Grand Ouest, c'est quoi ?

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

Tout d'abord, bonjour.

GSE est, effectivement, un contractant global en immobilier d'entreprise. Notre vocation est d'accompagner les PME-PMI, les ETI et les grands groupes, dans leurs projets immobiliers. Nous avons la particularité d'opérer non seulement en France, mais aussi dans quinze pays européens. Nous sommes également présents en Chine depuis vingt ans. À l'origine, nous sommes français, mais nous sommes en fait, de par notre activité – 550 M€ de chiffre d'affaires et plus d'un million de mètres carrés déroulés chaque année –, le leader européen de l'immobilier d'entreprise.

La spécificité de GSE est d'être en capacité d'accompagner les PME-PMI localement dans leur réimplantation sur le territoire grâce à nos agences de proximité, puisque nous sommes basés à Saint-Herblain. Nous maillons l'ensemble du territoire français avec douze implantations. En même temps, nous sommes capables d'accompagner de grands groupes nationaux et internationaux dans leur déploiement en France ou à l'étranger.

Pour mieux nous situer, nous avons comme clients tous les acteurs du CAC 40, qui travaillent avec nous depuis de longues années. Par exemple, nous avons déroulé plus de 400 000 m² pour Michelin et nous avons fait des bâtiments pour Airbus, l'an dernier, en Allemagne. Nous travaillons pour L'Oréal, Leclerc, Carrefour, etc. Nous avons réalisé plusieurs bâtiments – 100 000 m² au total – pour Amazon, dans le Nord. Actuellement, nous travaillons sur trois grands projets Amazon en France.

Notre accompagnement des entreprises est un accompagnement « de bout en bout ». De la recherche du lieu d'implantation à la mise en production du site, en passant par le montage financier, voire la recherche d'investisseurs pour porter le projet, et la conception-réalisation. C'est donc un accompagnement global que nous mettons en place pour répondre, fondamentalement, aux enjeux de l'entreprise. Notre vocation étant d'apporter un outil au service de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire un outil de production "clé en main".

Vincent JOLY, Animateur

Vous venez de dire que vous travaillez pour les entreprises du CAC 40. Travaillez-vous aussi pour les PME ? Votre groupe travaille-t-il également pour les entreprises des parcs d'activités comme ceux de la Communauté de Communes ?

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

Absolument. D'ailleurs, j'ai récemment sollicité la Communauté de Communes de Grand Lieu pour des réimplantations de PME locales.

Vincent JOLY, Animateur

Très bien.

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

L'image que vous avez à l'écran est représentative de notre activité 2018. Nous avons fait 70 000 m² sur la Loire-Atlantique et le Maine-et-Loire pour des bâtiments allant de 1000 m², pour des PME locales, à des bâtiments de 20 000 m². Actuellement, nous accompagnons APLIX, au Cellier, dans sa démarche d'« usine du futur ». Nous avons également accompagné ELIS dans son implantation à Clisson. En fait, notre activité est très variée. Par exemple, en ce moment, nous réalisons un parc de loisirs à Saint-Sébastien-sur-Loire, qui accueillera un SOCCER et un café-théâtre qui sera utilisé par la Ville. Cet exemple montre que les secteurs privé et public peuvent co-travailler et co-construire ensemble.

Vincent JOLY, Animateur

En termes de demandes, que souhaitent les entreprises ? Nous l'avons vu tout à l'heure à travers l'étude menée par la CCI et l'AURAN, les demandes classiques des entreprises sont l'accessibilité routière et le THD. Nous avons également parlé, avec Patricia, de la nécessité des transports en commun pour certaines activités et certains territoires, ainsi que de la proximité à la ville. Ces demandes varient en fonction de la

taille, du secteur d'activités et de la maturité de l'entreprise. De votre côté, avec votre retour d'expérience, que souhaitent les entreprises ?

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

En préambule, je dirais que la démarche de recherche d'une nouvelle implantation et le projet immobilier qui l'accompagne sont des éléments déterminants. Pour l'entreprise, cela peut être un levier formidable de création de valeur au service de sa stratégie. Les demandes qui s'expriment correspondent aux besoins et à la stratégie de l'entreprise. Comme vous l'avez évoqué, les demandes les plus fréquentes sont l'accès au marché, c'est-à-dire trouver le meilleur barycentre d'implantation, l'accès aux infrastructures réseau : routier, autoroutier, aéroportuaire pour les acteurs internationaux, TGV.

Le second volet, qui a été abordé rapidement, est l'accès à la ressource clé pour l'entreprise, à savoir le personnel. La connaissance de la qualification de la main-d'œuvre, dans le territoire, est effectivement primordiale. D'où la recherche d'un bassin d'emploi qui va être en capacité de "sourcer" les bonnes compétences. Il peut s'agir de main-d'œuvre qualifiée ou de compétences très pointues, dans des domaines sectoriels comme l'aéronautique. Cette connaissance va forcément orienter le chef d'entreprise vers tel ou tel site d'implantation possible.

Une nouvelle tendance, qui apparaît clairement, est celle du bien-être des collaborateurs au travail. Au travail, mais pas uniquement. Aujourd'hui, les entreprises prennent en compte plus largement les besoins de leurs collaborateurs, en termes de mobilité. C'est une préoccupation forte. Auparavant, dans le domaine tertiaire, il était naturel de demander l'accessibilité aux transports en commun. Maintenant, même pour des implantations dans des parcs d'activités, on regarde cet aspect de connexion aux transports en commun. On regarde aussi tous les services offerts par le parc, qui vont contribuer au bien-être des salariés que l'entreprise va essayer de satisfaire au sein même de son ensemble immobilier.

Vincent JOLY, Animateur

C'est ce que disait Monsieur BOBLIN tout à l'heure. À l'intérieur des zones d'activités, les gens peuvent faire du sport : fitness, tennis, etc. Il y a aussi des « espaces de

convivialité ». Donc, si je comprends bien, ces services font également partie des demandes des entreprises quand elles élaborent leur projet ?

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

Absolument. Par exemple, nous avons construit le siège social de la SNIE, qui est une PME de 350 salariés. Dans leur réflexion, apporter du service et du bien-être à leurs collaborateurs était, en effet, un paramètre important. Nous avons carrément dédié un bâtiment de 700 m² à la convivialité, au sport et aux loisirs. Cela va très loin puisque les collaborateurs peuvent accueillir leurs familles sur le site, le week-end, pour faire du tennis. Ils ont également accès à un stade multisports. C'est très varié, très riche, et ce n'est vraiment pas une expérience isolée. Dans notre accompagnement des entreprises, nous entendons souvent cette demande.

Vincent JOLY, Animateur

Monsieur BOBLIN ?

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Oui, je souhaitais insister sur le fait que les collectivités ont un rôle à jouer dans la contribution à ce bien-être, en mettant leurs équipements sportifs et culturels à disposition des entreprises. Dans la commune, nous avons deux équipes « corpo » de grandes entreprises qui fréquentent nos équipements. Quand les entreprises n'ont pas la surface nécessaire pour les construire, il faut que les collectivités jouent le jeu de prêter leurs espaces de loisirs.

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

Tout à fait. D'ailleurs, nous travaillons beaucoup sur ces sujets. Tout à l'heure, je parlais d'un café-théâtre qui allait être utilisé par les scolaires. Ce sont des choses que nous pouvons imaginer. Mutualiser des outils de ce type peut être très intéressant pour une collectivité.

Au-delà de l'entreprise, parmi les demandes qui nous sont faites, on trouve clairement le cadre de vie. Cela peut aller jusqu'aux aspects de la scolarisation des enfants et de l'accessibilité à l'enseignement supérieur. Je pense, tout particulièrement, au moment où des entreprises vont venir implanter, ex nihilo, une nouvelle unité de production. Elles vont réfléchir, notamment pour leurs cadres, à tous les services qui sont offerts par les acteurs locaux – offre culturelle, offre de loisirs, etc. – et qui vont permettre de satisfaire les besoins de leurs collaborateurs. Nous avons même des réflexions sur le repositionnement du conjoint ou de la conjointe, qui va accompagner le dirigeant d'un site. Ce sont des questions qui reviennent très régulièrement, notamment quand il s'agit d'acteurs internationaux.

Vincent JOLY, Animateur

C'est vraiment intéressant.

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

J'en reviens à ELIS. C'est une expérience que nous avons eu le plaisir de vivre avec la communauté d'agglomération de Clisson, qui est représentée dans la salle. Il y a trois ans, ELIS nous avait sollicités pour une implantation au sud de Nantes afin de réaliser une nouvelle unité de production ex nihilo. À terme, ce seront 15 000 m² et 220 emplois qui seront créés. À l'époque, je leur avais présenté cinq sites possibles. Nous avons terminé la journée sur les bords de Sèvre et, à ce moment-là, le dirigeant m'avait dit : « *ce sera ici* ». Tout simplement parce que le cadre était exceptionnel et que la connexion avec Nantes Métropole, via le tram-train, offrait aussi la possibilité aux conjoints de trouver du travail.

Un autre élément qui a été déterminant dans l'implantation d'ELIS à Clisson a été l'accueil de la collectivité. Le fait d'avoir en face d'eux des acteurs "facilitateurs", notamment pour les démarches administratives, est l'une des principales demandes des chefs d'entreprise. A fortiori dans le cas d'ELIS puisque l'implantation d'une blanchisserie industrielle représente, quand même, trois ans de travail. Une telle entreprise consomme, en eau, l'équivalent d'une ville de 8000 habitants, il y a des réseaux à mettre en place, etc. Il faut donc trouver une collectivité qui soit "motrice" sur ces sujets, mais aussi sur le recrutement. Nous livrerons ELIS au mois de juin et

les recrutements sont en cours. A priori, plus de 100 personnes sont déjà recrutées. Donc, je suis sûr que la collectivité est motrice dans ce domaine.

Parmi les demandes des entreprises, il y a également l'environnement économique. Les dirigeants regardent si les réseaux d'entreprises sont dynamiques, si des manifestations sont organisées pour favoriser les rencontres et les synergies clients/fournisseurs. Ils réalisent également des analyses sectorielles, notamment pour sourcer les bonnes compétences. Ils vont donc se mettre dans un bassin d'emploi, où ils auront des concurrents qui leur permettront d'accéder à la ressource clé qu'est la compétence pointue dans tel ou tel domaine. Les analyses sectorielles peuvent également leur servir à évaluer les synergies créées et les notions de mise en réseau pour créer de l'innovation.

Vincent JOLY, Animateur

On voit qu'il y a une multitude d'attentes de la part des entreprises et des salariés. Quels sont les facteurs de changement dans ces attentes et comment y répondez-vous ?

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

En effet, il y a des facteurs de changement forts que nous pouvons constater. Les modes de travail évoluent. Dans le contexte dans lequel nous sommes, ils vont continuer à évoluer et c'est même un devoir de l'entreprise que de faire évoluer ces modèles de travail. En fait, l'entreprise est dans le questionnement suivant : comment proposer des espaces de travail et, plus largement, des services qui puissent répondre à ces évolutions et à ces nouvelles attentes ? Le modèle qui émerge est celui du coworking. Il s'agit de proposer, au sein même de l'entreprise, une palette de services, d'espaces de travail et de loisirs aux collaborateurs qui vont picorer, au fil de la journée, telle ou telle chose. La logique est la suivante : à un moment donné, j'ai besoin d'une salle de réunion ; à un autre, j'ai besoin d'un box pour m'isoler afin de passer des coups de fil ; à un autre encore, j'ai besoin d'un espace ouvert pour un groupe afin de favoriser l'innovation et la créativité à travers un brainstorming. Il faut donc que nous pensions l'immobilier comme étant capable d'accompagner tous ces changements que nous ne sommes pas encore en mesure d'imaginer. En effet, il n'est pas évident

de concevoir ce que sera la façon de travailler dans cinq ou dix ans. Pourtant, l'immobilier va être posé et on va vivre avec. C'est pourquoi il faut absolument que nous pensions, avec l'entreprise, à l'évolutivité, à la modularité, et même à la possibilité de bouger les murs, de faire bouger l'entreprise au service de l'activité, des process, etc. Cela s'applique non pas seulement aux bureaux, mais à l'ensemble des domaines d'activité. Actuellement, nous installons des entrepôts logistiques dans lesquels nous pouvons faire bouger les murs. Nous adaptons la possibilité de stockage aux besoins et, s'il y a plusieurs locataires, nous sommes capables d'adapter de grands pôles logistiques de ce type. En ce moment, en Allemagne, nous réalisons des projets gigantesques qui sont modulables.

Vincent JOLY, Animateur

Nous parlerons du bâti au cours de la seconde table ronde, mais, là, c'est intéressant de parler du produit en lui-même. Pouvez-vous nous en dire plus sur les usines du futur que vous avez imaginées pour APLIX, la SNCF et Alstom ?

