

Localisation des activités économiques et développement durable des territoires

- Les cinq recherches
- La table ronde **Mutations de la société et nouvelles formes d'organisation des entreprises et de leur immobilier**



Ministère du Logement et de l'Egalité des Territoires
Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et
de l'Energie
Plan Urbanisme Construction Architecture
Grande Arche de la Défense
92055 La Défense
Site internet :
<http://rp.urbanisme.equipement.gouv.fr/puca>

Directeur de la publication : Emmanuel Raoul,
secrétaire permanent du PUCA

Responsable de l'action : Evelyne Lemercier, chargée
de mission, PUCA
Coordination éditoriale : Bénédicte Bercovici,
chargée de valorisation, PUCA

Crédits photos : MLET/MEDDE, Droits réservés
ISSN 0246-5612
ISBN 13-978-2-11-138133-9
Impression : MLET/MEDDE, 2014

Programme de recherche

**Localisation des activités économiques et
développement durable des territoires**

Les cinq recherches

La table ronde

**Mutations de la société et nouvelles formes
d'organisation des entreprises et de leur immobilier**

SOMMAIRE

**Localisation des activités économiques et
développement durable des territoires**

Ouverture du colloque du jeudi 20 juin 2013	7
Emmanuel RAOUL, Secrétaire permanent du Puca Evelyne LEMERCIER, Chargée de mission au Puca	
LES APPROPRIATIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR LES ACTEURS PRIVÉS ET LA DURABILITÉ DES TERRITOIRES	13
- L'inscription spatiale des fonctions des entreprises face au Développement Durable ; Le cas de l'Île-de-France :	15
Lise BOURDEAU-LEPAGE, Université Jean Moulin Lyon 3 Deborah BOICO, Geistel	
- Capital financier, immobilier d'entreprise et métropole durable :	41
Antoine GUIRONNET, Université Paris Est, ENPC - Latts	
- Ancrage, durabilité, localisation de l'innovation : vers des nouvelles formes de territorialisation des activités ?	59
Leïla KEBIR, Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris Olivier CREVOISIER, Université de Neufchâtel	

	Pages
L'ACTION PUBLIQUE FACE À LA QUESTION DE LA DURABILITÉ, AUX ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ET À LEUR LOCALISATION	91
- Viabilité de l'économie productive des régions urbaines : investigation à partir de la planification stratégique. Une comparaison entre la France et l'Angleterre : Christophe DEMAZIÈRE, Université de Tours, Citeres Stephen HALL, University of the West of England - Cities, Bristol	93
- Les activités économiques : contrainte ou valorisation pour des espaces périurbains durables ? Mise en perspective des politiques française et québécoise de développement durable des territoires : Corinne SIINO, Université de Toulouse Le Mirail - Lisst-Cieu Juliette ROCHMAN, Université du Québec, Montréal	111
TABLE RONDE : MUTATIONS DE LA SOCIÉTÉ ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DES ENTREPRISES ET DE LEUR IMMOBILIER	137
Animation : Ingrid NAPPI-CHOULET, Professeur à l'ESSEC, titulaire de la Chaire Immobilier et Développement durable	
Avec : Alain D'IRIBARNE, Président du Conseil scientifique d'Actinéo Philippe HACHIN, Directeur des Affaires Immobilières - Groupe AREVA Virginie HOUZÉ, Directeur Etudes et Recherche - JONES LANG LASALLE Anne-Marie ROMERA, Directeur de l'Economie et du Développement local, IAU Ile-de-France	
Les apports des travaux de la consultation du Puca et les pistes de recherche	169
Bernadette MÉRENNE-SCHOUMAKER, SEGEFA, Professeur à l'université de Liège	
En savoir plus sur le programme de recherche	173

Ouverture du Colloque

EMMANUEL RAOUL, SECRÉTAIRE PERMANENT DU PUCA

EVELYNE LEMERCIER, CHARGÉE DE MISSION AU PUCA

En 2010, en sollicitant le monde de la recherche sur la question de la localisation des activités économiques à l'aune des enjeux de développement durable des territoires, le Plan Urbanisme Construction et Architecture (Puca), service de programmation de la recherche au sein de la Direction générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN) du Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, incitait les chercheurs habitués à analyser les localisations résidentielles au prisme du développement durable à décaler leur regard en s'emparant de la question de la localisation des entreprises à l'échelle des villes, des agglomérations ou des régions urbaines.

En effet, les activités économiques jouent un rôle important dans la consommation de foncier ; selon le rapport pour le Sénat de Dominique BRAYE paru en 2008, le développement des activités économiques est la principale cause de consommation foncière de zones agricoles ou naturelles.

Les activités économiques sont, également, un puissant générateur de mobilités de marchandises et de personnes, entre le domicile, le travail, les commerces et les loisirs, et elles impactent, de ce fait, la demande et la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre.

Par ailleurs, l'immobilier d'entreprises n'est pas quantité négligeable dans le bilan environnemental de nos sociétés ; il pose des problèmes d'insertion paysagère, de ruptures de corridors naturels et de perte de biodiversité. Il induit, par ailleurs, des dynamiques de différenciation socio-spatiale au sein des territoires.

En outre, différents travaux de recherche montrent que les réponses technologiques ne suffiront pas pour atteindre le facteur 4 à l'horizon 2050 (Protocole de Kyoto), et donc que l'aménagement et l'urbanisme devront être mis à contribution, notamment en termes d'organisation de l'espace, de formes et de flux associés en réponse aux enjeux climatiques, énergétiques mais aussi aux enjeux sociaux.

Aussi, avons-nous souhaité réinterroger les travaux sur la localisation des activités à l'aune des enjeux du développement durable des territoires.

Parmi les questions adressées aux chercheurs, nous n'en citerons que cinq :

- En quoi les différents enjeux du développement durable modifient ou non les critères de choix de la localisation des activités économiques ?
- Les enjeux du développement durable amènent-ils ou pourraient-ils amener des investisseurs, des promoteurs immobiliers, des entreprises propriétaires ou locataires... à modifier, et sur quelles bases, leurs stratégies immobilières en termes de localisation des bâtiments (affirmation de pôles reconnus, nouvelles polarisations, développement en diffus...) ?
- Quelles évolutions les enjeux du développement durable amènent-ils à introduire dans les réflexions stratégiques sur les projets de territoires à long terme (SDRIF, DTA, SCOT...) et/ou dans les documents d'urbanisme (SCOT, PLU, PDU...) en matière d'offre foncière permettant d'accueillir des activités économiques ? Comment sont pensées et traitées les questions de consommation foncière, d'accessibilité, de transport (conditionnalité ou non des zones d'activité économiques à l'existence d'une desserte en transport collectif)... ?
- Comment réinterroger les modèles « urbanisme-transport » en partant de la localisation des activités économiques et en intégrant différents aspects du développement durable ? La question de la localisation optimale des activités économiques est-elle, alors, posée différemment ?
- En quoi les enjeux de développement durable contribuent-ils, ou non, à élargir la perception et la reconnaissance des impacts liés à la présence d'activités, à amplifier les tensions entre les stratégies de différents acteurs, à revoir les processus décisionnels, à en construire de nouveaux, à élaborer de nouvelles stratégies

d'adaptation, de rétroaction, tant de la part des acteurs publics que des entreprises elles-mêmes ?

Les questions abordées et les apports de ce colloque sur la localisation des activités économiques et le développement durable des territoires

Les cinq recherches financées par le Puca, dans le cadre de cette consultation, ont constitué le cœur de ce colloque. Toutefois, la table ronde de l'après-midi a permis de faire état de travaux, réflexions, menés sur le même sujet, qu'ils soient complémentaires ou qu'ils viennent réinterroger le lien immobilier d'entreprises, localisation et développement durable des territoires.

La matinée de ce colloque a été présidée par Dominique MIGNOT, directeur scientifique adjoint à l'IFSTTAR.

Les apports des trois recherches portant sur l'analyse des stratégies mises en œuvre par les acteurs économiques privés pour prendre en compte les enjeux de développement durable ont été présentés et débattus.

Ont été mis en évidence des stratégies qui peuvent entrer en tensions avec d'autres enjeux sur les mêmes territoires ou sur d'autres territoires ou qui posent un certain nombre de questions :

- Les investisseurs, conseils de gestion, promoteurs immobiliers s'inscrivent-ils dans la stricte adaptation à la législation et à la réglementation en matière de bâtiments tertiaires, construites autour des enjeux énergie-climat, ou élargissent-ils les modalités de prise en compte des enjeux de durabilité à d'autres dimensions environnementale, sociale, économique... ? L'attention croissante portée à l'environnement au travail s'inscrit-elle dans cette logique ?
- Les normes (HPE, THPE, BEPOS) apparaissent à la fois comme source de création de valeur verte mais aussi d'obsolescence réglementaire : quels en sont les impacts en termes de spécialisation des territoires, des produits et des occupants ?
- Les innovations dites durables renforcent-elles l'ancrage des

entreprises sur les territoires ?

- L'appropriation du développement durable par les entreprises constitue-t-elle un accélérateur ou un frein pour le développement durable des territoires ? Des opportunités de re-dynamisation pour certains territoires mais de nouvelles ségrégations pour d'autres ?
- Comment concilier attractivité des investisseurs et diversité du tissu économique ?

L'après-midi a été présidée par Alain AYONG LE KAMA, professeur d'économie à Paris-Ouest Nanterre La Défense.

La première partie a été consacrée aux deux recherches traitant des stratégies élaborées, mises en place par les acteurs publics locaux pour favoriser le développement économique, en les interrogeant sur leur contribution ou non à la durabilité des territoires. Sont-ils face à des logiques d'accompagnement ou essaient-ils d'infléchir les stratégies des acteurs économiques ?

L'approche comparative mise en œuvre par les deux équipes de chercheurs permet d'appréhender une diversité de stratégies dans des contextes institutionnels différents, à savoir la France et l'Angleterre et la France et le Québec.

Ces chercheurs se sont posés les questions suivantes :

- Quelle est la capacité des pouvoirs publics à réorienter spatialement le développement économique ? Comment est appréhendée et gérée la question de l'étalement économique ?
- La planification stratégique spatiale permet-elle de mettre en évidence les intérêts contradictoires des différents acteurs présents sur un territoire ? Constitue-t-elle un outil pour négocier des solutions en vue d'un développement économique plus durable ? Quelles tensions entre enjeu environnemental et développement économique ?
- Le périurbain ne devient-il pas une terre d'accueil pour des

entreprises qui y trouvent des avantages comparatifs : acceptabilité d'activités soumises à des contraintes, proximité de certains lieux de production, mixité fonctionnelle dans des espaces de faible densité ?

La table ronde a été animée par Ingrid NAPPI-CHOULET, professeur d'économie à l'ESSEC. Elle a été pensée dans une logique de long terme partant des mutations en cours de la société, venant réinterroger l'organisation des entreprises et les modalités de travail et, de ce fait, la localisation des activités économiques.

Parmi les questions adressées aux participants à cette table ronde :

- Les évolutions récentes de l'organisation du travail et des types de bâtiments associés (campus en open-space, tiers lieux, travail nomade...) sont-ils voués à rester très minoritaires ou sont-ils les prémices d'évolutions structurelles qui vont se diffuser au sein du tissu productif français ?
- Allons-nous vers une réelle intégration de critères extra-financiers (Responsabilité Sociétale des Entreprises, qualité de vie au travail...) ou est ce que la seule logique de rationalisation des coûts financiers va perdurer dans les stratégies d'investissement ? L'immobilier tertiaire accompagnera-t-il la durabilité des territoires ?
- Quel avenir pour nos villes et en particulier pour la métropole parisienne ?

En conclusion, Bernadette MÉRENNE-SCHOUMAKER, Professeur émérite de l'université de Liège, qui a réalisé de nombreux travaux de recherche sur la question de la localisation des activités économiques, a dressé un bilan des avancées réalisées grâce aux cinq recherches qui ont été présentées dans les deux grandes sessions de ce colloque et a proposé de nouvelles perspectives de recherches.

Session du matin

LES APPROPRIATIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR LES ACTEURS PRIVÉS ET LA DURABILITÉ DES TERRITOIRES

SOUS LA PRÉSIDENTE DE DOMINIQUE MIGNOT,
DIRECTEUR SCIENTIFIQUE ADJOINT DE L'IFSTTAR

Il était demandé aux chercheurs de mettre l'accent, dans leur présentation, sur tout ou partie des trois questionnements suivants mis en évidence par les recherches.

- **La durabilité et les entreprises : prééminence du volet social ?**
- **Vers une dissociation immobilier de bureau et lieu de travail ?**
 - **Des relations au territoire plus ou moins lâches ?**

Page 15 L'inscription spatiale des fonctions des entreprises face au développement durable ; le cas de l'Ile-de-France

Page 41 Capital financier, immobilier d'entreprise et métropole durable

Page 59 Ancrage, durabilité, localisation de l'innovation : vers des nouvelles formes de territorialisation des activités ?

L'inscription spatiale des fonctions des entreprises face au développement durable : le cas de l'Île-de-France

LISE BOURDEAU-LEPAGE, PROFESSEUR DE GÉOGRAPHIE

À L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN – LYON 3

DEBORAH BOICO, GEISTEL

Cette recherche, menée à partir d'un projet construit avec Guy LOINGER, comporte deux volets :

- le volet quantitatif croise la localisation des fonctions d'entreprise et le niveau de qualité durable des territoires et vise à éclairer les choix des terrains d'étude du second volet ;
- le volet qualitatif analyse comment les entreprises se saisissent de la problématique du développement durable et comment elles l'intègrent dans leur stratégie immobilière, ainsi que les impacts de cette jonction aux différentes échelles du territoire.

Le volet quantitatif a été réalisé en collaboration avec Élisabeth TOVAR, maître de conférences en économie, à Nanterre.

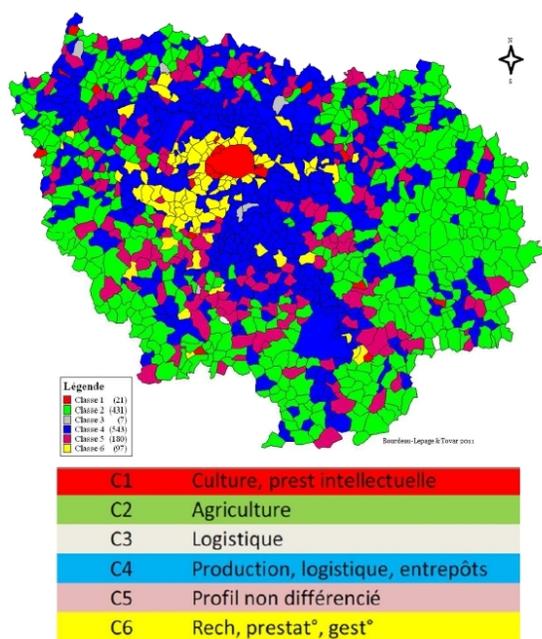
Notre motivation de départ s'inscrit dans les préoccupations de l'économie urbaine, à savoir finalement comment se structure

l'espace, sachant que l'espace social est plutôt structuré par des individus plutôt aisés. La question que nous nous sommes posée était : les fonctions supérieures des entreprises structurent-elles autant l'espace que les ménages les plus aisés. Qu'est-ce qui détermine la localisation résidentielle, d'un côté ? Qu'est-ce qui détermine la localisation des entreprises, de l'autre ? Un parallèle entre les deux peut-il être établi ? Concernant les fonctions d'entreprise, notre question semblait pertinente puisque avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les modèles d'économie urbaine ont démontré une déconnexion spatiale entre les fonctions de coordination et celles d'exécution. Nous sommes donc parties de l'existence de certaines fonctions « supérieures aux autres », dans le haut de la hiérarchie, et avons pris comme hypothèse que ces fonctions-là seront beaucoup plus sensibles à la qualité durable des territoires, à la qualité intrinsèque des territoires. Notre préoccupation était d'aller au-delà des déterminants traditionnels de la localisation fonctionnelle, à savoir, le capital social, la qualité de la main d'œuvre, l'équipement, la capacité des territoires. Il fallait prendre en compte quelque chose de plus important. Nous nous sommes interrogées sur la notion de qualité durable des territoires.

Nous avons choisi l'Île-de-France comme terrain d'étude pour sa pertinence pour étudier les fonctions supérieures, dites métropolitaines et du fait de notre bonne connaissance de ce terrain, ce qui facilite la lecture des résultats. Nous avons supposé que sur ce territoire, nous aurions des résultats plus visibles que si nous nous positionnions par exemple sur Lyon.

L'objectif du projet de recherche était d'analyser la géographie de la division fonctionnelle des emplois en Île-de-France, de savoir si la localisation des fonctions d'entreprise est différenciée selon le niveau de qualité durable des territoires et de donner des éléments de discussion quantifiés pour les choix des terrains d'étude du volet 2 qui sera présenté par la suite. Par ailleurs, le projet avait aussi comme objectif de comprendre l'importance que les entreprises accordent à la qualité durable des territoires dans le choix de la localisation de leurs fonctions. Ce projet met donc en tension d'un

Typologie communale des fonctions d'entreprise



Organisation concentrique

- **Au centre** : Paris et ses communes limitrophes concentrent les FM
- **Premier cercle** : fonctions productives et de gestion gourmandes en espace
- **Deuxième cercle** : fonctions agricoles

Des irrégularités

- Aéroports (logistique)
- Déformation SE/NO
- Brèche dans le premier cercle : les FM débordent à l'Ouest vers le Sud-Ouest

côté, la théorie et ce que nous observons à partir des données statistiques, et d'un autre côté la pratique à partir d'études de terrain.

La recherche porte sur l'analyse de la géographie des fonctions d'entreprises, définit et mesure la qualité durable des territoires des communes franciliennes ; l'échelle retenue est effectivement la commune, ce n'est pas une échelle très fine, mais c'est surtout une façon de voir comment ce type d'analyse peut être mis en œuvre.

La troisième question est « comment se rencontrent les fonctions métropolitaines et la qualité durable des communes sur le territoire de l'Île-de-France ? » Est-ce qu'il y a un lien ? Est-ce que cela fonctionne ou pas ?

Une organisation concentrique confirmée par la typologie communale des fonctions d'entreprises

Je ne peux pas vous présenter dans le temps qui m'est imparti l'ensemble des travaux, mais étant donné que des articles destinés à publication ont été écrits à partir de

cette recherche, je vous incite à les consulter. Je broserai juste quelques apports et résultats. Selon l'INSEE, les fonctions d'entreprise sont les fonctions remplies par les actifs résultant des professions qu'ils occupent. Elles sont transversales par rapport au secteur d'activité, par rapport au statut et elles peuvent associer plusieurs niveaux de qualification. Nous nous sommes intéressées aux fonctions métropolitaines telles que définies par l'INSEE, c'est-à-dire la conception recherche, les prestations intellectuelles, le commerce inter-entreprises, la gestion et la culture et les loisirs. Nous avons pu confronter les données de l'INSEE 2007 aux modèles d'économie urbaine.

Nous avons regardé où nous avons une dominance des fonctions liées à la culture, aux prestations intellectuelles, à la conception et la recherche, et à la gestion. Une organisation concentrique est observée. C'est ce qu'évoquait Dominique MIGNOT précédemment en parlant du modèle Von Thünen. Il y a des déformations évidemment. Les fonctions métropolitaines sont concentrées au centre, sur Paris et les communes limitrophes. Un premier cercle

Construction du tableau de bord
(2) indicateurs et méthodes d'agrégation

DIM Urbaine	patri_histo	Présence d'aménités historiques (zppuap ou monument historique)	Ministère de la Culture	
	gare	Présence d'une gare ferrée		RATP
	bati	Proportion des ménages vivant dans une maison		INSEE RGP
	proxi_pres	Nombre d'établissements de la sphère présente accessible à moins de 20 minutes en transports en commun (pondération décroissante en fonction de la distance)		INSEE CLAP
DIM Environnementale	pollution	Nombre de jours où l'indice AIPARIF est inférieur à 5 sur un an	Airparif	
	nuisance	Proportion de la surface de la commune occupée par des aménités naturelles négatives	CLC	
	vert_recre	Proportion de la surface de la commune occupée par des aménités naturelles positives	CLC	
	znieff1	Proportion de la surface de la commune occupée par une znieff1	DIREN	
	proxi_foret	Proximité de la forêt la plus proche (en minutes en transports en commun selon la DREIF, 2003)	CLC + DREIF	
	proxi_eau	Proximité du point d'eau le plus proche (en minutes de transports en commun selon la DREIF, 2003)	CLC + DREIF	
DIM Sociale	assoc	Nombre d'associations dans la commune de résidence	INSEE RGP	
	ext_soc	Niveau d'éducation de la population (provisoire, non corrigé par les structures par âge)	INSEE RGP	
	div_jour	Indicateur d'inégalité de Theil des CSP (emplois au lieu de travail)	INSEE RGP	
	div_nuit	Indicateur d'inégalité de Theil des CSP (résidents)	INSEE RGP	

accueil des fonctions de production et de gestion gourmandes en espace et un deuxième cercle, plutôt les fonctions agricoles. Évidemment, des irrégularités apparaissent ; elles sont liées à la logistique du fait de la présence d'aéroports et également, aux fonctions métropolitaines qui débordent vers l'ouest, soit une configuration tout à fait traditionnelle.

**Comment définir et mesurer la qualité durable d'un territoire ?
Un indicateur composite**

La qualité durable d'un territoire peut être appréciée à travers l'offre d'aménités ; c'est ce que font la plupart du temps les économistes. C'est un peu original, parce que quand nous regardons les définitions des aménités,

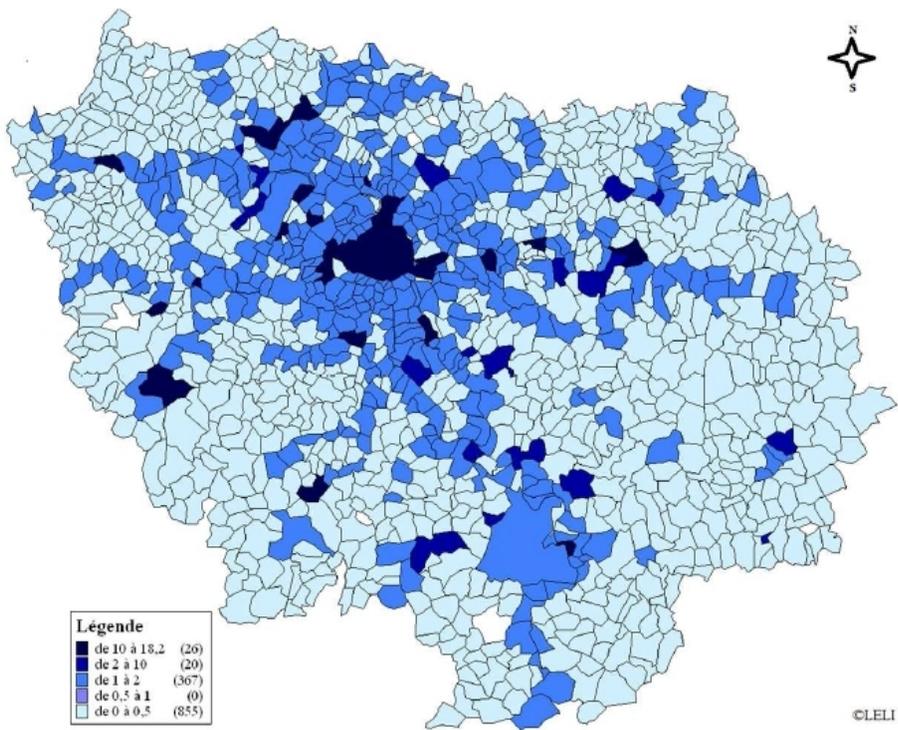
souvent les économistes ne sont pas très forts là-dessus. Mais les travaux de Jean Cavailhès montrent que cela a de l'importance. L'objectif était d'interpréter ces éléments que nous qualifierons d'aménités d'un point de vue du développement durable et évidemment de ses trois piliers : environnement, social et économie. Trois types d'aménités ont été choisis : des aménités historiques qualifiées d'urbaines, des aménités vertes, qualifiées plutôt d'environnementales, parce que ce n'est pas forcément seulement la végétation, puis, les aménités sociales.

Nous avons créé un indicateur avec trois dimensions, rappelant en fait les dimensions du développement durable. La dimension urbaine, c'est la présence d'aménités historiques, mais aussi par exemple le nombre d'établissements de la sphère présente accessible en moins de 20 minutes en transport en commun. Donc, ce que disait déjà Dominique MIGNOT tout à l'heure, l'accessibilité, la diversité des activités sur un territoire, c'est plutôt la dimension urbaine. C'est ce que les modèles d'économie urbaine appellent les économies d'urbanisation.

La dimension environnementale est beaucoup plus facile à appréhender. Ont été retenues les proportions de surface de la commune occupées par des aménités naturelles positives ou négatives. Est-ce que dans ma commune, il y a une partie du territoire qui est une ZNIEFF ?

Puis, la dimension sociale constitue un ensemble assez intéressant ;

Géographie de la dimension urbaine



c'est la diversité de l'environnement qui est appréhendée. Le postulat sous-jacent est que si nous sommes dans un environnement diversifié, nous avons plus de potentialités ; il est plus agréable et nous pouvons faire plus de choses. Donc, la qualité du territoire serait supérieure. Ont été retenus le nombre d'associations de la commune de résidence, pour voir l'engagement et la vie sociale sur le territoire, le niveau d'éducation de la population et des indicateurs d'inégalité de Theil des catégories socio-professionnelles des actifs et des résidents. L'agrégation des variables se fait par dimension - cf les travaux de Bourguignon et Chakraverti - et la pondération des variables à l'intérieur des dimensions est réalisée selon la méthode de Betti et al.

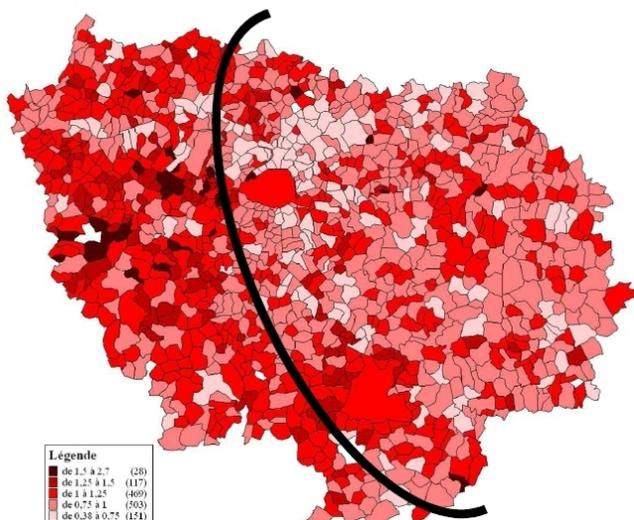
Quelle géographie des dimensions urbaine, environnementale et sociale ?

Une géographie de la dimension urbaine apparaît : Paris et les villes proches se distinguent très nettement par des niveaux élevés d'aménités urbaines, certains territoires semblent en difficulté et présentent une dimension urbaine faible. Ressort une organisation radiale qui semble suivre les axes de transport.

La dimension environnementale ne fait pas apparaître une géographie inversée par rapport à la dimension urbaine. Ceci constitue un des premiers résultats. Ressortent des zones défavorisées au nord et au sud de Paris, autour des aéroports de Roissy et d'Orly et des zones favorisées dans le Sud-Ouest de l'Île-de-France, la vallée de la Seine et une tranche du Sud-Est de l'Île-de-France.

La dimension sociale, c'est une surprise, est moins contrastée que les deux autres dimensions. Une zone défavorisée part de Fontainebleau et se déploie en virgule inversée du nord-ouest au sud-est de la région et des aménités sociales faibles, voire inférieures à la moyenne sont mesurées au nord de Paris.

Géographie de la dimension urbaine



Quels liens entre les fonctions métropolitaines et la qualité durable des territoires ?

Est-ce que les fonctions supérieures ont tendance à privilégier une localisation sur des territoires à haute qualité durable, où les trois dimensions (urbaine, environnementale, sociale) sont les plus importantes, alors que dans le même temps, les fonctions « inférieures » seraient reléguées sur des territoires où le niveau de qualité durable serait plus faible ? Les arguments théoriques favorables, au vu de la littérature, particulièrement en économie urbaine, sont la capacité à payer une rente plus élevée, la nécessité d'offrir un environnement plus favorable à une main-d'œuvre très qualifiée, spécialisée et rare, le besoin de maintenir une bonne accessibilité et l'arbitrage entre les différentes dimensions, par exemple, « que privilégions-nous ?, la dimension urbaine, la dimension sociale ou l'environnement ? ».

A la question : « Est-ce que les communes ayant un taux élevé de fonctions métropolitaines supérieures ont tendance à être proches des communes à aménités élevées ? », la réponse est oui pour

toutes les dimensions. Les coefficients d'auto-corrélation sont positifs et significatifs, ce qui signifie que plus la qualité durable est élevée, plus les fonctions métropolitaines sont présentes. Ce résultat fonctionne surtout pour les aménités urbaines pour lesquelles le coefficient de Moran est de 0,18. Ceci valide l'hypothèse de travail de la coexistence, en 2007, d'un tri fonctionnel du territoire francilien et d'un tri qualitatif de ce même territoire.

Toutefois, si l'on regarde les emplois métropolitains du point de vue de la contribution des communes à l'emploi total des fonctions métropolitaines, le résultat ci-dessus reste valide pour la dimension urbaine mais s'inverse pour les dimensions environnementales et sociales. En effet, les communes qui contribuent le plus à l'emploi métropolitain (en volume) ont tendance à être proches des communes où la qualité sociale et la qualité environnementale sont faibles.

Le croisement de ces deux résultats tend à indiquer que les communes les plus privilégiées du double point de vue fonctionnel et qualitatif seraient des communes fortement spécialisées en fonctions métropolitaines mais regroupant comparativement peu d'emplois par rapport à la moyenne francilienne.

L'association spatiale des fonctions métropolitaines avec les trois dimensions de la qualité durable du territoire est non significative pour l'immense majorité du territoire. La proximité géographique de communes spécialisées dans les fonctions métropolitaines et la qualité durable du territoire résulte plutôt de la présence de clusters isolés.

Pour la dimension urbaine, est identifié un type de cluster de communes fortement spécialisées en emplois métropolitains proches de communes où la dimension urbaine de la qualité durable du territoire est élevée : archipel de communes s'étendant de Paris à Cergy.

Pour la dimension environnementale, 3 types de clusters sont identifiés :

- Cluster de communes fortement spécialisées en emplois

métropolitains proches de communes où la dimension environnementale de la qualité durable du territoire est faible : les zones autour de Roissy et d'Orly ;

- Cluster de communes fortement spécialisées en emplois métropolitains proches de communes où la dimension environnementale de la qualité durable du territoire est élevée: une petite zone circonscrite à l'Ouest de Paris ;

- Cluster de communes peu spécialisées en emplois métropolitains proches de communes où la dimension environnementale de la qualité durable du territoire est faible : une zone localisée à l'extrême Sud-Ouest de l'Île-de-France.

Pour les aménités sociales, ces associations sont moins significatives. Par contre, nous avons des fonctions métropolitaines élevées, des aménités sociales élevées dans les Hauts-de-Seine.

Ce premier volet de la recherche montre qu'il existe une hyper-concentration des fonctions métropolitaines et une organisation concentrique de la spécialisation fonctionnelle des emplois en Île-de-France - cf le papier publié dans *Métropolitiques* intitulé « L'hyper-concentration des fonctions métropolitaines : un atout ou pas pour l'Île-de-France dans le monde ? ». Nous mettons, par ailleurs, en évidence une distribution contrastée de la qualité durable en Île-de-France et pas de disjonction spatiale nette entre les aménités vertes et les aménités urbaines.