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

APLIX, qui est au Cellier, est une très belle usine "miroir". Elle faisait 30 000 m² et nous l'étendons de 20 000 m². Nous accompagnons l'entreprise dans une démarche d'usine du futur. Dans ces 20 000 m² est prévue la constitution d'un Pavillon qui accueillera des espaces de convivialité, de restauration, une salle de sieste, etc. Tout cela au service du bien-être des collaborateurs.

Nous travaillons également, avec la SNCF, sur deux technocentres de 40 000 m² chacun. C'est là où la maintenance des TGV est assurée. Pour ces deux pôles, nous travaillons dans une logique complètement digitalisée du bâtiment. Nous utilisons ce que l'on appelle le « BIM », c'est-à-dire que nous avons une maquette digitale du bâtiment, ce qui est un procédé classique aujourd'hui. En effet, nous réalisons quasiment 80 % de nos bâtiments de cette façon. Mais ce qui est intéressant dans le projet pour la SNCF, c'est que nous intégrons leurs process et qu'il est prévu de connecter la GMAO (gestion de maintenance assistée par ordinateur) de toute l'usine à la maquette numérique. À tout moment, grâce à cette maquette, nous pourrions savoir si telle ou telle machine a été révisée, à quelle date, etc.

Le dernier exemple, celui d'Alstom, est plus ancien, mais tout aussi intéressant à partager. C'était l'« usine du futur » avant que cette expression soit inventée. L'usine que vous voyez sur la photo est un bâtiment de 150 000 m², que nous avons réalisé en Chine. La particularité d'Alstom, à l'époque, était d'avoir compris la gabegie dans laquelle étaient les grands groupes concernant la construction d'usines implantées un peu partout dans le monde et dédiées à la production d'un seul produit. La logique était la suivante : on construisait l'usine, on installait le process, on embauchait le personnel et on le formait. Et puis, quelques années après, changement de paradigme : on arrêtait la production ou on délocalisait. L'usine était donc fermée, le personnel licencié, on ouvrait une autre usine et on réembauchait. L'idée du site réalisé en Chine, qui est une parfaite réussite, a été de co-construire avec eux une usine modulable, adaptable, pour la production de produits absolument énormes comme des transformateurs électriques ou des turbines, qui pèsent des tonnes. Dans cette usine, il y a trois chaînes de production avec de gigantesques ponts roulants et un maillage complet au-dessus et en dessous en *utilities*, qui permettent de passer de la fabrication d'une turbine à la fabrication d'un transformateur au sein du même site.

Vincent JOLY, Animateur

C'est intéressant. Donc, on est toujours dans la modularité.

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

Modularité et, aussi, travail avec le personnel. L'idée étant de pouvoir faire passer le personnel d'une chaîne à l'autre. Donc, le personnel est formé sur les trois chaînes. Et quand ils abandonnent la production de tel ou tel produit, ils peuvent mettre en place une nouvelle production. Le personnel est flexible, capable de s'adapter. Par conséquent, on pérennise l'activité sur le site. Là, on est vraiment dans le développement durable, même si ce sont des usines qui prennent un peu de place. Voilà le type de projets auxquels nous participons et qui sont absolument fantastiques à chaque fois.

Vincent JOLY, Animateur

Merci, Monsieur MARGUERITE. J'entends que ça discute dans l'auditoire. Nous allons passer à vos questions dans un instant, mais j'aimerais que nous concluions cette table ronde avec vous, Patricia LEJOUX. Que retenez-vous de ces deux témoignages concernant l'offre et la demande ? J'ai vu que vous aviez pris beaucoup de notes.

Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au LAET

Oui, tout à fait, ça fait partie des études de terrain qui peuvent être intéressantes. Le point positif que je retiens, c'est l'évolution qui a été soulignée dans les interventions. On voit bien comment une collectivité peut envisager le développement de ses activités économiques autrement, en faisant davantage attention à la ressource et en préservant l'équilibre entre les espaces naturels et les espaces dédiés à l'implantation d'entreprises. Je trouve que l'échange sur les salles de sport et les équipements collectifs était important. En effet, c'est de cette manière que l'on commence à "fabriquer de la ville", quand il existe des lieux de partage entre habitants et salariés et qu'une mixité fonctionnelle peut émerger. J'ai également trouvé très intéressant de voir comment les demandes des entreprises ont évolué et comment certaines sociétés peuvent leur proposer d'autres types de bâtiments et d'autres perspectives d'évolution.

Je pense aussi que la réflexion sur les modes de travail est essentielle aujourd'hui. D'ailleurs, nous menons une recherche sur les espaces de coworking dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Nous nous amusons à recenser tous les espaces de coworking pour voir quelles sont leurs logiques d'implantation et quels sont leurs impacts sur la mobilité. Les modes de travail ne sont plus ceux d'autrefois, qui se caractérisaient par une unité de lieu et de temps. Les gens venaient travailler tous les jours au même endroit, de 8 heures à 17 heures, cinq jours par semaine. Aujourd'hui, les lieux de travail sont dissociés. L'entreprise principale possède souvent plusieurs établissements que le salarié doit aller visiter. Il a également différents clients à voir, des déplacements professionnels à effectuer, etc. Par conséquent, il ne passe plus 100 % de son temps dans un lieu de travail unique. Les modes de travail évoluent aussi d'un point de vue temporel. Donc, je pense que c'est vraiment quelque chose d'intéressant à prendre en compte

Vincent JOLY, Animateur

Merci. Nous allons, maintenant, passer à vos questions. Nous allons nous donner une dizaine de minutes pour les questions-réponses et, ensuite, nous ferons la pause avant de passer à la seconde table ronde. Jessica va passer parmi vous. Vous levez la main, vous vous présentez et vous posez votre question à la personne que vous souhaitez. N'hésitez pas, même si je sais que la première question est toujours la plus difficile.

Frédérique JOUMIER, Réseau de transport d'électricité

Bonjour. Frédérique JOUMIER, Réseau de transport d'électricité. Pour ceux qui ne nous connaissent pas, nous transportons l'électricité plutôt sur de longues distances, de 63 000 à 400 000 volts. Nous sommes une entreprise publique et nous assurons la sûreté de l'alimentation du système électrique en France. Il n'a pas beaucoup été question des réseaux d'énergie. J'aimerais avoir votre avis sur le rôle des réseaux d'électricité, et d'énergie en général, dans l'« anticipation » dont vous avez parlé tout à l'heure. Quelles sont vos attentes vis-à-vis de ces réseaux ?

Vincent JOLY, Animateur

Votre question s'adresse-t-elle à Monsieur BOBLIN, à Monsieur MARGUERITE ou à Madame LEJOUX ?

Frédérique JOUMIER, Réseau de transport d'électricité

En fait, les trois regards sont très intéressants.

Vincent JOLY, Animateur

Monsieur MARGUERITE, allez-y.

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

Je peux vous apporter un retour d'expérience. Nous avons participé à un laboratoire à Carquefou, où nous avons construit un bâtiment de bureaux tertiaires écoresponsable,

certifié Passivhaus premium. C'est, d'ailleurs, le premier en France de ce niveau-là. Ce bâtiment, qui est pourvu d'une toiture photovoltaïque, participe à un « smart grid » à l'échelle d'un quartier. Enedis était partie prenante de ce projet pour essayer de voir comment on peut produire de l'énergie à l'échelle d'un quartier et, aussi, travailler sur de l'autoconsommation. Je n'en ai pas parlé, mais, aujourd'hui, un bâtiment se doit d'être écoresponsable, c'est-à-dire performant sur le plan environnemental. Actuellement, 80 % de nos bâtiments sont certifiés, mais il ne suffit pas d'avoir une certification. Il faut aussi avoir une performance énergétique face aux enjeux d'augmentation du coût de l'énergie qui se profilent.

Quoi qu'il en soit, nous sommes de plus en plus dans des réflexions d'autoconsommation, avec la mise en place de photovoltaïque et de solutions innovantes. Nous aurons l'occasion d'en reparler, mais c'est un sujet qui est vraiment pris à bras-le-corps par les entreprises. J'ajoute que nous sommes aussi dans des logiques de bâtiments connectés pour pouvoir, justement, travailler en smart grid.

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

Deux éléments de réponse, du point de vue « collectivité ». D'une part, je pense qu'il faut s'appuyer sur tous les outils de planification, car c'est ce qui donne une visibilité, à long terme, de ce qui va se passer sur un territoire. Après, comme cela a été montré dans les différentes présentations, on peut assez facilement anticiper où seront les besoins et où s'installeront les industries.

D'autre part, il y a un élément réglementaire que je n'ai pas évoqué, mais qui va changer beaucoup de choses dans les années à venir. Toutes les intercommunalités sont tenues d'approuver ce que l'on appelle des « Plans Climat-Air-Énergie Territoriaux » avant la fin de l'année 2019. Là encore, il s'agit de documents de planification relatifs aux besoins énergétiques, à la réduction de la consommation et aux productions d'énergies renouvelables. Du point de vue « collectivité », je pense que les éléments à suivre impérativement sont les suivants : les SCoT, les PLU, les PLUi, mais aussi les PCAET qui auront un impact sur les prochaines années.

Je profite de l'occasion pour inviter les entreprises et les chambres consulaires à se saisir de ce sujet qui aura une grande influence sur la suite.

Vincent JOLY, Animateur

Le message est passé. Patricia.

Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au LAET

Derrière tout cela, il y a un enjeu d'économie circulaire. La question qui se pose est la suivante : comment faire fonctionner les zones d'activités économiques autour de cette économie circulaire ? Il y a l'expérience assez ancienne de Kalundborg au Danemark, en 1961, où ils avaient commencé à se demander comment l'énergie dégagée dans telle entreprise pouvait servir à alimenter telle autre. Souvent, c'était fait à l'échelle de la zone d'activités entre les entreprises, mais, aujourd'hui, l'enjeu est de savoir comment lier cela au reste de la ville qui se trouve à proximité. C'est donc le fait de penser toute cette économie circulaire qui peut être un enjeu d'avenir.

Vincent JOLY, Animateur

Merci. Autre question ? N'hésitez pas. Je vois que ça chuchote et que ça discute. Allez-y, Monsieur, présentez-vous.

Daniel LEFEBVRE, GRDF

Bonjour. Daniel LEFEBVRE, GRDF. Nous sommes le distributeur de gaz naturel et, bientôt, de nucléaire qui alimente toutes les zones d'activités du territoire de la Loire-Atlantique. Vous avez parlé de la mobilité des salariés, mais je ne vous ai pas entendu parler de la mobilité des flottes d'entreprise. Nous savons que, maintenant, nous avons des solutions beaucoup plus vertes, que ce soit pour l'électricité, le GNV ou le gaz. Je ne vous ai pas entendu sur ces sujets-là. Avez-vous des actions ou des réflexions vis-à-vis des entreprises dans vos zones d'activités ? Ma question s'adresse plutôt à Monsieur BOBLIN.

Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu

C'est le cas dans le Pays de Retz, mais aussi dans notre Communauté de Communes où nous venons d'approuver un plan global de déplacements. Dans ce document,

nous prenons en compte la question de la mobilité et détaillons les mobilités que nous souhaitons développer. Par contre, en tant qu'élus, nous n'avons pas l'expertise nécessaire pour connaître toutes les avancées techniques et technologies que nous aurons dans les prochaines années. C'est là où c'est peut-être plus délicat. Pour autant, nous prenons vraiment en compte les questions de mobilités dans ce plan. J'ai bien conscience que je ne réponds pas complètement à votre question, mais c'est un domaine dans lequel je n'ai pas l'expertise suffisante pour le faire.

Vincent JOLY, Animateur

Merci pour votre franchise. Autre question ?

Gilles COFFIN, Directeur de PRAXIDEV

Bonjour. Gilles COFFIN, du cabinet PRAXIDEV. Nous accompagnons des collectivités dans leurs stratégies relatives au schéma directeur des zones d'activités. Il y a un modèle français qui est visiblement très ancré : le modèle de la propriété foncière. À tel point que, dans les exposés précédents, ce modèle a été considéré comme quelque chose d'acquis. Or, on constate – à l'extérieur des frontières nationales – que la dissociation entre propriété foncière et propriété bâtie est un modèle tout à fait classique. J'en veux pour preuve le modèle du canton de Genève, sur lequel j'ai rédigé plusieurs articles cette année. Le législateur vient d'introduire cette dissociation dans la loi ELAN pour le logement et l'habitat. Dorénavant, en France, on pourra parfaitement être propriétaire d'un appartement sans, pour autant, que la copropriété soit propriétaire du terrain sur lequel est bâti l'immeuble. Toutefois, c'est un modèle qui est très peu développé en France, sauf dans les zones portuaires puisque la réglementation l'introduit comme un élément de base. Serait-il possible d'avoir quelques éclairages sur la notion des « baux emphytéotiques » qui sont, en général, la base de régulation de cette dissociation bâti/foncier ?

Vincent JOLY, Animateur

Monsieur MARGUERITE, vous souhaitez répondre ?

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

Quelques retours d'expérience. Effectivement, nous retrouvons cette approche des choses au niveau du port autonome. Ce n'est pas rédhibitoire, pour des investisseurs, que d'aller vers ce type de bâti, mais ce peut être, évidemment, un frein. Si l'on peut trouver une autre solution, on le fait. Il nous est arrivé de construire, dans une logique de bail emphytéotique, avec porteur de projet/investisseur et donc locataire/entreprise. Ce sont des modèles qui peuvent exister. On les retrouve, en effet, dans d'autres pays européens qui les ont développés beaucoup plus que nous.

Vincent JOLY, Animateur

Merci. Une dernière question avant la pause ?

Sonia BESNARD, INSEE

Bonjour. Sonia BESNARD, de l'INSEE. Je voulais poser une question à Monsieur MARGUERITE concernant la problématique de l'artificialisation du sol. Si l'entrepreneur n'a pas conscience qu'il faut réduire la consommation foncière, êtes-vous amené à attirer son attention sur ce critère et à lui proposer des sites déjà artificialisés ? Autrement dit, si cette préoccupation n'apparaît pas dans son projet, est-ce que, vous, vous essayez de la prendre en compte dans vos choix de constructions ? En effet, quand je vous entends énumérer tous les mètres carrés que vous « déroulez » chaque année, j'ai un peu peur.

Ma seconde question concerne l'« arrimage » de la zone d'activités à la ville, dont vous avez parlé et que je n'ai pas bien compris. Je pensais que l'usine devait être connectée à la ville pour bénéficier de ses services sportifs, par exemple. Je n'avais pas imaginé installer la salle de sport dans l'usine. Dans ce cas, elle n'est plus arrimée à la ville, mais devient un îlot isolé, ce qui risque de briser la mixité. Cela me fait penser à la formule : « *on vit Michelin, on dort Michelin, on joue Michelin* », etc. Personnellement, ce principe ne me fait pas rêver, mais s'il fait rêver les 300 salariés de l'usine, pourquoi pas ? Quoi qu'il en soit, je me demandais s'il n'y avait pas une contradiction dans votre démarche.

Vincent JOLY, Animateur

Monsieur MARGUERITE va répondre à votre première question et Madame LEJOUX répondra à la seconde.

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

L'un ne s'oppose pas à l'autre. Du moins, je ne le crois pas. Pour ce qui est de la consommation foncière, il est clair que nous nous considérons vraiment comme acteur des territoires et partie prenante. À chaque fois que nous posons un ouvrage, nous savons que c'est pour longtemps. Par conséquent, nous avons une vraie responsabilité. Personnellement, je suis très investi auprès des aménageurs. Par exemple, nous avons travaillé avec LAD-SELA et Nantes Métropole Aménagement pour le développement d'un parc d'entreprises à Orvault. Il s'agit d'un parc extrêmement dense qui a accueilli 17 entreprises. Nous travaillons donc sur cette logique de concentration afin de ne pas consommer trop de foncier. Dans le même ordre d'idée, récemment, des parcelles de 20 000 m² étaient offertes à la construction : j'ai proposé, au lieu d'y implanter une seule entreprise comme cela était prévu, qu'on en implante deux. C'est un challenge pour les architectes et, bien évidemment, c'est une démarche que nous devons partager avec les entreprises. Bien sûr, cela ne peut s'imaginer qu'en respectant la capacité d'évolution de chacune des entreprises. Mais, comme je le dis toujours, c'est sous la contrainte qu'on innove et qu'on invente de nouveaux modèles. Le parc d'Orvault en est un.

S'agissant de l'installation d'espaces de loisirs dans les usines, cela rejoint la notion de « campus ». Toutes les entreprises ne sont pas concernées, mais certaines d'entre elles souhaitent que leurs locaux s'apparentent à un campus pour apporter du bien-être à leurs collaborateurs. Dans ce domaine, il y aurait peut-être des modèles à imaginer avec les territoires. Par exemple, si une entreprise a les moyens de se payer un parc multisports, on pourrait très bien imaginer – en travaillant les choses en amont – que ce dernier soit partagé avec la collectivité voisine.

Vincent JOLY, Animateur

Bien sûr. D'autant plus que c'est une demande très forte actuellement. Le bien-être en entreprise fait effectivement partie des attentes des salariés.

Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest

Je voulais rebondir sur la formule « *vivre Michelin* » pour dire que la frontière entre vie professionnelle et vie privée est en train de s'estomper complètement. Aujourd'hui, on veut vivre dans l'entreprise, on veut être sa vie au travail, mais on travaille aussi en dehors de l'entreprise. On est de plus en plus à travailler en déplacements, mais également de chez soi. En fait, l'entreprise devient une entreprise plus étendue : elle ne se limite plus à ses murs. Je le répète, ce n'est pas le cas de toutes les entreprises, mais ce mode de fonctionnement se développe quand même de plus en plus.

Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au LAET

Certes, il y a des évolutions dans la façon dont on pense les zones d'activités économiques. Toutefois, le principal problème auquel nous serons confrontés dans les années à venir est de ne pas arriver à rompre avec le concept de « zoning », notamment parce que les documents de planification l'encouragent. Tout l'enjeu réside dans le fait d'arrêter cette ville « fonctionnaliste », qui reste très présente.

La seconde chose avec laquelle nous avons du mal à rompre est la linéarité des bâtiments. Bien sûr, elle s'explique parfois par des contraintes d'organisation des lignes de production qu'il faut prendre en compte. Ceci dit, des solutions existent. Aux Pays-Bas, par exemple, on voit même des entrepôts logistiques qui arrivent à densifier. Nous devons donc mener des réflexions sur cette problématique pour éviter de consommer de la surface.

C'est vrai qu'il y a des évolutions, mais ces deux principes restent quand même très contraignants et il y a encore des solutions à inventer. Je pense que l'avenir des zones d'activités n'est pas d'être "en sas", comme vous le décriviez très bien. Étant née à Clermont-Ferrand, je comprends parfaitement ce que vous voulez dire quand vous parlez de l'usine Michelin. En tout état de cause, ce fonctionnement en sas n'est plus possible. Ces « villes franchisées » que décrit David MANGIN en parlant des zones d'activités, ces espaces extrêmement clôturés, ne correspondent pas à ce qu'attendent les salariés en termes de bien-être au travail. Je crois plus à l'équipement sportif et aux services de la collectivité à proximité qui sont mis à disposition des salariés. C'est le restaurant du coin qui va faire cette passerelle et cette mixité d'usage,

au fur et à mesure, et pas celui qui est installé dans la ZAE. C'est la même chose pour les espaces de coworking. Il faut que les entreprises concernées acceptent que, deux jours par semaine, certains de leurs salariés travaillent à proximité de leur lieu de résidence et non dans les locaux de l'entreprise. Ce sont vraiment cette mixité fonctionnelle et cet arrimage au bourg, au noyau urbain, qui sont à penser. Il ne faut plus raisonner en termes de « grandes zones à part de la ville », mais relier l'activité économique au tissu urbain.

Vincent JOLY, Animateur

Merci pour vos questions. Merci à nos intervenants : Patricia LEJOUX, Chargée de recherche au Laboratoire Aménagement Économie Transports, au CNRS et à l'Université Lyon 2 ; Johann BOBLIN, Président de la Communauté de Communes de Grand Lieu et Vice-président chargé de l'économie du PETR Pays de Retz, et Jérôme MARGUERITE, Directeur du développement chez GSE Grand Ouest. Vous pouvez les applaudir.

(Applaudissements)

Vincent JOLY, Animateur

Dans la seconde table ronde, nous parlerons de « *la requalification des zones d'activités comme projet urbain à part entière* ». Pour l'instant, c'est la pause et nous nous retrouvons, dans cette salle, d'ici vingt minutes.

(Suspension de séance)

Vincent JOLY, Animateur

Nous allons aborder un sujet tout aussi important que le premier, celui de la requalification. Le but étant de faire des zones d'activités des lieux de vie et de travail agréables, performants et attractifs. Les collectivités ont un rôle prépondérant à jouer dans l'évolution de ces espaces, mais elles ne sont pas les seules à avoir la main sur leur avenir. Une grande majorité du foncier relève du privé et, pour s'orienter concrètement vers les modèles de demain, il est nécessaire de disposer d'une vue d'ensemble pour flécher actions et dépenses publiques. Comment les entreprises peuvent-elles s'inscrire dans cette dynamique ? Quels sont les moyens à mobiliser pour assurer la durabilité des zones d'activités selon les besoins des entreprises ? C'est ce que nous allons voir maintenant avec nos intervenants : Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie à Lyon Métropole ; Vivian FERRY, Directeur du développement chez ESSOR, et Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD. Sous vos applaudissements, s'il vous plaît.

(Applaudissements)

3. Table ronde 2 : le renouvellement et la requalification des zones d'activités comme projet urbain à part entière

Vincent JOLY, Animateur

Nous allons démarrer avec vous, Julien LAHAIE. Merci d'être venu de Lyon. Vous êtes Directeur de la mission Vallée de la Chimie et vous allez nous apporter votre témoignage, côté benchmark, sur un autre territoire. Tout d'abord, qu'est-ce que la Vallée de la Chimie ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Pour commencer, quelques chiffres clés sur la métropole lyonnaise. La métropole de Lyon, c'est 59 communes, 1,4 million d'habitants et, en 2018, un peu plus de 460 000 mètres carrés de locaux d'activité et d'industrie placés sur le marché. Environ 10 000 nouveaux logements sont construits, chaque année, sur le territoire. Si vous n'aviez

qu'un chiffre à retenir, ce serait celui-ci : moins de 50 hectares, à l'instant T, de foncier à vocation économique publique disponible. La particularité de la métropole de Lyon est qu'elle n'a jamais eu d'établissement public foncier. Elle n'a jamais vraiment eu de stratégie foncière non plus et n'a donc pas de réserves foncières. Le sujet que nous portons est donc uniquement un sujet de renouvellement urbain dans nos zones d'activités. Cela se traduit par une intervention sur neuf grands parcs d'activités, qui concentrent un peu plus de 7,5 millions de mètres carrés.

Parmi ces neuf parcs, nous avons un "très grand parc" qui s'appelle la Vallée de la Chimie. Je suis sûr que 100 % des gens dans la salle l'ont traversé au moins une fois, s'ils ont pris l'autoroute entre Paris et la Méditerranée. C'est un vaste territoire qui marque l'entrée sud de la métropole de Lyon et qui abrite 100 000 habitants. C'est donc une petite agglomération au sein de la métropole lyonnaise. C'est un très grand parc d'activités qui, en fait, concentre plusieurs zones d'activités. Au total, 50 000 salariés travaillent dans ce parc et 10 000 d'entre eux sont spécialisés dans les filières chimie, énergie et environnement. C'est pour cette raison qu'il s'appelle la « Vallée de la Chimie ». Nous avons une dizaine de "grands comptes" – Total, Arkema, Solvay, etc. – comme on pourrait les retrouver sur une plateforme portuaire, mais aussi un tissu de PME et d'ETI extrêmement riche. En effet, ce territoire compte plus de 1500 petites entreprises. Une autre particularité de ce grand parc industriel est de comporter des campus R&D très importants – plus de 2000 chercheurs – et de grands centres de recherche mondiaux comme celui de Solvay, de Total ou d'Arkema. Lesquels ont fait le choix – c'est très important pour être compétitif – de s'implanter au plus près des activités productives.

Ce dernier élément me permet d'introduire un "biais" qu'il n'y a peut-être pas ici. Je ne connais pas suffisamment la métropole nantaise pour avoir un avis là-dessus. Quoiqu'il en soit, le choix de la métropole lyonnaise, depuis plusieurs années, est de se concentrer essentiellement sur de l'activité que nous qualifions de « productive ». La métropole lyonnaise, c'est environ 18 % d'emplois industriels (nous n'avons pas peur du terme) et la volonté politique assumée – quels que soient les maires ou les présidents de la métropole qui se sont succédé dans le temps – est de maintenir cet emploi industriel à des niveaux très élevés, si possible au-delà de 18 %. En effet, derrière les emplois industriels, qui se concentrent souvent sur des ETI ou des grands groupes, nous avons tout un tissu de sous-traitants, mais aussi d'autres activités. C'est donc extrêmement important pour nous. Au sein de la métropole lyonnaise, nous

avons fait le choix délibéré d'accorder très peu de place à la logistique, hormis celle du "dernier kilomètre". Par exemple, nous avons récemment refusé d'implanter Amazon dans la métropole lyonnaise. Nous les avons repoussés en périphérie, car nous souhaitons réserver nos fonciers économiques aux seules activités productives. Il s'agit d'un choix politique extrêmement fort qui, nous le verrons, conditionne nos interventions sur nos parcs d'activités.