Globalement, l'association entre les fonctions métropolitaines et la qualité durable est claire pour la dimension urbaine. Ceci nuance la réponse à la question de recherche initiale. Localement, par contre, sont identifiées des zones spécifiques qui présentent des profils différenciés d'association entre les fonctions métropolitaines et chacune des trois dimensions de la qualité durable.

LES APPORTS DE CETTE RECHERCHE

NOUS AVONS RÉALISÉ UN TABLEAU DE BORD ORIGINAL DE LA QUALITÉ DURABLE DES TERRITOIRES ET UNE CONSTRUCTION D'INDICATEURS POUR CHACUNE DES DIMENSIONS URBAINE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE. UN INDICATEUR SYNTHÉTIQUE PEUT ÊTRE CONSTITUÉ, CHOSE QUE NOUS AVONS DÉJÀ FAITE.

NOUS AVONS EFFECTUÉ UNE ANALYSE FONCTIONNELLE INÉDITE DE LA RÉPARTITION SPATIALE DE L'EMPLOI AU LIEU DE TRAVAIL EN ÎLE-DE-FRANCE. NOUS AVONS EU DE NOMBREUX RETOURS DE LA PART D'ACTEURS LOCAUX ET DE CHERCHEURS.

NOUS AVONS PORTÉ À LA CONNAISSANCE L'EXISTENCE D'UN CUMUL DE DIFFÉRENCIATIONS FONCTIONNELLES DES EMPLOIS ET DE L'INÉGALITÉ DE DURABILITÉ DES TERRITOIRES.

NOUS POUVONS DIRE QU'EN 2007, LES COMMUNES SPÉCIALISÉES DANS LES FONCTIONS DITES SUPÉRIEURES ONT TENDANCE À ÊTRE DES TERRITOIRES À HAUTE QUALITÉ DURABLE, ALORS QUE LES COMMUNES À FAIBLE QUALITÉ DURABLE ONT TENDANCE À CONCENTRER DES FONCTIONS INFÉRIEURES.

ÉVIDEMMENT, LE CHOIX DES INDICATEURS N'EST PAS NEUTRE ; CEUX-CI POURRAIENT ÊTRE REMIS EN QUESTION TOUT COMME LA MATRICE D'ACCESSIBILITÉ. PROBABLEMENT QUE SI NOUS DESCENDIONS À UN NIVEAU PLUS FIN QUE LA COMMUNE, NOUS OBTIENDRIONS SÛREMENT ENCORE DES DIFFÉRENCES PLUS SIGNIFICATIVES, IMPORTANTES.

DEBORAH BOICO, CHARGÉE D'ÉTUDES AU GEISTEL

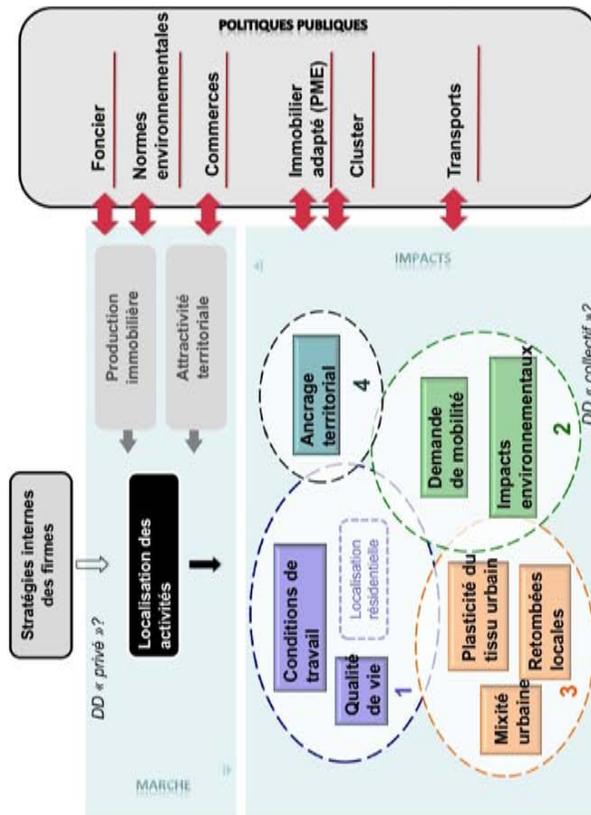
Le volet qualitatif de cette recherche a été conçu et mis en œuvre par Guy LOINGER, directeur du Geistel, assisté d'Eva JORDAN. Après le décès de Guy LOINGER en février 2012, le travail a été finalisé par Deborah BOICO et Rémi BARRE, président du Geistel.

L'étude réinterroge, à partir de données qualitatives, les processus de décisions d'inscription spatiale des établissements tertiaires.

Sans se substituer à des démarches quantitatives, l'analyse qualitative permet d'identifier les stratégies des acteurs économiques, notamment en matière de localisation, de faire état des évolutions récentes en marge des dispositifs de statistiques lourds. Elle permet de dégager les tendances récentes, de déterminer un cadre global d'action et de détecter des signaux faibles, générateurs potentiels d'inflexion des stratégies.

Il s'est agi d'analyser comment les entreprises, notamment des grands groupes présents en Ile-de-France, se saisissent de la problématique du développement durable et comment elles l'intègrent dans leur stratégie immobilière, mais également d'étudier les impacts de cette injonction, aux différentes échelles du territoire, à partir de différents quartiers tertiaires.

Nous avons mené une enquête auprès d'une quarantaine d'acteurs, responsables d'immobilier d'entreprise, syndicats, mais également professionnels de l'immobilier et acteurs locaux. La démarche a consisté à affiner un ensemble de leitmotifs qui précèdent au choix de localisation. Les entreprises ont été questionnées sur la nature de leur implantation, sur leur rapport au territoire et sur les mesures adoptées en vertu du développement durable. Cette première phase nous a conduits à délimiter les contours d'un développement durable que nous avons appelé « privé ». Nous nous sommes ensuite



Geistel

questionnés sur l'identification de ce développement durable et de ces comportements à l'échelle des territoires et avons introduit l'idée d'un développement durable « collectif ».

La présentation sera un peu rapide, mais le débat pourra permettre de développer certains aspects en réponse aux questions.

La primauté du facteur coût dans les processus de localisation

Les stratégies de localisation des entreprises et les critères qui précèdent ces choix, sont impactés en premier lieu par une prise en compte, depuis le début

des années 2000, et amplifiée par la crise, du potentiel économique considérable que permettait l'optimisation, notamment la réduction du parc immobilier occupé. Les travaux de simulation se sont généralisés dans les grandes entreprises et deux modalités d'intervention sont apparues. La première est de constituer des liquidités en se désengageant : renégociation des baux, mise en œuvre de procédés par lesquels le propriétaire externalise son patrimoine immobilier et devient locataire. La deuxième modalité consiste à optimiser, réduire, rationaliser les surfaces allouées avec des ratios d'occupation sans cesse réduits. La diminution des surfaces par poste s'accompagne d'un recours à l'open space, voire aux bureaux partagés. L'éloignement croissant des centres de décision amplifie d'autant la primauté du facteur coût dans les processus de localisation.

Cette évolution intervient dans un contexte où les horizons de projection des entreprises se réduisent. Les déménagements sont aussi l'occasion de réduire les effectifs. Certains services généraux sont externalisés, mais également la fonction immobilière, avec une gestion confiée à des tiers.

Des stratégies récentes favorables au regroupement des fonctions : "les opérations campus"

L'activité immobilière est également à mettre en regard des modifications des modes de travail, de l'évolution du poids de la hiérarchie, de l'imbrication

croissante front et back office et la flexibilité devient gage de productivité.

Pour toutes ces raisons et à l'heure des consolidations, des fusions-acquisitions, le regroupement des fonctions sur un même site amène une variante plus pragmatique pour gérer le plan d'activité du groupe tout en optimisant la surface. À titre indicatif, un déménagement des quartiers centres d'affaires vers les sites périphériques en regroupant les unités engendrerait une économie d'environ 30 %. C'est considérable. Par ailleurs, il y a un autre facteur également. Suivant les responsables d'entreprise, les décisions se prennent davantage dans les couloirs que dans les bureaux et du coup un parc immobilier avec des bâtiments plus bas type campus avec de grands plateaux horizontaux sont nettement privilégiés. Ceci se traduit par une augmentation des tailles des établissements, des ensembles immobiliers de 30 à 80 000 m² en surface hors-œuvre nette. Le choix du site est donc avant tout contraint par l'offre foncière adéquate.

Autre variable, l'accessibilité, avec des calculs qui ne sont pas neutres, parce que le regroupement des fonctions demande un arbitrage entre des impératifs métier et la localisation des différents types d'effectifs. Certains métiers type marketing, communication, ne doivent pas être trop éloignés de Paris. Tout ceci nécessite des arbitrages et fait passer outre un certain nombre de considérations.

Une attention croissante portée à « l'environnement de travail » : bien-être au travail, offre de services, télétravail

Que donne l'introduction du facteur développement durable aux côtés de ces nouveaux déterminants ? Nous reprenons le mécanisme.

Le premier consiste effectivement – nous l'avons évoqué tout à l'heure – à passer de la ville, dans laquelle on s'implante, au bâtiment dans lequel on prend ses quartiers. Dans un contexte de crise, en plus, le développement durable va légitimer d'autant une implantation en marge du quartier d'affaires pour des bâtiments neufs et performants, qui n'ont pas vraiment été mentionnés auparavant « les bâtiments verts ». C'est ce qui apparaît très clairement dans l'ensemble des opérations que nous avons vues ; la haute qualité environnementale (HQE) pour satisfaire les exigences normatives.

Est mis à disposition un panel de services au sein des bâtiments, indépendamment du quartier dans lequel ils s'implantent. Ce sont les grandes opérations campus qui jalonnent la première couronne et qui vantent la qualité de vie offerte à des salariés récemment déménagés.

Cela conduit à un second constat qui est effectivement la question du bien-être des salariés, en parallèle à la rationalisation constante des surfaces qui leur sont allouées. Le système organisationnel s'est transformé au profit d'une organisation matricielle avec fonctionnement transversal en mode projet, génératrice de déplacements internes. Le travail collaboratif s'accroît, le bureau se dépersonnalise. Dans le même temps, est notée une espèce de forme d'aménité interne pour conforter les salariés dans un objectif de productivité, quitte à engendrer des surcoûts qui grèvent sensiblement les économies générées par la rationalisation des surfaces. Sont confortés le lien social, la culture d'entreprise par des locaux attractifs.

La dépendance du salarié aux transports est relativisée par la mise en place d'accords portant sur le télétravail qui est passé de 7 % en 2007 à 13 % en 2012, soit une évolution sensible. Tout ceci s'inscrit dans une logique de développement durable qui est soit intégré, soit scénarisé, et qui participe à la stratégie d'implantation, avec des regroupements professionnels qui permettent des synergies, des locaux neufs qui répondent à la fois à l'objectif de rationalisation et aux exigences environnementales. Ces bâtiments vitrines offrent l'opportunité à l'entreprise de mieux maîtriser les composantes du bien-être social des salariés en minimisant les impacts sur l'environnement.

Des bâtiments durables, des îlots durables qui ne font pas la ville durable

Toutefois, ces mécanismes ne répondent pas forcément aux exigences du développement durable à l'échelle du territoire.

Du fait des arbitrages tendus qu'impose le regroupement des salariés, nous observons que les salariés sont de moins en moins pris en compte dans les décisions de localisation, que les ressources

humaines ne sont sollicitées qu'une fois le chemin effectué, plutôt dans le cadre de réflexions sur l'environnement de travail et pour rallier les « ennemis » du projet. La forme du dialogue est très contrainte et cela ne fait qu'amplifier la perception d'un territoire d'accueil qui est vécu pour les salariés comme une contrainte ; cela accroît d'autant la perception de l'insécurité. En conséquence, les revendications qui visent à recréer du lien social sont d'autant plus importantes et conduisent à l'ensemble des changements que nous avons évoqués.

Un autre aspect à mentionner : la rupture qui est constatée entre ces nouveaux établissements et le quartier, puisque l'emprise au sol de ces implantations est importante et que le degré d'autarcie de ces bâtiments réduit les interactions entre salariés et commerce local. L'intégration de ces services dédiés aux salariés dans les immeubles de bureau se généralise et devient presque une norme, ce qui fait que les bâtiments en sont dotés même lorsque l'implantation se trouve dans une zone assez pourvue en commerces et en services. Au final, les interactions entre immobilier et quartier se réduisent, et les produits immobiliers doivent s'ajuster au plus près des besoins des utilisateurs. Ceci pose un problème de modification profonde du bâti et des questions d'obsolescence et de renouvellement du parc des acteurs impliqués. Même l'usage des espaces publics alentours est redéfini. A l'échelle du quartier, une véritable rupture, d'une certaine manière, est consacrée.

La logique bâtiment génère de nouvelles opportunités pour des territoires qui étaient jusque-là en retrait des dynamiques métropolitaines, des territoires qui n'avaient pas cette image de prestige, qui ne figuraient pas dans les quartiers de prestige avec des qualités techniques de l'immeuble qui se substituent finalement aux qualités intrinsèques du quartier. Ceci constitue une opportunité de redynamisation.

A l'échelle des quartiers se posent des enjeux de dissociation de l'espace, avec des territoires qui ne profitent finalement qu'indirectement de la dynamique économique du territoire et de la nouvelle attractivité quand cette dernière est centrée sur les grands groupes. Or, c'est souvent le cas, car la mise sur le marché dans

certaines villes de première couronne d'un volume considérable de surfaces, implique d'attirer un grand groupe pour pouvoir remplir ces surfaces.

Autre opportunité néanmoins, le développement de tiers-lieux, de télé-centres sur lesquels un certain nombre de territoires réfléchissent actuellement ; c'est notamment le cas de la Seine-et-Marne. Cette problématique accompagne aussi les nouveaux processus et peut, si elle est anticipée et accompagnée par les pouvoirs publics – ce que nous voyons globalement – permettre de revitaliser des territoires et de restaurer le lien entre le micro-local et l'activité.

Nous nous demandons si les collectivités aujourd'hui n'auraient pas plus intérêt, plutôt que de chercher à capter un siège social, à encourager la mise en place de hub de travail en ville, sachant que la question est ouverte, mais n'est pas neutre, notamment sur la question de la taxe fiscale.

Le développement de l'offre foncière en première couronne, associé à des pratiques de regroupement des fonctions au sein des entreprises risque d'induire une obsolescence accélérée du parc de bureaux en deuxième couronne, puisque la tendance actuelle est au regroupement des fonctions managériales, mais également des fonctions support sur une zone centrale élargie, et dilatée à l'ensemble des communes en bordure de Paris.

LES APPORTS DE CETTE RECHERCHE

CETTE ÉTUDE A MIS EN EXERGUE UNE SÉRIE DE TENSIONS SOUS-JACENTES AUX LOGIQUES ORGANISATIONNELLES INTERNES DES FIRMES ET AUX IMPLICATIONS GÉNÉRÉES PAR UNE APPROPRIATION CROISSANTE DES THÉMATIQUES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.

LES ENTREPRISES ENQUÊTÉES, NOTAMMENT DES GRANDS GROUPES, SE SAISISSENT PROGRESSIVEMENT DES PROBLÉMATIQUES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. ELLES LES INTÈGRENT DANS UNE RECHERCHE D'OPTIMISATION CONCILIANTE LEURS IMPÉRATIFS FINANCIERS, LES OBLIGATIONS LÉGALES VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ ET LA DEMANDE SOCIÉTALE. LE DISCOURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE S'INSTITUTIONNALISE ET DEVIENT UNE NORME IMPLICITE, UN STANDARD QUI S'IMPOSE.

DANS UNE OPTIQUE DE CONCILIATION, VOIRE DE SYNERGIES ENTRE BIEN-ÊTRE SOCIAL, DIMINUTION DE L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE ET PRODUCTIVITÉ, LES GRANDS GROUPES INTERNALISENT LES PASSERELLES ENTRE LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. TOUTEFOIS, CES STRATÉGIES FONT QUE LE TERRITOIRE S'EFFACE PROGRESSIVEMENT AU PROFIT D'UN BÂTIMENT CONCILIANTE, A PRIORI, L'ENSEMBLE DES INTENTIONS.

PAR AILLEURS, ALORS QUE LES ENTREPRISES DEVIENNENT PLUS SENSIBLES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES EXTERNALITÉS NÉGATIVES FRAGILISENT LE LIEN ENTRE ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET TERRITOIRE. CES ÎLOTS DURABLES REPOUSSENT LA PERSPECTIVE DE LA VILLE DURABLE.

UNE NOUVELLE HIÉRARCHIE TERRITORIALE, PLUS POLARISÉE, SE SUBSTITUE AUX ARTICULATIONS FONDÉES SUR DES SEGMENTATIONS FONCTIONNELLES. LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DE PREMIÈRE COURONNE SE CONCURENCENT POUR CAPTER LES NOUVELLES UNITÉS RECOMPOSÉES EN DÉVELOPPANT UNE OFFRE FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE.

L'ENSEMBLE DE CES STRATÉGIES CONTRIBUE À DILATER LA POLARITÉ CENTRALE, À ÉTENDRE LA CENTRALITÉ PARISIENNE ; LA CEINTURE PÉRIPHÉRIQUE DEVENANT QUARTIERS D'AFFAIRES.

LES NOUVELLES LOGIQUES ORGANISATIONNELLES DES ENTREPRISES (FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL) SONT SUSCEPTIBLES DE CONSTITUER DES OPPORTUNITÉS, NOTAMMENT VIA UNE PLUS GRANDE PRISE EN COMPTE DES DESIDERATA DES SALARIÉS, DÉJÀ MISE EN AVANT PAR UN CERTAIN NOMBRE D'ÉTUDES OU DE SONDAGES.

L'ÉVOLUTION DES NORMES EN MATIÈRE D'AMÉNAGEMENT INTÉRIEUR DES BUREAUX ENTRAÎNE LA CRÉATION DE GRANDS VOLUMES MODULABLES OFFRANT UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ À L'INTÉRIEUR DES IMMEUBLES, ET FAVORABLE À UN RECYCLAGE POSSIBLE, VOIRE UNE RÉVERSIBILITÉ DU BÂTI (BUREAUX/LOGEMENTS) QUI RÉPOND AUX OBJECTIFS DE DURABILITÉ DES VILLES

LES CONSÉQUENCES DES NOUVEAUX DÉPLOIEMENTS TERTIAIRES SEMBLENT DIFFICILES À ANTICIPER. L'AVENIR DES QUARTIERS N'EST PAS FORCÉMENT TRACÉ ; DES BAUX « OPPORTUNISTES » ACTÉS IL Y A MAINTENANT UNE DIZAINE D'ANNÉES ARRIVENT À ÉCHÉANCE. DES ÉVOLUTIONS VONT SURVENIR, DES RISQUES D'OBSOLESCENCE DANS CES NOUVEAUX QUARTIERS, QUI N'EN SONT PLUS, NE PEUVENT ÊTRE ÉVACUÉS.

François NOISETTE, Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie

La question de l'externalisation d'une partie de l'impact de la localisation des entreprises en termes de développement durable est très importante. A titre d'exemple, je reprends le débat lancé publiquement par Guillaume PÉPY, il y a deux ans, à propos du choix d'implantation de BNP Paribas : « dans votre localisation, vous ne prenez pas en compte le coût, la possibilité physique et les impacts sur les systèmes de transport. Je vous dis que nous n'arriverons pas à amener les salariés à l'endroit où vous vous implantez, ce qui pose une première question de développement durable sur la longueur des trajets, parce que les trajets mécaniques consomment de l'énergie et des transports en commun et une deuxième question sur les finances publiques, qui est aussi une grosse question de développement durable. » Lorsque nous parlons d'économie dans le développement durable, nous parlons aussi de durabilité des finances publiques. Or, comment cette question est-elle prise en compte par votre enquête ? Pour moi, si une entreprise ne se pose pas ces questions, cela veut dire qu'elle s'expose un jour à un tour de vis fiscal significatif pour payer ce qu'elle n'a pas internalisé précédemment.

Deborah BOICO

En ce qui concerne la prise en compte de cette question, c'est vrai qu'elles se la posent. Des enquêtes sont faites. En fait, ce paramètre est d'autant plus secondaire actuellement, qu'en période de crise elles pensent à se rapprocher du centre de Paris. Effectivement, la BNP nous dit aujourd'hui qu'une implantation nouvelle à Marne-la-Vallée n'a plus de sens, et qu'elle aura tendance à rapprocher ses effectifs sur la ZAC Claude Bernard (Paris 19^{ème} et Aubervilliers) et sur des sites qui sont finalement mieux desservis aujourd'hui, parce qu'il y a une offre foncière qui le permet et parce qu'au-delà du regroupement, cela oblige à être pratiquement dans Paris, parce qu'il y a des personnes qui ont besoin d'un accès plus direct. Finalement, il y a un rapatriement. Du coup, un point important est effectivement ce que l'on appelle la logique du dernier kilomètre en logistique, mais là, c'est effectivement la question de la desserte elle-même du bâtiment qui, finalement, est assez éloigné des transports. Pour cela,

les entreprises mettent en place des navettes, dans cette logique d'internalisation des services et pour pallier les désagréments.

François NOISETTE

Ce que vous venez de dire confirme bien la stratégie, pour moi, anti-développement durable qui consiste à ramener des emplois dans Paris, alors qu'il y a déjà un million de personnes qui doivent traverser le boulevard périphérique tous les matins. Ce n'est pas possible. Cela coûtera 25 milliards avec le métro du Grand Paris et nous savons que nous ne ferons pas tout. Il suffit de prendre le RER le matin pour venir à La Défense pour savoir que nous ne sommes pas dans des conditions de développement durable. Ce n'est pas social et cela coûte très cher.

Bernadette MÉRENNE-SCHOUMAKER, professeur à l'université de Liège

Les deux recherches sont extrêmement intéressantes. Mais je me pose depuis le départ la même question : quel lien établissez-vous entre les deux volets ?

Lise BOURDEAU-LEPAGE

Le volet quantitatif, réalisé en premier, avait pour objectif de construire une typologie des territoires franciliens croisant développement économique et qualité environnementale et d'étudier la localisation des fonctions d'entreprise. Nous avons proposé à l'équipe en charge du volet qualitatif certains territoires à enquêter. Après, la temporalité de réalisation des deux volets peut poser des problèmes. De façon globale, nous pouvons dire que les enquêtes qui ont été menées n'ont pas forcément pris l'ensemble des territoires que nous recommandions, mais tout de même un certain nombre de territoires qui paraissent spécifiques. Nous avons bien mis en évidence par exemple l'importance de regarder les territoires où la logistique était présente, cela nous paraissait très intéressant. Nous avons mis également en évidence certains territoires. Notre travail a porté sur des zones, parce que nous ne savons pas définir les communes en tant que telles, mais une zone à l'ouest de Paris, plutôt autour d'Orsay, une zone autour d'Orly, Vitry et avons proposé

également un arrondissement parisien qui semblait particulièrement intéressant compte tenu de ses aménités sociales relativement faibles.

Ils ont choisi tout de même certaines localisations qui répondent aux propositions que nous avons faites. Il ne faut pas oublier que l'approche qualitative repose sur des enquêtes sous forme d'entretiens semi-directifs ; or, il est très difficile d'obtenir des rendez-vous avec des acteurs. Ils ont donc aussi privilégié des terrains sur lesquels ils avaient des acteurs qu'ils connaissaient et qui leur répondraient positivement. C'est vrai que nous avons un idéal, puis nous avons la pratique. Sachant que nous avons fini le volet 1 très tôt, 8 mois après le début de la recherche, nous avons envoyé le rapport avec les préconisations. Le souci est qu'entre temps, je tiens à le rappeler, Guy LOINGER est décédé. Ils ont fait face et ils ont réussi à finaliser les enquêtes, à analyser l'ensemble des informations et à rédiger le rapport, ce qui n'était vraiment pas évident. Il est vrai que nous pouvons regretter que l'articulation ne soit pas suffisamment forte entre les deux approches, mais la qualité du travail et des enquêtes qui ont été menées dans le volet 2 sont chronophages.

Évelyne LEMERCIER

Je souhaite apporter quelques points en complément de la réponse de Lise BOURDEAU-LEPAGE. Le projet de recherche, tel qu'il a été proposé, est bien l'inscription spatiale des fonctions d'entreprise face au développement durable, avec comme hypothèse sous-jacente que l'Île-de-France était organisée spatialement selon une logique non pas d'activités économiques, mais de fonctions relatives aux activités économiques, notamment en ce qui concerne les grandes entreprises.

Le jury de sélection a été très intéressé et a retenu ce projet en deux volets car nous avons à la fois :

- Une proposition de traitement quantitatif, à partir de données sur l'ensemble de la région, l'ensemble des communes franciliennes, s'emparant de cette question de l'organisation spatiale. Sommes-

nous dans une organisation par les fonctions ou par les activités ? Et le lien avec le développement durable des territoires au travers des critères indiqués par Lise BOURDEAU-LEPAGE ;

- Une proposition d'un travail d'enquête, qualitatif. Justement, le travail d'enquête qualitatif a permis d'appréhender les évolutions récentes des stratégies. Je crois que ce qui est très intéressant dans cette recherche, c'est que nous avons une lecture à partir des données de l'ensemble de la région d'un côté, qui nous donne une organisation structurelle de la région, et, par ailleurs, des enquêtes avec une cinquantaine d'entretiens diversifiés, aussi bien des utilisateurs, des promoteurs, des conseils en immobilier, des directeurs immobilier de grandes entreprises... Il y a bien eu ce pont entre certains territoires qui ont pu être étudiés. Mais il est vrai que lorsque nous avons rediscuté, d'abord avec Guy LOINGER et Deborah BOICO, puis avec Rémi BARRE et Deborah BOICO, nous nous sommes dit qu'il fallait, pour appréhender les évolutions récentes, regarder plutôt des entreprises qui ont bougé récemment, qui se sont installées afin de justement réinterroger la statistique qui nous permet d'observer le passé et en regardant les 5 années qui ont suivi. Y a-t-il des dynamiques récentes qui s'inscrivent davantage dans les enjeux du développement durable ? Il me semble que tout cela répond à l'attente de complémentarité de ces travaux.

Capital financier, immobilier d'entreprise et métropole durable

ANTOINE GUIRONNET, UNIVERSITÉ PARIS EST, ENPC,
DOCTORANT AU LATTTS EN AMÉNAGEMENT ET URBANISME

Je mène, en tant que doctorant en aménagement et urbanisme, mes travaux de thèse au LATTTS sous la codirection de Christian LEFÈVRE et de Ludovic HALBERT, qui est le responsable scientifique de cette recherche que je suis chargé de représenter, parce qu'il est en mission d'enquête à Bangalore. Je suis accompagné d'Élisabeth DECOSTER qui a participé à la recherche à nos côtés. Je souhaitais remercier les interlocuteurs de l'industrie immobilière, les aménageurs et les collectivités locales qui nous ont accordé de leur temps et ouvert leurs portes.

En préalable, revenons quelques instants sur la manière dont nous avons traité cette question posée par le Puca. Nous avons souhaité l'aborder en nous concentrant sur l'offre, donc étudier la question de la localisation des activités économiques à partir de « l'acteur investisseur financier en immobilier », sans verser dans l'excès qui serait de se concentrer sur l'offre tout en oubliant la demande, c'est-à-dire les locataires des bâtiments qui sont gérés et possédés par ces investisseurs financiers, et – c'est la deuxième remarque – sans verser dans l'excès de considérer ces investisseurs financiers hors des systèmes d'acteurs locaux dans lesquels ils peuvent être

amenés à intervenir aux côtés d'acteurs et d'aménageurs en tant qu'acquéreurs finaux de bâtiments en immobilier d'entreprise, et plus particulièrement en bureau. J'y reviendrai dans la seconde partie de mon exposé.

Une autre remarque quant à notre posture et à notre approche est le refus d'une définition normative du développement durable que nous poserions a priori et selon laquelle nous évaluerions la prise en compte du développement durable par ces acteurs en fonction de critères que nous aurions définis comme relevant du développement durable, de ce qui est souhaitable.

Ces investisseurs financiers en immobilier sur lesquels nous nous sommes concentrés peuvent être définis sous deux aspects. Le premier à l'aide du schéma proposé par Ingrid NAPPI-CHOULET. Nous pourrions dire qu'un investisseur financier en immobilier est quelqu'un qui mobilise les capitaux de deux types de clients, des clients particuliers ou des clients institutionnels, pour investir à travers différents canaux, directs ou indirects, dans différents marchés, qui correspondent ici au type d'actifs : des bureaux, des entrepôts, des locaux d'activité. En bref, toute une série d'immobilier d'entreprise. Une autre manière de comprendre ces investisseurs financiers en immobilier, et de les définir, est de dire qu'ils sont à la croisée de deux métiers, sur lesquels nous nous sommes concentrés : un métier d'acquisition c'est-à-dire les directeurs d'acquisition de grandes foncières cotées, d'assureurs, de caisses de retraite ou des investment managers, des gestionnaires pour compte de tiers, et un métier de gestion de portefeuille détenu en patrimoine.

Aujourd'hui, l'exercice ne sera pas de vous présenter l'ensemble des 400 pages du rapport et l'ensemble des résultats, mais plutôt d'en éclairer certains qui nous ont paru les plus intéressants à la lumière d'une grille de lecture analytique qui recense et synthétise les différents niveaux des objets correspondants à partir desquels nous pouvons nous poser la question de la plus ou moins grande prise en compte du développement durable par les investisseurs financiers et cette industrie immobilière.

Le premier niveau est celui de la société d'investissement. Nous pouvons nous demander si les outils d'aide à la décision intègrent le développement durable, et si oui, comment. Toujours au niveau de la société d'investissement, nous pouvons regarder comment les manières de travailler, de s'organiser, les nouveaux produits, les stratégies d'investissement peuvent être impactés ou non, plus ou moins selon les acteurs, par la prise en compte du développement durable. Nous pouvons ensuite chercher à replacer ces investisseurs financiers aux côtés des conseils en immobilier d'entreprise et des bureaux d'étude qui les accompagnent, par exemple, dans leur aide à la décision d'investissement, à la production d'une offre de marché, à travers la production d'une offre sur le développement durable, des points réglementaires. Donc, s'intéresser à comment cette filière est porteuse d'attentes ou de prescriptions concernant le développement durable en réaction à une définition donnée par le législateur. C'est le dernier niveau.

D'une part, nous pouvons replacer cette filière par rapport aux acteurs publics au niveau national, l'État dans le cadre du Grenelle 2 et le dispositif plus spécifique du Plan bâtiment Grenelle qui correspond à la mise en œuvre d'un certain nombre de groupes de réflexion et de travail dans lesquels l'État a invité les professionnels de l'immobilier, dont les investisseurs financiers, mais pas seulement, à contribuer à l'élaboration de règles. Le second niveau d'acteurs publics dans lesquels nous pouvons replacer ces investisseurs est le niveau local. J'y reviendrai plus amplement dans la deuxième partie de mon propos.

Au final, notre recherche pose deux questions.

- D'abord, les modalités et le contenu de l'adaptation des investisseurs, tant à un niveau individuel qu'inter-organisationnel, ainsi que la transformation éventuelle qui en résulterait en termes de localisation de leur investissement, et donc, en termes de localisation des activités.
- D'autre part, comment le circuit de financement mobilisé par les investisseurs financiers peut-il influencer sur les modalités et le contenu de la production de l'immobilier d'entreprise, et donc poser des questions de développement urbain durable ?

Nous avons traité ces deux grandes questions à partir d'un protocole d'enquête qui s'appuie sur trois types d'information, sur trois types de matériau que nous avons collectés. Je ne m'arrêterai pas longtemps dessus, mais juste pour indiquer qu'il y a plutôt un matériel quantitatif, c'est la base de données IPD, entreprise avec laquelle nous avons un partenariat, et, d'autre part, un aspect plus qualitatif auquel j'ai particulièrement participé, sur l'analyse de corpus documentaires et la conduite et l'analyse d'entretiens semi-directifs.

La crainte d'obsolescence, de perte de valeur de l'immobilier : moteurs de la prise en compte du développement durable

Une dernière remarque avant de commencer, mais qui est déjà un résultat de recherche, nous observons que la prise en compte et l'appropriation du développement durable par les

investisseurs financiers se font en réaction à l'initiative du législateur selon un mécanisme de crainte d'obsolescence, donc de crainte de perte de valeur des actifs immobiliers dans le portefeuille des investisseurs en raison d'une obsolescence réglementaire. Si vous n'avez pas un bâtiment vert, est-ce que votre actif perdra ou pas de la valeur ? En même temps, une deuxième remarque d'emblée : si nous pouvons observer ce qui motive la prise en compte, la recherche a également constaté que des facteurs contribuent à la freiner et contribuent à obscurcir pour le chercheur l'examen de cette prise en compte. Ici, c'est un contexte d'incertitude, incertitude notamment quant au retard de la parution du décret d'application, mais surtout incertitude quant au contexte de crise financière et économique, comme le rappelle ce gestionnaire d'actifs : « Le problème est que le capital se perd d'abord par rapport à un marché difficile ».

Quelles modalités d'intégration de la durabilité dans les stratégies d'entreprises : l'efficacité énergétique, la création d'un poste de directeur du développement durable...

Le premier résultat au niveau des outils d'aide à la décision est que la prise en compte du développement durable par les investisseurs ne se traduit pas par une révolution dans la pratique. La nouveauté se joue dans un essai, qui relève plutôt

de l'exploratoire, de saisie des caractéristiques extra-financières de l'immeuble, parfois objectivées sous la forme d'un label et sous la forme de la mesure de la consommation énergétique, saisie qui se double d'un travail de traduction en valeur financière de l'impact escompté du développement durable sur des variables qui sont et restent avant tout des variables d'économie immobilière et d'économie financière. Ici, c'est tout l'enjeu auquel font face les gestionnaires d'actifs ; c'est d'arriver à réinterpréter tant individuellement que collectivement l'impact du développement durable sur des données dites de marché.

Toujours à l'échelle de la société d'investissement, la deuxième évolution que nous avons notée est une évolution dans la manière de travailler et plus particulièrement dans les organigrammes.

Une remarque préalable : ce changement s'observe surtout dans les entreprises d'investissement en immobilier les plus grandes, et surtout chez les assureurs et les foncières, et d'autant plus si ces foncières sont cotées sur les marchés boursiers. Deux niveaux de changement. Le premier est l'apparition de nouvelles responsabilités, de nouveaux postes dédiés au développement durable ou l'évolution d'anciens postes, par exemple un responsable technique qui devient Monsieur développement durable. Ces postes, ces responsabilités ont des moyens humains et financiers limités, pas de budget dédié et ont des missions transversales tournées en interne. Par exemple, dans le dialogue avec le gestionnaire d'actifs et les directeurs d'acquisition, avec les missions de support juridique, technique, etc. et en externe, au sein de nouvelles structures de gouvernance d'entreprise, par le biais de la mise en place de comités de développement durable ou de responsabilité sociale de l'entreprise. Une des missions bien souvent centrales de ces directeurs du

développement durable est la mise en place de stratégies estampillées ou au titre du développement durable.

La prise en compte du développement durable par la mise en œuvre de stratégies se joue plutôt à l'échelle transversale du portefeuille, c'est-à-dire que vous allez interroger l'ensemble de votre patrimoine qui est logé dans différents véhicules d'investissement, plutôt que dans la mise en œuvre de nouveaux véhicules d'investissement dédiés uniquement à la rénovation. Nous pourrions y revenir. En effet, nous avons constaté qu'il y avait un échec ou un succès en demi-teinte des fonds verts dédiés à la rénovation.

La nécessité de convaincre, de compter, d'évaluer

Rapidement, pour caractériser cette stratégie en trois étapes, la directrice de BNP Paribas Real Estate Investment

Manager, disait au MIPIM à Cannes en 2012, « Nous pouvons dire que la première chose à faire, c'est d'essayer de compter, et donc à nous poser la question : comment comptons-nous ? Dans ce cas-là, compter veut dire recenser la consommation énergétique du parc détenu en patrimoine. Une fois que vous avez compté, vous pouvez essayer de traduire. Traduire ce que vous avez compté passe souvent par une mise en œuvre de typologies, pour essayer de standardiser un peu les processus ». Ici, nous avons l'exemple de la Française Real Estate Asset Manager, qui à partir d'un croisement entre la génération de construction de l'immeuble et le type d'usage de l'immeuble (logistique, commerce, bureau) a produit 9 catégories sur lesquelles agir. Enfin, pour les plus « avancés », une fois que vous avez compté et traduit, vous pouvez essayer de planifier, c'est-à-dire mettre en œuvre une stratégie, essayer de systématiser, formaliser un ensemble de mesures pour orienter l'action à venir et éventuellement pour en évaluer, sous forme de reporting, le succès auprès de vos clients ou de vos actionnaires. Ces stratégies peuvent porter tant sur des plans de travaux que sur un renouvellement de la relation avec vos locataires pour influencer sur l'usage qu'ils font des bâtiments que vous possédez.

Une limite de taille : si ces stratégies peuvent être portées par des

directeurs du développement durable aux moyens limités, leur mise en œuvre – c'est là que cela se corse – ressort de responsabilités des gestionnaires d'actifs. Autrement dit, comme on nous l'a rapporté en entretien, on se trouve dans une situation où il faut avoir la capacité à faire jouer la conviction qui se rapporte au développement durable, face à la raison qui se rapporte plutôt à une raison financière. Les gestionnaires d'actifs se trouvent donc face à des équations casse-tête, puisqu'ils ont le choix. Ils peuvent dépenser par exemple pour rénover leur bâtiment en vue de l'obtention d'un label, mais pour un résultat incertain, faute d'évidences suffisantes quant à la valeur verte, tant en termes de loyer plus haut que de prix de revente plus haut auprès d'autres investisseurs.

L'efficacité énergétique des bâtiments, principale réponse des investisseurs financiers au nom du développement durable

Au final, au terme de cette première partie, si nous nous intéressons à la définition du développement durable retenue par ces investisseurs financiers, nous pouvons retenir trois points.

Le premier – je l'ai déjà exposé en introduction – est que la réaction et, chemin faisant, la définition retenue sont fortement influencées par les attentes et les règles mises en œuvre par le législateur. Conséquences : c'est principalement une définition qui se comprend comme efficacité énergétique et moyens d'augmenter cette efficacité énergétique, autrement dit de réduire la consommation énergétique des bâtiments. Cela a pour conséquence de polariser les débats et les actions à deux échelles : l'échelle de la société d'investissement, comme nous l'avons vu, et d'autre part l'échelle de l'immeuble.

Au terme de cette première partie, nous pouvons essayer de déplacer un peu la question et de passer au développement urbain durable. C'est ce que nous avons essayé de faire dans notre recherche en essayant et en remarquant que toutes les pratiques tant individuelles que collectives de ces sociétés d'investissement sont porteuses de paramètres visant à satisfaire une stratégie de risque, de rendement, paramètres qui croisent d'autres paramètres et d'autres projets, d'autres logiciels en quelque sorte portés par des

systèmes d'acteurs locaux que sont les aménageurs, les collectivités locales, pour le public, et, pour le privé, les promoteurs. Ces acteurs se retrouvent dans des projets urbains.

Les stratégies des acteurs privés et publics mises à l'épreuve du terrain : la ZAC de Saint-Ouen - écoquartier

Nous nous sommes penchés par le biais d'une étude de cas sur la ZAC des Docks de Saint-Ouen, qui est un écoquartier et nous l'avons pris comme lieu

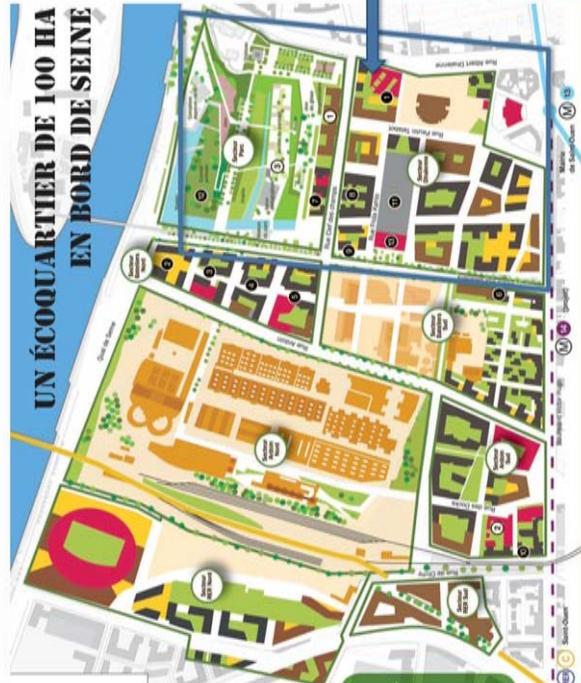
d'observation privilégié de ces croisements.

Brièvement, cette opération d'aménagement se situe donc sur le territoire audonien, à proximité de Paris. C'est une grande opération d'aménagement par la taille, puisqu'elle recouvre 25 % de la surface communale. C'est une opération d'aménagement qui a commencé à être réfléchi en 2004 avec la mise à l'étude du secteur des Docks, de ces 100 hectares où il y avait encore une activité. Un projet qui s'accélère et se formalise avec le vote du dossier de réalisation de la ZAC en 2007 et la désignation dans la foulée d'une société d'économie mixte d'aménagement de la Seine-Saint-Denis, Séquano Aménagement, anciennement SIDEC et SODEDAT-93, pour accompagner la collectivité.

Je ne m'attarderai pas sur les différentes caractéristiques au nom desquelles l'appellation écoquartier ou l'expression haute qualité environnementale sont revendiquées, mais nous les avons listées pour information. Juste pour dire que cette haute qualité environnementale place la mixité ou la diversité des fonctions, des tailles d'entreprise, des secteurs, mais aussi des ménages, comme l'un des objectifs centraux de la démarche.

Dernière précision avant de continuer sur les résultats. Mon propos, et l'enquête, si elle a porté sur l'ensemble des 100 ha se concentre aujourd'hui sur ce que nous appelons le secteur Dhalenne entouré en bleu, qui représente 25 % de la surface totale en m² (surface hors œuvre nette) de la ZAC, secteur Dhalenne sur lequel nous sommes concentrés d'une part, pour des raisons d'évidence, parce que c'est le secteur, en termes opérationnels, le plus avancé. Les

L'écoquartier des Docks : éléments de repères



Source : Seguno, Plan masse des fonctions (mars 2013)

- > Montant global : 657m€
- > Participation ville : 132 m€
- > 40% logement social
- > prévisions à terme:
 - +10 000 hab. (+20%)
 - +10 000 emplois (+30%)

	D'halenne	ZAC
logement	149 000	387 000
entreprise	113 200	308 000
commerces	22 000	60 000
Total	248 000	824 000

premiers bâtiments sont déjà sortis en 2009 pour les immeubles de bureau et au-delà de cela, parce que cela nous semblait intéressant au regard des différents choix académiques de s'intéresser à ce secteur où le foncier a été racheté par le groupe immobilier Nexity en 2004 auprès d'Alstom qui, dans une situation difficile, a souhaité se défaire de son portefeuille foncier et immobilier tout en restant par la suite locataire des bureaux présents sur le secteur Dhalenne.

Premier enseignement : le projet urbain d'écoquartier est l'occasion d'une mutation du site des Docks. Si les investisseurs financiers étaient déjà présents sur le segment des locaux d'activité, ils se portent maintenant sur le marché des bureaux à l'occasion de la mise en œuvre du projet de redéveloppement urbain. Pour l'instant sur le secteur Dhalenne, les bureaux sont au nombre de 3 ; ils ont des caractéristiques communes : grande surface, même entreprise de promotion, détention par des investisseurs financiers importants et location, pour l'instant, à une grande multinationale.

Pour l'investisseur, seule compte l'inscription du territoire dans le fonctionnement économique

Je ne m'attarderai pas là-dessus, mais il faut bien voir que cette mutation s'inscrit plus largement dans la trajectoire, dans la dynamique du territoire audonien,

qui depuis les années 90 connaît une forte tertiarisation de ses emplois et, partant, du parc immobilier. Cette dynamique a sa propre logique spatiale, partant au sud du périphérique pour remonter vers les zones d'aménagement limitrophes de Clichy et enfin concerner ce grand territoire des Docks, traditionnellement industriel.

Lorsque nous avons rencontré les *investment managers*, les directeurs d'acquisition qui sont chargés de réaliser l'acquisition de ces bureaux pour le compte de clients institutionnels ou pour le compte d'actionnaires, nous remarquons que leurs critères – j'en ai listé 4 principaux ici – sont assez classiques au regard des pratiques professionnelles et de ce que la littérature en économie immobilière nous apprend sur les pratiques de ces investisseurs.

> **Les critères des stratégies d'investissement**

- surfaces > 10 000m² : suivre les utilisateurs, réaliser des économies d'échelle de gestion du patrimoine
- « qualité de la signature » du locataire : solvabilité, familiarité
- localisation : péri-Défense (à l'échelle régionale), desserte en TC (à l'échelle du quartier)
- concentration : viser un pôle « consolidé »

“ [L]a question c'est de savoir si à la fin du bail Alstom, est-ce que ce sera un pôle consolidé ou non, est-ce que je serai capable de le revendre ou pas, ou il y aura-t-il encore plein de travaux en cours ? À la fin du bail Alstom ce sera important, l'arrivée de la ligne 14, c'est important. Ils sont en train de viabiliser toute la ZAC. ”

(Entretien 013, Investment Manager)

Mais ce que ces critères disent entre eux, c'est que la démarche écoquartier en tant que telle ne fait pas l'objet d'une appréciation ou d'une prise en compte par les investisseurs. Leurs critères renvoient plutôt au fonctionnement de l'économie métropolitaine, par exemple la relocalisation des entreprises dans ce qu'ils appellent le « péri-Défense » ou à l'aménagement de ce territoire métropolitain avec la prise en compte de la future desserte par la ligne 14 en 2017 du territoire de Saint-Ouen.

Des principes structurants de l'écoquartier (mutualisation des parkings, mixité du tissu urbain) en tension avec le fonctionnement du marché métropolitain des bureaux

Non seulement il ressort de notre étude que l'objet écoquartier, d'une certaine manière, est un enjeu mort des pratiques des sociétés d'investissement et de leurs responsables. Mais certains

de ces principes portés par la mairie et l'aménageur ont fait l'objet de discussions, voire de négociations, relayées par Nexity au titre des pratiques et du fonctionnement du marché de l'investissement immobilier tertiaire.

Le premier point est le système de parking mutualisé. Dans une optique de mobilité durable, la mairie et l'aménageur souhaitent mutualiser les parkings entre les habitants, les personnes travaillant sur le secteur des Docks et les usagers, les clients des commerces. Ce système a été fortement controversé, voire discuté et négocié par le promoteur immobilier Nexity au titre de la satisfaction des attentes du marché tertiaire, satisfaction qui a été inscrite presque, si j'ose dire, dans le marbre, puisqu'elles figurent dans la convention tripartite qui régit les relations entre Nexity, l'aménageur Séquano et la mairie. Ici, le promoteur s'est mobilisé pour faire admettre une disposition dérogatoire au titre de son expérience de commercialisation. Il nous explique que les utilisateurs de bureau souhaitent avoir des parkings privatifs. En réalité, si nous remettons en perspective ces propos, à travers les utilisateurs de bureau, ce que vise le promoteur immobilier, c'est bien l'acquéreur final, autrement dit l'investisseur financier en immobilier qui souhaitera avoir un bureau avec un locataire qui lui assure le flux des capitaux qu'il placera dans le

bureau.

Le second point discuté est la mixité du tissu urbain, qui était un autre principe structurant de l'écoquartier, selon le schéma directeur élaboré en 2006. Cette mixité a été discutée et aménagée de la part de la filiale « Nexity-Villes et projets » et d'une des équipes de maîtrise d'œuvre qui auraient cherché à composer avec le fonctionnement du marché tertiaire qui débouche sur ce que certains appellent une rue tertiaire, ce qui renvoie en fait à la polarisation des immeubles de bureau à proximité de la ligne 13, le long de cette rue tertiaire.

Composer ici avec le fonctionnement du marché tertiaire, si nous développons le raisonnement et essayons de prendre du recul, c'est faire deux choses. D'une part, c'est prêter attention aux attentes des investisseurs en termes de densité du tissu urbain et de densité en termes de bureaux, autrement dit qui renvoient à un critère sous-jacent de liquidité. Plus vous aurez des bureaux concentrés au même endroit, plus la liquidité, c'est-à-dire la capacité à s'en défaire auprès d'autres investisseurs à la revente, sera élevée. À la prise en compte du fonctionnement du marché tertiaire, se greffe également un autre critère qui est ici assez évident : c'est la prise en compte de la proximité à la résidence ou aux transports en commun.

In fine, comme le résume l'*investment manager* que nous avons interviewé, invité à réagir sur la mixité, « l'inconvénient pour un investisseur est d'être dans un tissu urbain moins dense en bureaux ».

Le dernier point que je traiterai assez rapidement est la capacité à assurer la réhabilitation et la mutation du patrimoine existant, à l'occasion de la rénovation d'une des trois halles d'Alstom, dite la Halle M.A.N, construite en 1921. Ce projet de réhabilitation a été sanctuarisé par la mairie au titre et dans la convention, mais également lors de la révision du plan local de l'urbanisme.

Cette réhabilitation intervient et pose des problèmes à la croisée de chemins. Le premier est celui de l'urbanisme et de ses modèles économiques, et plus particulièrement du modèle de portage

immobilier. Le modèle économique de Nexity n'a pas vocation à garder un patrimoine. Puisqu'il est promoteur, il cherche un investisseur final qui sera capable d'acquérir le bien. Or, ici, le bien est jugé et ressort selon les standards du marché comme un bien atypique, ce qui implique de se tourner, non pas vers des investisseurs adverses au risque qui recherchent plutôt des produits standards porteurs de beaucoup moins de risques, mais vers des investisseurs de niche, ce qui voudrait dire un risque et un rendement plus élevés, donc une perspective de marge moindre pour le promoteur, lequel a déjà vu apparemment ses coûts de participation aux équipements publics de la ZAC augmenter, qui accepteraient la difficulté à mettre en œuvre ce programme de réhabilitation.

Un deuxième enjeu de développement économique a été identifié. En effet, un entrepreneur local déjà implanté à Saint-Ouen, entrepreneur local d'une moyenne entreprise travaillant dans le secteur de la création visuelle et architecturale, a souhaité porter et proposer un projet de cité du design à implanter dans cette halle. Ici, second problème, tout autant que la halle, une entreprise moyenne qui n'est pas un grand compte apparaît elle aussi comme atypique aux yeux des pratiques et des standards d'une industrie d'investissement qui travaille davantage avec les grands comptes, avec, selon les termes des *investment managers*, des locataires qui sont dits « parfaits ». Un « locataire parfait » est un locataire qui paye ses loyers et qui a capacité de faire montre d'une surface financière suffisante, mais également d'une solvabilité lors des années précédentes. Or, cette entreprise travaille dans un secteur qui intéresse Saint-Ouen et plus largement Plaine Commune à plus d'un titre, puisque c'est un secteur qui entre dans le champ du contrat de développement territorial du territoire des cultures et de la création.

D'une certaine manière, nous voyons bien ici comment la prise en compte du fonctionnement du marché de l'investissement, relayée localement par un promoteur, contribue à discuter, voire à freiner des stratégies de spécialisation économique, stratégies de spécialisation économique locale et intercommunale, qui d'ailleurs, lorsque nous

interrogeons les investisseurs financiers qui sont présents aux Docks, ne sont nullement prises en compte sinon connues de ces responsables qui sont plutôt portés à suivre les stratégies de relocalisation des firmes.

LES APPORTS DE LA RECHERCHE

LA RECHERCHE CONSTITUE UNE CONTRIBUTION À DES TRAVAUX PORTANT SUR LA GÉOGRAPHIE DE L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE. RECONNAISSANT LE RÔLE CROISSANT DES GESTIONNAIRES D'ACTIFS À MESURE QUE DES ENTREPRISES EXTERNALISENT LEUR PATRIMOINE, L'ANALYSE INTERROGE À LA FOIS COMMENT LES INVESTISSEURS IMMOBILIERS S'ADAPTENT À LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE PROMUS PAR LE LÉGISLATEUR, ET, EN RETOUR, COMMENT LEURS STRATÉGIES ET PRATIQUES D'INVESTISSEMENT CONTRIBUENT AUX DYNAMIQUES TERRITORIALES, POSANT AINSI INDIRECTEMENT DES QUESTIONS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE AUX TERRITOIRES. À UN NIVEAU LOCAL, LA RECHERCHE A ANALYSÉ, EN PARTICULIER À TRAVERS UNE ÉTUDE DE CAS, LES MODALITÉS SELON LESQUELLES LES ATTENTES DES INVESTISSEURS SONT MÉDIATISÉES, NOTAMMENT PAR LES PROMOTEURS, ET INDIRECTEMENT NÉGOCIÉES AVEC LA COLLECTIVITÉ LOCALE.

COMMENT LA PRÉSENTE ANALYSE PEUT-ELLE CONTRIBUER À L'ÉVOLUTION DES TRAVAUX EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE POLITIQUE DE LA PRODUCTION URBAINE ?

LA RECHERCHE ENCOURAGE À PRIVILÉGIER UNE LECTURE INSTITUTIONNALISTE.

ELLE S'EFFORCE DE METTRE À JOUR LES EFFETS CONTRAIGNANT DES CIRCUITS DE FINANCEMENT TOUT EN ENCOURAGEANT À ANALYSER LES TRADUCTIONS, DÉPLACEMENTS ET EMPLOIS À L'ŒUVRE. LA RECHERCHE LAISSE À PENSER QU'IL EXISTE UN LIEN ENTRE LE TYPE D'IMMEUBLES ET DE LOCALISATION SOUHAITÉES PAR LES INVESTISSEURS IMMOBILIERS, LE TYPE D'ENTREPRISES À QUI ILS SOUHAITENT LOUER LEUR LOCAUX ET, LE LOBBYING EXERCÉ SUR L'ÉTAT POUR QU'IL ENCOURAGE L'EXTERNALISATION DU PATRIMOINE, ET EN PARTICULIER LE PATRIMOINE DES GRANDES GROUPES.

LA RECHERCHE AIDE À PRÉCISER LES ÉCHELLES DES NÉGOCIATIONS ET DES CONFRONTATIONS. SI LES NIVEAUX NATIONAUX ET SUPRANATIONAUX SONT IMPORTANTS, CAR CE SONT DES ÉCHELLES OÙ

UNE ANALYSE AU NIVEAU LOCAL, NIVEAU OÙ LA MATÉRIALISATION CONCRÈTE EST NÉGOCIÉE OU NON, NOTAMMENT PAR LES COLLECTIVITÉS LOCALES.

LA RÉFLEXION INCITE À RÉINTERROGER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES DEPUIS LES STRATÉGIES ET LES PRATIQUES DE LA FILIÈRE D'INVESTISSEMENT. NOUS AVONS MONTRÉ QUE LES GESTIONNAIRES D'ACTIFS SONT LARGEMENT DÉPENDANTS DE L'INITIATIVE DES POUVOIRS PUBLICS POUR PRENDRE EN COMPTE LA MONTÉE DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE. CECI A POUR CONSÉQUENCE DE LÉGITIMER LE RÔLE D'IMPULSION DE LA COLLECTIVITÉ, TOUT EN ENCOURAGEANT UNE RÉFLEXION ATTENTIVE À LA DÉFINITION QU'ELLE-MÊME APPORTE À LA DURABILITÉ.

L'ÉTUDE DE CAS DE SAINT-OUEN A COMMENCÉ À FOURNIR DES ÉLÉMENTS DE RÉPONSES QUANT AUX ENJEUX POUR L'ACTION PUBLIQUE. IL FAUT BIEN ÊTRE CONSCIENT QUE S'ADRESSER OU MOBILISER UN CERTAIN CIRCUIT DE FINANCEMENT ET UN CERTAIN TYPE, DANS CE CIRCUIT DE FINANCEMENT, D'ACTEURS, PAR EXEMPLE DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ADVERSEMENT AUX RISQUES, COMPORTE DE NOMBREUSES CONSÉQUENCES SUR LA CAPACITÉ D'ORIENTER VERS UN DÉVELOPPEMENT URBAIN DURABLE ET D'INFLUER SUR LE DROIT DE CITÉ DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ADMISES OU NON.

LE DERNIER POINT EST DE SOULIGNER L'INTÉRÊT POUR NOUS D'UNE APPROCHE QUE NOUS AVONS ESSAYÉ ICI DE DÉVELOPPER PAR LES CIRCUITS DE FINANCEMENT, QUI PERMET DE PASSER DE LA SAISIE DE LA VILLE PAR LA FINANCE À UNE ÉTUDE DE COMMENT LA VILLE PEUT SE SAISIR DE LA FINANCE ET DE CERTAINS CIRCUITS DE FINANCEMENT.

Ancrage, durabilité, localisation de l'innovation : vers des nouvelles formes de territorialisation des activités ?

LEÏLA KEBIR, ÉCOLE DES INGÉNIEURS DE LA VILLE DE PARIS (EIVP)

OLIVIER CREVOISIER, UNIVERSITÉ DE NEUFCHÂTEL

Leïla KEBIR

La recherche que nous vous présentons aujourd'hui - au nom de nos collègues associés - Véronique PEYRACHE-GADEAU et PEDRO COSTA - est une recherche réalisée dans le cadre de la poursuite des travaux du Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI) et bien sûr dans le cadre de ce programme de recherche que le Puca a bien voulu soutenir. C'est un projet qui est avant tout collaboratif – je présenterai l'équipe ensuite – et qui portait sur « quels sont les termes de l'ancrage et de la localisation des activités économiques aujourd'hui, compte tenu des injonctions du développement durable ?

Le GREMI fonctionne en réunissant un certain nombre d'équipes internationales autour de questions de recherche.

Liste des études de cas

1. Innovation durable dans la ville: l'évolution du quartier culturel de Bairro Alto
COSTA, P., PORTUGAL 
2. Les déterminants de l'innovation dans le péri-urbain : les réseaux rurbains à Rome
DE ROSA M. Et TRABALZI F. 
3. Solar impulse: la mise en place d'une innovation verte en technologie de pointe
CREVOISER, O. et LIVI, C. 
4. Evolution de l'innovation dans l'industrie des machines à Suwa
OKAMOTO, Y. et SATO, M. 
5. Durabilité dans l'industrie nautique en région Atlantique
GUESNIER, B. 
6. Innovation dans le secteur francilien de la rénovation durable,
KEBIR L. 
7. Innovation durable dans l'industrie du métal dans le pays Basque
DEL CASTILLO J., PATON J. et BARROETA B. 
8. Innovation verte dans le secteur de la finance : le cas des fonds verts à Genève
CREVOISER, O. et ARAUJO P. 
9. Les stations touristiques durables : quelles innovations pour l'adaptation au changement climatique?
PEYRACHE-GADEAU V. et RUTTER S. 
10. Innovation durable dans les KIBs dans l'industrie verte Allemande,
STRAMBACH, S. et LINDER, F. 
11. Développement du PlanIT Valley au nord du Portugal,
CARVALHO L., PLACIDO SANTOS I. et VALE M 
12. Développement du « Water campus » à Leeuwarden au Pays Bas,
LAGENDIJK, A. et EBBEKINK, M. 

Toutes les équipes que vous voyez ont contribué au projet par des études de cas et bien sûr par la réflexion autour des questions qui nous intéressent. Nous avons deux équipes portugaises, dont l'une autour de Pedro COSTA et l'autre autour de Luis CARVALHO, une équipe hollandaise autour d'Arnoud LAGENDIJK, plusieurs équipes françaises autour bien sûr de Véronique PEYRACHE-GADEAU, de moi-même et de Bernard GUESNIER, une équipe suisse portée par Olivier CREVOISIER et aussi une équipe allemande portée par Simone STRAMBACH, une équipe espagnole autour de Jaime DEL CASTILLO, et l'équipe de Yoshiyuki OKAMOTO. J'ai tenu à les citer parce que les résultats que nous vous présentons aujourd'hui sont vraiment liés à toutes ces collaborations que nous avons pu faire dans le cadre de ce projet.

Des modèles à réinterroger

Nous nous sommes posé beaucoup de questions ; je les ai résumées en deux questions.

Une première question, qui est un peu la question de fond de ce programme GREMI qui se poursuit, est généralement de constater que nous avons passé l'an 2000 et nous retrouvons des modèles de développement régional, de développement territorial, des modèles de développement tout court, explicatifs, qui nous paraissent aujourd'hui mériter une remise en question dans la mesure où les fondamentaux de ces modèles-là, qui ont été définis dans les années 80 essentiellement, peut-être dans les années 90, reposent sur des hypothèses qui aujourd'hui sont un peu remises en question.

Déjà, une innovation, qui était essentiellement une innovation technologique, prend aujourd'hui de nombreuses formes différentes. Nous avons de l'innovation symbolique dans les services, etc. Il y a également toutes ces ressources spécifiques qui faisaient la caractéristique de ces modèles de développement fondés sur la valorisation de ressources spécifiques, de savoir-faire qui fournissent des avantages compétitifs qui permettent ensuite de toucher les marchés internationaux, etc.

Aujourd'hui, ces ressources spécifiques, la main-d'œuvre qualifiée en particulier est beaucoup plus mobile que dans les années 80. Il y

a également les capitaux qui sont extrêmement mobiles.

Nous avons ainsi toute une série de constatations que je ne rappellerai pas ici, qui font que nous souhaitons requestionner notre modèle « milieu innovateur » pour savoir s'il est toujours explicatif, si c'est toujours un cadre d'analyse pertinent. Je pense que la réflexion menée ici est vraiment en résonance avec les réflexions qui se font dans d'autres écoles : les districts industriels ou les clusters où ces questions sont posées.

Quels sont les modes d'innovation aujourd'hui et leur rapport au territoire ?

La question était donc de savoir quels sont les modes d'innovation aujourd'hui et quel est leur rapport au territoire.

Pour aborder cette question, finalement quelle est l'organisation spatiale de l'innovation aujourd'hui et de l'innovation durable en particulier que je vais définir maintenant. Quelle localisation des activités, quel ancrage ? Finalement, est-ce que le territoire que nous avons défendu dans les années 80, 90, et que nous défendons toujours, a toujours un rôle ? Est-ce le même ? Que pouvons-nous en dire ?

Concernant les résultats de la recherche que nous vous présentons ici, sur la première question, nous avons émis cette hypothèse du milieu ancreur, comme je le définirai tout à l'heure. Au niveau des modes d'innovation et des modes de relation de l'innovation au territoire, nous avons pu identifier 4 configurations d'innovation durable.