Vincent JOLY, Animateur

Au sein de cette métropole de Lyon, une mission territoriale – composée d'une dizaine de personnes – a été mise en place. C'est donc une équipe que vous pilotez. Cette dernière travaille sur des politiques publiques complémentaires et sur différents enjeux de la Vallée de la Chimie. Pour ce faire, l'un de vos outils est un appel à projets qui s'appelle « l'Appel des 30 ! ». En quoi consiste-t-il et quel est son objectif ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Comme je l'ai dit, notre stratégie d'intervention sur nos parcs d'activités est, à 99 %, de refaire le parc sur lui-même, car nous avons très peu de nouveaux fonciers disponibles. Depuis le début du mandat politique en cours, nous avons créé un peu moins de 30 hectares de nouveaux fonciers économiques. Nous ne faisons donc que de la densification de sites d'activités économiques.

« L'Appel des 30 ! » est un dispositif assez singulier que nous avons imaginé, en 2014, à l'échelle du territoire Vallée de la Chimie. L'idée étant que – pour densifier le parc d'activités Lyon Vallée de la Chimie – nous devons collectivement, dans une démarche public/privé totalement assumée, "chasser en meute". Comme cela a été dit tout à l'heure, les industriels sont les meilleurs ambassadeurs pour faire de la prospection et aller chercher de nouvelles entreprises. Nous avons donc regroupé une trentaine de partenaires : grandes entreprises, PME, Caisse des Dépôts, banque publique d'investissements, ADEME et services de l'État (DREAL, DIRECCTE). Notre objectif étant d'aller chercher tous ensemble – sur les fonciers disponibles qui sont, pour une grande majorité, des friches ou des « délaissés » – de nouvelles entreprises que nous allons "plugger" sur la plateforme industrielle, en mettant en avant l'ensemble de l'écosystème public/privé et toutes les utilités disponibles. En effet, nous avons le

réseau de transport RTE, GRTgaz et des réseaux de chaleur. Nous avons des utilités très particulières. Nous avons un réseau d'hydrogène, nous avons de l'azote, de l'eau industrielle, des pompiers mutualisés, des restaurants inter-entreprises et j'en passe. Nous allons mettre en valeur cet écosystème pour aller chercher, tous ensemble, des activités complémentaires, dans une vraie logique d'écologie industrielle ou d'économie circulaire. Cela afin de densifier les zones d'activités avec, pour le coup, une vraie volonté de densification, même à des niveaux extrêmement élevés. Nous ne craignons pas la densification, nous parlons même d'« intensification » des zones d'activités. De fait, nous sommes persuadés que – pour développer de l'offre servicielle dans les parcs d'activités – la requalification passe surtout par de la densification. C'est parce que nous allons densifier que, collectivement – que ce soit les collectivités, mais aussi les acteurs privés –, nous allons être en capacité de développer des aménagements encore plus qualitatifs, des services de mobilité et des services partagés. Du coup, cela fera encore plus sens dans un modèle économique vertueux “gagnant-gagnant”.

Vincent JOLY, Animateur

Justement, quels sont les atouts que vous avez valorisés ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Vous savez, la métropole de Lyon est une collectivité assez particulière, qui est née de la loi MAPTAM le 1^{er} janvier 2015 et qui regroupe l'ancien département du Rhône et la communauté urbaine de Lyon. De telle sorte que nous n'avons plus l'échelon départemental. Cette particularité fait partie des atouts que nous avons valorisés. En effet, aujourd'hui, la métropole de Lyon est capable d'accompagner – y compris sur le volet « emploi, insertion, formation et compétences » – l'ensemble des entreprises qui veulent s'implanter. Nous avons un écosystème très dynamique. Par exemple, 5000 nouveaux ingénieurs sont formés, chaque année, dans les écoles d'ingénieurs lyonnaises. C'est un autre atout que nous mettons en valeur, car c'est très attractif pour un industriel ou un grand groupe qui veut s'implanter. En effet, si on lui dit qu'il est certain de trouver le vivier de techniciens, d'ingénieurs et d'ouvriers spécialisés dont il a besoin sur place, cela va l'inciter à s'installer chez nous. C'est un enjeu que

nous sommes capables de mettre en avant, car c'est une compétence qu'a la métropole de Lyon en direct.

Vincent JOLY, Animateur

Vous visez donc des activités à forte valeur ajoutée ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Nous ne visons pas uniquement les activités à forte valeur ajoutée, mais nous visons quand même une certaine spécialisation de nos parcs d'activités. C'est une autre volonté assumée. Autrement dit, nous évitons d'avoir des parcs d'activités « fourre-tout ». C'est particulièrement vrai dans la Vallée de la Chimie qui, historiquement, est spécialisée dans les filières chimie, énergie et environnement. Nous ne les mêlons pas à d'autres activités, car ce sont des secteurs qui sont soumis à des risques technologiques assez importants. Dans nos autres parcs d'activités, nous essayons aussi d'avoir une certaine spécialisation, mais pas trop importante non plus, car, sinon, c'est difficile d'aller chercher la bonne entreprise. Toutefois, nous essayons quand même d'avoir un fléchage en typologie d'activités pour afficher une gamme de sites cohérente. Par exemple, dans les parcs d'activités lyonnais, le tertiaire n'a pas trop sa place. Comme je le disais, la logistique n'y a quasiment aucune place et le tertiaire, s'il n'est pas directement lié à de l'activité productive, nous le fléchons sur d'autres secteurs de la métropole lyonnaise spécifiquement dédiés au tertiaire. L'année dernière, nous avons placé à peu près 460 000 m² de locaux d'activité. Dans le même temps, nous avons placé 380 000 m² de tertiaire. C'est très nouveau qu'on fasse plus d'activité que de tertiaire à Lyon. Ça ne fait que trois ans. Cela peut paraître contradictoire avec ce que j'ai dit tout à l'heure concernant la densification, mais, pour le coup, ce n'est pas le sujet. Pour nous, le tertiaire doit aller sur des zones centrales, avec des aménités particulières, notamment des niveaux de desserte beaucoup plus élevés et plus proches des gares. Alors que nos parcs d'activités ont plutôt vocation à avoir de l'activité purement productive.

Vincent JOLY, Animateur

De quelle manière avez-vous amorcé votre démarche de « requalification » qui est la thématique de cette table ronde ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Notre démarche est plutôt une démarche inversée. Nous, à la métropole de Lyon, nous parlons de « Flip Planning ». Nous ne nous sommes pas dit que nous allions d'abord engager des actions d'amélioration du cadre de vie de nos parcs d'activités en effectuant des travaux d'aménagement, en y développant l'offre de services, ou en installant de nouveaux parcs sur les rares fonciers qui nous restent. Nous sommes partis d'une démarche inversée. Autrement dit, avec « l'Appel des 30 ! », nous sommes d'abord allés chercher des prospects, des petites entreprises qui voulaient s'implanter et des grands groupes. Par exemple, actuellement, nous essayons d'implanter une usine du groupe Safran. Nous sommes donc plutôt partis des besoins des utilisateurs et c'est en fonction de ces derniers que nous allons redévelopper nos parcs d'activités. Nous avons donc vraiment une démarche inversée : nous partons des besoins des utilisateurs, puis nous adaptons le parc d'activités existant à leurs besoins et pas le contraire.

Vincent JOLY, Animateur

Vous avez évoqué la rareté du foncier immobilier. Comment arrivez-vous à mobiliser ce foncier au sein des entreprises de la Vallée de la Chimie ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Le travail que nous conduisons est vraiment un travail public/privé. Autrement dit, la métropole ne va pas acquérir les fonciers, y compris les friches, propriétés des industriels. C'est vrai dans la Vallée de la Chimie, mais aussi dans toute la métropole. Nous sommes plutôt dans une démarche d'accompagnement, avec des outils de planification forts et assez coercitifs. Nous avons également une démarche d'accompagnement des groupes industriels ou des PME qui ont des reliquats de foncier disponibles pour leur montrer qu'elles ont la capacité de les remettre sur le marché. Nous allons très loin puisque nous leur fournissons même des études de

faisabilité, gratuitement, pour leur prouver qu'il y a un potentiel de densification. Nous les accompagnons dans la qualification de leurs tènements. Par exemple, nous leur disons « *vous pourriez mettre en avant le fait que vous allez être en mesure de mutualiser de l'énergie* » ou un pont-bascule, s'il s'agit d'une activité industrielle. Ce sont des éléments que les acteurs économiques n'ont pas forcément en tête, car ils sont concentrés sur leur cœur d'activité, qui est de produire des choses. En général, l'immobilier et le foncier ne sont pas au centre de leurs problématiques, surtout dans le cas des entreprises qui sont déjà implantées. Donc, notre travail est de leur montrer qu'elles ont un potentiel de densification, que cela va leur permettre de réduire leur taxe foncière sur le non bâti, qui est très élevée dans la métropole lyonnaise, et qu'elles vont pouvoir toucher des loyers. Nous les accompagnons donc dans des démarches qui ne sont pas obligatoirement des cessions, mais des baux emphytéotiques et des baux à construction. Quant aux quelques fonciers qui nous restent, nous ne les vendons pas, mais nous faisons, pour au moins 50 %, des baux à construction et des baux emphytéotiques.

Vincent JOLY, Animateur

Ce qui est intéressant, concernant ce foncier économique, c'est de voir que vous avez une vraie démarche proactive pour aller sensibiliser les acteurs privés.

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Tout à fait. Dans certains cas, ils peuvent même nous reprocher d'être trop interventionnistes. Il faut dire que la métropole de Lyon est une grosse machine. Nous sommes 8900 agents et avons des domaines d'expertise assez poussés historiquement, liés à la communauté urbaine et aux compétences du Conseil général. C'est vrai que nous sommes assez proactifs dans l'encadrement du développement, mais, en contrepartie, nous sommes aussi facilitateurs dans le développement de services qui relèvent des politiques publiques de la métropole. Je pense, en particulier, à la mobilité. En contrepartie de l'intervention très forte que nous menons sur le contrôle des fonciers privés, nous apportons également des réponses concrètes à leurs besoins, en termes de recrutement et de mobilité.

Vincent JOLY, Animateur

Quels sont les différents champs de la requalification ? J'imagine qu'elle ne se limite pas seulement à la signalétique.

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Je dirais même qu'elle ne se limite pas du tout à la signalétique, car nous ne sommes pas très en avance là-dessus. Quand nous intervenons dans nos parcs d'activités, nous essayons d'avoir une politique publique complète, d'amont en aval. Nous intervenons dans les champs de l'emploi, des compétences, de la prospection et de l'aménagement urbain. Durant le mandat politique 2014-2020, l'aménagement urbain représentera un total de 25 M€ d'intervention sur les neuf parcs d'activités. Nous sommes surtout proactifs dans l'aménagement des parcs existants puisque nous en aménageons très peu de nouveaux. Nous développons également des démarches relatives à la qualité des espaces publics, en particulier du paysage et des modes de circulation douce. Nous avons des interventions financièrement importantes pour faire monter en gamme nos parcs d'activités et maintenir leur compétitivité. En effet, nous sommes en concurrence avec d'autres territoires, notamment les territoires périphériques : Saint-Étienne, La Plaine de l'Ain, etc. Ces territoires, qui sont dans l'hinterland lyonnais, peuvent présenter un intérêt pour certaines activités. En effet, la difficulté que nous rencontrons, dans la métropole lyonnaise, est d'assurer parallèlement notre capacité à faire du développement économique et l'accueil des populations. Je pense, notamment, à l'offre de logements qui ne suit pas toujours le développement économique du territoire. Même si 10 200 logements ont été construits l'an dernier, dont 9 000 dans les 59 communes, l'offre est totalement insuffisante par rapport aux besoins du territoire.

Vincent JOLY, Animateur

Tout à l'heure, vous citez la loi MAPTAM, qui a eu un effet bénéfique puisqu'elle vous a permis de mettre en place des dispositifs. Pensez-vous qu'ils pourraient être dupliqués dans la région nantaise ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Possible, mais je n'ai pas cette prétention. En tout cas, il y a des choses intéressantes liées à la loi MAPTAM et à la création de la métropole lyonnaise, en particulier dans les domaines de l'emploi et de l'insertion. Ce sont des sujets très importants, notamment pour les parcs d'activités. En effet, nous sommes face à des acteurs économiques, dont la principale préoccupation est de développer leur activité. S'ils rencontrent de grosses difficultés pour recruter de nouveaux collaborateurs, cela peut être un frein à leur développement. Dans la mesure où c'est la métropole qui verse le RSA, nous connaissons très bien les demandeurs d'emploi. Nous mettons en place un accompagnement, en collaboration avec les centres de formation en industrie et en activités productives, le plus en amont possible, afin de mettre en corrélation les demandes des industriels et des acteurs économiques avec les besoins du territoire. Nous sommes en train d'expérimenter le dispositif de l'État TZC (« territoire zéro chômeur ») pour inciter les demandeurs d'emploi à se former, notamment dans le secteur des activités productives, pour adapter au mieux les besoins. Nous savons que c'est très important pour assurer le développement des parcs d'activités. Nous menons aussi des démarches de proximité. Il est capital, pour nous, de trouver des demandeurs d'emploi qui n'habitent pas l'autre bout de la métropole, sachant tous les problèmes de mobilité et de précarité qui sont liés aux transports. Nous avons donc des démarches, en matière d'insertion, qui sont très territorialisées.