C'est un projet exploratoire qui a porté sur des innovations qui s'autoproclamaient durables. Cela veut dire que nous n'avons pas posé de définition a priori de ce qu'était la durabilité en s'appuyant sur des approches en géographie sur « l'actually existing unsustainability ». L'idée était de dire que si des acteurs prétendent que leur produit, leur innovation, s'inscrit dans la durabilité, nous allons analyser cette innovation pour voir ce qu'ils considèrent comme étant la durabilité et comment cette innovation s'inscrit dans le territoire.

Pour cela, nous avons pris 10 innovations durables (voir supra). Je voulais souligner qu'au moment où nous avons lancé le programme, il n'était pas du tout évident pour les chercheurs d'arriver à identifier ce type d'innovations. Nous avons contacté notre réseau en faisant une sorte d'appel à propositions. En fait, la plupart des chercheurs avaient des projets sur l'agriculture ; à l'époque, c'était un des grands fleurons du développement durable et de l'évolution dans un secteur d'activité. De nombreux chercheurs souhaitaient participer au projet, mais n'arrivaient pas à identifier dans leurs terrains d'étude des cas d'innovation durable. Aujourd'hui, ce serait sans doute différent. En tout cas, au moment où le Puca a lancé son projet, nous avons cette difficulté dans notre communauté de recherche. Nous avons tout de même réussi à identifier 10 études de cas. Nous avons fait cette analyse de l'organisation territoriale de ces innovations et les avons confrontées à ces modèles de développement régional.

Je présente un peu toute la diversité des études de cas. Il nous importait d'avoir des choses très différentes. Nous avons des études de cas dans le monde industriel, dans le monde des services, des études de cas également sur des territoires donnés, un quartier par exemple dans une ville au Portugal, dans des stations de montagne. Ce que nous cherchions, c'était vraiment la diversité des cas. Comme toujours dans notre tradition de recherche, il s'agit d'avoir le plus de diversité possible. Nous avons pu réussir cela dans ce projet.

Olivier CREVOISIER

La durabilité : une injonction à agir, à être responsable ?

La première question que nous avons en travaillant sur les questions de durabilité était de savoir « qu'est-ce-qu'une innovation durable ? ». La première chose qui apparaît est qu'il n'y a pas de contenu qui permette d'identifier une innovation durable. Nous ne pouvons pas dire : « Ceci est durable. Ceci n'est pas durable. » Pour une raison très simple, c'est qu'il n'y a pas de conventions partagées pour dire ce qui est durable ou ce qui ne l'est pas. C'est un premier élément très important pour

nous, en tant que personnes, qui faisons des sciences sociales.

- La première chose qui ressortait chaque fois est qu'il y a une forte injonction à agir. Nous ne savons pas forcément ce qu'est le développement durable, mais en tout cas nous devons agir. C'est vraiment quelque chose qui reste au beau fixe du point de vue de la construction de cet objet un peu spécial. Derrière cette injonction à agir, cela veut dire une certaine désirabilité sociale, une certaine aspiration de la société, une certaine pression sur les acteurs politiques, sur les acteurs économiques, sur les entreprises.

- La deuxième chose est une convention qui n'est pas établie. À partir de là, que faisons-nous ? Nous devons agir, même si nous ne savons pas vraiment quoi, mais nous allons nous lancer. Finalement, être grand dans ce monde de la durabilité, c'est être celui, celle qui se lance, qui fait quelque chose, qui quelque part se montre responsable.

- Le troisième élément que nous avons observé est qu'il fallait quitter le modèle traditionnel de l'innovation des produits industriels. L'innovation durable n'est pas de développer un beau produit, le mettre sur le marché et obtenir une contrepartie monétaire. Il faut sortir de ce modèle. En fait, les business models des innovations durables sont beaucoup plus diversifiés, beaucoup plus complexes également que ce sur quoi nous avons l'habitude de travailler avec les innovations industrielles.

Je prends un exemple. Nous avons travaillé sur l'industrie des cellules photovoltaïques en Suisse occidentale. Il y a une tradition de recherche dans cette région. Toute une série de produits sont sortis ces dernières années. Vous en connaissez peut-être quelques-uns, comme PlanetSolar qui a terminé le tour du monde il y a plusieurs mois. Vous voyez ici des batteries qui se rechargent avec des cellules solaires ou des panneaux solaires flexibles.

Ce qui est intéressant, c'est qu'il faut construire cette fameuse « convention durabilité ». Ce qui est intéressant, c'est que si vous prenez ces produits solaires, force est de constater que ce n'est pas

leur fonctionnalité qui est le premier argument de vente. Si vous voulez transporter quelque chose sur la mer, ne prenez pas PlanetSolar ; cela ne fonctionnera pas. Le photovoltaïque est très bien, cela produit du courant mais cela produit du courant pas souvent avec l'intensité et la puissance voulues. Il y a toute une série d'éléments qui sont moins fonctionnels que les solutions techniques actuelles.

Néanmoins, les personnes achètent des produits qui comportent des cellules photovoltaïques. Pourquoi ? Parce qu'ils veulent, quelque part, participer à cette construction de la responsabilité. Nous avons lié systématiquement à ces innovations durables tout un débat qui s'est mis en place, un débat qui aura pour fonction d'établir ce qui relève du responsable, du comportement responsable, du produit responsable ou ce qui est au contraire irresponsable.

Je vous donne un exemple avec le promoteur de PlanetSolar. Son tour du monde a duré des mois, propulsé uniquement au solaire. Au milieu de l'océan Pacifique, il devait s'ennuyer et à Noël il a décidé de prendre l'avion et de venir skier dans les Alpes suisses avec sa famille. Bien sûr, les journalistes étaient là pour l'accueillir à l'aéroport : « Comment ! Vous faites le tour du monde en bateau solaire et vous prenez l'avion pour venir skier. C'est totalement irresponsable ! » D'une certaine manière, il a cassé la valeur de son projet. C'est toujours le même bateau, les mêmes technologies, mais au-delà de cela, il a cassé son image d'entrepreneur responsable. Il faut bien comprendre que, liés à ces produits et ces techniques, il y a toujours un débat médiatique, d'experts, avec les ONG, etc., qui tourne autour de ces produits et de ces projets. C'est un débat qu'il faut absolument prendre en compte, parce que c'est lui qui déterminera ce qui relève de la responsabilité ou de l'irresponsabilité. C'est très important.

Leila KEBIR

Les 4 configurations d'innovations durables identifiées

- L'innovation de produit
- L'innovation institutionnelle
- L'innovation territoriale
- L'innovation phare

L'innovation de produit est encore assez classique. Nous sommes dans la production d'un nouveau produit ou service à performance environnementale. Là, nous voyons une prééminence de la question environnementale ; la dimension sociale est laissée de côté. L'idée est vraiment de contribuer au développement durable de la planète. Nous sommes dans une perspective très globale. L'objectif est de rester compétitif. Cela peut être, dans le cas de la banque à Genève, de développer tous les produits des fonds verts. Nous restons dans un système de production déjà bien établi, qui est celui de la banque privée à Genève et nous développons une niche de marché sur ces fonds verts pour justement maintenir une compétitivité. C'est ce type de cas que nous avons pu voir. Ici, nous retrouvons bien sûr des acteurs privés comme toujours, la base du système de production habituel. Par contre, nous voyons arriver d'autres acteurs, des médias dont a parlé Olivier, des consommateurs, des ONG. Par exemple, concernant les fonds verts à Genève, un forum réunit régulièrement les parties prenantes pour définir dans quelle direction il faut aller, ce qui est responsable et ce qui ne l'est pas, etc. Nous avons de nouveaux acteurs qui participent du développement des produits par rapport à ce que nous avons connu dans les années 80 - 90.

Nous sommes face à des activités économiques qui, maintenant, s'insèrent dans des réseaux multi-locaux de compétences extrêmement importants. Par exemple, pour les fonds verts, à Genève, nous avons certaines fonctions, les analyses fines sont effectuées à Londres. Il s'agit de systèmes de production très intégrés, mais multisites. L'importance est de devenir un nœud de réseau par les compétences qui peuvent être apportées. Nous avons émis cette idée de « milieu ancreur », parce que les acteurs locaux

doivent être capables non seulement de mobiliser les ressources spécifiques qu'ils détiennent, mais aussi d'être en relation avec les compétences nécessaires qui se trouvent dans d'autres endroits et d'être capables de se relier à ces endroits-là. Les formes de localisation des activités économiques associées aux innovations durables de produit sont la proximité de la recherche et des systèmes de production existants. On retrouve ces innovations dans les centres urbains ainsi que dans les systèmes de production spécialisés situés dans des zones plus périphériques.

Au-delà, la question est qu'il faut être connecté ; les ségrégations se font par « connectés/pas connectés » et, bien sûr, par les ressources spécifiques qui sont toujours très importantes. L'innovation de produit est un peu la continuité des innovations que nous avons pu décrire dans nos travaux antérieurs avec quelques caractéristiques un peu différentes.

Les innovations durables institutionnelles : c'est ce que nous avons vu par exemple dans des stratégies de gouvernements régionaux, par exemple aux Pays-Bas qui développent toute une stratégie de réimplantation ou de soutien au système productif local pour aller vers le développement durable.

Ce sont en fait des arrangements institutionnels favorables au développement durable qui ont une dominante socio-économique. Les acteurs se mobilisent pour contribuer au développement durable de la région, mais surtout pour maintenir les emplois et les entreprises ; il s'agit souvent de stratégies de reconversion. Là, nous retrouvons un peu les acteurs du milieu classique, c'est-à-dire les entreprises, les centres de recherche, les acteurs politiques qui se réorganisent et se redonnent les moyens pour poursuivre les activités.

Nous n'avons pas vraiment eu de surprise quant à l'organisation. Ce sont des innovations qui sont bien entendu localisées à l'échelle de cet arrangement institutionnel. Pour nous, c'était dans le cadre de régions, la région basque, la région japonaise ou la côte Atlantique française. La localisation de ces innovations se fait au centre des activités productives concernées, dans des systèmes de production spécialisés localisés dans des régions plus ou moins périphériques, à

proximité de villes moyennes. L'objectif des acteurs est le maintien d'activités locales et donc la lutte contre la délocalisation. Le développement durable apparaît ici comme une opportunité de reconversion ou de renouvellement territorial. Une relation très forte au niveau national est observée ; les stratégies se définissent en adéquation avec les échelles plus grandes.

Les deux formes d'innovation suivantes nous ont paru peut-être plus étonnantes.

La troisième catégorie est l'innovation de territoire. Il s'est agit ici de projets de territoire pour la qualité de vie, pour la résolution de conflits, notamment dans le quartier du Bairro Alto à Lisbonne, quartier culturel et aussi dans une station touristique alpine. L'objectif de l'innovation n'est pas la constitution d'un quelconque avantage compétitif sur le marché mais la solution à des problèmes environnementaux et sociaux. L'intérêt est avant tout collectif. Nous observons des configurations d'acteurs cette fois-ci beaucoup plus larges, avec l'acteur public qui est souvent le moteur de l'action, les entrepreneurs locaux, les citoyens, les habitants, les associations, qui sont concernés par le développement de la qualité de vie de leur territoire et qui se mobilisent autour de la notion de développement durable pour finalement reconstituer des formes de cohésion.

Nous avons remarqué que le développement durable était parfois utilisé aussi pour permettre de résoudre des conflits, des conflits d'usage notamment dans le quartier de Lisbonne. Finalement, ces innovations – cela peut être des chartes, des façons de gérer les déchets dans le quartier, toutes sortes de projets – permettent de consolider cette cohésion et d'éviter la relocalisation ou la délocalisation des activités présentes. À Lisbonne, quartier culturel, les activités d'artistes ont tendance à se délocaliser avec le risque que le tourisme ne puisse plus se faire. Il y a une réelle prise de conscience des acteurs locaux d'un danger ou d'une vulnérabilité et l'on se reconstitue autour de la notion de développement durable.

La spatialité du projet est celle du territoire local/régional. Ces innovations trouvent leur place sur les lieux d'usage, d'habitat et de consommation. En effet, elles sont localisées dans le périmètre

proche des acteurs au sein de systèmes de production spécialisés, aussi bien en zone rurale et périphérique qu'en plein centre métropolitain (Lisbonne et Rome). La dimension règlement des conflits d'usage est intéressante.

La dernière forme d'innovation qui, pour nous, était vraiment une surprise, nous l'avons appelée « l'innovation phare ».

Cela correspond au bateau solaire, à l'avion solaire, à une ville numérique qui doit être construite au Portugal, etc. Ce sont des projets de démonstration avant tout, de communication pour montrer qu'il existe des solutions qui fonctionnent ; ce ne sont pas des prototypes. Il s'agit souvent de montages extrêmement complexes de sponsoring, de soutien. Nous ne savons pas toujours identifier quel est le produit qui sera vendu sur le marché mais disons que c'est une sorte de configuration autour de laquelle des acteurs se mobilisent, créent des infrastructures, des structures, des produits. Il y a de l'emploi autour de ces innovations, également des capitaux et les business models sont extrêmement complexes.

Les projets sont soit localisés, soit itinérants, avec le bateau PlanetSolar par exemple. Ce qui est intéressant est que la localisation de ces projets peut se faire n'importe où, il n'y a pas de nécessité d'être proche de centres ou de ressources. C'est simplement la capacité des acteurs locaux à faire redescendre sur leur territoire ces projets qui sont souvent portés par des acteurs internationaux. Au Portugal, par exemple, un maire visionnaire très actif qui était en contact avec des investisseurs a réussi à faire un projet de ville durable dans sa commune, alors que personne ne pouvait imaginer un tel projet dans une région extrêmement périphérique. Ce type de projet est une chance pour les territoires, parce que l'on peut attirer des capitaux et des compétences. Selon la capacité des acteurs locaux à tisser des liens avec ces projets, cela peut générer du développement.

La forme de localisation observée ici est « dédiée ». En effet, ce type de projet peut voir le jour/s'implanter dans des territoires inattendus, excentrés. Le vide, la présence de friches, de foncier/immobilier libre couplé à des acteurs ambitieux et visionnaires constituent des terrains favorables à l'émergence de ces projets.

**La plupart des innovations
comportent les 4 dimensions**

Olivier CREVOISIER

À partir de ces exemples, vous voyez que les types d'innovations sont beaucoup plus divers qu'auparavant. Tout cela forme un tout, c'est-à-dire que nous avons des exemples qui seront plutôt dans une catégorie que dans une autre, mais la plupart de ces innovations comportent finalement les 4 dimensions.

Deux mots sur l'exemple du photovoltaïque : bien sûr, il y a de nouveaux produits et des innovations institutionnelles, parce qu'il faut des règles du jeu. Par exemple, est-ce que les opérateurs électriques rachètent l'électricité ou pas ? Ce sont donc des innovations institutionnelles. Des innovations de territoire, parce que vous poserez des panneaux solaires sur les maisons, sur les façades et, par exemple, dans le domaine de l'aménagement, il faut réfléchir à de nouvelles normes. Et il y a aussi des projets phares ; c'est l'exemple du bateau solaire ou de l'avion solaire. Tout cela se mélange.

Cela veut dire que ces innovations sont multidimensionnelles, relativement complexes et qu'elles sont faites d'assemblages très divers, non seulement du côté de la production, de la recherche, mais aussi du côté – et c'est très important – de la consommation. Nous ne savons pas s'il faut parler de consommateurs, de citoyens, d'utilisateurs, etc. Toutes ces dimensions s'entremêlent.

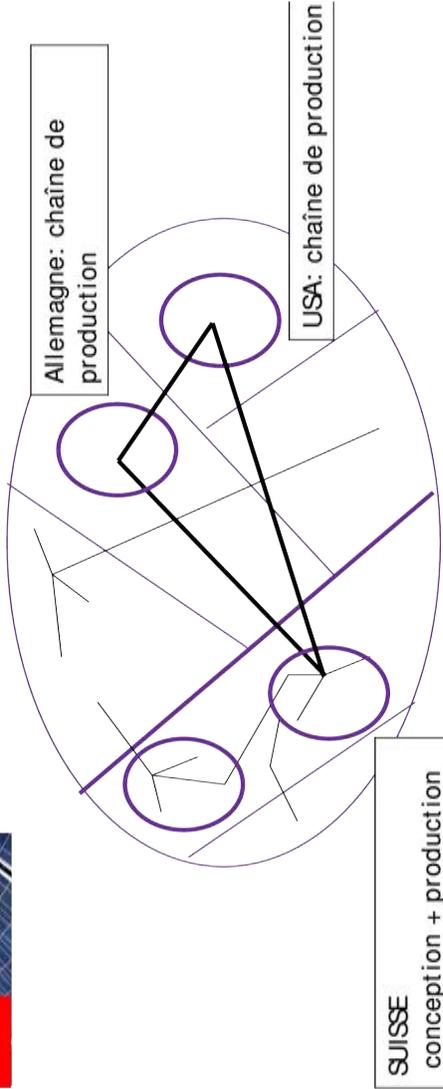
Nous partions du schéma classique du milieu innovateur, c'est-à-dire que l'on innove, que l'on produit localement et l'on vend sur des marchés globaux. C'est le modèle classique.

Nous avons pu constater ici que le monde a bien changé et que nous allons chercher systématiquement les compétences et les pièces du puzzle un peu partout. Nous les assemblons à un certain endroit. Une combinaison se fait avec les utilisateurs, le marché qui a très souvent une dimension locale importante.

QUESTION 1 : remise en question des modèles de DR



Modèle 2: Milieu ancreur
(Système de production multilocal)



- Apprentissages intenses à l'intérieur et à l'extérieur de la région
 - Intensification de l'intégration productive entre régions à distance
 - Intensification de la circulation entre régions à distance
- Dynamiques multiscalaires et multilocales

Ceci nous donne un modèle, une forme spatiale tout à fait différents de ceux du milieu innovateur classique. Nous ne sommes plus du tout dans le local (on produit localement, on vend globalement). Nous sommes dans la production et la consommation multi-locale.

Les nouvelles formes spatiales de l'innovation sont donc plus complexes, multilocales et multiscalaires. Elles recoupent partiellement les espaces d'influence des médias, espaces que l'on peine encore à analyser conjointement aux innovations. De plus, ces géographies s'inscrivent dans des schémas de mobilité dont les effets en termes de durabilité n'ont pas pu être abordés ici.

LES APPORTS DE LA RECHERCHE

L'ANALYSE DE PROCESSUS D'INNOVATION DURABLE A PERMIS DE METTRE EN ÉVIDENCE DES FORMES D'ORGANISATION DES PROCESSUS D'INNOVATION DIFFÉRENCIÉS ET AVEC EUX DES ENJEUX EN TERMES DE LOCALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL.

EN EFFET, ON PEUT ASSOCIER AUX DIFFÉRENTES FORMES D'INNOVATION IDENTIFIÉES DES RAPPORTS AU TERRITOIRE PLUS OU MOINS LÂCHES (INNOVATION DE PRODUIT, INNOVATION PHARE), ENCASTRÉS (INNOVATION INSTITUTIONNELLE), VOIRE CONSUBSTANTIELS (INNOVATION TERRITORIALE) AVEC LES LIEUX DE LOCALISATION.

LES INNOVATIONS DURABLES DE PRODUIT SE LOCALISENT DE PRÉFÉRENCE DANS LES VILLES MOYENNES, AU SEIN DE SYSTÈMES DE PRODUCTION SPÉCIALISÉS, À PROXIMITÉ DES CENTRES DE RECHERCHE ET DE PRODUCTION. LES MILIEUX LOCAUX, ICI ANCREURS ET PERFORMANTS, CONSTITUENT DES NŒUDS DE RÉSEAUX MULTILOCAUX AU TRAVERS DESQUELS CIRCULENT OPPORTUNITÉS, ACTIFS SPÉCIFIQUES ET CAPITALS.

LES INNOVATIONS INSTITUTIONNELLES SE RETROUVENT ÉGALEMENT DANS DES CENTRES URBAINS ET DES SYSTÈMES DE PRODUCTION SPÉCIALISÉS. L'ENJEU EST ICI LE MAINTIEN/LE RENOUVELLEMENT DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES LOCALES (SECTEURS D'ACTIVITÉ, SYSTÈME DE PRODUCTION). DES INNOVATIONS INSTITUTIONNELLES SE DÉVELOPPENT À L'ATTENTION DES ACTEURS LOCAUX ET/OU NATIONAUX, SOUVENT COMPLÉMENTAIREMENT AUX INNOVATIONS DE PRODUIT. CES INNOVATIONS DOIVENT À LA FOIS PARTICIPER AU RÉVEIL OU AU DÉVELOPPEMENT DES DYNAMIQUES INTERNES (APPRENTISSAGES, ÉCHANGES, RENCONTRES) ET EXTERNES (STIMULER, SOUTENIR LES RELATIONS À DISTANCE, LE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS).

LES INNOVATIONS PHARES SE LOCALISENT ICI ET LÀ DANS DES ZONES EXCENTRÉES, MÉTROPOLITAINES, ETC. DÉDIÉES, CES LOCALISATIONS SONT CHOISIES ET TRAVAILLÉES EN FONCTION DE L'OBJECTIF SYMBOLIQUE RECHERCHÉ PAR LES ACTEURS. AUSSI, TOUT TERRITOIRE

CES INNOVATIONS REQUIÈRENT LA PRÉSENCE DE MILIEUX ANCREURS POUR :

- QU'ILS SE RÉALISENT, QU'ILS ÉMERGENT DE L'INTÉRIEUR OU QU'ILS S'IMPLANTENT DE L'EXTÉRIEUR ; ILS REQUIÈRENT UNE ADHÉSION MINIMUM DES ACTEURS LOCAUX ;
- QU'ILS PRODUISENT LES EFFETS D'ENTRAÎNEMENT ATTENDUS SUR LES SECTEURS OU TERRITOIRES CONCERNÉS, ILS DOIVENT ÊTRE CAPABLES DE S'APPUYER SUR DES RELATIONS À DISTANCE ;
- QUE LE TERRITOIRE NE SOIT PAS UN SIMPLE SUPPORT MAIS UNE VRAIE PARTIE PRENANTE DU PROJET.

LES INNOVATIONS DURABLES DE TERRITOIRE ÉMERGENT À L'ÉCHELLE LOCALE, AUSSI BIEN DANS DES CENTRES MÉTROPOLITAINS QUE DANS DES SYSTÈMES DE PRODUCTION PÉRIPHÉRIQUES, EN PRISE DIRECTE AVEC LE DEVENIR DE CES TERRITOIRES EN TANT QUE LIEUX D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, MAIS ÉGALEMENT EN TANT QUE LIEUX DE VIE. CES INNOVATIONS S'APPUIENT SUR LES COMMUNAUTÉS LOCALES ET PEUVENT DONNER LIEU À DES FORMES DE GOUVERNANCE PUBLIC/PRIVÉ SPÉCIFIQUES.

ENFIN, CONCERNANT LA QUESTION PLUS GÉNÉRALE DE LA PERTINENCE DE L'APPROCHE DES MILIEUX INNOVATEURS DANS L'ANALYSE DES INNOVATIONS DURABLES, CETTE APPROCHE FAIT VALOIR L'INTÉRÊT D'UNE ANALYSE À PARTIR DE L'ÉCONOMIE TERRITORIALE POUR ÉCLAIRER LES QUESTIONS DE DURABILITÉ. ELLE PARTICIPE DE LA DÉMONSTRATION DE L'EFFICIENCE TERRITORIALE ET LES MILIEUX INNOVATEURS SONT AUTANT DE PISTES POUR SOULIGNER L'IMPORTANCE ET LA DIVERSITÉ DES PROCESSUS INNOVANTS, INDÉPENDAMMENT DE TOUT JUGEMENT QUANT À LEUR EFFICACITÉ EN VUE D'UNE ÉCONOMIE DURABLE.

Dominique MIGNOT

Ma question s'adresse à Lise BOURDEAU-LEPAGE et Deborah BOICO. En ce qui concerne la localisation des activités, nous avons un phénomène ancien de concentration, de polarisation sur des espaces privilégiés, pour reprendre des choses qui ont déjà été étudiées ; ma question est : en quoi la mobilisation du développement durable ou de la référence au développement durable facilite-t-elle ou pas ces logiques ? Si je reprends ce que Lise nous a montré, il y a effectivement des fonctions métropolitaines qui sont localisées dans des endroits privilégiés, dans des quartiers à haute qualité environnementale qui disposent d'aménités naturelles. D'ailleurs, Leïla, tu dis que nous retrouvons ces aménités urbaines, c'est assez logique et rassurant en termes de résultats. Mais en quoi le développement durable apporte-t-il une piste supplémentaire ?

Je souhaite poser la même question au Latts. En quoi avons-nous une zone particulière où il y aura des investissements, comme cela se faisait hier, comme cela se faisait avant même que nous parlions du développement durable ? En quoi le développement durable sera-t-il mobilisé pour accélérer et faciliter ? Si je traduis la question, là aussi en faisant des raccourcis sur ce que vous avez dit, Leïla et Olivier, ce que j'ai compris de la différence entre « milieux anciens » et « milieux nouveaux », c'est la question de la localisation « milieux anciens » qui s'appuie sur les ressources locales pour produire alors que vous nous dites qu'en « milieux nouveaux » elle s'appuie sur des ressources qui sont n'importe où, qui sont mobilisées localement, et vendues après sur le marché. C'est effectivement une différence importante. Mais, où est le développement durable dans cette question ?

J'ai de nombreuses questions, mais c'était aussi une manière de rebondir. Je propose que vous ne répondiez pas forcément tout de suite.

Alain AYONG LE KAMA

J'ai deux remarques pour Lise BOURDEAU-LEPAGE et une question

à Antoine GUIRONNET. Évidemment, j'ai apprécié le travail, cela va de soi. Mes remarques sont sur l'hypothèse de dire que les fonctions supérieures seraient plus sensibles à une forme de qualité de territoire, à une forme de qualité environnementale. Évidemment, nous voyons que les aménités urbaines font que ces fonctions-là sont présentes. En écoutant, je me demandais si ces fonctions supérieures là n'ont pas une caractéristique autre qui peut-être pèse plus fortement dans leur localisation : c'est l'ouverture à l'extérieur. C'est-à-dire que ce sont tout de même des fonctions qui sont sur une forme de marché très compétitif et ouvert à l'international. Pourquoi ne pas faire un petit test avec les indices de dépendance extérieure des territoires pour savoir si la localisation ne dépend pas tout simplement de ces indices ? Les corrélations risquent peut-être d'être plus fortes que la qualité environnementale.

Deuxièmement, vous êtes passé un peu vite sur la question de la construction des indicateurs, au-delà des questions d'intégration qui sont tout de même fondamentales ; je pense que tous les résultats en dépendent. Comme tous les résultats en dépendent, je ne mets pas en cause la méthode, parce que comme vous dites, entre les dimensions, nous faisons du Bourguignon-Chakravarty et quand nous sommes à l'intérieur des dimensions, nous faisons du Betti et al. C'est très bien. Mais vous voyez bien que toute pondération différente modifie complètement les indicateurs et modifie complètement les résultats. Du coup, je me demandais jusqu'à quel point les conclusions que nous en tirons sont robustes aux pondérations dans les indicateurs.

Et juste un point pour Antoine. Je confesse que c'est l'étude que j'ai le moins suivie. Du coup, j'ai eu du mal à capter la vraie question de recherche. Pourriez-vous nous la redonner ? Quand je pensais à l'étude, j'ai peut-être comme d'habitude tout ramené à moi-même. L'idée centrale était de dire que les entreprises, dans leur construction de localisation, ont comme moteur l'anticipation des réglementations futures et que, Dieu merci pour nous, ces réglementations sont de plus en plus environnementales. Les entreprises anticipent ces réglementations-là, mais après, ce qu'on

attend après, ce n'est pas forcément de décrire les facteurs qui font qu'elles suivent, mais peut-être comment faire pour qu'elles suivent mieux ?, et comment orienter leurs anticipations ? Tu as abordé un peu la dimension politique publique de la question. Je peux comprendre que cela ne soit pas dans le cahier des charges, mais du coup, j'ai envie de dire que c'est vrai que les entreprises anticipent les réglementations, mais jusqu'à quel point ? Si c'était vrai qu'elles peuvent suivre, ce serait vraiment très bien.

Intervenant

Je vous ai écoutés avec beaucoup de plaisir. Je m'adresse plus particulièrement à l'équipe de Mme KEBIR. C'est sans doute la commande qui voulait cela. J'ai vu que le territoire a porté essentiellement sur l'aspect spatial, le territoire comme local. Or, je pense que ce que l'équipe de Mme KEBIR a mis en valeur, cette nouvelle forme d'innovation montre que le territoire se construit au-delà de la dimension purement spatiale. Nous sommes obligés et on a envie d'aller chercher les éléments de notre différenciation fine où ils existent déjà, parce que nous n'avons plus le temps de pouvoir les produire localement - exemple d'études dans l'automobile qui s'appuient sur des technologies d'avions italiens. Et cela, d'autant plus que ce type d'innovation phare sert à repositionner un espace inexistant quelque part à l'aide d'un concept territorial existant. Mon idée est que si l'on élargissait le concept même de territoire aux aspects de construction sociale du territoire, nous aurions peut-être quelques apports supplémentaires.

Emmanuel RAOUL

J'ai une question sur la dernière présentation qui porte sur les conditions territoriales de l'innovation. Vous avez présenté différents cas tout en disant qu'ils pouvaient se combiner. Je pense avoir bien compris cela. Par contre, je me suis demandé s'il ne serait pas utile de comparer finalement l'innovation en ce qui concerne des produits, des services ou quelque chose qui serait durable et l'innovation dans les cas ordinaires. Et donc, voir en quoi le fait que nous innovons sur des éléments qui concourent au développement durable est spécifique par rapport à l'innovation en général.

Or, sur l'innovation en général, il y a eu énormément de travaux sur

les conditions d'innovation, sur les savoir-faire, sur les ressources en réseau, sur de nombreux points qui ont beaucoup évolué. Les conditions d'innovation ne sont pas restées stables, tout simplement parce que le contexte a fortement évolué. Dans ce que vous observez, n'y a-t-il pas des éléments contextuels, qui ne seraient pas spécifiques à la dimension durable, mais qui seraient vrais dans toute conduite d'innovation dans les territoires ?

Dominique MIGNOT

Je compléterai par une question qui s'adresse plutôt à Deborah BOICO. Pour reprendre la question qui était posée suite à votre intervention sur la question du transport, je la pose un peu différemment. Dans la littérature, un certain nombre de travaux montrent que, dans les stratégies de localisation, la proximité de la main d'œuvre a un rôle. Donc, vous avez sans doute lancé votre enquête sur cette question-là, en vous disant : « Oui, cela a un rôle. Essayons de l'explorer. »

Après les quelques enquêtes réalisées, nous sommes finalement arrivés au constat que ceux qui prenaient les décisions étaient effectivement préoccupés par leur distance au travail, pour eux. Mais ils n'avaient strictement rien à faire de l'ensemble des salariés. Je caricature. C'est quelque chose que j'avais testé également dans d'autres cadres en rencontrant des chefs d'entreprise qui étaient tout à fait hors périmètre de transport et qui disaient de manière extrêmement claire : « On s'en moque ! Nous avons une offre d'emploi. Ceux qui veulent travailler se débrouillent pour venir travailler. » La question de comment les salariés venaient travailler, transports collectifs ou pas, n'était pas leur problème.

La question que je retranscris, telle que je l'ai comprise tout à l'heure, m'interpelle aussi. Est-ce que les préoccupations du développement durable aujourd'hui font que cette préoccupation du domicile – travail des employés, pas uniquement du responsable d'entreprise ou du responsable de l'unité en question, est prise en compte ?

Nicole ROUSIER

Je reviens sur l'intitulé des questions initiales du programme et les précisions qui sont apportées par les équipes ce matin. La question posée était en effet : en quoi les injonctions du développement durable changent-elles quelque chose ou pas à la localisation des activités économiques ? Très vite, nous traduisons par localisation des entreprises. Ce que je retiens tout de même des travaux de ce matin, et je crois que nous devrions plus encore le préciser, est que certaines équipes font des hypothèses très fortes sur des entreprises qui jouent des rôles leader dans l'organisation du marché immobilier, de la localisation des entreprises, etc.

Il me semble que dans le cadre du travail de Lise et d'Élisabeth, il y a cette hypothèse forte sur la localisation de certaines fonctions supérieures dans la continuité d'autres travaux sur la métropolisation. Le travail très fin du Geistel et de Deborah BOICO est d'insister sur le rôle de ces très grandes entreprises, de la réorganisation actuelle des très grandes entreprises, en gros celles du CAC 40. Nous savons bien par ailleurs – je pense que nous y reviendrons – que les relations entre ce type de responsables économiques et les collectivités locales, ce n'est pas tout à fait la même chose que lorsque nous avons un entrepreneur local bien connu du maire qui vient discuter avec lui de la localisation de son entreprise. C'est vraiment important que nous précisions, lorsque nous disons « les entreprises », de quoi nous parlons. Et le travail des équipes de ce matin nous permet de le préciser.

Je vais laisser l'équipe du Latts et son représentant répondre à Alain AYONG LE KAMA, mais il y avait tout de même une hypothèse très forte – et heureusement que cette équipe était là pour faire ce travail – sur le monde des investisseurs immobiliers qui jouent un rôle essentiel de médiation entre les pouvoirs publics et l'ensemble des entreprises utilisatrices. Quand on parle de localisation des entreprises, le travail des équipes qui ont présenté leurs travaux ce matin ont mis en évidence la diversité des acteurs économiques impliqués dans ces nouveaux processus d'innovation ; ceci nous oblige à beaucoup plus préciser les choses, me semble-t-il, qu'en rester d'une certaine façon aux modèles de localisation des entreprises rappelés en introduction : quels sont les critères des

entreprises ? Or, là, il me semble qu'il y avait des hypothèses très fortes sur des acteurs leader dans ce jeu de création de valeur territoriale.

J'ai tout de même quelques interrogations. Nous sommes allés très vite dans le rapport territoire/bâtiment, en disant que le durable se joue beaucoup plus pour les entreprises au niveau du bâtiment. Il me semble que j'ai entendu plusieurs fois dans les interventions la question du site. Le site est, me semble-t-il, un espace intermédiaire, peut-être beaucoup trop clos sur lui-même que ce que le voudraient les aménageurs, mais qui est un enjeu d'aménagement un peu différent de celui du bâtiment.

Troisième remarque. Je reste tout de même très étonnée que vu la période à laquelle toutes les équipes ont travaillé, vous n'avanciez jamais la question de la crise économique actuelle et le fait que les tensions entre les enjeux de développement économique et ce que certains mettent sous développement durable soient exacerbées dans la période actuelle.

Fonctions métropolitaines supérieures et aménités territoriales

Lise BOURDEAU-LEPAGE

Je réponds très vite aux deux remarques très pertinentes qui ont été faites. La première remarque portait sur les hypothèses sur les fonctions métropolitaines et la sensibilité à la manière de construire les indicateurs. Il est clair que nous avons fait pas mal de tests qui figurent dans le rapport et nous sommes allés chercher finalement les travaux les plus sérieux et les plus récents sur les tests de construction d'indicateurs multidimensionnels. Je n'ai pas voulu reprendre ça, car ça a déjà fait l'objet d'une présentation au Puca. C'était un choix délibéré. Mais effectivement, pour avoir travaillé également sur d'autres indicateurs, notamment celui du bien-être, nous avons testé les variables sans les coupler par dimension. Nous, nous voulions valoriser l'ensemble des variables justement pour

répondre à des questions que nous nous étions posées et derrière que nous puissions aboutir à des résultats qui apportent du nouveau. La première chose est que nous ne nous sommes pas du tout intéressées à la localisation des activités économiques. Nous savons bien comment cela fonctionne. Les modèles d'économie urbaine fonctionnent bien là-dessus. Nous nous sommes dit que cela était déjà fait. L'Île-de-France est multipolaire en termes d'activités mais que se passe-t-il lorsque nous nous intéressons aux fonctions ? Pour les fonctions, ce n'est pas du tout la même chose.

Nous nous sommes intéressées aux fonctions métropolitaines, soit les fonctions que détiennent les villes qui ont du pouvoir. Paris est une grande métropole et si nous cherchons d'autres métropoles moins importantes en France qui jouent un rôle prépondérant, peut-être avons-nous intérêt à savoir comment les fonctions métropolitaines se localisent. Si nous arrivons à le saisir et étant donné que nous savons que finalement les économies d'urbanisation sont très importantes, notamment le poids de l'accessibilité qui est déterminant, à ce moment-là, en tant qu'acteur local et en tant que politique, ma question est relativement simple : que fais-je pour que mes territoires puissent accueillir des fonctions métropolitaines ? Quel type d'aménités puis-je améliorer ? Est-ce plutôt augmenter la qualité urbaine et dans ce cas, on renvoie au projet du Grand Paris ? Est-ce que c'est finalement la diversité sociale sur mon territoire qui est importante et notamment la qualification des individus sur le territoire, d'où les indicateurs que nous avons pris ? Ou est-ce finalement la question du verdissement de la société qui est pertinente ou pas pour ce type de fonctions ? Vous voyez bien que le lien était fait en tant que politiques, en tant qu'aménageurs, en tant que créateurs locaux.

Qu'est-ce que cette étude peut apporter comme connaissance pour faire en sorte que l'Île-de-France soit une région qui continue à accueillir des fonctions qui ont un poids dans l'économie ? Nous avons aussi fait le lien entre les fonctions métropolitaines et les fonctions non métropolitaines et montré qu'elles étaient finalement souvent aux mêmes endroits.

L'opportunité foncière plus que l'optimisation des déplacements

Deborah BOICO

Sur la question des transports et sur la question de la main-d'œuvre, je pense

que par rapport à il y a quelques années, nous sommes aussi dans un contexte qui est différent. Au moment d'un déménagement, en général les grands groupes sollicitent souvent des entreprises de service pour faire des simulations sur les temps de trajet des salariés. Je pensais qu'effectivement il y avait une sorte de forme de souplesse, à partir du moment où nous avons la localisation des salariés, des sites préférentiels peuvent être définis en amont afin d'optimiser les temps de trajet. Très concrètement, ce n'est pas du tout comme cela que cela se passe. Souvent, il y a une opportunité foncière et on demande aux entreprises de service de faire une simulation et de sortir des chiffres. Mais franchement, il n'y pas différents scénarios en amont et j'ai envie de dire de moins en moins.

Les investisseurs en immobilier d'entreprises et le développement durable : soutenabilité financière, renforcement de la polarisation

Antoine GUIRONNET

J'essaierai de répondre rapidement à trois questions principales. Je commencerai par la seconde. Pour bien clarifier, les entreprises que nous avons étudiées sont

bien les investisseurs en immobilier d'entreprises. Nous avons fait l'hypothèse qu'une large partie des entreprises – c'est ce que disait Deborah BOICO – est locataire et que donc tout un marché de propriétaires se crée, avec des opportunités d'investissement afin de diversifier les placements des investisseurs qui, classiquement, placent en obligation, en action, et une petite poche généralement de 5 à 10 % dans le diversifié ; l'immobilier rentre dans cette diversification.

Si la question est comment faire pour qu'elles suivent mieux, nous n'étions pas du tout dans une posture d'évaluation. Nous ne l'avons pas souhaité et nous ne savons peut-être pas ce qui est le mieux et comment faire pour qu'elles suivent mieux. Néanmoins, pour

répondre directement à la question, ce que l'étude a mis au jour, c'est qu'il y a un jeu – nous appelons cela le pilotage en eaux troubles – assez ambigu de la part des pouvoirs publics et plus particulièrement ici de l'État. Puisque l'État entretient une incertitude, notamment en commençant par inviter les acteurs professionnels de ces milieux à participer à la définition des règles, donc des modalités du décret d'application à paraître et en tardant à prendre les décrets. Pour vous donner une idée, le groupe de travail s'est réuni en 2009 – 2010 et le décret d'application n'est toujours pas paru.

Elisabeth DECOSTER, Latts

Juste une petite précision. Effectivement, nous sommes toujours en attente des décrets. Mais, en effet, c'est tout de même l'industrie des investisseurs immobiliers qui s'est complètement saisie de cette problématique du durable, qui a joué le jeu du plan bâtiment Grenelle, etc. et actuellement, ils en sont au point où ils ne supportent plus l'attente. Ils ont élaboré une charte, c'est-à-dire qu'ils se sont auto-organisés pour produire l'équivalent des décrets qui sont toujours en attente. Cette charte est appliquée. Il y a eu une auto-organisation de la profession.

Antoine GUIRONNET

Tout en remarquant, pour compléter le propos d'Élisabeth DECOSTER, que dans le plan bâtiment Grenelle, effectivement les investisseurs se sont saisis et ont été largement représentés. Le rapport montre, par exemple, que les grands investisseurs et leurs organisations de représentation, des foncières cotées, des sociétés de gestion de portefeuille, ont été bien plus présentes et ont cherché à faire peser, j'irai jusqu'à dire tenir le stylo du législateur, pour définir ce qui est soutenable. Là, nous avons des déplacements sémantiques assez intéressants entre la soutenabilité énergétique et la soutenabilité financière qui serait un préalable.

Ce qui nous amène au dernier point de réponse. Comment faire pour qu'elles suivent mieux ? C'est la carotte et le bâton. Et là, la question qui a été posée et qui n'est toujours pas réglée faute de décret, mais qui sera peut-être réglée – les investisseurs proposeront peut-être des pistes – est : qui paye ?

Il y a trois possibilités. Est-ce que ce sont les investisseurs ? Là, les simulations qui sont données montrent que même pour une rénovation légère, c'est de l'ordre de 10 à 20 ans pour le retour sur investissement.

Les utilisateurs, les locataires ou l'État via, par exemple, l'impôt ? La question reste entière.

Je viens à la question de Dominique MIGNOT qui, si j'ai bien compris, nous demandait quelles conséquences et quelles conclusions nous portons sur la localisation, avec la prise en compte du développement durable.

Selon notre hypothèse, nous passons donc cela au filtre des décisions d'investissement en nous demandant dans quelle mesure la prise en compte du développement durable influe, infléchit sur la localisation des investisseurs. Nous y avons répondu principalement avec l'exploitation de la base de données IPD. La base de données IPD, c'est 7 000 actifs, tous types confondus. Ce n'est pas seulement du bureau, mais aussi du logement. C'est déclaratif, c'est-à-dire que c'est un partenariat entre des investisseurs et la société IPD, qui est à l'origine une société anglaise (Investment Property Databank). Nous avons donc fait une exploitation de cette base.

J'aurai deux éléments de réponse. Qu'est-ce que cela change du point de vue de la localisation ? Deux stratégies principales sont retenues par les investisseurs.

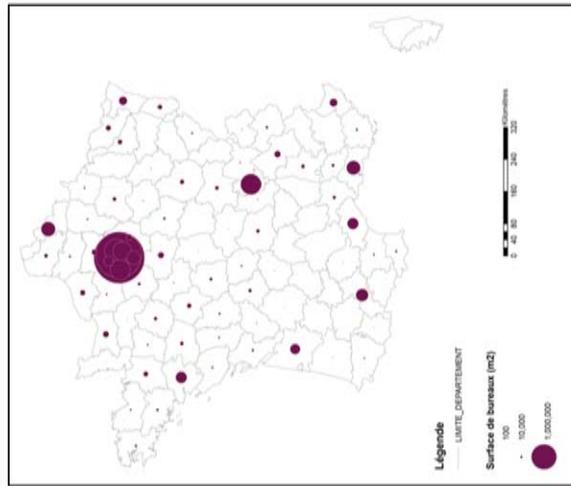
Il y en a une qui n'a pas de discrimination territoriale. C'est jouer sur les usages. Plusieurs investisseurs nous ont expliqué que la prise en compte du développement durable était l'occasion de renouveler les relations entre bailleurs et locataires, autrement dit de lui faire un petit guide de bonne conduite, etc., parce que selon certains interlocuteurs, 30 à 50 % des économies d'énergie relèveraient du comportement. Là, nous avons tout un discours très normatif à destination des locataires. Nous remarquons cela, quelle que soit la localisation des investissements et donc, quelle que soit la localisation des entreprises.

Nous remarquons qu'en termes de polarisation, la prise en compte du développement durable renforce cet effet de polarisation à deux échelles. Là, par exemple, ce sont les actifs de bureau.

Les deux géographies de l'amélioration de la performance
environnementale

LATTS

- > usage : renouvellement des relations bailleurs-preneurs
- > rénovation : biais intra-urbain



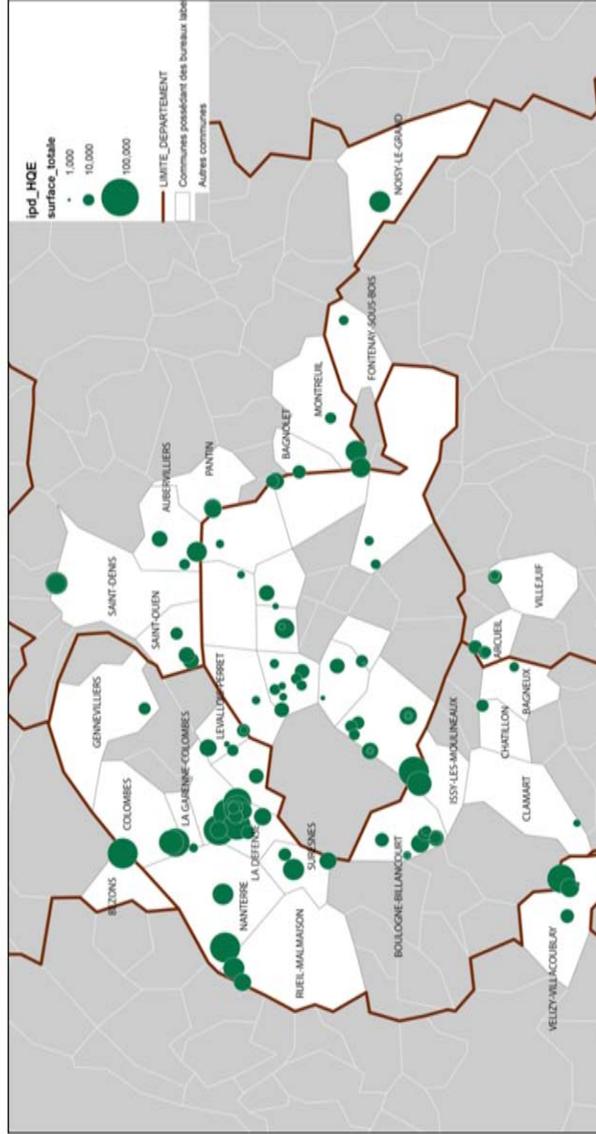
À gauche, c'est quels que soient les actifs et à droite, ce sont des actifs verts (selon IPD), c'est-à-dire des actifs qui font l'objet d'une certification. Nous avons observé, en recoupant avec la base HQE puis IPD, qu'environ 25 % des actifs sont certifiés HQE. Ce n'est pas énorme. Cela nous donne une première idée. Donc, renforcement de la polarisation ou de la sélectivité interurbaine ; n chiffre : si 75 % des investissements en bureau sont concentrés en Île-de-France, lorsque nous prenons en compte les bureaux certifiés, cela passe à 95 %.

Renforcement de la polarisation au niveau intra-urbain : si nous prenons le département de Paris, des Hauts-de-Seine et de la Seine-Saint-Denis, cela représente 50 % des surfaces totales en France. Si nous prenons les surfaces certifiées, nous montons à 86 %. En fait, cela se comprend assez simplement par le mécanisme qui est que les territoires qui sont les plus prisés par les investisseurs, où les loyers sont les plus hauts, seront susceptibles de stratégies de rénovation. Ils anticipent les rendements espérés et rembourseront en quelque sorte les investissements de rénovation via les loyers.

Les deux géographies de l'amélioration de la performance
environnementale : le cas francilien

LATTS

> approfondissement d'une géographie polarisée



Les innovations durables et les territoires ; plus de culture, de socio-culturel ; rôle des consommateurs et des médias ; logique multilocale

Leila KEBIR

Nous avons identifié 4 types d'innovation et les 4 types ont des liens différents avec les

territoires, plus ou moins intimes. Ceux dans lesquels nous avons vu ce type de milieu ancreur, c'est-à-dire où l'enjeu est vraiment d'arriver à se connecter aux compétences, aux capitaux étrangers, ce sont les innovations produits et les innovations phares. Elles sont le plus dans une dimension business économique.

Mais dès lors que nous sommes dans de l'innovation territoriale, là il s'agit vraiment de projets de territoire, de cohésion territoriale. Je réponds un peu en même temps à l'autre question. Cette dimension de construction territoriale est présente dans nos travaux, même si nous ne l'avons pas vraiment fait ressortir ici. Mais elle est essentielle.

Tout ne peut pas se faire partout. Par contre, l'innovation phare, oui. Nous avons vu qu'elle descend sur les territoires inattendus. Parce que ce sont des projets qui sont à la recherche de lieux souvent en friche, à la recherche de vide. C'est ce type d'innovation là qui est susceptible de pouvoir se développer dans toutes sortes de territoires, même les plus périphériques, à condition que les acteurs locaux soient capables d'être en position d'attraction.

Sur la question de ce que la durabilité nous a appris, je dirais que déjà il y a ces 4 formes d'innovations, alors que jusqu'ici nous travaillons essentiellement sur les innovations produits, et le fait que souvent elles visent des objectifs qui ne sont pas qu'économiques. Puis, elles mobilisent des acteurs un peu différents. Bien sûr, nous aurions beaucoup aimé pouvoir faire des comparaisons entre des innovations un peu classiques et des innovations vertes.

Olivier peut apporter un complément sur la convention de responsabilité.

Olivier CREVOISIER

Je reprends la question de Monsieur, il y a les anciens modèles d'innovation, ce peut être les clusters, les milieux innovateurs, les districts industriels, où nous avons ce fameux schéma local/global, la

prééminence des innovations de nature technologique, etc. Puis, nous avons effectivement aujourd'hui des modalités d'innovation qui, en général, ont peu évolué.

La première chose est que nous sommes probablement dans des innovations qui sont davantage basées sur la culture et le socioculturel ; l'exemple de la durabilité, pour moi, c'est cela, c'est-à-dire que c'est vraiment le changement des valeurs sociales et culturelles qui conduit toute une série de développements technologiques.

Deuxième élément : nous ne sommes plus du tout dans le local/global. Nous sommes dans le multilocal, en raison d'accessibilités très faciles aujourd'hui que nous avons aux connaissances, aux capitaux et, chose extraordinaire, à cette « mégasphère » qui se met en place et connecte les différents éléments et les différents lieux.

Le troisième élément est que ces innovations mêlent beaucoup plus étroitement le consommateur qu'auparavant. Nous avons une articulation tout à fait différente parce que les consommateurs sont demandeurs d'innovation de nature culturelle. Bien sûr, le consommateur s'engage ou se trouve impliqué avec toutes sortes d'aspirations, de participations plus ou moins faciles, plus ou moins actives, dans la consommation. C'est un changement assez important.

Enfin, le quatrième changement est le rôle des médias qui est absolument déterminant.

Pour moi, ce sont les traits généraux de l'innovation aujourd'hui que nous avons pu observer dans les études que nous avons faites sur d'autres types de mécanismes d'innovations durables.

Pour ce qui concerne le durable, c'est vraiment cette convention de responsabilité qui semble déterminante. Qu'est-ce que c'est ? Lorsque nous parlons d'innovation, nous pouvons parler également d'entreprenariat ; c'est Shumpeter qui nous a appris cela. Dans le

domaine de l'innovation durable, l'entrepreneur est quelqu'un qui a un petit côté prophète et qui fait quelque chose. Que ce soit un entrepreneur politique ou que ce soit un entrepreneur économique, c'est quelqu'un qui dit : « Je fais en sorte que, je travaille pour la planète future plus verte, plus juste, etc. » Il a une audience auprès des consommateurs qui, quelque part, s'engagent plus ou moins dans cette direction également. C'est vraiment l'aspect, pour moi, qui est spécifique de l'innovation durable.

Session de l'après-midi

L'action publique face à la question de la durabilité, aux activités économiques et à leur localisation

SOUS LA PRÉSIDENCE D'ALAIN AYONG LE KAMA,
PROFESSEUR D'ÉCONOMIE – UNIVERSITÉ PARIS OUEST – NANTERRE,
LA DÉFENSE

Il était demandé aux chercheurs de mettre l'accent, dans leur présentation, sur tout ou partie des trois questionnements suivants mis en évidence par les recherches.

- **L'étalement économique et l'action publique locale : des liens complexes**
 - **Des enjeux sociaux et environnementaux en tension**
 - **Quelles évolutions de la balance entre développement économique et protection de l'environnement ?**

Page 93 Viabilité de l'économie productive des régions urbaines : investigation à partir de la planification stratégique. Une comparaison entre la France et l'Angleterre

Page 111 Les activités économiques : contrainte ou valorisation pour des espaces périurbains durables ? Mise en perspective des politiques française et québécoise de développement durable des territoires

Viabilité de l'économie productive des régions urbaines : investigation à partir de la planification stratégique

Une comparaison entre la France et l'Angleterre

CHRISTOPHE DEMAZIÈRE, UNIVERSITÉ DE TOURS – CITERES
STEPHEN HALL, UNIVERSITY OF THE WEST OF ENGLAND – CITIES, BRISTOL

Christophe DEMAZIÈRE

Je serai en fait le porte-parole d'un collectif d'une quinzaine de chercheurs, qui a travaillé en Angleterre, deux collègues de Bristol qui sont présents dans la salle : Yann SMITH et Stephen HALL, et en France, Nicolas DOUAI du CRIA et José SERRANO qui est à Tours à l'UMR CITERES. Des collègues juristes, des économistes, des géographes et des aménageurs urbanistes ont également participé. Nous avons clairement une équipe pluridisciplinaire, qui avait aussi

ce défi à relever – nous y reviendrons peut-être avec la deuxième présentation –, celui de l'analyse de situations territoriales et nationales qui peuvent sembler proches, mais avec toujours des subtilités et des différences qui peuvent être assez importantes.

Je suis chargé de synthétiser notre propos en trois points.

- D'abord, la façon dont nous analysons la localisation des activités. Alain AYONG LE KAMA a parlé d'étalement économique. Effectivement, c'est une notion qui nous est apparue comme étant importante, c'est-à-dire qu'il y a l'étalement urbain, mais aussi cette part dans l'étalement urbain de consommation foncière qui est due aux activités économiques ou à des projets de sites accueillant éventuellement des activités économiques ;

- Deuxième point : quelques résultats des analyses comparées des systèmes de planification, des plans, des projets à vocation économique ;

- Puis les perspectives, les recommandations de politiques publiques. Nous pourrions dire comment nous voyons les évolutions tant en France qu'en Angleterre et donc, la façon dont nous, chercheurs, voyons la territorialisation du développement durable se faire ou ne pas se faire, ne pas se faire autant que ce serait peut-être souhaitable, à propos des activités économiques.

Le rôle important des acteurs publics locaux dans la consommation foncière et la localisation des activités économiques ?

Un des points de départ du programme localisation des activités économiques est qu'un certain nombre d'activités économiques – si nous prenons le commerce de détail ou de gros, le transport-logistique – sont dans des logiques de consommation foncière importante et peuvent être en contradiction avec ce que nous pouvons penser en matière de bonne gestion de l'environnement des territoires. Nous avons, par ailleurs, travaillé sur un axe énoncé dans ce programme, que j'ai repris, c'est-à-dire comment les pouvoirs publics locaux reconnaissent ou non cette situation de consommation foncière ou de transformation des

paysages et comment ils vont essayer de ralentir les consommations foncières ou de mieux intégrer les futures activités économiques.

En première partie, la thèse que je vais défendre, qui sera complémentaire du propos de ce matin, est que regarder l'acteur public local, les collectivités territoriales, regarder comment cet acteur manie les outils d'aménagement de l'espace nous dit des choses sur la localisation des entreprises dans leur rapport à l'environnement, puisque nous n'avons pas traité la dimension sociale du développement durable.

Ce matin, nous avons clairement eu des présentations qui nous disaient que les acteurs économiques font des choix de localisation à l'issue d'un certain nombre d'arbitrages.

Notre vision de la localisation est complémentaire, mais aussi différente, c'est-à-dire que notre entrée est de dire que les caractéristiques environnementales sur lesquelles des activités ou des sites d'activités viendront s'implanter comptent.

Regarder les changements d'usage du sol et si les sites d'activité sont proches ou éloignés des pôles urbains nous dit quelque chose sur le développement durable des territoires. Regarder si les entreprises, les établissements, s'insèrent dans le paysage plus ou moins bien, nous dit quelque chose sur la façon dont le développement durable s'incarne sur le territoire. Nous n'avons pas tout à fait la même acception de la localisation que certaines équipes, mais cela participe de la richesse du programme. Je peux le dire encore autrement, en posant la question : est-ce que le risque d'inondation, le fait que cela soit présent dans une grande agglomération, changera ou non la localisation des activités ?

Deuxième chose : il nous a semblé – mais c'est vrai que ce sont des aménageurs, des juristes ou des géographes qui parlent – que les pouvoirs locaux, les collectivités locales ont un rôle extrêmement important dans le devenir des espaces, puisque c'est une collectivité territoriale qui programme l'aménagement de sites accueillant les entreprises, au minimum qui autorise ces implantations. Des choix sont donc faits, qui peuvent être de recycler du foncier urbain ou de procéder par opérations qui consomment des terres auparavant

dédiées à une activité agricole.

Ce matin, nous avons parlé des investisseurs immobiliers, de tel ou tel types d'entreprises. Nous rajoutons un autre acteur : l'acteur public local ; c'est par rapport aux autorisations, en tout cas dans le système français et anglais, que donnent les pouvoirs publics locaux, que les entreprises exercent aussi leur choix de localisation.

Comment les collectivités locales réfléchissent, organisent, manient cette compétence d'aménagement de l'espace dans un sens qui serait plus favorable à l'environnement, tout en gardant, bien sûr, la croissance économique ainsi que l'emploi comme objectif ? Il y a des règles définies au niveau national, et d'ailleurs de plus en plus européen, qui forment des cadres à l'intérieur desquels les collectivités territoriales et les entreprises pourront jouer. Ce cadre a beaucoup évolué depuis une vingtaine d'années en Angleterre et en France. Nous avons vu apparaître l'objectif d'un renforcement de la cohérence des interventions publiques, la demande que les territoires contribuent à la lutte contre le changement climatique ou au moins à l'adaptation, la demande de la part des gouvernements qu'il y ait une concertation beaucoup plus large des acteurs, donc des débats sur les choix qui seront faits. En France, de la loi SRU aux lois Grenelle, il y a eu des changements institutionnels importants. La question que nous nous posions au départ était : est-ce que ces changements institutionnels ont affecté véritablement la localisation des activités ou la localisation des sites d'activité programmés et autorisés par les collectivités territoriales ?

Qu'avons-nous exploré et analysé plus concrètement ? D'abord, nous avons regardé la façon dont les collectivités territoriales sont organisées, les pouvoirs dont elles disposent en matière d'action économique. Là, l'histoire est assez différente.

En Angleterre, nous avons un processus de création et de destruction institutionnelle ; Schumpeter a été cité ce matin par Olivier Crevoisier. Par exemple, le gouvernement New Labour dans les années 2000 a amorcé la régionalisation avec la définition de stratégies régionales ou subrégionales qui à la fois affichaient la croissance économique comme objectif, mais qui affichaient aussi des principes de développement durable et surtout, ce qui est important dans notre

débat, c'est que les objectifs de ces plans régionaux s'imposaient aux collectivités territoriales lorsqu'elles faisaient des plans. Nous avons donc un mouvement top down. Depuis 2010, le gouvernement de coalition actuel privilégie le niveau local et la formalisation de partenariats locaux dans lesquels les entreprises sont considérées comme l'acteur le plus important, supérieur même aux collectivités territoriales. J'y reviendrai tout à l'heure.

En France, nous sommes dans un processus de création institutionnelle sans destruction, c'est-à-dire que nous avons créé très rapidement des milliers de communautés, des milliers d'établissements publics. C'est l'histoire du millefeuille que je ne referai pas. Simplement, ces milliers de communautés nouvelles ont manié l'outil qu'elles avaient, l'outil « intervention économique local », parce que cela alimentait leurs autres politiques via la taxe professionnelle à l'époque. Clairement, nous avons une augmentation des consommations foncières d'espace agricole ou naturel, dans un contexte qui n'était pas un contexte de forte croissance économique. À voir si dans la crise actuelle, cela continue. Mais je pense que cela continue.

Les deux hypothèses de recherche : l'étalement économique favorisé par les acteurs publics locaux et la difficile coordination des actions sectorielles par la planification stratégique

Notre première hypothèse un peu provocatrice, mais qu'il s'agissait de tester dans les deux pays et sur différents territoires, était de

nous dire qu'en fait les acteurs publics locaux contribuent à l'étalement économique ; il n'y a pas que les entreprises qui sont à l'origine de la consommation foncière de terres agricoles ou d'espaces naturels.

Le deuxième angle d'analyse qui est l'angle principal est ce que l'on appelle la planification stratégique spatialisée, c'est-à-dire un processus dirigé par le secteur public, au cours duquel une vision du territoire émerge ainsi qu'un certain nombre d'actions et de priorités.

Cela se décline sectoriellement et spatialement. J'évoque ici les schémas de cohérence territoriale, qui sont des projections à 10 ans au minimum. Il nous intéressait de savoir si les réformes nationales ont beaucoup changé les pratiques locales. C'était aussi de voir si de nouvelles échelles spatiales de réflexion avaient émergé et de voir si cela avait recomposé, impacté les interventions sectorielles. C'était aussi de voir si, d'un pays à l'autre, les milieux d'affaires étaient parties prenantes de cette réflexion sur l'avenir du territoire.