Vincent JOLY, Animateur

Cela rejoint ce qu'a dit Monsieur BOBLIN, à savoir qu'il serait intéressant de mener une étude pour connaître le niveau de qualification des personnes qui habitent autour des parcs d'activités.

Comment hiérarchisez-vous les urgences en termes de requalification ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Les urgences sont relativement nombreuses. Comme je l'ai expliqué, actuellement, nous partons de la "prospection", c'est-à-dire des activités que nous devons implanter. Cette démarche centrée sur les utilisateurs nous semble très importante. C'est l'urgence première : partir du besoin des utilisateurs. En parallèle, nous travaillons avec les propriétaires fonciers privés pour les accompagner dans la remise de leurs biens sur le marché. C'est un travail assez lourd, qui demande beaucoup de temps aux techniciens pour qualifier le besoin en utilités, en services mutualisés, et déterminer quels types de montage immobilier peuvent être mis en place. Nous devons aussi adapter nos outils de planification. Nous sommes en train d'approuver notre futur plan local de l'urbanisme et de l'habitat, qui va créer un zonage spécifique pour les activités économiques et qui va permettre de préserver près de 6000 hectares, en empêchant la densification par des entreprises tertiaires.

Vous voyez donc que nous avons des outils de planification forts, assumés politiquement, pour encadrer la remise sur le marché de fonciers économiques et veiller à ce qu'ils bénéficient bien à de l'activité productive. Nous savons que le risque, pour les parcs d'activités vieillissants, est qu'ils se tertiarisent progressivement. Cela apporte peut-être plus de mixité fonctionnelle, mais ce n'est pas ce que souhaite notre collectivité pour ces parcs.

Vincent JOLY, Animateur

C'est donc de cette façon que vous réussissez à mobiliser des gisements fonciers, nous sommes bien d'accord ? Trouver des prospects ; stratégie de démolition par les acteurs privés ; vous gardez aussi du foncier mobilisable. Vous faites un suivi du cahier des charges. Vous disiez que vous êtes très interventionnistes : comment cela est-il perçu par les acteurs ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Pas toujours bien. Nous devons aussi faire notre autocritique. Nous sommes très interventionnistes dans le sens où nous avons des outils d'aménagement urbain et de planification, notamment pour la Vallée de la Chimie, qui vont très loin sur les parcelles privées. Sur les 2000 hectares de fonciers, nous avons mis en place des systèmes de « fiches de lot » et – lorsqu'un opérateur privé remet un foncier sur le marché – la collectivité encadre, de manière très précise, le système de densification et l'organisation des nouvelles constructions. Si nous allons aussi loin, c'est aussi pour tirer les parcs d'activités vers le haut et montrer aux propriétaires fonciers privés qu'ils vont en tirer un bénéfice économique. Ce bénéfice ne se fait pas forcément sur la vente du terrain, mais sur un TRI global qui intègre le partage d'un certain nombre d'utilités énergétiques.

Par exemple, à l'échelle de la Vallée de la Chimie, nous développons un « feeder énergétique », c'est-à-dire une sorte de réseau, qui permet de capter la vapeur et la chaleur des activités économiques déjà présentes pour alimenter les nouveaux industriels. Ce réseau de chaleur et de vapeur permet d'être très attractif pour implanter de nouvelles activités. Il est aussi branché sur les réseaux de chauffage du centre de Lyon, ce qui permet d'alimenter plus de 400 000 personnes en eau chaude et en chauffage et, par conséquent, de lutter contre la précarité énergétique. Donc, on voit bien qu'il y a une démarche vertueuse un peu plus globale.

Vincent JOLY, Animateur

Pour vous, à partir de quel moment est-il contreproductif de densifier ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Comme je l'ai dit, nous assumons totalement nos choix en matière de densification des parcs d'activités, mais aussi de l'habitat. En même temps, il faut faire attention à ne pas décorrélérer la capacité du territoire en équipements publics, notamment en logements, et l'emploi. À Lyon, par exemple, nous avons un équipementier automobile japonais, JTEKT, qui emploie 800 personnes et qui nous dit qu'il ne parvient plus à recruter. La métropole lui propose des personnes en recherche d'emploi, mais ces

personnes n'arrivent pas à trouver de logement à proximité de l'usine. Elles sont obligées de chercher un logement à 30 ou 40 kilomètres, ce qui ne peut pas fonctionner. Je dirais donc que le principal frein à la densification est que la collectivité ne parvienne pas à développer les équipements publics et à proposer une offre de logements adaptée. Nous sommes très en retard sur ce sujet. Nous commençons tout juste un travail avec les collecteurs du « 1 % logement » pour bien adapter l'offre nouvelle de logements aux besoins réels des industriels. Là-dessus, nous partons d'assez loin et nous avons une vraie marge de progression.

Vincent JOLY, Animateur

Donc, attention aux externalités négatives par rapport à cette densification. En quoi votre démarche permet-elle de mieux intégrer la zone d'activités au tissu urbain ?

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Nous avons un phénomène de rattrapement extrêmement fort de nos parcs d'activités qui, historiquement, ont plutôt été construits en périphérie. Aujourd'hui, ils ont été totalement rattrapés par l'urbanisation. C'est vrai pour nos neuf parcs d'activités, mais en particulier pour la Vallée de la Chimie, qui est encerclée par 100 000 habitants. Je pense, notamment, au plateau des Minguettes à Vénissieux qui concentre, à lui seul, 30 000 habitants dans la zone du plan de prévention des risques. Par conséquent, nous devons développer d'une offre de mobilités adaptées au territoire, qui vont permettre de mieux relier les territoires productifs aux territoires habités.

Par ailleurs, nous observons souvent ce que nous appelons les « infra-ruptures ». Je m'explique : toutes les grandes infrastructures que nous avons progressivement construites pour desservir les zones d'activités – lignes ferroviaires, autoroutes, canal de navigation du Rhône – ont permis de les rendre très compétitives, mais ont aussi créé des ruptures extrêmement fortes avec le territoire habité. Par exemple, seuls 10 % des habitants des communes de la Vallée de la Chimie – qui accueille pourtant 50 000 emplois – travaillent dans ce territoire. Il y a donc une décorrélation très forte entre le territoire habité et le territoire travaillé. L'enjeu, pour nous, est vraiment de travailler cette question de mobilités, notamment celles du dernier kilomètre depuis les réseaux de transports en commun urbains.

Vincent JOLY, Animateur

Quand nous avons préparé votre intervention, vous m'avez également parlé d'un « plan de déplacements inter-entreprises ». Vous avez mis en place un Uber.

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Effectivement, nous avons été assez proactifs sur la question de la mobilité des salariés. Dès 2007, nous avons mis en place un plan de déplacements inter-entreprises à l'échelle de toute la Vallée de la Chimie. Ce plan a donné lieu à la création d'une association d'entreprises : l'Association du Développement Durable de la Vallée de la Chimie. C'est une association qui regroupe les grands acteurs économiques du territoire, mais aussi des PME, des petites entreprises, les collectivités, la métropole de Lyon et les communes du territoire. La Vallée de la Chimie contribue – rien qu'au titre du versement transport – à hauteur de 19 M€, chaque année, à notre syndicat de transports en commun, ce qui est extrêmement important. Il faut dire qu'il n'y a que trois bus, actuellement, qui desservent ce territoire. Les acteurs économiques sont donc légitimes à demander le développement de nouveaux systèmes de mobilité.

Nous avons imaginé, en lien avec le développement des transports en commun urbains que nous souhaitons poursuivre, une première navette de bus à hydrogène qui sera mise en circulation cette année. En parallèle, nous avons développé – avec les acteurs économiques – un système de transport à la demande à l'échelle de la plateforme Vallée de la Chimie, c'est-à-dire sur 15 kilomètres, avec une dizaine de minibus de 8 à 9 places. Nous avons également mis en place un système d'application, que tous les industriels adoptent progressivement pour leurs salariés, à la fois pour du déplacement domicile-travail et pour du déplacement, en journée, afin de relier le métro sud de Lyon, l'ancien stade de Gerland, et toute la Vallée de la Chimie. Avec cette navette, vous ne pouvez pas aller dans le centre de Lyon ni à l'aéroport. Par contre, en moins de 15 minutes, vous êtes connecté à la station de métro qui, lui, vous emmène en trois ou quatre minutes dans le centre de Lyon. Sachant que le cadencement des rames est de trois minutes et que, de surcroît, ce métro va devenir automatique. C'est assez efficient et ça répond, en tout cas, aux besoins des

industriels. C'est une navette qui est mise en place avec l'opérateur de transport Keolis, filiale de la Caisse des Dépôts. Dans un premier temps, les acteurs industriels nous ont dit : « *nous allons adopter ce système, mais nous allons retirer du versement transport le montant que nous allons affecter à cette navette* ». Nous les avons convaincus de ne pas le faire. Même s'ils en avaient la possibilité juridiquement – puisque le législateur prévoit de ne plus payer le versement transport si un système de navette privé est mis en place pour les salariés –, nous leur avons demandé de ne pas s'engager dans cette voie. Il faut continuer à faire pression pour développer les transports en commun urbains et, en parallèle, développer d'autres modes de déplacement. Par exemple, nous avons installé des stations Vélo'v, qui sont un système de vélos en libre-service, dans nos zones d'activités. Quoi qu'il en soit, nous devons renforcer tous les modes de transport.

Vincent JOLY, Animateur

Merci, Monsieur LAHAIE, pour ces exemples lyonnais qui vont peut-être donner des idées de coopération et de duplication à notre territoire.

Nous allons maintenant avoir un témoignage sur le « bâti économe en foncier » avec vous, Monsieur Vivian FERRY. Vous êtes Directeur du développement chez Essor, spécialiste de la construction de bâtiments professionnels. Quelles sont les activités d'Essor ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Bonjour à tous.

Essor, anciennement Delta Industrie qui était dirigé par Alain RAGUIDEAU, est un opérateur global en immobilier d'entreprise dirigé vers les professionnels. La vocation d'Essor est d'accompagner les entreprises – PME, PMI et comptes clé – dans la réalisation de leurs projets immobiliers. Nous sommes un confrère de GSE, qui est intervenu tout à l'heure, mais à une plus petite échelle puisque nous ne sommes présents dans le territoire que depuis une trentaine d'années. Nous n'avons pas la même capacité, car nous ne sommes que 200 salariés. Nous n'avons pas non plus le même positionnement puisque nous proposons une offre globale. Nous nous positionnons à la fois en tant qu'investisseur, promoteur, constructeur clé en main,

maître d'œuvre et, depuis peu, assistant maître d'ouvrage. Entre Nantes et Saint-Nazaire, Essor a dû construire un millier de bâtiments logistiques, d'activité et de production, qui vont de 500 mètres carrés à plusieurs milliers de mètres carrés.

Vincent JOLY, Animateur

Quelles sont les bonnes pratiques ? Pouvez-vous nous faire un retour d'expérience sur des entreprises industrielles, artisanales ou logistiques, ayant fait le choix d'innover dans leur bâti, leur process, et consommant, ainsi, moins de foncier ? Avez-vous des exemples à nous donner ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Nous avons des exemples de deux types. Des exemples "discrets", puisque les innovations que nous trouvons concernent la mixité et la mutualisation, et des exemples plus impressionnants – tout à fait spécifiques et beaucoup plus rares – qui sont issus d'un contexte particulier. Je vais illustrer mon propos par quatre projets qui ont été façonnés par la contrainte foncière.

Le projet le plus novateur est le site FedEx, leader mondial de la messagerie, à Roissy. FedEx, qui était déjà présent sur le site, avait un besoin d'extension. Il s'agit d'un objet très particulier, en termes d'occupation de foncier, puisque la parcelle fait 18 000 m² et le bâtiment 15 000 m². La parcelle est donc exploitée au maximum puisque nous y développons plus de 45 000 m² de surface de plancher et d'exploitation. Concernant le contexte foncier, nous sommes sur les terrains d'ADP et nous fonctionnons par un bail à construction de 30 ans. Ce qui est intéressant dans ce projet, ce sont les innovations en matière de bâtiment. En effet, nous proposons un bâtiment sans poteau pour pouvoir mettre en place l'intégralité de leur process. Nous allons mettre la rétention de sprinklage sous le bâtiment, ce qui est très peu courant. Pour permettre l'accessibilité au bâtiment par les pompiers, nous allons également mettre un « bridge » qui va relier le bâtiment existant et permettre la circulation autour du bâtiment. Traditionnellement, dans ce genre de messagerie, le process est de plain-pied. Là, on monte sur trois niveaux. C'est donc un contexte particulier qui a fait que nous sommes arrivés à ce genre d'objet qui, évidemment, a un coût bien plus élevé qu'habituellement.