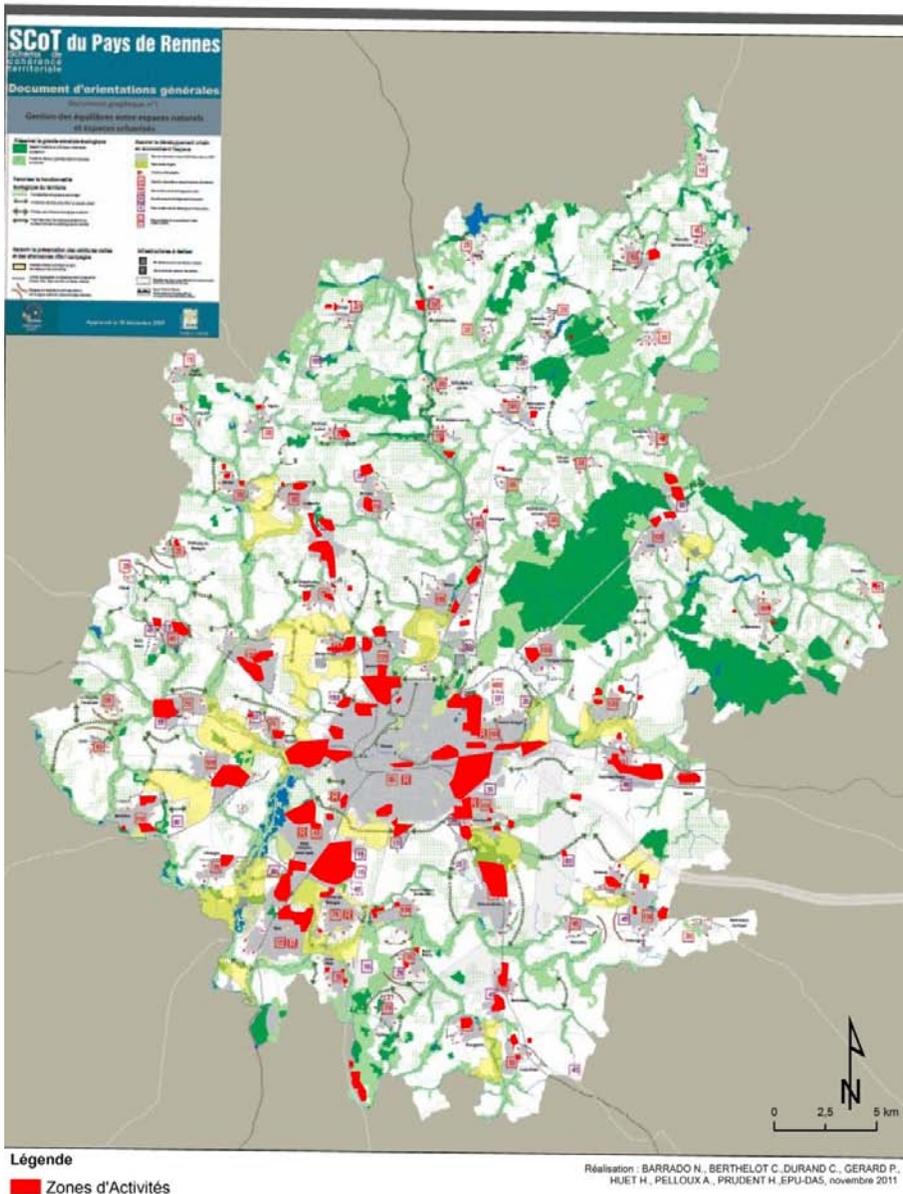
L'hypothèse que nous avons faite, là aussi peut-être un peu provocatrice au ministère où nous sommes, qui a en charge l'urbanisme, est de dire que la planification stratégique en France, mais aussi en Angleterre, a du mal à coordonner, même si c'est écrit dans la loi, les actions sectorielles, a du mal à susciter du débat sur les contradictions que pose la mise en œuvre du développement durable sur les territoires. À partir de là, comme nous avons du mal à susciter du débat, nous avons du mal à « bricoler » des solutions un peu décalées par rapport à ce qui se faisait classiquement.

Le troisième élément d'observation n'est pas tant ici les systèmes institutionnels, les systèmes de planification, leurs évolutions et leurs effets. C'est tout simplement l'étude de plans ; nous avons étudié des exercices de planification stratégique dans 4 régions anglaises et 4 régions françaises. Vous avez ci-contre un plan tiré du schéma de cohérence territoriale du Pays de Rennes.

Les limites vertes sont l'aire urbaine et la partie blanche est le périmètre de réalisation du schéma de cohérence territoriale. Nous avons essayé de décortiquer les objectifs affichés dans les plans, sachant qu'ils disent tous qu'ils sont plus durables les uns que les autres, mais aussi les acteurs moteurs, les processus de négociation. Nous voyons que, sur une même aire urbaine, il y a plusieurs SCoT dans le contexte français ; il y a également une fragmentation de ces exercices.

Mais à la demande amicale, notamment de Dominique MIGNOT, nous avons adjoint l'étude critique d'opérations d'aménagement menées dans ces grands territoires. Notamment, le projet de Solihull,

Zones d'activités et Trame Verte et Bleue du pays de Rennes



à côté de Birmingham où nous sommes en plein Green Belt, en pleine ceinture verte avec un projet de site d'activité qui arrive, qui dit être durable. Il est énoncé comme tel par ses promoteurs. Nous avons également pris d'autres opérations où nous avons des zones riches en biodiversité ou des zones à risque d'inondation et il y avait des projets d'activités économiques qui essayaient de venir. Nous avons regardé comment les acteurs géraient ces contradictions, dans le plan, mais aussi dans des projets concrets.

Cela renvoie à une troisième hypothèse. C'est l'idée que d'un territoire à l'autre, le contexte sera très important pour expliquer les orientations qui sont prises. Bien sûr, le contexte économique, qui constitue une problématique très forte en Angleterre, puisque nous avons des régions en reconversion, donc en très forte demande d'activités économiques où l'on filtre peu et d'autres régions plus en surchauffe, où il sera possible d'orienter davantage et d'être sélectif dans l'accueil d'entreprises et de leur localisation finale. C'est l'idée aussi que suivant les contextes environnementaux plus ou moins favorables, les collectivités territoriales pourront être plus ou moins réactives ou proactives. S'ajoute l'idée que plus les acteurs publics ayant chacun leur périmètre et leur secteur d'intervention auront coopéré, plus le plan se fabriquera et plus cela impactera les projets réalisés.

Les orientations nationales de limitation de consommation foncière intégrées dans l'action publique locale en Angleterre mais pas ou peu intégrées en France

Je présente de façon un peu plus détaillée deux résultats.

L'autonomie ou l'absence d'autonomie des collectivités territoriales par rapport à l'État font que la limitation des consommations foncières due aux projets de zone d'activité s'est intégrée dans l'action publique locale en Angleterre ou ne s'est pas intégrée ou peu intégrée dans l'action publique locale côté français. Cela se décline dans le fait que l'hypothèse que le contexte local compte ne s'applique pas en Angleterre. C'est-à-dire que les orientations nationales de la « national planning policy guidance » se retrouvent dans tous les plans que nous avons analysés. Là, il y a donc une chaîne de

commandement extrêmement forte entre ce qui est décidé au niveau national et le contenu des plans.

En France, nous avons étudié 4 régions urbaines ; nous avons autant de situations que de cas d'études. Sur le plan de la temporalité, les dates de début et de fin des SCoT ne sont pas du tout les mêmes dans les 4 régions urbaines étudiées : Marseille – Aix, Nantes – Saint-Nazaire, Rennes et Tours. Par exemple, à Rennes et à Nantes, l'élaboration du SCoT s'est faite dans la foulée de la publication du décret d'application pour la mise en œuvre des SCoT ; cela a été l'affaire de 3 à 4 ans. Sur Tours, cela s'étire sur une dizaine d'années ; il y a bien sûr les aléas dus aux élections municipales.

Deuxième différence qui n'est plus temporelle, mais spatiale : les périmètres des structures porteuses des SCoT sont très variables. À Marseille, c'est un EPCI, la communauté urbaine. À Rennes, c'est le SCoT du Pays de Rennes, un syndicat mixte qui ne fait pas qu'un SCoT.

La troisième différence, sur le fond : quand nous analysons les Plan d'aménagement et de développement durable (PADD) et les documents d'orientations générales (DOG) de ces SCoT – ces SCoT ne sont pas forcément représentatifs –, nous constatons une certaine timidité. Puisque je suis de Tours, je dirais qu'à Tours, qui est en train de finaliser son SCoT, c'est là où les prescriptions sont les plus timides ; et pourtant, c'est un SCoT Grenelle.

Nous sommes donc vraiment dans une variété de la reprise par le local des consignes, des orientations fixées par la loi, par les lois et par les décrets autant SRU que Grenelle.

Une régulation par le marché en Angleterre

Deuxième variante de ce premier résultat. Quand

nous regardons la façon dont les collectivités territoriales interviennent, nous constatons qu'elles interviennent très différemment. En Angleterre, l'acquisition foncière est très peu fréquente et très peu pratiquée par les collectivités territoriales. Il n'y a guère que dans les situations que j'ai évoquées d'absence de croissance économique (Newcastle, Sheffield) où la collectivité procédera à l'acquisition foncière. Cela contraste vraiment avec la

situation française où tous les acteurs publics – nous n'avons d'ailleurs étudié que des régions urbaines en croissance économique et démographique – font de l'acquisition foncière, aménagent et proposent des sites d'activité.

Cela veut dire qu'en Angleterre il y a une régulation par le marché. S'il n'y a pas de demande, il n'y aura pas de projet. Et il y a une régulation également par l'État, puisque les surfaces réservées au futur développement économique dans un plan doivent correspondre à une analyse de l'économie locale et à ses perspectives dans le cadre d'une méthodologie nationale et en consultant les acteurs privés.

En France, il n'y a que les limites des finances publiques qui permettent peut-être de freiner un peu la tendance à créer des sites d'activité. Je le dis de façon raccourcie et un peu provocante pour vous permettre de réagir.

Des réflexions sur le développement économique et sur l'environnement peu croisées dans les SCoT étudiés, à l'exception du SCoT du pays de Rennes

Le deuxième grand résultat, très rapidement, est la relation entre la

planification, la sphère de planification, les techniciens, les élus impliqués et les autres sphères du développement économique ou de la gestion environnementale. Là, Emmanuel RAOUL l'a bien dit ce matin. Des acteurs économiques de l'aménagement à vocation économique, de l'aménagement de sites d'activité, nous disent : « Nous ne savons pas vraiment comment traiter l'environnement ».

En France, nous avons clairement mis en évidence des périmètres de protection liés à la biodiversité ou au risque inondation – les deux dimensions de l'environnement que nous avons surtout regardées –, des périmètres qui sont en intersection avec des périmètres de zones d'activité existantes ou projetées. Ces recouvrements ne sont jamais dans les diagnostics des SCoT. C'est bien de dire que la réflexion environnementale est un chapitre du SCoT. La réflexion développement économique est un autre chapitre du SCoT. Il n'y a que dans le cas rennais où, effectivement, il y a l'idée que les

nouvelles zones d'activité (les vignettes violettes) ont été définies en confrontation avec la trame verte et bleue et seront bien sûr ouvertes à l'urbanisation sous réserve d'avoir par exemple des lignes de transport en commun. (Voir Schéma page 99).

Là aussi, si nous prenons un peu de recul, nous pouvons constater que côté français nous nous heurtons vraiment à une difficulté à la fois légale et pratique de mobiliser les acteurs économiques puisque les entreprises ne sont pas parties prenantes. Leurs représentants, les chambres consulaires, sont des personnes publiques associées. Il est donc difficile de faire venir les entreprises à la table et surtout, il est difficile de les faire débattre avec des acteurs porteurs d'autres intérêts pour faire émerger des solutions qui soient un peu nouvelles. En attendant, l'étalement économique continue !

Du côté anglais, c'est un peu différent, puisque le plan n'a pas la valeur légale fondamentale qu'il a en France ; c'est une considération matérielle parmi d'autres. Il y a par contre une négociation forte entre les collectivités territoriales et les promoteurs qui amènent des projets de site d'activité. Cela ne veut pas dire qu'il y a une plus forte intégration des principes de développement durable dans les sites d'activité, parce que nous voyons bien qu'il y a des succès, mais également des difficultés parfois à faire interagir l'acteur public et l'acteur privé.

Pour conclure, allons-nous vers un maintien des différences entre le système anglais et le système français ?

En France, le local pèse fortement par rapport aux orientations nationales, puisque les décisions stratégiques et opérationnelles sont prises au niveau local.

En Angleterre, il y a une forte homogénéisation des pratiques. Nous pourrions dire que le développement durable a été intégré et soutenu par une orientation nationale qui va dans ce sens-là. Par exemple, en Angleterre, le recyclage du foncier urbain d'anciennes activités économiques pour du logement a été davantage pratiqué qu'en France, mais aujourd'hui, le gouvernement favorise plutôt les « local enterprise partnerships », des partenariats qui sont censés être

dirigés par les milieux d'affaires et non pas par les collectivités territoriales, des partenariats qui mettent en avant surtout des objectifs de développement économique. Il est à craindre que la forte dépendance du local au national ne renverse un peu la situation.

Côté français, nous pouvons espérer à partir des lois Grenelle une homogénéisation plus grande des pratiques locales de planification, mais les différences sont telles aujourd'hui que nous pouvons en douter.

Je m'arrêterai là en disant qu'il s'agit certainement de poursuivre l'effort de recherche, tant côté anglais qu'en France et il s'agit surtout de poursuivre le dialogue avec les acteurs pour voir un peu quelles évolutions pourraient se faire.

LES APPORTS DE LA RECHERCHE

LA CONTRIBUTION DE LA PLANIFICATION À L'ATTEINTE DE LA VIABILITÉ ÉCOLOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE EST LIÉE À LA NATURE ET À L'INTENSITÉ DU LIEN ENTRE LE NIVEAU NATIONAL ET LE NIVEAU LOCAL DE DÉCISION

EN ANGLETERRE ET EN FRANCE, DES RÉFORMES IMPORTANTES MENÉES DEPUIS LES ANNÉES 1990 ONT VISÉ, ENTRE AUTRES, À CE QUE LA PLANIFICATION AIT UN RÔLE DE COORDINATION D' ACTIONS SECTORIELLES (LOGEMENT, TRANSPORT...), ET ÉGALEMENT À CE QU'ELLE ADOPTE DÉSORMAIS UN OBJECTIF DE DURABILITÉ.

POUR ÉVALUER DANS QUELLE MESURE LES RÉFORMES DE LA PLANIFICATION ONT AFFECTÉ LES PRATIQUES LOCALES, A ÉTÉ ÉTUDIÉE LA MARGE D'AUTONOMIE DES INSTITUTIONS LOCALES, DANS L'ÉLABORATION DE LEURS POLITIQUES LOCALES ET AU NIVEAU DE LEURS RESSOURCES (FINANCIÈRES, NOTAMMENT).

DES ÉTUDES DE CAS ANGLAISES, IL RESSORT QUE LE CONTEXTE LOCAL COMPTE PEU DANS LES ORIENTATIONS DES PLANS, C'EST-À-DIRE QUE L'ORIENTATION NATIONALE CONTENUE DANS LA *NATIONAL PLANNING POLICY GUIDANCE* EST RETRADUITE LOCALEMENT DANS LES OBJECTIFS DU *LOCAL DEVELOPMENT FRAMEWORK*, QUELS QUE SOIENT LA RÉGION URBAINE ET LA *LOCAL PLANNING AUTHORITY* ENVISAGÉES. AINSI, LA POLITIQUE DE « RENAISSANCE URBAINE », LANCÉE EN 1999, A FAIT UN LIEN EXPLICITE AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET INCITÉ LES ACTEURS LOCAUX À UTILISER DES FRICHES INDUSTRIELLES OU URBAINES POUR TOUT NOUVEAU DÉVELOPPEMENT.

EN FRANCE, SONT IDENTIFIÉES AUTANT DE SITUATIONS QUE DE TERRITOIRES ÉTUDIÉS. LA LOI CHEVÈNEMENT A ORGANISÉ LA CONSTRUCTION INTERCOMMUNALE AUTOUR DE LA TAXE PROFESSIONNELLE UNIQUE, VERSÉE PAR LES ENTREPRISES. L'AUTONOMIE LOCALE FRANÇAISE EN MATIÈRE DE FISCALITÉ S'EST TRADUITE, CES QUINZE DERNIÈRES ANNÉES PAR UNE AUGMENTATION DE SA PERCEPTION. LA RÉFORME FISCALE INTERVENUE EN 2010 A REMPLACÉ LA TAXE PROFESSIONNELLE PAR LA CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE TERRITORIALE (CET), REPOSANT EN PARTIE SUR LA

COTISATION FONCIÈRE DES ENTREPRISES (CFE) AU TAUX MODULABLE PAR LES COMMUNES OU LEURS GROUPEMENTS.

DANS LES DEUX PAYS, LES COLLECTIVITÉS INTERVIENNENT DIFFÉREMMENT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. EN ANGLETERRE, PAR MANQUE DE MOYENS, L'ACQUISITION FONCIÈRE EST TRÈS PEU FRÉQUENTE, POUR UNE COLLECTIVITÉ LOCALE. EN FRANCE, CELLE-CI EST LARGEMENT PRATIQUÉE DANS LE CADRE DES OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT, DIRECTEMENT OU PAR LE BIAIS DE SOCIÉTÉS D'ÉCONOMIE MIXTES. NOMBRE DE PROJETS CIRCONSCRITS À VOCATION ÉCONOMIQUE, QUE CE SOIT EN SECTEUR CENTRAL OU PÉRIURBAIN, CONDUISENT À UN CHANGEMENT D'USAGE DE TERRES AGRICOLES OU D'ESPACES NATURELS ET À UN EXCÈS D'OFFRE FONCIÈRE DISPONIBLE OU CONTENUE DANS LES PLANS, PARFOIS TRÈS ÉLEVÉ AU REGARD DE LA DEMANDE.

LA PERTINENCE ET L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS DE PLANIFICATION EST DÉPENDANTE DE LA PLACE DE CETTE ACTIVITÉ DANS LES MULTIPLES SPHÈRES D'ACTION PUBLIQUE LOCALE

DANS LES DEUX PAYS, LA PLANIFICATION SPATIALE PRATIQUÉE NE CONDUIT PAS, À CE JOUR, À UNE COORDINATION DES INTERVENTIONS ÉCONOMIQUES LOCALES ET DE LA GESTION ENVIRONNEMENTALE, AU SENS OÙ LES OBJECTIFS SERAIENT CROISÉS. IL S'AGIT, AU MIEUX, DE MÉNAGER L'ENVIRONNEMENT, CONSIDÉRÉ COMME UNE CONTRAINTE (PLUS QUE COMME UN ATOUT) POUR L'EXPANSION SPATIALE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. L'ACTION ÉCONOMIQUE LOCALE CONSTITUE DANS LES DEUX PAYS UN DOMAINE D'INTERVENTION DOTÉ D'UNE FORTE AUTONOMIE VIS-À-VIS DES AUTRES CHAMPS D'ACTION, ET DE LA PLANIFICATION SPATIALE, EN PARTICULIER.

LES TERRITOIRES FRANÇAIS AFFRONTENT TRÈS DIVERSEMMENT LES ENJEUX ET LES DÉMARCHES ISSUES DES LOIS GRENELLE. LA RHÉTORIQUE METTANT EN AVANT LA VOLONTÉ DES COLLECTIVITÉS LOCALES DE PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT EN JETANT LES BASES D'UN NOUVEAU MODE DE DÉVELOPPEMENT EST ABONDANTE AU SEIN DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION SPATIALE. TOUTEFOIS, À L'EXCEPTION DE RENNES, DANS SON DIAGNOSTIC, LE CROISEMENT DES DYNAMIQUES

ÉCONOMIQUES AVEC CELLES RELATIVES À L'ENVIRONNEMENT N'EST PAS PRATIQUÉ.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE SPATIALISÉE NE S'IMPOSE PAS, DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS COMME DISPOSITIF REFORMATANT LA POLITIQUE SECTORIELLE D'ACTION ÉCONOMIQUE. IL EST FAIT L'HYPOTHÈSE QUE CECI PROVIENT PROBABLEMENT DE CE QUE LES EXERCICES DE PLANIFICATION NE FONT PAS SUFFISAMMENT PLACE À LA MISE EN ÉVIDENCE D'INTÉRÊTS CONTRADICTOIRES, PARCE QU'ILS NE SONT PAS LE LIEU DE NÉGOCIATION DE SOLUTIONS ALLANT DANS LE SENS DE LA VIABILITÉ.

EN ANGLETERRE, LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE EST TOUJOURS LA PRIORITÉ DES COLLECTIVITÉS LOCALES (AU NOM DE L'EMPLOI ET DE LA CRÉATION DE RICHESSE, EN PARTICULIER), MAIS LE SYSTÈME DE PLANIFICATION CONTIENT DES PROCÉDURES, COMME LES *EMPLOYMENT LAND REVIEWS*, QUI RÉGULENT L'INTERVENTION ÉCONOMIQUE LOCALE.

LES ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET LES PERSPECTIVES EN ANGLETERRE ET EN FRANCE

EN ANGLETERRE, UNE NETTE HOMOGÉNÉISATION DES PRATIQUES DE PLANIFICATION EST CONSTATÉE, CES DIX À QUINZE DERNIÈRES ANNÉES. MAIS CE QUI A PERMIS LA PRISE EN COMPTE EFFECTIVE PAR LE NIVEAU LOCAL DE CERTAINES ORIENTATIONS NATIONALES DONT ON PEUT PENSER QU'ELLES CONTRIBUENT À LA DURABILITÉ TERRITORIALE (COMME LE RECYCLAGE DE FONCIER URBAIN) A SON REVERS. LE GOUVERNEMENT ACTUEL A PROMU LES *LOCAL ENTERPRISE PARTNERSHIPS* (LEPs), DONT LA MISE EN PLACE EST PARFOIS HÉSITANTE ET DONT LES ORIENTATIONS SERONT AU MIEUX NEUTRES POUR LA DURABILITÉ TERRITORIALE, ET PEUT-ÊTRE DÉFAVORABLES. CES PARTENARIATS SONT CENSÉS ÊTRE DIRIGÉS PAR LES INTÉRÊTS D'AFFAIRES ET NON PAS PAR LA PUISSANCE PUBLIQUE LOCALE. PAR AILLEURS, LES INTÉRÊTS ENVIRONNEMENTAUX EN SONT EXCLUS.

EN FRANCE, LA VARIÉTÉ DU TRAITEMENT DE L'ÉCONOMIE PAR LA PLANIFICATION SPATIALE NE RENVOIE PAS À UNE DIVERSITÉ DE SITUATIONS ENVIRONNEMENTALES, AU SENS OÙ LE CONTEXTE DANS CE DOMAINE DÉTERMINERAIT LE DEGRÉ DE PRISE EN COMPTE DES ENJEUX

ENVIRONNEMENTAUX DANS LA PLANIFICATION ET LES PROJETS. C'EST LA MATURITÉ DE LA COOPÉRATION INTERCOMMUNALE QUI SEMBLE DÉTERMINANTE POUR DÉFINIR À L'ÉCHELLE DU SCoT, D'UNE PART, UN MODE D'ACTION ÉCONOMIQUE COHÉRENT ET, D'AUTRE PART, UN MODE DE COMBINAISON DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET ÉCONOMIQUES QUI PUISSE ÊTRE ENSUITE REPRIS À L'ÉCHELLE OPÉRATIONNELLE DU PROJET.

Alain AYONG LE KAMA

J'emprunterai les méthodes d'animation de mon collègue de ce matin, Dominique MIGNOT, et demanderai à la salle s'il y a des points de clarification ou des questions de compréhension. Nous reviendrons sur le débat plus long par la suite.

Nicole ROUSIER

Par rapport à votre projet, il me semble qu'il y avait une question sur l'écart analysé entre les perspectives de développement qu'il y a dans les plans que vous avez étudiés et ce qui se passe vraiment. Je voudrais savoir où vous en êtes là-dessus. Je rappelle que le pourcentage d'entreprises qui sont dans les zones d'activité aménagées reste minoritaire, alors que nous faisons toujours comme si les entreprises s'installent dans les zones d'activité, quand elles existent ; ce n'est pas toujours le cas, c'est le moins que l'on puisse dire.

Intervenant

Ce sont des petits points de définition. Vous parlez d'étalement économique. Est-ce identique à l'étalement urbain ou pas, en termes de définition ? Deuxième chose, lorsque vous parlez de consommation d'espace par l'économie, est-ce bien évidemment y compris tout ce qui est commerce et logistique ?

Christophe DEMAZIÈRE

Je commence peut-être par les dernières questions. Concernant les activités économiques, vous comprenez que nous n'avons pas étudié la localisation des activités économiques. Nous avons regardé la façon dont les acteurs publics pensaient cette localisation. Mais effectivement, ce qui nous a intéressés, ce sont les activités économiques qui sont dans une logique aujourd'hui de desserrement. Je dirais que le tertiaire supérieur nous a peu intéressés. Par contre, la logistique, le commerce de gros, le commerce de détail, les activités industrielles nous ont plus intéressés. L'étalement économique est donc cette part de l'étalement urbain qui est dû non pas au résidentiel ou aux voiries, mais que l'on peut imputer aux activités économiques.

ECHANGES

Pour répondre à Nicole ROUSIER, cela fait partie aussi de la commande de regarder l'écart entre les plans et les projets. Il y a un écart entre les plans et les projets, qui peut être dans les deux sens, c'est-à-dire que nous pouvons avoir des plans traditionnels, mais des projets innovants qui n'ont pas trouvé leur place dans la planification. Ou à l'inverse des plans très ambitieux, mais derrière, cela ne suit pas. Nous y reviendrons peut-être tout à l'heure, sachant qu'effectivement l'emploi dans les zones d'activité est minoritaire. Mais pourquoi est-ce que les SCoT, dans ce cas-là, parlent autant des zones d'activité ? Comment arrivent-ils si mal à traiter du développement économique hors zones d'activités ?

**Les activités
économiques : contrainte
ou valorisation pour des
espaces périurbains
durables ?
Mise en perspective des
politiques françaises et
québécoises de
développement durable
des territoires**

JULIETTE ROCHMAN, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, MONTRÉAL,
CORINNE SIINO, UNIVERSITÉ DE TOULOUSE LE MIRAIL – LISST-CIEU

Juliette ROCHMAN

Cette étude a été menée à la fois par le laboratoire LISST-CIEU de l'Université de Toulouse Le Mirail, notamment Corinne SIINO, coordinatrice, et d'autres personnes présentes aujourd'hui comme

Jean-Marc ZULIANI. Côté Québec, c'est l'Université à distance de l'UQAM, et plus précisément l'Agence de recherche Université communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux qui a mené l'étude.

L'étude en elle-même portait sur une comparaison Toulouse – Montréal, plus spécifiquement sur les logiques des acteurs publics et les stratégies de localisation des entreprises dans les territoires périurbains. Il s'agissait de s'interroger sur la façon dont les élus et certaines entreprises dans certains secteurs intégraient ou non des aspects de la durabilité. Nous sommes partis de l'hypothèse, qui a d'ailleurs été invalidée par la suite, que le développement durable et son intégration à l'aménagement étaient plus tangibles au Québec qu'en France. Nous y reviendrons plus tard.

Le choix du périurbain a été retenu parce que ces territoires sont des lieux de tensions et d'arbitrages entre :

- des contraintes environnementales de préservation de l'environnement et d'autres préoccupations portées par les élus, mais surtout par les résidents ;
- des contraintes sur la compatibilité des différentes activités qui peuvent s'implanter sur ces territoires et les logiques de densification et d'urbanisation qui sont liées, d'une part, à la déconcentration de certains types d'entreprises de la ville dense vers le périurbain et également la poursuite des dynamiques de périurbanisation, qu'elles soient résidentielles ou qu'elles relèvent des activités économiques.

Dans ce contexte, le fait de s'intéresser à l'intégration de la durabilité dans le périurbain permettait d'entrer dans la complexité de ces différentes tensions pour comprendre l'impact des activités économiques en ce qui concerne le devenir des territoires.

Ceci nous a conduits à nous interroger à la fois sur les échelles auxquelles envisager le développement des activités économiques et aussi à considérer le poids et la nature des tensions en question par rapport à la situation socio-économique des territoires choisis pour l'étude.

Il s'est donc agi de comprendre dans quelle mesure l'implantation de

ces activités économiques pouvait induire ou être garante d'une certaine durabilité pour ces espaces. C'est quelque chose que nous n'avions pas forcément identifié au départ, mais qui s'est avéré assez net par la suite dans l'étude.

Pour la présentation, nous avons suivi les questions qui nous avaient été adressées.

- L'étalement économique et l'action publique locale : des liens complexes. Nous avons étudié justement ce qui fait la complexité de ces liens ;
- Des enjeux sociaux et environnementaux en tension ;
- Quelles évolutions de la balance entre développement économique et protection de l'environnement ?

L'étalement économique et l'action publique locale : des liens complexes, des convergences circonstanciées de stratégies

En France comme au Québec, l'introduction de la durabilité et des débats sur cette introduction modifient finalement assez peu la

recherche de l'équilibre entre préservation environnementale et activité économique. En revanche, cette introduction agit, intervient, renforce la complexité des relations entre les différentes configurations d'acteurs et parfois même, au sein de ces mêmes configurations, la relation entre les acteurs.

Cette complexité des relations tient à plusieurs points, notamment la transversalité des thématiques liées au développement durable. En quoi est-ce complexe ? C'est-à-dire que l'argumentaire en faveur de la durabilité peut jouer aussi bien en faveur de l'implantation de nouvelles activités que contre l'implantation et le développement de ces mêmes activités. Je peux donner deux exemples. Au Québec, lorsque nous avons un projet de développement d'un complexe d'entreprises liées à l'aéronautique dans une municipalité proche d'un aéroport, ils le valorisent comme un élément de durabilité parce que ce sont des technologies avancées, que cela apporte des services, que c'est facilement accessible aux employés comme à la population. Donc, ils se basent sur l'argument de la durabilité. Quand, dans une autre commune, ils disent : « Nous allons faire un écoquartier [ce ne sont pas tout à fait les mêmes normes de

construction, mais l'idée est là] », ils se basent encore sur la durabilité et la préservation de l'environnement. De même en France, si nous prenons l'exemple du SCoT sud toulousain, ils ont énormément développé de zones d'activité pour favoriser le commerce et développer l'emploi, faciliter l'accessibilité. Sauf que cela provoque un mitage du foncier et les populations locales se servent de l'argument de la durabilité pour essayer de réduire l'influence que cela a sur leur espace. C'est un des éléments principaux de la complexité.

D'autre part, un autre élément de complexité est le rôle ambigu que sont amenées à jouer les normes imposées par la législation en matière de durabilité, en l'occurrence en matière d'environnement. C'est-à-dire que, souvent, le respect de ces normes qui sont essentiellement quantitatives constitue un alibi majeur pour implanter des activités souvent refusées a priori par les élus comme la population. Le respect de ces normes est souvent la seule concession qui est faite à la durabilité par ce type d'entreprise. Cela peut jouer de manière assez ambivalente. Je donne encore des exemples pour la France et le Québec. Dans une des municipalités qui affiche une image de préservation de l'environnement, le gouvernement du Québec a négocié, parce qu'il y avait des sols argileux, l'implantation d'une entreprise d'enfouissement de déchets, parce que les sols s'y prêtent et en faisant valoir le respect de l'environnement, les technologies associées à ce type de pratique. Comme quoi nous pouvons vraiment faire dire n'importe quoi aux normes également. En France, c'est l'exemple des carriers. Il est mis en avant le fait qu'ils reboucheront tout une fois que leur activité sera terminée. Il n'empêche que cela fera tout de même des trous dans le paysage à un moment donné. En valorisant les normes, il est possible d'insister ou de faire en sorte que s'implantent certaines activités qui ne sont pas désirées nécessairement par la population.

Un dernier élément est la convergence circonstancielle des stratégies d'acteurs qui pourtant peuvent être contradictoires en termes d'intérêts. Je passerai très vite sur ces intérêts. Il y a des intérêts évidents de la part des entreprises pour s'installer en périurbain, que ce soit pour des questions de coût, des questions de proximité par

rapport aux matières premières ou par rapport à l'espace dans lequel s'implante leur production, que ce soit une question d'accessibilité. Bref, les entreprises ont souvent un intérêt à s'installer dans le milieu périurbain. Du côté des élus et des populations, l'intérêt pour l'étalement de l'activité économique dans le périurbain peut être aussi bien lié au fait de ne plus être seulement une commune dortoir, mais de valoriser la diversité des fonctions, de jouer sur l'image du territoire à plusieurs niveaux et d'améliorer la compétitivité inter-territoriale en faisant valoir une image de durabilité, de compétitivité qui est valorisée en attirant de l'activité, mais aussi en allant chercher des subventions publiques au niveau régional.