Vincent JOLY, Animateur

Il y a un autre exemple très parlant concernant ce foncier, c'est la mutualisation. Pouvez-vous nous dire quelques mots sur le village d'entreprises de Brais ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Ce projet fait partie des innovations « discrètes ». En effet, quand on voit le bâtiment, il n'a rien de spectaculaire. Pourtant, ce sont des villages et des modes de construction que l'on retrouve de plus en plus. Ces projets sont, d'abord, à l'initiative des communautés d'agglomération, avec la prise en compte du schéma d'accueil des entreprises, qui affichent la volonté de densifier et de mutualiser. Le Village de Brais est une opération que nous avons livrée l'année dernière et la version 2 du village commence la semaine prochaine. Cela veut dire qu'il y a une vraie demande des entrepreneurs et des artisans locaux. C'est une opération que nous avons réalisée en co-promotion avec la SONADEV, qui est la SEM locale, et GALEO. Ce qui est intéressant dans ce projet, c'est la complémentarité des compétences. La SONADEV est un point d'entrée naturel pour tous les artisans entrepreneurs. Elle a également l'appui des banques puisqu'elles sont au capital de la SEM. Enfin, il y a les bonnes pratiques des promoteurs, en termes de construction, et le partage du risque pour la commercialisation.

Vincent JOLY, Animateur

Selon vous, quelles sont les motivations et les limites de cette mutualisation ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Il y a plusieurs aspects. Ce qui est intéressant, c'est que cette mutualisation va permettre à des entreprises d'arriver dans une partie du territoire qui ne leur aurait pas été accessible si elles n'avaient pas été mutualisées. Je m'explique : pour la première entreprise, Soprema, Brais était une localisation parfaite, car elle est bien desservie. Il n'est pas du tout certain qu'elle aurait réussi à obtenir cette localisation si elle avait

voulu rester toute seule sur son terrain. Dans ce cas, la mutualisation est bénéfique. Elle permet également le partage des frais avec les autres entrepreneurs : frais de gestion, taxe foncière, entretien des espaces verts, assurances, etc. Un autre avantage de la mutualisation est la création possible d'un réseau de proximité entre entrepreneurs. Ils ne sont pas forcément partenaires, mais il y a un réseau qui se crée. Les limites de la mutualisation, c'est que l'entrepreneur n'est plus seul maître à décider chez lui. L'une des particularités du village d'entreprises de Brais est qu'il y a de petites évolutivités possibles. Il y a des possibilités d'extension par cellule, la mutualisation de cellules et la possibilité de stocker en fond de parcelle.

Vincent JOLY, Animateur

En tant que professionnels de l'immobilier, comment intégrez-vous la question de la rareté du foncier ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Cela dépend du point de vue. Chez Essor, nous avons une approche très « utilisateur ». Quand la demande vient d'un utilisateur qui souhaite absolument être implanté dans telle ou telle zone, nous sommes obligés d'endosser la casquette de « prospecteur foncier » qui n'est pas, naturellement, notre métier. À ce moment-là, nous nous rapprochons des aménageurs, des collectivités et des brokers, pour voir ce qui est disponible. Nous accompagnons l'utilisateur dans le produit immobilier en tant que tel, selon la localisation qu'il souhaite.

Vincent JOLY, Animateur

D'accord. Si je comprends bien, votre point d'entrée, c'est d'abord la demande du client. C'est à partir de cette demande que vous faites l'interface avec les collectivités. Justement, de quelle manière travaillez-vous avec les collectivités ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Nous sommes en contact avec les collectivités quasiment au quotidien. À chaque fois qu'une demande de foncier nous est faite, nous nous redirigeons vers elles pour connaître les fonciers publics disponibles.

Vincent JOLY, Animateur

Et qu'en est-il de la demande de requalification, puisque c'est l'objet de cette table ronde ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Je vais y venir en vous parlant d'un projet qui illustre parfaitement cette problématique de la requalification.

En ce qui concerne la rareté du foncier, nous avons aussi notre casquette « investisseur et promoteur ». Dans ce cas, l'approche n'est pas tout à fait la même. À partir du moment où nous détectons un foncier bien situé, c'est qu'il est onéreux. Il y a donc une stratégie différente à mettre en œuvre. Cela se traduit, bien souvent, par de la mixité et, immédiatement, par de la densification. Pour nous, il y a aussi un risque plus important, notamment sur le plan de la commercialisation et des fonds propres à débloquer. C'est donc une approche complémentaire.

Pour en revenir à la question de la requalification, nous avons un projet qui est tout à fait parlant : le projet Cypierre à Gonesse. Il s'agit de la requalification d'une friche industrielle en entrée de ville. C'est donc un enjeu important pour la ville. Auparavant, ce site abritait les usines de fabrication de jambon Paul Prédault. Ces locaux ayant été abandonnés il y a une dizaine d'années, il y avait une friche à l'entrée de la ville qui se situe sur la route de Paris, au nord-est. La première image qu'on avait de la ville était donc cette friche industrielle, laissée à l'abandon depuis de nombreuses années. Les Établissements Publics Fonciers et la communauté d'agglomération du Grand Roissy ont racheté ce terrain et ont lancé un appel de charges foncières, avec la ville de Gonesse, pour la requalification de cette friche. Ce qui est remarquable dans cette opération, c'est que la requalification de ce genre de site en entrée de ville est une compétence qui relève plutôt du public. Là, il y a eu un vrai travail mutuel entre les

collectivités et un acteur privé, Essor, pour voir ce qui pouvait être développé. L'agglomération a pris à son compte une partie de la charge financière, notamment la destruction des bâtiments existants, pour permettre à un promoteur d'avoir plus de qualité dans son projet.

Vincent JOLY, Animateur

Comment arrivez-vous à sensibiliser les entreprises à la moindre consommation d'espace ? De votre point de vue de promoteur, y parvenez-vous ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Nous n'avons pas vraiment besoin de les sensibiliser puisque la loi du marché fait qu'elles savent très bien si elles ont besoin de densifier ou non, suivant le coût et les possibilités du foncier. Finalement, cela se régule de manière assez naturelle. En revanche, ce que nous pouvons leur apporter, ce sont des optimisations d'usages. C'est valable pour le tertiaire et les bureaux, mais c'est plus difficile pour les industries et les activités. En effet, les process sont tellement spécifiques et tellement maîtrisés par les industries que nous n'avons pas grand-chose à leur apprendre.

Vincent JOLY, Animateur

Lors de la première table ronde, nous avons parlé d'innovation et d'usine du futur. Pour vous, c'est quoi le parc d'activités de demain ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Alors, là, on va parler des parcs d'activités qui sont loin des métropoles. En effet, lorsque l'on est proche des centres-villes, il y a du diffus, ce sont des requalifications et différentes mutations. Personnellement, je crois beaucoup aux parcs à thème, avec une thématique annoncée qui permet de mutualiser les services. Dans la mesure où les entreprises ont des besoins communs, il y a des synergies plus importantes qui peuvent se mettre en place.

Les parcs d'activités de demain seront aussi façonnés par l'usine « 4.0 », c'est-à-dire l'usine du futur, grâce à la numérisation et toute la chaîne qui sera mise en œuvre. Quand quelqu'un commandera un produit personnalisé, cette commande arrivera directement à l'industrie. Puis, l'industrie passera instantanément commande à ses sous-traitants et il y aura une automatisation des transports. Aujourd'hui, nous constatons un réel besoin d'automatisation et de densification du stockage, par exemple, à travers les nombreuses demandes de transstockeurs ou de bandes de guidage qui nous sont faites.

Vincent JOLY, Animateur

D'après vous, comment vont s'organiser les zones d'activités de demain ? Est-ce vraiment grâce à ce rapport de proximité entre les entreprises et les sous-traitants et le fait d'être des parcs à thème ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Il y a aussi l'aspect « mutualisation des services », qui devient vraiment indispensable et prise en compte dès le début du développement d'un parc immobilier. Je viens d'assister à la présentation d'un parc d'activités de 700 000 m² à Cambrai, porté par des investisseurs privés avec le soutien de la Région et des collectivités. Sur ces 700 000 m², 85 000 m² seront dédiés aux services communs (crèches, restaurants, etc.) et ils ont été intégrés à la base de la réflexion.

Vincent JOLY, Animateur

Étant donné que le foncier, en France, est très contraint, allons-nous nous diriger vers des bâtiments tels qu'on peut les voir à Singapour ou à Hong Kong, si l'on parle d'innovation pure ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

A priori, je ne pense pas. C'est vrai qu'à Singapour on voit des plateformes logistiques incroyables, qui font 200 000 m² et qui sont développées sur dix niveaux, avec des

rampes pour les camions, etc. En France, nous verrons peut-être ce genre d'objets, semblables au projet FedEx, à condition qu'il y ait un enjeu stratégique tellement fort pour l'entreprise qu'elle soit capable de débloquer un investissement suffisant pour porter ce genre de projet spécifique. À mon avis, tant que nous aurons de l'espace, nous continuerons naturellement à étaler.

Après, on voit quelques petites initiatives qui sont prises, notamment SFCMM en Loire-Atlantique. C'est un industriel qui fait du façonnage de profilés et de tubes métalliques. Lui, il a anticipé le transfert d'une ère industrielle à une ère logistique en élevant ses bâtiments plus que nécessaire. C'est quelque chose que nous voyons régulièrement et que nous conseillons à nos clients pour des raisons de liquidité de leur actif.

Vincent JOLY, Animateur

Très bien. Merci, Monsieur FERRY. Je vais céder la parole à Jacky BERTHAUME. Vous êtes le Président de l'IEPAD (inter-entreprises du parc d'activités durable) du Bois Fleuri. Merci de m'avoir accueilli dans votre entreprise Erelec. Tout d'abord, pour que l'on comprenne bien les enjeux de votre association sur cette thématique de la requalification des zones d'activités, qu'est-ce que l'IEPAD et quelles sont ses missions ?

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

L'IEPAD est un projet qui est né à l'occasion la requalification des anciens parcs d'activités engagée par la Communauté de Communes de Grand Lieu. À l'époque, j'étais Conseiller municipal, délégué à la vie économique avec Monsieur BOBLIN. J'ai été, tout naturellement une courroie de transmission entre la Communauté de Communes, la Commune et le parc d'activités. J'ai rencontré, tout à fait fortuitement, le responsable sécurité environnement de la société Armor (leader mondial du transfert thermique). Après avoir échangé avec lui, nous nous sommes dit « *plutôt que de subir ce que décidera la Communauté de Communes, pourquoi ne pas être acteur et participer aux travaux de cette requalification ?* ».

Nous avons envisagé de créer une association. Étant le plus ancien sur le Parc d'Activités, j'ai pris mon bâton de pèlerin et suis allé à la rencontre des chefs d'entreprises du parc pour leur soumettre le projet. L'association a été créée en

Novembre 2011, elle regroupe aujourd'hui 12 adhérents, ce qui représente 890 emplois, dont 580 chez Armor. Notre but est de coordonner des actions à caractère économique, social et environnemental. Pour que l'association perdure au-delà du projet de requalification, il fallait mettre en œuvre d'autres projets. En 2012, lors de la première réunion, nous avons listé des actions pouvant être menées. Sur dix projets proposés le premier retenu a été la mutualisation des déchets.

Vincent JOLY, Animateur

Ce que vous dites rejoint ce que nous avons vu tout à l'heure dans l'étude de la CCI : 10 % des parcs d'activités travaillent sur cette mutualisation des déchets.

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Oui, c'est un sujet d'actualité, pas seulement dans les parcs d'activités d'ailleurs.

Dans le prolongement de cette action, nous nous sommes engagés pour la période 2013-2016 dans le PCET (Plan Climat Energie Territorial) articulé autour de trois thèmes : la maîtrise de l'énergie, l'optimisation des déplacements et la biodiversité. Projet soutenu par l'ADEME, le Pays de Retz, la Communauté de Grand Lieu. et le Département de Loire Atlantique.

Nous avons organisé d'autres actions, par exemple, une « fête des voisins au travail » L'objectif était de réunir les salariés du parc pour qu'ils puissent échanger, mais aussi les habitants de la Commune pour présenter l'IEPAD et les projets en cours et à venir.

Vincent JOLY, Animateur

Depuis 2018, vous avez décidé d'aller encore plus loin en vous engageant dans le projet « GITE » (Gestion de l'Intégration Territoriale et Environnementale), soutenu par la Région, le PETR, la Communauté de Communes et la commune de La Chevrolière. C'est une première dans la région. Quel est l'objectif de ce projet ?

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

L'objectif est de faire de notre parc d'activités un exemple en matière de prise en compte de la biodiversité, continuités écologiques, gestion des biodéchets, suppression des produits phytosanitaires, installation de ruches, gestion de l'eau pluviale, mais aussi un levier pour transformer le Parc d'Activités du Bois Fleuri en un lieu d'éducation à l'environnement pour les citoyens du territoire. C'est un prolongement logique du projet de requalification engagé par la Communauté de Communes mais initié par les Entreprises adhérentes de l'IEPAD.

Nous avons signé en 2018 une Convention de partenariat financier avec la Communauté de Communes de Grand Lieu, le Pays de Retz et un Contrat Nature avec le Conseil régional, principal financeur du projet.

Vincent JOLY, Animateur

À ce propos, vous nous avez transmis une photo sur laquelle on peut voir une action importante pour vous : la plantation d'un Ginkgo biloba.

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Nous avons planté ce Ginkgo biloba, en mars 2018, pour symboliser l'aspect durable de notre parc d'activités. Un adhérent de l'association (Arbres et Jardins Passion) a proposé cet arbre qui pourrait représenter la démarche environnementale du projet GITE, il nous a proposé le fameux Ginkgo biloba. D'abord parce que c'est un arbre qui date du début du monde, il a des milliers et des milliers d'années. Ensuite parce que c'est le premier arbre qui a refleuré après le bombardement d'Hiroshima. Il est donc porteur de toute une symbolique que nous souhaitons mettre en avant.

Vincent JOLY, Animateur

Pour en revenir à la requalification des zones d'activités, j'aimerais vous entendre sur l'intérêt que peut trouver une entreprise à participer à cette démarche.

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

L'intérêt, c'est avant tout de rendre le parc plus attractif. C'est aussi de faire en sorte que le cadre de vie soit le meilleur possible pour les salariés, dans le cadre du projet « GITE », nous avons proposé à la Communauté de Communes d'acquérir un terrain disponible à proximité du parc, dans le cadre d'un projet traitant de l'écoulement des eaux de pluie du Parc mais également d'en faire, ultérieurement, une zone où les salariés et les habitants de la commune pourront venir pique-niquer. C'est aussi bien sûr la valorisation du patrimoine.

Vincent JOLY, Animateur

Si je vous parle d'une portion de votre terrain, de 300 m² par exemple, qui pourrait être revendue à un « gisement », comment réagissez-vous ?

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Sur le principe, il n'y a pas de problème, si tant est que nous n'ayons pas besoin de ce terrain. En revanche, comme je vous l'ai dit pendant notre entretien pour préparer cette réunion, le problème du Parc d'Activités du Bois Fleuri est qu'il a plus de 40 ans. Actuellement, ERELEC est la plus ancienne entreprise toujours présente depuis son implantation en 1982 sur le parc, les autres ont « disparu », dépôt de bilan, liquidation etc., de nombreux bâtiments et parcelles sont ainsi restés longtemps sans activité, sans entretien. Heureusement certaines ont fait l'objet de reprises, la situation s'est améliorée, mais le parc par endroits est un peu « triste » sur les 24 parcelles où il y a un bâtiment actuellement, 18 ont une activité (dont 1 ponctuellement), les autres ont été acquises par un industriel, malheureusement il n'y a pas ou peu d'activité actuellement dans ces bâtiments.

Cette situation pose problème dans le cadre de l'action que nous avons engagée dans le cadre du projet GITE.

Si on enlève les 580 salariés d'Armor, il en reste environ 300. Divisez ce nombre par les 17 entreprises et vous comprendrez que la plupart d'entre elles sont des TPE-PME. Nous souhaitons que dans un avenir proche, ces parcelles « inertes » retrouvent de l'activité, génératrice d'emplois et redonne « vie » à notre parc.

Vincent JOLY, Animateur

Justement, comment arrivez-vous à mobiliser toutes les entreprises ? Il y a Armor, mais les petites ? Comment parvenez-vous à engager cette dynamique ?

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

L'entreprise Armor joue effectivement un rôle moteur dans la vie de notre association, entre autre par la mise à disposition selon les besoins de deux personnes qualifiées, le responsable « sécurité l'environnement » du groupe et un collaborateur, ingénieur dans les mêmes domaines.

Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, j'ai pris mon bâton de pèlerin et suis allé à la rencontre des chefs d'entreprises du parc pour expliquer en quoi consistait le projet de requalification et l'intérêt pour nous d'y être associés. Précisant toutefois que l'association devrait réfléchir à d'autres projets pour perdurer. Je rappelle que notre association regroupe uniquement les entreprises du parc d'activités et ne traite que des problèmes liés au parc d'activités.

Pour mobiliser les chefs d'entreprises, il faut des bons projets, éviter la réunionite une bonne animation, et donner envie de participer activement à la vie de l'association. Fan de Johnny, je dis toujours qu'il faut donner aux gens « *l'envie d'avoir envie* » et réussir bien sûr à faire perdurer cette envie.

Nous organisons 5 à 6 réunions par an dont 2 se terminent autour d'un bon repas, cela nous permet de mieux nous connaître hors activité professionnelle et contribue à renforcer les liens entre nous.

Nous avons toujours autant de plaisir après ces 8 années à nous retrouver, l'assiduité aux réunions et l'implication de chacun dans les groupes de travail en sont la meilleure preuve.

Je suis intervenu également lors de petits déjeuners organisés par la Communauté de Commune et à sa demande pour échanger avec des Chefs d'Entreprises des autres parcs pour partager l'expérience de l'IEPAD, ses relations avec la Communauté Communes. Ceci dans le but d'envisager la création d'associations de même type dans chaque parc d'activités.

Vincent JOLY, Animateur

Puisque vous êtes dans cette démarche de requalification, quels sont les risques, selon vous, à ne pas requalifier ?

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Il y a, d'abord, un risque de départ des entreprises pour des parcs plus attractifs. Par exemple, le parc de Tournebride, plus récent, plus accueillant, plus adapté aux besoins des entreprises et des salariés. Un autre risque est qu'il y ait un turn-over de salariés. Comme nous l'avons vu précédemment, nous sommes passés à une époque où les personnes ne viennent plus dans les parcs seulement pour y travailler : les conditions de travail, l'environnement sont également importants.

Vincent JOLY, Animateur

Quels sont les partenariats que vous tissez avec la Communauté de Communes et les autres parties prenantes pour cette requalification ?

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Nous avons des liens forts avec la Communauté de Communes, le Président, les élus sont attentifs aux besoins des acteurs économiques du territoire. Le Président est assez régulièrement invité à nos réunions. Nous sommes également en lien régulièrement avec tous les services de la Communauté de Communes en fonction de nos besoins. Concernant la requalification, nous regrettons malgré tout d'avoir parfois été mis devant le fait accompli, mais la concertation existe.

Vincent JOLY, Animateur

Quels sont les financements que vous mobilisez pour cette démarche de requalification ?

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Concernant la requalification nous n'avons mobilisé aucun partenaire financier, la Communauté de Commune a financé les travaux de requalification en totalité, pour la partie publique bien entendu. La requalification concernait essentiellement l'environnement et la sécurité routière sur le parc, plantations d'arbres, massifs et chicanes etc. Par contre cette requalification nous a incités à réfléchir à ce que nous pourrions faire dans nos entreprises pour améliorer notre propre environnement, c'est une des raisons d'être du projet GITE, pour la Communauté de Communes et pour nos entreprises

Par contre, hors requalification, pour certains projets collectifs que nous menons nous avons recours à des contributeurs extérieurs comme évoqué précédemment. Nous contribuons aussi financièrement à certains projets, nous considérons par principe que tout ne doit pas venir de l'extérieur.

Pour le reste, l'association n'a comme ressource que la cotisation annuelle de 100€.

Vincent JOLY, Animateur

Comment inscrivez-vous votre parc d'activités comme un "morceau de ville" ? C'est vraiment la thématique de cette seconde table ronde : comment arrivez-vous à l'inscrire ? Vous parliez, tout à l'heure, de la « coulée verte ».

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

C'est avant tout le problème de la commune, toutefois, comme je vous l'ai expliqué tout à l'heure, dans le cadre du projet GITE, nous travaillons sur un projet de prolongement des coulées vertes et bleues existantes, vers le parc d'activité. Nous organisons déjà pour les salariés et les habitants de la commune des sorties familiales

« découverte de la faune et de la flore », des ateliers « constructions de nichoirs » etc. Nous menons ces actions (d'autres projets sont en cours) pour faire en sorte, encore une fois, que le parc d'activités ne soit pas seulement un endroit où les gens viennent travailler, que les habitants de la commune s'approprient en quelque sorte cette part de la commune.

Vincent JOLY, Animateur

Une dernière question à tous les trois. Si vous deviez donner un écueil à éviter et un levier de réussite pour mener à bien cette requalification, ce serait lesquels ?

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Entretenir des liens étroits avec la Communauté de Communes, le plus en amont possible même si les entreprises ne sont sollicitées qu'à titre « consultatif », sur la partie publique de la requalification, elles doivent être force de proposition.

Être vigilant sur le volet environnemental pour les raisons évoquées précédemment. Mes propos et tout ce qui est évoqué dans cette intervention ne concernent bien entendu que les problèmes liés à la requalification de notre parc du bois fleuri vus du côté des entreprises, nous ne sommes ni aménageurs ni financeurs.

Vincent JOLY, Animateur

C'est formidable. Vivian, avec votre retour d'expérience par rapport à ce que vous avez pu voir dans certains parcs d'activités, pouvez-vous nous donner un écueil à éviter et un levier de réussite ?

Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor

Pour moi, l'écueil serait de figer la programmation d'un parc d'activités pour pouvoir gérer deux temporalités différentes : la temporalité de l'aménagement d'un territoire et d'un parc et la temporalité des entrepreneurs et du monde économique. Comment cela se traduit, c'est autre chose. En tous cas, il faut permettre une évolutivité "en temps réel" de ces aménagements. En ce qui concerne les leviers, je rejoins mon voisin, le

plus important est la fluidité des échanges entre les collectivités et le monde économique. Cela afin que le territoire puisse connaître les grands projets, les grandes orientations, les grandes thématiques données, et que les chefs d'entreprise aient une connaissance en temps réel des besoins des utilisateurs.

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Pour ma part, le principal écueil est de penser qu'il ne faut intervenir que sur le « hard ». Or, le cadre de vie est une approche plus systémique où il faut regarder l'ensemble des paramètres. Je pense également que la prise en compte de l'environnement fait partie des leviers de réussite de la requalification. C'est une demande sociétale très forte, y compris des entreprises. Un autre levier qui a déjà été souligné, c'est le partenariat, le "faire ensemble". Requalifier un parc d'activités passe forcément par des démarches public/privé intégrées. Ça ne peut pas être la collectivité qui impose aux activités économiques déjà présentes, mais ça ne peut pas être l'inverse non plus. C'est vraiment dans la co-construction que la requalification peut se faire. Il faut aussi que la gouvernance des parcs d'activités fonctionne correctement. Or, celle-ci est souvent défaillante, surtout là où il n'y a pas d'association. En résumé, il faut créer un cadre favorable à tous les acteurs.

Vincent JOLY, Animateur

C'est bien cela : travailler main dans la main, de manière bilatérale, avec toutes les parties prenantes.

Nous allons passer à vos questions. Nous allons vous faire passer le micro. Vous levez la main, vous vous présentez et vous posez votre question concernant la thématique de la requalification aux différents intervenants. N'hésitez pas.

Laurent DUGUÉ, Nantes Métropole

Bonjour. Laurent DUGUÉ, Nantes Métropole.

Je voulais témoigner et partager, avec la ville de Lyon, l'expérience que nous menons en ce moment sur la requalification d'un parc d'activités qui s'appelle « la Vertonne » et qui se situe au sud du périphérique, à la Porte de Vertou. Ce parc fait 160 hectares

et comporte 3000 emplois pour 260 établissements, dont l'usine de biscuiterie nantaise BN. Nous dupliquons l'ensemble des actions que réalise la métropole lyonnaise sur cet exemple nantais. Nous sommes en plein développement de ces actions, tant sur l'optimisation du foncier – en accompagnant les entreprises avec un architecte – que sur le développement immobilier des bâtiments artisanaux et des bâtiments d'activité pour éviter la tertiarisation du parc. Nous travaillons également sur l'espace public et, surtout, sur la synergie inter-entreprises en faveur de la transition énergétique et du traitement des déchets. D'ailleurs, le 23 mai, nous accueillerons l'IEPAD pour une réunion afin de mobiliser le club d'entreprises et les entreprises que nous allons chercher "avec les dents". En effet, ce n'est pas facile de les mobiliser pour la requalification d'un parc de ce type, car elles sont concentrées sur leur business. Quoi qu'il en soit, je pense que nous avons beaucoup de choses à partager pour mener à bien cette expérience, car le fait de dupliquer ce genre de requalification est un travail de longue haleine. À ce propos, je remercie la CCI et l'AURAN d'avoir organisé ce temps d'échange, car nous travaillons sur ce sujet depuis longtemps, mais nous commençons seulement à avancer, avec des moyens financiers et techniques, pour requalifier les parcs.