Une question d'échelle : logiques de complémentarité ou de différence fonctionnelle entre territoires ?

La complexité est également une question d'échelle, c'est-à-dire que la durabilité joue de manière ambivalente. À

l'échelle intra-communale, faire jouer la durabilité pour que des activités s'implantent, c'est bien, sauf que si les activités s'implantent au détriment d'activités déjà existantes, cela peut avoir un impact social. À l'échelle intercommunale, un autre exemple, quand il y a des implantations dans les communes centre des intercommunalités (au Québec également), c'est très bien puisqu'il y a une concentration d'activités, mais les communes voisines qui, elles, misent justement sur la préservation de l'environnement, se sentent lésées. Enfin, à l'échelle métropolitaine, il y a des enjeux de complémentarité, au contraire, d'indépendance par rapport à la métropole, qui sont très importants et très divers. Par exemple, il est possible de miser sur la complémentarité en voulant s'inscrire dans la dynamique métropolitaine ou en misant sur une différence fonctionnelle, ou encore en s'appuyant sur le fait que cette commune bénéficiera de la clientèle et de la population de la métropole pour développer certains types d'activité. Là encore, c'est vraiment assez divers.

Ce qui change, c'est que, de fait, les territoires périurbains ne sont plus de simples supports. Ensuite, l'acceptation d'activités ne relève

pas des mêmes configurations d'acteurs en France et au Québec, tout simplement parce que les élus n'ont pas le même rôle décisionnel dans l'implantation d'activités sur un territoire et sur l'autre. Mais dans les deux cas, se développe – c'est un des signaux faibles que nous avons mis en évidence – une approche méthodologique qui mobilise des compétences particulières, des personnels compétents, qui permet de donner corps au principe de durabilité présent dans les normes et qui permet de les intégrer au projet d'aménagement. C'est dans les deux cas très important.

La durabilité comme niche de marché ?

Les entreprises – nous le verrons plus tard – prennent en compte la

durabilité et le prennent au sérieux, que ce soit comme niche de marché ou pour se valoriser par rapport à leur clientèle ou leurs employés. Elles peuvent se valoriser aussi d'une façon sociale par la responsabilité sociale des entreprises en termes de localisation. Je ne m'éternise pas trop là-dessus.

Au Québec, l'obligation de consultation de la population, systématique pour chaque grand projet d'implantation, donnait l'impression que le Québec prenait plus au sérieux les contraintes de durabilité et permettait de la mettre en œuvre de manière plus concrète. Mais ceci n'est qu'une impression, parce que dans les projets d'aménagement, nous nous rendons compte que la durabilité n'est pas nécessairement plus prise en compte qu'en France. C'est lié en partie au rôle des documents d'urbanisme qui est moindre au Québec, parce qu'ils ont des difficultés pour faire valoir l'échelle intercommunale et a fortiori l'échelle métropolitaine.

Des enjeux sociaux et environnementaux en tension et la gestion des conflits : compromis, rapports de force

Corinne SIINO

Je vais maintenant développer les tensions observées dans les espaces périurbains français et québécois et la façon dont elles sont éventuellement gérées.

Deux éléments en préalable de ce qui vient d'être dit, mais très rapidement. Au-delà de ce qui est affiché, je voudrais souligner que par rapport à l'activité économique, ce qui est important n'est finalement pas le fait que des activités vont être accueillies, mais l'enjeu est de savoir de quelles activités il s'agit et où elles s'implanteront. La différence entre le Québec et la France est qu'en France l'enjeu environnemental est assez peu mis en tension lorsqu'il s'agit par exemple de développer de l'accueil de population. Alors que construire pour accueillir des entreprises, et de plus certaines entreprises, amène des tensions. Au Québec, peu importe ce qui sera fait sur un territoire, ce qui est important, c'est ce à quoi il est destiné. Si le projet vient gêner l'agriculture, ou si cet espace était non constructible, là il y aura des tensions.

L'intérêt du développement durable dans la gestion de ces tensions est de pouvoir affirmer que, en respectant certaines conditions d'installation, les entreprises ne viendront pas dégrader l'environnement ou qu'elles contrebalanceront éventuellement certains aspects négatifs.

Je ne rappelle pas la typologie de nos espaces, mais au-delà des SCoT périphériques de Toulouse, nous avons construit une typologie d'espaces. Suivant les types d'espaces, les tensions sont très différentes et elles sont plus différentes entre les types d'espaces que ce qui peut être trouvé comme différence de tensions entre la France et le Québec.

Une perception des tensions différenciée selon les types d'espaces péri-urbains

11

Type d'espace PU	Tensions ?
Couloirs périurbains et espaces à recycler	Pas ou peu de tensions
Pôles d'emplois en voie de consolidation	Nombreuses avec diverses origines
Polarités périphériques	Négociations en amont

« Les couloirs périurbains » s'inscrivent dans une logique de déconcentration d'activités, surtout le long de grands axes routiers, en lien et dans des espaces qui affirment leur complémentarité avec la métropole ou dans des espaces à recycler éventuellement, où existe déjà de l'activité économique qu'il faut éventuellement transformer, redynamiser. Ces couloirs périurbains n'induisent pas de tension par rapport à la question de la durabilité. Pourquoi une absence de tension ? Parce qu'en fait il s'agit de territoires où sont déjà implantées des activités économiques, des territoires qui jouent le jeu de l'aire métropolitaine et mettent en avant le fait qu'ils servent à l'échelle métropolitaine la durabilité en dédensifiant le cœur de l'aire urbaine. Pour éviter les tensions, les élus mettent en avant le respect de normes HQE et d'autres normes environnementales.

Dans les « pôles d'emploi en voie de consolidation », ont été identifiées de nombreuses tensions liées aux enjeux environnementaux : les pollutions, l'exploitation trop intensive des ressources, etc. Lorsque les entreprises souhaitent s'agrandir ou s'installer, elles doivent montrer que cela ne vient pas gêner des activités de loisirs, des activités récréatives. Parfois, elles se heurtent

éventuellement à des orientations d'élus qui souhaitent avoir une politique d'affirmation d'une image de qualité environnementale, de développement d'un espace préservé par rapport au cœur de l'aire métropolitaine.

Dans les « polarités périphériques » par contre, les installations d'activités économiques sont présentées comme une valorisation de ressources environnementales. Nous avons appelé polarités périphériques des territoires où il y a déjà des activités anciennes, où certaines entreprises revalorisent leur activité autour de productions bio-sourcées, transforment les productions traditionnelles. Dans ce cas, est mise en œuvre une façon différente de travailler sur les tensions qui peuvent être induites par les activités économiques. En effet, la présence d'activités est souvent comprise par les élus qui la recherchent comme une valorisation du territoire.

Concernant cette gestion des tensions, nous avons déjà évoqué l'idée qu'elle dépend de la trajectoire économique des territoires, du type d'activités présentes, mais elle dépend également des configurations d'acteurs et du fait qu'existent ou pas des oppositions fortes d'agriculteurs et de résidents. En général, au-delà de ces oppositions ou revendications qui portent essentiellement sur la préservation du territoire ou la mise en compétition des activités agricoles avec d'autres activités économiques, nous sommes face à une gestion qui se fait suivant un certain nombre de caractéristiques de gouvernance locale.

D'une part, ces tensions sont généralement gérées dans une recherche de compromis, c'est-à-dire en essayant de construire une réflexion qui intègre la dimension environnementale dans le projet et peut parfois l'infléchir. C'est souvent le cas quand les projets sont portés ou éventuellement initiés par les élus. Dans le SCoT Lauragais où il y a le Village des Marques, où il y a un certain nombre de choses – c'était le cas aussi à Longueuil et à Repentigny au Québec –, ils cherchent à minimiser les conséquences environnementales et éventuellement à négocier. Au Québec, la négociation se fait avec le gouvernement et non pas avec les acteurs locaux.

La gestion peut se faire également selon un mode de rapport de

force. Là, c'est surtout lorsqu'il y a des emplois en jeu, notamment en France, parce qu'au Québec cette question ne s'est pas présentée. Là, seule l'opposabilité des documents d'urbanisme, et donc de la loi, peuvent régler cela.

Enfin, une autre logique de gestion, celle de la compensation. Au Québec, cela peut être une compensation financière et/ou territoriale, c'est-à-dire qu'il sera donné en contrepartie des espaces fonciers en rapport de ceux où se sont installées les entreprises ou qu'ils monteront une action pour préserver la même étendue d'espaces fonciers. En France, les contreparties sont plus sociales ou concernent des équipements amenés par les entreprises, par certains acteurs économiques. Par exemple, c'est le cas de Pierre Fabre, le cas d'entreprises d'une certaine taille ; il ne s'agit pas d'artisans ou de très petite entreprise.

Développement économique dans le périurbain et durabilité des territoires : des convergences à l'œuvre ?

Ensuite, au-delà de ces stratégies de gestion des tensions et des conflits, nous nous sommes demandé si nous sommes

en présence de signaux faibles d'une orientation vers la durabilité et quelles sont les évolutions de la balance entre développement économique et protection de l'environnement.

Du côté des élus, nous voyons tout de même apparaître des signaux faibles, parfois contraints parce que les documents d'urbanisme sont un peu plus contraignants aujourd'hui et, surtout, leur rôle en France est plus important qu'au Québec.

Par ailleurs, certains estiment qu'il y a un intérêt à valoriser le patrimoine environnemental, parfois en s'appuyant sur les entreprises. Je n'ai pas le temps de donner des exemples.

Le discours sur la durabilité permet d'avoir une adaptation a minima des projets d'aménagement. La construction de trames vertes et bleues est un atout de valorisation du milieu local, tant en termes financiers que d'image.

Enfin, un autre élément va dans ce sens. Aujourd'hui, les élus sont sensibilisés à ces enjeux par les personnels de services techniques, les structures de conseil qui ont à intégrer des normes quantitatives,

des normes techniques pour mettre en place des projets de zones d'activité, etc., et qui de ce fait sont obligatoirement a minima sensibles à cela et diffusent ces éléments.

Pour les entreprises que nous avons observées, nous l'avons déjà vu ce matin, la gestion vers un peu plus de durabilité, au-delà d'une politique interne de groupe, au-delà d'être durable par ailleurs, ce qui n'a rien à voir avec le territoire local, c'est être soit à l'origine de nouveaux produits, soit se mettre sur des niches de marché, c'est notamment le cas pour le traitement des déchets. Aujourd'hui, il y a des acteurs, aussi bien de petites entreprises que de grosses et de très grosses, qui viennent sur ces niches de marché du traitement des déchets avec des stratégies de valorisation de leur rôle en termes de durabilité.

En conclusion, avons-nous finalement des convergences entre ce que font les élus, ce que font les entreprises et comment nous intégrons la durabilité ?

Quelques convergences effectivement. Des convergences fragiles. Le développement durable et la préoccupation sociale en matière environnementale poussent à des convergences, mais ce qui est le plus important est peut-être que le développement durable vient renforcer un lien déjà existant. C'est un peu ce qui était dit, d'une autre façon, dans la notion d'ancrage territorial. C'est le lien entre aménagement, territorialisation et localisation des activités et des infrastructures qui leur sont dédiées. Aujourd'hui, pour des territoires périphériques, ces aspects-là participent aussi d'une compétitivité inter-territoriale. C'est-à-dire que ce sont ces éléments que le périurbain peut faire valoir en n'étant plus sur des nouvelles technologies comme par le passé, même s'ils y sont, mais a minima. Là, ils jouent ce jeu parce qu'ils ont cet argument de la durabilité.

LES APPORTS DE LA RECHERCHE

LES ENSEIGNEMENTS DE LA DIMENSION COMPARATIVE

UNE MISE EN ÉVIDENCE D'ACCEPTIONS DIFFÉRENTES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ENTRE LE QUÉBEC, QUI FAIT RÉFÉRENCE À DES DIMENSIONS SOCIALES ET DE CONFORT DE VIE, ET LA FRANCE QUI L'ENTEND ESSENTIELLEMENT SOUS SES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX ET ÉCOLOGIQUES.

LA RELATIVE « AVANCE » DU PÉRIURBAIN MONTRÉALAIS DÉCOULE DAVANTAGE D'UN PROCESSUS DÉCISIONNEL PLUS IMPACTÉ PAR LA SENSIBILITÉ ET LA PARTICIPATION DES RÉSIDENTS, ET CONTRÔLÉ À L'ÉCHELON RÉGIONAL ET PROVINCIAL, QUE D'UNE PLUS GRANDE SENSIBILITÉ DES POLITIQUES LOCALES D'AMÉNAGEMENT AUX ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. À L'INVERSE, LES ESPACES PÉRIURBAINS FRANÇAIS SEMBLERENT INTÉGRER DAVANTAGE UNE DÉMARCHE DURABLE, À TRAVERS LES PRINCIPES DES SCOT AUXQUELS ILS ADHÈRENT OU SONT CONTRAINTS.

LES RÉSULTATS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE SONT DONC DIFFÉRENTS PARCE QU'ILS RELÈVENT DE PROCESSUS DÉCISIONNELS ET DE CONFIGURATIONS DE SYSTÈMES D'ACTEURS QUI INVESTISSENT DIFFÉREMMENT LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE.

L'ADOPTION D'UNE « VISION D'ENSEMBLE », LA RECHERCHE DE RESSOURCES LOCALES À VALORISER AINSI QUE LES ÉVENTUELLES POSSIBILITÉS D'EXPLOITER LA PROXIMITÉ MÉTROPOLITAINE, FACILITENT, PLUS QUE PAR LE PASSÉ, L'ACCEPTATION DES CONTRAINTES DE PLANIFICATION ET D'ORGANISATION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DÈS LORS QUE LES COMMUNES OU INTERCOMMUNALITÉS POSSÈDENT UN POTENTIEL DE RESSOURCES. LES ÉLUS, LES RÉSIDENTS OU LES CHEFS D'ENTREPRISES SONT EN EFFET CONFRONTÉS À DES DEGRÉS DIVERS À LA QUESTION DE LA PRÉSERVATION DE LA QUALITÉ DES TERRITOIRES PÉRIURBAINS ET DE CE QUI FAIT LEUR ATTRACTIVITÉ.

LA PRINCIPALE AVANCÉE DE LA DURABILITÉ EST LA POSSIBILITÉ SYSTÉMATIQUE DE LA POPULATION DE VENIR PARTICIPER AU DÉBAT SUR LES PROJETS ET S'INFORMER SUR LE SUIVI DE LA RÉALISATION. CECI

FAIT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, ENTENDU AU SENS ENVIRONNEMENTAL, UN ARGUMENT BEAUCOUP PLUS FORT POUR LIMITER DES NUISANCES QUI NE L'ÉTAIENT PAS AUPARAVANT ET RESTREINDRE LE DÉVELOPPEMENT OU L'INSTALLATION DE CERTAINES ENTREPRISES DANS LES TERRITOIRES PÉRIURBAINS.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES ENTREPRISES

L'INTERACTION OBSERVÉE ENTRE LOCALISATION DES ENTREPRISES ET ÉVOLUTION ÉCONOMIQUE DES ESPACES PÉRIURBAINS N'EST PAS NOUVELLE, MAIS L'INTÉGRATION DE LA DURABILITÉ PAR LES ENTREPRISES QUI S'Y INSTALLENT PEUT DEVENIR UN ATOUT POUR CES ESPACES. SOUS CONTRAINTE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CERTAINS ESPACES PÉRIURBAINS APPARAISSENT EN MESURE DE GÉNÉRER DES DYNAMIQUES DE DÉVELOPPEMENT QUI LEUR SONT PROPRES, SANS NÉCESSAIREMENT DÉPENDRE DU DÉPLACEMENT D'ACTIVITÉS À PARTIR DES ESPACES URBAINS DENSES.

SI LES ENTREPRISES SE POSENT DE PLUS EN PLUS LA QUESTION D'UNE ACCESSIBILITÉ ET D'UNE LOCALISATION LA PLUS APPROPRIÉE POSSIBLE AVANT DE S'INSTALLER, CE QUESTIONNEMENT SUR L'ACCESSIBILITÉ PRÉSENTÉ COMME UN ENJEU DE DURABILITÉ EST ASSIMILÉ À UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE (ENVIRONNEMENTALE, DE COÛT ET DE PÉRENNISATION DANS L'EMPLOI POUR LES SALARIÉS).

EN EFFET, L'ATTENTION ACCRUE PORTÉE PAR LES ENTREPRISES (DE GRANDE TAILLE EN PARTICULIER) À LEUR RESPONSABILITÉ SOCIALE (RSE) ENVERS LEURS EMPLOYÉS ET LA COLLECTIVITÉ, EST MISE EN AVANT DANS DES CIRCONSTANCES PRÉCISES. PARFOIS DÉNONCÉES PAR LA COLLECTIVITÉ POUR LES IMPACTS NÉGATIFS OU LES NUISANCES QU'ELLES OCCASIONNENT SUR LE TERRITOIRE (CAMIONNAGE, CONSOMMATION D'ESPACE), LES GRANDES ENTREPRISES TENTENT DE REVALORISER LEUR IMAGE EN METTANT EN AVANT LEURS EFFORTS POUR LIMITER LEUR IMPACT ENVIRONNEMENTAL (FERROUTAGE, RECYCLAGE).

DE CE POINT DE VUE, L'IMPLANTATION OU LE REGROUPEMENT SUR UN TERRITOIRE, D'ACTIVITÉS QUI PEUVENT SE RÉCLAMER D'UN SOUCI DE DURABILITÉ OU DE SENSIBILITÉ ÉCOLOGIQUE, CORRESPOND POUR LES ENTREPRISES COMME POUR LES ÉLUS À L'OPPORTUNITÉ D'UNE VALORISATION QUI CONSTITUE UN ATOUT POUR LA RECHERCHE DE FONDS EUROPÉENS.

DES SIGNAUX FAIBLES OU FORTS

CETTE ÉTUDE MENÉE DANS LES CAS MONTRÉALAIS ET TOULOUSAIN MONTRÉ QUE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE NE CRÉE PAS DE TENSIONS NOUVELLES. IL FOCALISE DIFFÉRENTS ACTEURS SUR DES TENSIONS QUI EXISTAIENT DÉJÀ EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT ET D'AMÉNAGEMENT LOCAL. LE « DÉPLACEMENT » DE CES TENSIONS DU REGISTRE DE LA GESTION FONCIÈRE VERS CELUI DE LA PRÉSERVATION ENVIRONNEMENTALE MODIFIE ÉGALEMENT LES MODALITÉS DE LA GESTION DES COMPROMIS ENTRE DIFFÉRENTS ACTEURS EN INTÉGRANT PLUS DE NÉGOCIATIONS EN AMONT DES PROJETS ET EN LEUR ACCORDANT UNE IMPORTANCE CROISSANTE. CEPENDANT, FORCE EST DE CONSTATER QUE CES COMPROMIS CONTRIBUENT D'AVANTAGE À MODIFIER LES CONDITIONS DE RÉALISATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE QU'À INFLÉCHIR LA NATURE DES PROJETS ENVISAGÉS.

L'ANALYSE DES STRATÉGIES DE LOCALISATION EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE VIENT ENRICHIR LES TRAVAUX D'ÉCONOMIE TERRITORIALE. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE INTERVIENT DE PLUS EN PLUS DANS LE RAPPORT ENTREPRISES/MARCHÉS OÙ LA QUESTION DE LA LOCALISATION EST PREMIÈRE. LA PROXIMITÉ ET LA DESSERTE DES CLIENTS EST DÉTERMINANTE POUR LA LOCALISATION DE NOMBREUSES ENTREPRISES (COMMERCES, SERVICES AUX PERSONNES COMME SERVICES PUBLICS). OR, ON ASSISTE À CERTAINS CHANGEMENTS DANS LES MODES D'ÉVALUATIONS DES LOCALISATIONS RÉALISÉES PAR CES ENTREPRISES.

SELON LES INTERLOCUTEURS DES ENTREPRISES OU LES RESPONSABLES PUBLICS RENCONTRÉS, L'IMPLANTATION D'ENTREPRISES DANS LES TISSUS URBAINS PEU DENSES CORRESPONDRAIT À DES NOUVELLES STRATÉGIES PENSÉES EN TERMES DE VALORISATION DU LIEU D'INSTALLATION AU TITRE OÙ IL SERAIT GARANT D'UNE DURABILITÉ, ENTENDUE COMME QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE DU TERRITOIRE OU DES PRODUITS QUI EN SONT ISSUS. EN D'AUTRES TERMES LA DURABILITÉ FERAIT DONC PARTIE D'ÉLÉMENTS DE MARKETING DONT TOUS LES LIEUX NE PEUVENT SE PRÉVALOIR ET INTERFÉRERAIT À CE TITRE, DANS LES PRIORITÉS DE LOCALISATION.

Alain AYONG LE KAMA

J'ai deux demandes de clarification sur cette intervention en particulier.

Nicolas DOUAI, Université Paris Diderot

J'aimerais savoir quel a été votre objet d'étude en termes de documents, si vous avez regardé à Montréal le schéma et le plan d'aménagement, et/ou le plan de développement économique.

Intervenant

Vous évoquiez l'importance de l'emploi. S'il y a de l'emploi en jeu, cela change complètement. J'aimerais savoir si vous avez détecté des effets de seuil. Est-ce que cela compte à partir d'un certain nombre d'emplois ou est-ce le fait de mettre le sujet sur la table ?

Juliette ROCHMAN

Pour les documents étudiés à Montréal, nous nous sommes basés sur ce qui se voyait le plus dans l'aménagement, c'est-à-dire tous les documents, les plans d'urbanisation de toutes les communes, sachant que nous ne travaillions pas sur Montréal. Mais nous avons quand même étudié le schéma d'aménagement et de développement métropolitain qui est en cours d'actualisation. Mais ils n'y sont toujours pas arrivés. Cela n'a toujours pas été valorisé et validé par les différentes municipalités, par les plans d'urbanisation et leurs composantes. En ce qui concerne les grandes orientations de développement économique, lorsque nous parlons de complémentarité et de mise à distance par rapport à la métropole, nous sommes en plein dans le sujet.

Corinne SIINO

Pour les effets de seuil, nous n'en avons pas observé, mais par expérience, je peux dire que lorsqu'il s'agit de très petites entreprises, cela ne joue pas. Mais lorsque nous sommes sur des entreprises de 50, voire 100 emplois, bien entendu là l'effet de seuil est évident. Il n'y aura pas de négociations, ou alors, ce sera très difficile.

Alain AYONG LE KAMA

J'ouvre le bal des discussions. Mais avant cela, je veux tout de même faire une remarque sans anticiper sur les conclusions de Mme MÉRENNE-SCHOUMAKER.

Je pense que cet après-midi, a été fait un petit saut que nous devrions mettre dans notre corbeille. Les éclairages qu'apportent ces mises en regard entre les différents pays ou les différentes régions sont extrêmement pertinents et importants. Le fait de se rendre compte que nous ne sommes pas aussi mauvais que nous le disons ou le pensons dans nos réalisations, et que les autres sont parfois aussi mauvais que nous-mêmes, c'est rassurant et très instructif. Même s'il y a des nuances, comme disait Christophe DEMAZIÈRE, c'est-à-dire les créations-destructions ou créations sans destructions. Mais nous voyons que, même dans la création avec destruction, il y a des limites à la destruction et que sans destruction c'est peut-être une question d'articulation dans la non-destruction.

Franchement, nous devrions peut-être essayer de systématiser ces benchmarks dans nos analyses. C'est très instructif.

La deuxième chose très importante et qui a permis le saut cet après-midi est toutes ces mises en tension, les mises en tension dans les arbitrages entre les acteurs qui apparaissaient déjà ce matin, mais là aussi, maintenant, entre les acteurs, surtout les acteurs privés. Et là, ont été mis en tension les acteurs privés et les acteurs publics, et nous voyons aussi avec les benchmarks que ces tensions-là ne sont pas nécessairement transférables d'une région à l'autre, d'une zone à l'autre ou d'un pays à l'autre.

C'est très important et cela éclaire les discussions sur les localisations, parce qu'effectivement nous savons qu'il y a des tensions entre les piliers du développement durable, cela va de soi. Mais les tensions entre les acteurs ont tout de même été très bien éclairées.

Je voulais préciser ces deux choses-là pour que nous les mettions un peu de côté. Mais je pense que la systématisation des benchmarks pourrait être une belle façon de continuer à mettre en œuvre nos programmes de recherche. Je vous laisse la parole. Qui veut se lancer dans les questions ?

Didier TAVERNE, Agence d'urbanisme de Mulhouse

Je souhaite faire une remarque et poser une question à Christophe DEMAZIÈRE plus particulièrement. Dans ce que vous avez exposé, vous avez parfaitement fait voir la fragmentation des SCoT. Les SCoT sont des territoires politiques et pas du tout des territoires fonctionnels. Comme vous l'avez bien montré sur Rennes, nous nous retrouvons avec des aires urbaines éclatées en 4, 5, 6 SCoT ou plus. Il y a très peu de grands territoires SCoT qui permettraient de prendre des mesures stratégiques ou de définir une stratégie sur un territoire vraiment pertinent fonctionnellement.

Je ferai une deuxième remarque. S'il y a de la fragmentation, c'est qu'il y a également de la concurrence. Quand vous essayez de faire un SCoT vertueux, vous vous retrouvez avec des élus – c'est le praticien qui vous parle – qui vous disent : « Vous êtes gentils de vouloir mettre des contraintes architecturales, environnementales, réduire la consommation foncière par 2, etc., mais enfin regardez ce qui se fait autour de nous et vous verrez que c'est intenable. Parce que nous aurons des coûts de sortie au m² dans nos zones d'activité qui seront tellement élevés que les entreprises préféreront partir ailleurs. » Nous avons donc une grosse difficulté à élaborer des documents de planification à la bonne échelle et avec le bon contenu.

J'en viens à ma question. Il y a un grand absent dans votre discours : c'est la région. Vous avez parlé de l'État, notamment en Angleterre. Vous avez parlé de l'autonomie des collectivités locales et vous avez bien sûr raison. Mais il y a tout de même un absent qui est la région. Quel rôle pourriez-vous attribuer idéalement au niveau régional dans la définition d'une stratégie de développement économique de localisation des activités qui soit respectueuse du développement durable ?

Nicole ROUSIER

Je voudrai juste savoir si dans vos enquêtes a été abordée ou non l'évolution de la fiscalité locale comme participant dans un sens ou dans un autre à la régulation de certaines tensions. Je précise : vu le

Le poids de plus en plus important de la base foncière dans la contribution économique territoriale par rapport à la Taxe professionnelle, est-ce que cela a été évoqué ?

Alexandre HAMARD, Chef de projet développement économique à l'EPAG (Établissement public d'aménagement en Guyane)

Je me retrouve dans une problématique similaire de tensions entre les capacités de financement d'entreprises et les orientations de la région en matière de développement durable pour l'implantation d'activités économiques. Je pensais que cette problématique serait abordée, mais elle ne l'a pas été complètement. Comment pouvons-nous faire pour permettre aux PME de s'implanter et d'avoir vraiment une dynamique de développement durable quand elles sont déjà tendues sur les finances, notamment en temps de crise économique ? Je me retrouve face à des coûts de sortie qui se rapprochent de la question évoquée précédemment.

Martine VERNHES

C'est une question par rapport à la connaissance des territoires et la mise en tension. Je reviens sur le cas de Toulouse, où il m'a semblé – c'est peut-être une impression, mais j'aurais aimé une confirmation ou infirmation de votre part – qu'il y avait eu un gros travail très en amont de connaissance du territoire, c'est-à-dire un diagnostic territorial, mais de développement durable, qui avait prôné une vue par l'habitant sur des questions d'accessibilité, des questions de vivre ensemble. Et ensuite, il y a eu une autre phase de connaissance des territoires par le volet économique et qui a réinterrogé cette approche de développement durable. C'est cela qui a donné naissance à une première phase du SCoT et qui a permis de voir que l'échelon sur lequel nous travaillions n'était finalement peut-être pas le bon et qu'il fallait peut-être élargir. La question politique est venue après la phase de ce diagnostic. Je voulais savoir si dans ces phases de réflexion il y avait bien eu une mise en tension justement de la réflexion de l'économique puisqu'elle avait été assez approfondie au niveau justement de la localisation des entreprises. Puisqu'il semble que par rapport à d'autres SCoT plus petits ou ailleurs, cela semble être moins un problème à Toulouse qu'ailleurs et que nous serions plus

dans une ressemblance avec le cas du Québec. C'est vraiment ce que j'ai pu apercevoir. Est-ce la réalité ? Je n'en sais rien. Ce que je voulais dire, c'est l'intérêt peut-être de mettre en tension acteurs et localisation en amont et pas dans des phases plus aval.

Alain AYONG LE KAMA

Très bien. Vous commencez à répondre. Évidemment, si les coauteurs veulent compléter les réponses, ils seront les bienvenus. Cela permettra aussi d'avoir des échos qui nous viennent d'outre Manche.

Nous commençons par les questions qui ont été posées à Juliette et Corinne : la question de Nicole sur la fiscalité et celle sur les tensions en amont ou en aval ?

Juliette ROCHMAN

Sur l'évolution de la fiscalité, en tout cas au Québec, c'est sûr que dans les municipalités, cela ne se voit pas encore tant que cela. Par contre, c'est le principal facteur de migration des entreprises, parce que le niveau des taxes à Montréal atteint des sommets. Nous n'en sommes pas encore au niveau de Paris ou de la France, mais par rapport à ce que c'était il y a seulement 5 ans, c'est clair que cela joue. Après, dans les différentes municipalités, cela évolue, mais n'est pas un facteur déterminant. Ce qui joue pour la localisation est l'espace disponible. Ce n'est pas qu'ils en manquent, mais ils en sont à une phase où les directives du développement durable évitent au maximum le mitage de l'espace. Et avant de faire passer quelque chose qui est zoné – ils ont deux zones principales, zone verte qui est agricole et autres usages, et zone blanche qui est une zone destinée à l'urbanisation – avant de faire passer une zone verte en zone blanche, c'est actuellement très difficile. Ce qui joue, c'est la disponibilité en zone blanche pour l'instant.

En France, cela ne joue pas trop, pour ce que nous en avons vu dans le périurbain. Si cela joue, c'est de façon indirecte. Si nous avons étudié la ville dense, je pense que les résultats auraient été très différents. Au moins, cela serait apparu de manière plus significative.

Des actions en faveur d'un développement économique durable dans le périurbain

Corinne SIINO

La deuxième question était comment produire de l'aménagement durable dans les zones

périphériques. Pour ce que nous avons vu en France, pour l'accueil de petites entreprises – nous en venons à une autre question qui a été posée – il y a finalement une politique régionale de développement durable qui est de dire : « J'ai un certain nombre de secteurs d'activité que je privilégierai à condition que les entreprises puissent attester qu'elles sont innovantes, qu'elles font du recyclage et répondent à un certain nombre de critères. Elles pourront s'installer dans des zones financées en partie par la région ».

Ensuite, quelques collectivités se sont positionnées, justement parce qu'elles souhaitent accueillir de l'activité économique, sur la valorisation de zones qu'elles affichent durables à travers toujours les mêmes types d'outils, c'est-à-dire les normes HQE, les BBC, le recyclage de l'eau ou d'énergie. C'est l'essentiel des éléments que nous avons pu percevoir là-dessus.