J'avais deux questions. La première concerne la mobilisation des dirigeants et des salariés. Nous nous sommes rendu compte – dans le cadre du diagnostic et du plan d'action que nous déroulons actuellement sur la requalification – que le prestataire avait réalisé des entretiens avec quelques entreprises, mais que ce n'était pas suffisant. Par conséquent, nous avons dû élaborer un questionnaire Google, en interne, pour interroger les dirigeants et les salariés sur toutes les thématiques (la RSE, le foncier, les transports, etc.) afin de connaître leurs attentes. Nous avons adressé ce questionnaire aux dirigeants et, s'ils en étaient d'accord, ils le transmettaient à leurs salariés. À peu près 20 % des dirigeants nous ont fait un retour. Je voulais donc savoir si la ville de Lyon avait procédé de la même façon pour ses parcs d'activités.

Ma seconde question concerne les prix, dont nous n'avons pas beaucoup parlé. Les élus de la métropole nantaise ont fait le choix de maîtriser les coûts du foncier. C'était déjà le cas pour l'habitat, mais c'est aussi vrai, maintenant, pour les fonciers économiques. Cela pour éviter que les prix s'envolent et que les propriétaires aient "les yeux qui s'allument" en se disant « *on va pouvoir faire du tertiaire à tout prix* », voire du logement dans des secteurs de mixité. C'est un volet très important auquel nous travaillons aussi avec les partenaires.

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Merci pour cet éclairage et ce témoignage sur le projet nantais que je connais assez peu. Pour ce qui est de la mobilisation, c'est vrai qu'il est souvent difficile de mobiliser les chefs d'entreprise et les salariés, sans parler de la « réunionite ». À Lyon, nous avons à peu près la même démarche que celle de Nantes. Nous nous appuyons essentiellement sur l'association d'industriels dont j'ai parlé tout à l'heure (l'Association du Développement Durable de la Vallée de la Chimie). Ce sont des ambassadeurs qui sont totalement légitimes pour représenter l'ensemble de la plateforme industrielle. En tout cas, ils ont, historiquement, cette légitimité. Les membres de cette association sont des représentants salariés, qui changent tous les deux ou trois ans, y compris le président qui est, à tour de rôle, le représentant d'un industriel ou d'une activité économique. Ce sont eux qui constituent le groupe que nous sollicitons sur l'ensemble des actions, si nous avons besoin de faire remonter des données. Du reste, cela fonctionne dans les deux sens : en ascendant ou en descendant. C'est donc cette association, regroupant environ 25 représentants, que nous mobilisons pour collecter les données. Par exemple, récemment, nous sommes passés par cette association pour actualiser les données « ménages » dans le cadre de l'Enquête Ménages Déplacements. C'est plus facile et ça évite de trop mobiliser les chefs d'entreprise, qui ont effectivement autre chose à faire.

Sur le contrôle du prix du foncier, nous ne sommes pas bons du tout. Nous sommes beaucoup plus actifs sur le logement, vous le savez sans doute. Nous sommes mauvais dans le contrôle du prix du foncier économique parce que nous n'avons pas de foncier public, pas d'établissement public foncier, et encore moins de stratégie foncière. Dans ce domaine, l'outil que nous utilisons – même s'il n'est pas suffisant, j'en suis tout à fait conscient – est notre plan local de l'urbanisme et de l'habitat. J'évoquais, tout à l'heure, un nouveau zonage qui est très coercitif puisqu'il interdit presque totalement le tertiaire, sauf le tertiaire lié à une activité industrielle et productive déjà en place. Nous savons pertinemment que limiter la mixité fonctionnelle et le changement d'affectation, y compris pour du tertiaire, n'est qu'un moyen indirect, et pas complètement efficace, pour lutter contre l'envolée des prix fonciers. Lesquels sont extrêmement élevés à Lyon. Par exemple, l'année dernière, des terrains industriels ont été vendus, pour de l'industrie, à plus de 150 euros du mètre carré.

Même dans la Vallée de la Chimie, qui est un terrain extrêmement pollué, les prix du mètre carré sont compris entre 60 euros et 80 euros pour les fonciers les plus défavorables de la métropole. Donc, malheureusement, nous ne luttons pas trop contre les prix du foncier, car nous manquons d'outils.

Vincent JOLY, Animateur

Monsieur BERTHAUME ?

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Je voulais rebondir sur la mobilisation des chefs d'entreprise. Vous avez remarqué que le problème ne se pose pas chez nous puisque c'est notre association qui est à l'origine du partenariat avec la Communauté de Communes. Comme toutes les autres, notre Communauté de Communes cherchait des moyens pour mobiliser les chefs d'entreprise, organiser des réunions, etc. En fait, nous avons eu la démarche inverse. Nous avons profité de la requalification pour dire : « *nous allons créer une association et allons être force de proposition* ». La différence, c'est que nous avons créé, sans qu'on nous le demande, une association pour mobiliser les entrepreneurs. Pour que cela fonctionne, je répète qu'il faut avoir des projets importants. Néanmoins, si vous ne mettez pas de l'humain dans l'association, si la relation humaine n'est pas la base de cette association, quels que soient les projets, cela fonctionnera moins bien. Nous organisons cinq à six réunions par an et deux d'entre elles se terminent de manière un peu festive, au restaurant. Je peux vous garantir que nous avons vraiment du plaisir à nous retrouver et à échanger lors de ces réunions. Je ne vais pas toujours revenir à l'animateur, mais l'humain est quelque chose de capital pour moi. Même si je n'oublie pas l'économie et le social, en tant que responsable d'entreprise, j'ai toujours placé l'humain au centre de mes préoccupations, que ce soit dans ma vie d'homme ou de syndicaliste puisque j'ai aussi été, pendant onze ans, Vice-président régional de la CGPE.

Quoi qu'il en soit, je tenais à souligner ces deux points. Premièrement, l'initiative pour mobiliser les chefs d'entreprise vient de notre association elle-même. De ce fait, la question ne se pose pas de la même manière pour nous. Deuxièmement, si l'animateur met de l'humain, fait passer le message, les gens font des efforts pour venir à la

réunion parce qu'ils savent qu'ils vont passer un moment à la fois intéressant et plaisant. Bien sûr, c'est "action-réaction", ce n'est pas seulement le plaisir de se rencontrer.

Vincent JOLY, Animateur

Dans ce cas, vous irez animer les petits-déjeuners à Nantes Métropole avec Laurent.

Laurent DUGUÉ, Nantes Métropole

Toujours sur la mobilisation des entreprises, je voulais signaler le phénomène inverse. Au parc de Vertou, nous avons un club d'entrepreneurs de 160 adhérents, le REV, qui était à nos côtés. Par contre, nous avons eu beaucoup de mal à trouver des chefs d'entreprise à l'intérieur de ce club – qui ne représente pas seulement le parc industriel, mais aussi d'autres petites entreprises de la commune – qui arrivaient à dégager du temps pour se mobiliser.

Vincent JOLY, Animateur

Nous allons vous envoyer Jacky.

Laurent DUGUÉ, Nantes Métropole

Il vient bientôt, normalement.

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Souvent, après mon intervention pour présenter l'IEPAD lors des petits-déjeuners organisés par la Communauté de Commune, des personnes me disent qu'elles sont intéressées par la démarche mais qu'elles n'ont pas le temps. J'ai créé mon entreprise il y a 47 ans, je me suis investi pendant 11 ans au sein de la CGPME (devenue CPME) et à ce titre assuré un certain nombre de missions, de mandats, il est possible de dégager du temps, c'est une question de motivation, de volonté.

Mais il est certainement plus facile de mobiliser une douzaine de chefs d'entreprises comme dans l'IEPAD que 160.

Vincent JOLY, Animateur

C'est une question de volonté.

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Quand je faisais du porte-à-porte, c'est tout cela que j'essayais de faire passer.

Vincent JOLY, Animateur

Une dernière question ?

Christel ESTRAGNAT, Chargée d'études à l'AURAN

Ma question s'adresse à Messieurs LAHAIE et BERTHAUME. Nous avons vu que chaque intercommunalité possède plusieurs zones d'activités qui posent toutes des problèmes, à différents degrés, de vieillissement ou de requalification. Comment décidez-vous que l'opération de requalification portera sur telle zone, au détriment des transports, par exemple, dans une autre zone ? Par ailleurs, quand on associe les entreprises à cette démarche, il y a des questions budgétaires qui se posent également. Comment évitez-vous de susciter des frustrations chez les entrepreneurs qui ont fait remonter les problèmes de leur zone d'activités, sachant que vous ne serez peut-être pas en capacité de tous les régler ?

Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD

Comme je l'ai dit en précédemment, nous ne sommes ni aménageurs ni financeurs, c'est la Communauté de Communes qui a décidé de requalifier les anciens parcs. Il se trouve que le parc du Bois Fleuri a été retenu en premier.

Je ne pense pas qu'il y est eu de frustration de la part des entreprises des autres parcs d'activités, du moins pas vis-à-vis des entreprises du parc du bois fleuri, peut-être de leurs élus respectifs ?

Cette requalification a été à l'origine de la création de l'IEPAD, je crois qu'elle n'a pas créé de frustration mais au contraire, qu'elle a permis de créer du lien entre les entreprises des parcs de la Communauté de Communes, nous nous rencontrons régulièrement. Des associations se sont créées depuis sur d'autres parcs et renforcent ainsi les relations avec la Communauté de Communes. C'est plutôt du « gagnant-gagnant ».

Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie

Côté Grand Lyon, le travail de priorisation se fait avec un outil particulier qui nous permet de savoir sur quelle zone nous allons pouvoir avoir le plus d'« effet levier ». Autrement dit, nous allons flécher notre priorisation en fonction des questions suivantes : « où va-t-on mettre l'argent public ? » et « où l'effet levier sur l'investissement privé sera-t-il le plus fort ? ». Ce sont les éléments que nous allons choisir en priorité. Étant donné que nous avons des parcs d'activités qui sont en très bon état, nous savons très bien que si nous surabondions l'investissement public sur ces parcs, ça ne produirait finalement pas grand-chose. Nous n'allons donc pas intervenir sur ces parcs en priorité. Pour autant, cela ne veut pas dire que nous allons agir sur les plus anciens en premier.

Concernant la « frustration », quand nous commençons à intervenir sur un parc, c'est vrai qu'elle peut être importante, notamment en matière de mobilité. À la métropole de Lyon, nous travaillons beaucoup sur cette question. D'ailleurs, nous avons plusieurs parcs d'activités qui sont desservis par des tramways, voire par des métros, ce qui est assez rare. Par exemple, la métropole Aix-Marseille-Provence n'avait même pas trois zones d'activités desservies par des bus il y a encore deux ans. Certains territoires partent d'assez loin sur la question des transports en commun.

Il est vrai que, quand nous commençons à développer des zones avec des transports en commun – je pense à de grands parcs d'activités dans lesquels nous venons de mettre en place des navettes autonomes (sans chauffeur) –, cela crée effectivement de la frustration dans d'autres parcs qui ne bénéficient pas des mêmes services. Il faut donc être très vigilant sur ce point pour avoir une action coordonnée, bien expliquer pourquoi on fait une intervention auprès des acteurs privés et quels seront les résultats produits. Il faut être très clair dès le départ, y compris avec des dispositifs d'évaluation sur le temps long, sans quoi on crée effectivement de la frustration.

Vincent JOLY, Animateur

J'espère que ces témoignages vous ont éclairés sur le devenir de nos zones d'activités, sur les bonnes pratiques entre acteurs publics et privés, ainsi que sur l'optimisation de la rareté foncière. Applaudissements pour nos intervenants : Julien LAHAIE, Directeur de la mission Vallée de la Chimie à Lyon Métropole, Vivian FERRY, Directeur du développement chez Essor, et Jacky BERTHAUME, Président de l'IEPAD.

(Applaudissements)

Vincent JOLY, Animateur

Merci à tous nos intervenants pour la qualité de leurs interventions, merci aussi pour votre participation, et merci aux équipes de la CCI Nantes Saint-Nazaire – Anne-Cécile BERNARD, Erwan BACONNIER, Françoise OLLIVAUD, de l'AURAN - Christel ESTRAGNAT et Jessica BEAUGUITTE – pour l'organisation de cette Matinale. Bon déjeuner à tous et belle journée. À bientôt.