Juliette ROCHMAN

L'option des pépinières d'entreprises fonctionne assez bien, que ce soit en France ou au Québec. Au Québec, ils ont un système que je trouve intéressant. Il faut préciser que ce ne sont pas les élus qui décident de la localisation des entreprises. Ce sont des organismes appelés centres locaux de développement (CLD) ou des corporations de développement économique communautaire – les deux ont à peu près les mêmes fonctions. Là, il y a parfois des mises à disposition de personnels ou de ressources qui aident les entreprises à faire certaines démarches, à s'implanter comme à éventuellement atteindre les niches de marché qui peuvent être les leurs. Je ne suis pas spécialiste de cela en France, mais il y a souvent des équivalences comme cela par les Chambres de commerce. C'est l'équivalent le plus proche où il est possible de se mettre en relation parce qu'il y a des spécialistes à disposition qui peuvent creuser certains points, et cela aide les entreprises.

Corinne SIINO

Sur le dernier point du diagnostic et de la négociation en amont ou en aval par rapport aux tensions, effectivement nous n'avons pas travaillé ce dont vous parlez, je pense, sur le SCoT central, le périurbain du SCoT central. Nous avons travaillé sur les SCoT périphériques, c'est-à-dire le SCoT Nord, le SCoT Lauragais, le SCoT Sud et le SCoT du Vaurais. Mais au-delà de la négociation dans les SCoT, ce que nous avons dit tout à l'heure, c'est-à-dire que lorsque arrive le temps de la négociation, du compromis, c'est parce que il y a eu de la discussion en amont entre milieu économique local et élus. Là, nous en revenons bien à l'identité des acteurs, à la taille des entreprises aussi et au fait qu'il y a souvent – dans le SCoT Lauragais, c'est le cas – des personnes qui sont des « passeurs » entre le milieu politique et le milieu économique, qui ont été eux-mêmes acteurs politiques et qui sont en même temps des acteurs économiques. Ils interviennent en amont des négociations à la fois par rapport à la population, c'est-à-dire comment essayer d'empêcher que montent des tensions venues de la population et également de certaines associations qui luttent pour la défense de l'environnement, et pour mettre en avant la valorisation du territoire local, la conservation de son image et de son identité. En même temps, il est montré qu'ils sont toujours sur les secteurs d'activité qui sont, là, sur le secteur agroalimentaire, sur le secteur de la briqueterie. Mais derrière, il y a de grands groupes ; Gelis par exemple, n'est pas une PME locale.

Juliette ROCHMAN

Il me revient quelque chose à l'esprit par rapport à la question sur les entreprises. Il y a aussi des associations de « dirigeants durables » qui se créent. En tout cas sur la région de Toulouse, cela s'est créé. C'est une façon de mettre en valeur les efforts qui ont été faits dans le sens du développement durable, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Alain AYONG LE KAMA

Avant de passer la parole aux autres intervenants, je vous rassure, Alexandre HAMARD. Vous êtes responsable d'un établissement public d'aménagement. Si vous avez dans le contexte actuel des

PME qui veulent s'installer chez vous, considérez que vous êtes très, très bien placé par rapport à tous les autres. Et étant donné que dans le développement durable, il y a aussi le développement économique, si des PME veulent s'implanter, c'est tout de même des niches d'emplois à privilégier. Donc, commencez d'abord à organiser leur implantation. Après, pour le reste – je le dis vraiment très sincèrement –, si vous voulez les orienter vers des secteurs qui contribuent plus ou moins à la durabilité au sens environnemental ou social du terme, je pense que si vous avez la capacité dans le contexte actuel de créer quelques emplois, en terme de développement durable, vous êtes exactement sur la bonne voie. N'essayez pas de restreindre votre capacité à créer des emplois pour ces raisons. Essayez de trouver les moyens de les implanter.

Je passe la parole à l'équipe Citeres - Cities. Vous avez au moins deux questions qui tournaient autour de fragmentation et de concurrence, de comment faire lorsque l'on est responsable d'une région.

Christophe DEMAZIÈRE

Je traiterai les deux questions portant sur le nombre d'acteurs intervenant dans la planification et les projets, et la question de la

L'organisation administrative et la concurrence territoriale : freins à la mise en œuvre du développement durable

concurrence territoriale et de la fiscalité locale.

Côté français, c'est vrai que dans les aires urbaines, qui sont d'ailleurs beaucoup plus importantes en superficie que

les « aires de navettage » en Angleterre, il y a plusieurs SCoT. Dans les 4 aires urbaines que nous avons regardées en France, il y a entre 10 et 20 EPCI. Il est certain qu'entre ces EPCI il y a des stratégies qui ne peuvent pas être spontanément convergentes. Plus il y en a, plus il y a de chances qu'il y ait de la divergence. Le SCoT pourrait amener de la cohérence. Normalement, il est fait pour cela. Mais autant je suis d'accord avec ce qu'ont dit Corinne et Juliette, c'est-à-dire que nous sentons que les techniciens sont sensibilisés, connaissent la législation, veulent y aller, mais je dirais qu'il y a une

machine, un gouvernement local, des interactions qui font que c'est très dilué. Au moins côté français, pour de multiples raisons. Le fait que les données environnementales ne sont pas immédiatement mises à disposition des collectivités territoriales. C'est plutôt l'État qui les détient. Vouloir aller vers le développement durable suppose un coût d'acquisition par les syndicats mixtes qui feront les SCoT.

Puis, il y a évidemment l'autre raison qui a été pointée par deux intervenants, c'est la fiscalité locale. Et là, le contraste est très fort avec l'Angleterre, puisqu'en France les EPCI ont été assis finalement autour de la taxe professionnelle, voire de la bonification de la DGF pour les établissements à fiscalité propre. Le taux était fixé au niveau local. Et en Angleterre, à ma grande surprise, j'ai découvert un business rate qui est fixé et collecté par le gouvernement. Du coup, la concurrence ne peut pas exister là-dessus. Elle peut exister sur d'autres aspects. Ce qui me permet de passer la parole à Yann et Steven pour répondre notamment sur le rôle possible de la région, puisqu'il y a eu une expérience, un début de régionalisation en Angleterre. Ils peuvent en parler.

Yann SMITH

Côté anglais, nous n'utilisons pas le terme de région. Le gouvernement central n'aimait pas et cela a été abandonné. Mais le problème de fragmentation dans l'espace économique est un problème depuis toujours. Il n'y a aucun système parfait. Dans chaque région urbaine

Le financement de la durabilité en Angleterre : par le marché dans les zones prospères et comment ailleurs ?

anglaise que nous avons étudiée, il y a une poignée de municipalités (entre 4 et 8) qui produisent un schéma directeur. Et c'est un devoir pour chacun de consulter d'autres municipalités dans le voisinage. Mais il n'y a pas un devoir d'équité ou d'entente. Le problème n'est pas la fragmentation, parce que cela existe toujours, mais le problème est de ne pas consulter de façon sérieuse.

La fiscalité en Angleterre est problématique. Nous avons fait quelques changements il y a un an. Nous avons une community

infrastructure levy, qui est une façon par laquelle les municipalités peuvent percevoir un peu des business rates pour les développements qui sont réalisés sur leur territoire. Mais 24 % des recettes fiscales des autorités locales anglaises proviennent des taxes locales. 75 % des recettes des municipalités anglaises sont distribuées par le gouvernement central. Nous sommes très centralisés. Le gouvernement anglais n'aime pas tellement les gouvernements locaux. Mais le problème de la fiscalité est de savoir qui paye pour la durabilité. En Angleterre, la façon de faire est de mettre des conditions sur des permis de construire. Dès le moment qu'il y a un projet, des conditions sont imposées au promoteur sur le projet : faire un plan de transport vert pour le transport dans la commune, faire une trame verte et une trame bleue. Quand les sites sont dans un endroit où le marché est très favorable, il est possible de faire financer certaines infrastructures. À Bristol, cela fonctionne. À Newcastle et Sheffield, cela ne fonctionne pas, parce que le marché est trop faible pour supporter des coûts supplémentaires sur le développement. Dans le système anglais, il y a un problème pour savoir qui paye la durabilité.

Stephen HALL

Je pense que mes collègues ont déjà expliqué que le système de financement pour les collectivités locales en Angleterre est très centralisé. Ainsi, le lien entre la fiscalité et la concurrence qui existe en France est très faible chez nous, parce que presque tous les revenus prélevés par les communes reviennent à l'État. Je peux ajouter que l'époque d'austérité dans laquelle nous sommes maintenant a des conséquences, parce que la diminution de la dépense publique touche les régions les plus pauvres, qui sont plus dépendantes des dépenses de l'État, c'est-à-dire le Centre et le Nord. Ceci les incite à attirer plus d'investissements privés dans ces secteurs. Comme mon collègue Yann l'a expliqué, nous avons maintenant de petits projets incitatifs, qui proposent que la mairie puisse garder une proportion des revenus qui suivent le développement. Cela fonctionne surtout dans le Sud, qui est beaucoup plus prospère que le Centre ou le Nord. Le marché de la construction en Angleterre est très inégal, très localisé. En fait, dans l'étude, nous nous sommes même aperçus de petites différences

entre les sites, entre les parcs d'entreprises dans la même municipalité.

Table ronde

**Mutations de la société et
nouvelles formes
d'organisation
des entreprises et de
leur immobilier**

ANIMÉE PAR INGRID NAPPI-CHOLET,
PROFESSEUR D'ÉCONOMIE À L'ESSEC,
TITULAIRE DE LA CHAIRE IMMOBILIER
ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

AVEC

ALAIN D'IRIBARNE,
PRÉSIDENT DU CONSEIL SCIENTIFIQUE D'ACTINÉO
ET DIRECTEUR DE RECHERCHE AU CNRS

PHILIPPE HACHIN,
DIRECTEUR DES AFFAIRES IMMOBILIÈRES – GROUPE AREVA

VIRGINIE HOUZÉ,
DIRECTRICE DES ETUDES ET RECHERCHES – JONES LANG LASALLE

ANNE-MARIE ROMERA,
DIRECTRICE DE L'ÉCONOMIE ET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL,
IAU ÎLE-DE-FRANCE

Evelyne LEMERCIER

Nous avons souhaité, dans le cadre de ce colloque, consacrer un temps de réflexion aux évolutions récentes des modalités de travail et des formes d'organisation des entreprises en questionnant l'ampleur des phénomènes, leur inscription dans la durée et leurs impacts sur l'immobilier d'entreprise, notamment sa localisation et en interrogeant la durabilité de ces modalités de développement tant pour les entreprises que pour les territoires.

Ingrid NAPPI-CHOULET, professeur d'économie à l'ESSEC et titulaire de la Chaire Immobilier et Développement durable, a accepté d'animer cette table ronde.

Introduction de la table ronde

Ingrid NAPPI-CHOULET

Je suis très heureuse d'animer cette table ronde consacrée à l'impact des nouvelles organisations des entreprises sur l'immobilier et sur les territoires. Je voudrais mentionner que depuis la crise financière de 2008, nous nous intéressons davantage aux comportements des utilisateurs d'immobilier d'entreprises. Parce qu'en termes d'immobilier, il y a le marché des investisseurs mais aussi le marché des utilisateurs. Et je suis d'ailleurs ravie que Philippe HACHIN soit présent également pour pouvoir témoigner en tant que directeur immobilier d'AREVA.

Vous avez certainement dû entendre ce matin quelques présentations sur le comportement des investisseurs et l'impact que cela peut avoir sur les territoires.

Que constatons-nous ? C'est un point important à aborder sans oublier le positionnement actuel dans le cycle immobilier. Alors que ce débat est orienté aujourd'hui davantage sur les utilisateurs et sur leur technique de rationalisation des coûts de l'immobilier – parce que c'est tout de même bien de cela dont il est question (comment réduire les coûts de l'immobilier ?) –, dans un contexte où nous assistons au développement de nouvelles technologies, de tablettes, d'espaces partagés, évidemment se posent les questions des nouveaux modes de travail et d'organisation des entreprises. Nous parlons beaucoup du nomadisme et en reparlerons. Quels impacts sur les immeubles,

sur les espaces dans ces immeubles et sur les territoires qu'occupent ces immeubles ?

Par ailleurs, avec l'arrivée sur le marché du travail des générations dites Y, avec le constat que nous voyons se développer de nombreux campus d'entreprises en périphérie urbaine, l'intérêt pour les nouveaux tiers-lieux, le nomadisme et le fait de ne travailler non plus dans son bureau, mais dans des lieux qui sont autres, se pose bien sûr l'avenir des immeubles de bureaux classiques, et certainement des territoires tertiaires classiques. Pour en parler, pour voir si c'est une réalité ou si cela ne concerne qu'un certain type d'entreprises, qu'un certain type d'emplois, j'ai le plaisir de passer la parole successivement à Virginie HOUZÉ, qui est directrice des Etudes chez Jones Lang Lasalle, à Philippe HACHIN qui est directeur immobilier chez AREVA, puis à Alain d'IRIBARNE qui est conseiller scientifique d'Actinéo et directeur de recherche au CNRS, et enfin à Anne-Marie ROMERA, directrice de l'Economie et du Développement local à l'IAU Île-de-France.

Nous privilégierons davantage les questions et les débats entre nous, parce qu'il y en a. La parole est à Virginie HOUZÉ pour nous dresser un état des lieux de ces phénomènes observés.

Les nouveaux modes de travail et leurs impacts sur l'immobilier

Virginie HOUZÉ

Il me revient le redoutable honneur de commencer la conversation sur les nouveaux modes de travail et

leur impact sur l'immobilier. Jones Lang Lasalle est une société de conseils en immobilier d'entreprise. Je dirige l'équipe Etudes et Recherches de cette société pour la France. Depuis deux ans, nous nous sommes penchés sur les problématiques liées aux utilisateurs, et, notamment, la relation qui peut exister entre les modes de travail, les évolutions des modes de travail, du management et de l'immobilier de bureau. Quels impacts ces évolutions peuvent-elles avoir sur la façon d'occuper les immeubles, le choix des immeubles,

leur localisation ?

Mais avant d'aborder ces thématiques de management, je voulais d'abord revenir sur trois éléments en matière de tendances immobilières notées ces trois dernières années, qui sont un peu différentes de ce que nous voyions dans le passé.

Une forte croissance des opérations « clé en main » à usage locatif

Vous avez peut-être entendu parler de ces mégaopérations, comme l'implantation de SFR à Saint-Denis sur un campus de 125 000 m², l'implantation de Carrefour à Massy pour 85 000 m², Thales à Gennevilliers sur 80 000 m². Donc, des opérations absolument considérables en taille et qui ont toutes comme point commun d'être des opérations « clé en main », c'est-à-dire des immeubles qui ont été construits et développés sur mesure pour les entreprises qui les occuperont. Dans cette tendance, nous notons quelque chose de nouveau : habituellement les clés en main représentent quelques pour cent de l'activité du marché (entre 5 et 10 %), et en 2011 et 2012, cela a représenté jusqu'à plus de 20 % de l'activité du marché locatif. Ces grandes opérations effectivement sont des clés en main parce qu'un promoteur privé ne se lancera jamais dans le développement en blanc d'une opération de 100 000 m² de bureaux. Mais il y a probablement d'autres aspects qui concernent l'entreprise en termes d'organisation, de rationalisation, d'occupation de l'espace.

Un desserrement de Paris intra-muros vers la première couronne

Deuxième sujet, au niveau de notre activité de monitoring de marché, nous suivons les grandes transactions en immobilier de bureaux, les + de 5 000 m². Nous avons noté sur les 5 dernières années qu'une soixantaine d'entreprises se sont implantées, ont ouvert des établissements en première couronne parisienne. Sur ces 60 entreprises, la plupart, quasiment la totalité, viennent de Paris intra-muros. Bien sûr, la notion de coût est très importante, puisque les loyers dans Paris ne sont pas du tout les mêmes qu'en banlieue. À Paris, vous payez 600

à 700 euros pour un immeuble de bureau de qualité, quand vous en paierez 300 en première couronne parisienne. Il y a cette logique de coût, mais il y a probablement et très certainement également à côté une logique d'offre. Les immeubles parisiens sont-ils toujours adaptés aux besoins des entreprises et aux nouveaux modes de travail ?

**La mode des campus :
de très grandes opérations sur
de très grandes emprises**

Ces grandes opérations dont je viens de parler (SFR, Carrefour, etc.) sont toutes dénommées « campus ». C'est le Campus Massy, Campus Vélizy, etc.

Après, nous sommes d'accord ou pas avec le fait que ces opérations soient réellement des campus, mais elles ont aussi ceci en commun d'être de très grandes opérations sur de très grandes emprises foncières. Ce sont de grands immeubles avec de grands plateaux, des immeubles horizontaux avec beaucoup de services. Elles ont toutes ces points en commun.

Pourquoi une telle mode et un tel engouement pour les campus de la part des grandes entreprises ? Hormis le fait que cela leur permet de regrouper sur un même site de nombreuses équipes et probablement de faire des économies et de rationaliser le coût de l'immobilier, il y a certainement d'autres choses derrière. Peut-être que le campus est quelque chose de mieux adapté à leurs besoins. Mais également, concernant l'offre de services, sommes-nous cyniques et pensons-nous que les services associés au campus sont juste une compensation pour les salariés obligés de sortir de Paris pour aller en première couronne parisienne ? Peut-être aussi est-ce un accompagnement à de nouvelles formes de travail ? Les questions restent posées.

**Les entreprises face aux
grandes mutations
de la société**

En fait, les entreprises ne sont pas des organismes qui vivent en autarcie. Elles ont à gérer bien sûr leur concurrence, leur business, leur activité. Mais

elles sont aussi en prise directe avec le monde et subissent quotidiennement les grandes mutations, les grandes évolutions de la société.

Nos études mettent en évidence le rôle des trois grandes évolutions suivantes :

- La nouvelle donne technologique :

Nous assistons à une diffusion extrêmement rapide des nouvelles technologies. Un exemple assez parlant : il a fallu 40 ans à la radio pour toucher 50 millions de personnes alors qu'il a fallu 6 mois à Facebook. Juste pour vous donner une idée de cette accélération du temps au niveau technologique. Il y a une quinzaine d'années, nous avons vécu la révolution internet. En ce moment, nous vivons la révolution de la mobilité, avec toutes ces technologies mobiles, les BlackBerry, les Smartphones, le WiFi qui permettent d'avoir accès à sa boîte mail, à ses documents professionnels à peu près partout. Cela pose finalement la question : avons-nous réellement besoin de venir au bureau pour travailler ?

- Les évolutions démographiques et la problématique générationnelle :

Autres éléments, qui concernent notamment les pays développés, ce sont les générations et le choc démographique qui arrivent. En France, un peu moins d'un tiers de la population active prendra sa retraite dans les prochaines années. C'est considérable. Nous avons également ces nouvelles générations, dites Y, qui arrivent sur le marché du travail, qui prennent leur place dans l'entreprise. Y en anglais, c'est « why » (pourquoi). C'est la génération des « casse-pieds », qui posent des questions et qui remettent en cause la hiérarchie et les fonctionnements de l'entreprise tels qu'ils existent.

Le report de l'âge légal de départ en retraite, en France notamment, impose aux salariés de travailler de plus en plus longtemps. C'est également un sujet que les entreprises doivent gérer. Aujourd'hui, la problématique générationnelle est : Comment faire collaborer les personnes ? Comment les motiver ? Comment faire que tout ce petit monde travaille ensemble ? Comment s'assurer également de la transmission des connaissances et des modes de travail d'une génération à l'autre ?

- La nouvelle donne environnementale :

Dernier élément, la nouvelle donne environnementale, la prise de conscience de l'environnement, de la pollution, de la congestion des transports. 20 % des salariés aujourd'hui passent plus de 90 minutes par jour dans les transports pour se rendre sur leur lieu de travail. Avons-nous réellement besoin de nous rendre tous les jours au bureau, sachant que nous avons de nombreuses technologies à notre disposition pour ne pas le faire ?

De nouveaux rapports au temps et à l'espace ?

Tous ces éléments impactent les modes de travail dans l'entreprise, changent les modes de pensée. De façon plus ou moins accentuée, plus ou moins forte, plus ou moins organisée en fonction de l'entreprise dont nous parlons, en sachant tout de même qu'avec la tertiarisation de l'emploi de plus en plus de personnes sont concernées par ces évolutions.

Dans un premier exemple, nous voyons un nouveau rapport au temps. Lorsque nous parlons de rapport au temps, nous parlons de porosité entre la vie privée et la vie professionnelle. Aujourd'hui, beaucoup de personnes lisent leurs mails professionnels sur le quai en attendant le métro ou le soir en rentrant à la maison ou pendant les vacances, de la même manière qu'il nous arrive de réserver des vacances pendant les heures de bureau, devant notre écran au travail. 75 % des cadres reconnaissent le faire. Ce n'est peut-être pas le cas de tout le monde, mais certains le font. C'est un vrai phénomène global. L'avantage pour les sociétés est que leurs salariés sont finalement plus flexibles, peuvent être sollicités en dehors des heures de travail, en dehors des moments où ils sont présents au travail. En contrepartie de quoi, ces mêmes salariés sont demandeurs d'une plus grande flexibilité de l'entreprise, vis-à-vis des comportements, vis-à-vis des heures de présence, etc. C'est du donnant-donnant. Cela met un peu en cause et pose la question du « quand » : quand est-ce que l'on travaille ?

Un autre élément est le rapport à l'espace. Nous citons toujours

comme exemple le fait qu'avant, lorsque nous progressions dans la hiérarchie, nous avions droit à un bureau avec deux fenêtres, une moquette plus épaisse et des fauteuils en cuir. C'est encore vrai dans certains cas. Mais les générations un peu plus jeunes, qui prennent de plus en plus de place dans le marché du travail, sont moins sensibles à cela, parce qu'elles ont, pour la plupart, toujours connu des environnements de bureaux ouverts. Et elles se fichent un peu du grand bureau fermé avec fauteuils en cuir.

Il y a également cette notion de mobilité. La notion de travail n'est plus forcément rattachée à la notion de poste de travail. Aujourd'hui, nous pouvons travailler, comme Ingrid le mentionnait tout à l'heure, dans des tiers lieux, c'est-à-dire plus forcément se déplacer jusqu'au centre de Paris, par exemple, pour aller travailler dans un bureau. Cela peut être d'aller travailler dans un bureau satellite, aller travailler dans un hall d'attente d'aéroport en attendant de prendre son avion. Cela sera de travailler dans un train, de travailler chez soi. La notion de travail est finalement beaucoup plus vaste que la notion du poste physique. Cela pose la question du « où ».

De nouveaux modes de management ?

Enfin, le travail autrement. Les entreprises mettent en place de nouveaux modes de management, par objectif. Vous avez une tâche à faire. Il faut la faire pour tel moment et vous vous organisez pour faire ce travail. C'est également le travail en mode projet, le travail collaboratif. Des équipes se créent, se font et se défont au gré des besoins et des projets de l'entreprise.

Enfin, un dernier élément : la fameuse génération Y qui remet un peu en cause cette bonne vieille façon française de gérer le personnel, d'avoir le chef en bout de plateau qui surveille que toute son équipe soit bien là à son poste de travail.

Quel type d'immeuble ? Pour quelles populations ? Quelle localisation ?

C'est quelque chose qui est remis en cause. Le présentisme est quelque chose de vraiment remis en cause par les jeunes.

Tout cela peut amener les entreprises à se poser des questions sur leurs immeubles, sur comment les occuper, comment les choisir, en fonction de quelques grands défis immobiliers qu'elles peuvent avoir. D'autres questions peuvent émerger, à savoir : Quelles stratégies en matière d'espace et de localisation ? De quel type d'immeuble avons-nous besoin ? Quelles populations y installerons-nous ? Et finalement, où avons-nous besoin de nous positionner ? Est-ce un immeuble dans lequel nous voulons voir des équipes se rencontrer ? Nous aurons alors besoin de centralité, de desserte en transport. C'est l'exemple de Sanofi qui a réinstallé son siège en plein huitième arrondissement pour avoir cet immeuble central, le siège européen, qui est le point de rendez-vous de toutes les équipes.

Cela peut également être une réflexion à mener sur les taux d'occupation et les modes d'occupation des bureaux. Aujourd'hui, environ 50 % des bureaux sont inoccupés parce que les personnes sont en réunion à l'extérieur, sont chez des clients, sont absents, sont en vacances. Avons-nous besoin d'avoir un bureau pour chaque personne ? La rationalisation des économies budgétaires est vraiment une thématique centrale des entreprises ces dernières années. Les entreprises ont vraiment pris conscience du poids du coût de l'immobilier dans leur compte. Mais il faut aussi peut-être voir l'immobilier comme un outil, comme un levier de performance dans l'entreprise et notamment pour les entreprises du secteur tertiaire. Mettre en place des espaces dits intelligents, particulièrement bien adaptés à leur business, à leur façon de travailler. Gérer l'humain, c'est-à-dire se poser les bonnes questions : Quelles sont mes populations ? Comment les faire travailler ensemble ? Devons-nous attirer de nouveaux talents ? Voulons-nous retenir les talents que nous avons déjà ? Toutes ces questions liées à l'humain sont importantes, et bien évidemment la démarche environnementale.

Pour conclure, tout ceci constitue des signaux faibles, c'est ce qui résulte des échanges avec des entreprises. Ce n'est pas un mouvement généralisé du marché. Toutes les entreprises ne font pas tout cela. C'est-à-dire que lorsqu'une entreprise déménage, elle se posera une partie de ces questions, appliquera un certain nombre de

solutions, mais ne couvrira pas tout le spectre. C'est vraiment un élément qui est en train d'apparaître et dont les entreprises prennent conscience maintenant. Nous n'en sommes qu'au début a priori.

Ingrid NAPPI-CHOULET

Merci Virginie. Bien sûr, j'ai envie de poser la question à Philippe HACHIN pour AREVA. Est-ce que l'on constate la même chose dans le groupe AREVA ? Peut-être pouvez-vous rappeler quel parc immobilier vous possédez.

Philippe HACHIN

Avant de répondre, effectivement, toutes ces évolutions sont constatées et vraies. Personnellement, chez AREVA, nous en sommes encore très loin. Je vous expliquerai pourquoi.

AREVA est un groupe né dans les années 2001 de la fusion de Framatome et de Cogema et du CEA – Industrie. C'est un groupe leader mondial dans le nucléaire qui, depuis, s'est diversifié dans une très grosse « branche Mines » aujourd'hui, essentiellement d'uranium, d'or également, mais nous venons d'en revendre une grosse partie. C'est un monde et un milieu d'ingénieurs. Nous parlerons de l'immeuble tout à l'heure.

Il n'y a pas 20 ans, ni 15 ans, mais 10 ou 12 ans, l'immeuble et le mode de fonctionnement de ces grands groupes industriels, c'était la caricature de l'ingénieur, dans un bureau fermé avec des cloisons bien pleines et presque une porte blindée pour ne pas être dérangé dans sa concentration. Nous sommes partis de très loin. Comme je le disais il n'y a pas longtemps à Ingrid, nous nous sommes adaptés à toutes ces évolutions en termes de développement durable. Nous sommes des entreprises et des grosses entreprises françaises qui se doivent d'être des entreprises citoyennes, donc qui doivent s'interroger sur toute cette mouvance du développement durable. Mais lorsque nous partons de très loin, nous ne pouvons pas non plus prendre le risque de la révolution sociale et sociétale.

La stratégie immobilière d'AREVA après la fusion de Framatome et Cogema ...

Que s'est-il passé depuis 10 ans, depuis la création d'AREVA ?

Framatome et Cogema sont un peu les deux sœurs qui se chamaillaient sans arrêt auparavant, qu'il a fallu marier et leur apprendre à vivre ensemble. Il y a eu d'énormes plans de rationalisation. La présidente d'AREVA, Anne LAUVERGEON, qui a un charisme assez extraordinaire, a réussi à faire tomber en moins de deux ans les deux sièges historiques de Cogema et de Framatome pour être certains qu'il n'y ait pas de jaloux, et a créé un siège social à Paris, avec une multiplicité d'implantations – je ne parle que du tertiaire bien sûr – assez importante. Nous avons fait beaucoup de cessions dans les 6 premières années, plus exactement beaucoup de sale and leaseback. Nous nous sommes regroupés. Finalement, nous sommes revenus sur la tour Fiat à La Défense, qui était partiellement la propriété de Framatome. Elle a été vendue à des Américains et dans quelques mois, nous réinvestirons complètement cette tour.

... limitée par l'offre existante

**Des relations
usager/propriétaire
renouvelées ?
Quelle localisation ?**

Par rapport à la stratégie de l'entreprise, la direction immobilière est très en alerte et nous devons faire des propositions en termes d'anticipation pour toutes ces problématiques d'implantation, puisqu'à partir du moment où le principe d'une décision est prise, la mise en œuvre et la durée de cette implantation sont pensées sur le long terme, et qu'il n'y a pas non plus 100 000 produits en France – nous n'avons pas le temps de faire construire une tour de 100 000 m². Nous faisons donc avec ce que nous avons et ce que le marché offre.

Au niveau de l'aménagement, nous avons démarré la dernière phase de ces très grosses rationalisations début 2012 et aurons complètement fini fin 2013. Cela veut dire que nous avons fait réhabiliter tous les plateaux de la tour AREVA. Il y a 90 000 m² à raison de plateaux de 2 000 m². Il a fallu négocier très dur avec nos propriétaires parce que le locataire n'est pas non plus une vache à

lait. Ce n'est pas l'objet de la discussion d'aujourd'hui, mais en contrepartie d'une durée d'engagement, les conditions d'accompagnement, grâce au marché aujourd'hui, mettent l'utilisateur en position plus équitable que la situation que nous aurions toujours dû connaître et que nous n'avons pas connue pendant les 20 dernières années. Donc, les propriétaires ont quand même pris conscience que ce sont plus des relations de partenariat qu'il faut développer, plutôt que des relations bailleurs/preneurs ou clients/fournisseurs dans le mauvais sens du terme.

En termes d'aménagement, nous sommes passés de la boîte à laquelle je faisais référence tout à l'heure de l'ingénieur, à des espaces où il n'y a quasiment plus de cloisons pleines. Tout est transparent. Je ne parlerai pas d'open space, terme qui a été tellement galvaudé. Nous sommes dans une mixité d'espaces ouverts, jusqu'à 10 postes de travail dans un espace clos, jusqu'au bureau individuel, mais qui est devenu marginal.

Le bien-être des salariés au travail : prix à payer en échange d'une localisation moins centrale

Tout à l'heure, Virginie parlait de la génération Y. Je préfère parler de la génération IKEA. Parce que dans toutes ces évolutions, il y a de plus en plus de volonté d'appropriation

par les salariés de leur lieu de travail, au même titre que leur logement. J'ai visité récemment le siège d'Evergreen, le nouveau siège campus du Crédit Agricole à Montrouge. C'est extraordinaire l'attractivité des salariés après une période qui a été un peu douloureuse tout de même, puisque lorsque l'on est dans le centre de Paris et que l'on nous explique que l'on va à Montrouge, il faut tout de même de bons arguments. La direction générale du Crédit Agricole nous expliquait il n'y a pas très longtemps qu'il y a un prix à payer, qui est le bien-être des salariés. Ce bien-être passe par une multitude de services, de confort que nous ne sommes pas théoriquement en droit d'attendre sur notre lieu de travail.

Nous sommes suiveurs, mais nous sommes tout de même allés très vite, vu d'où nous sommes partis. Aujourd'hui, nous avons donc bien

réduit nos implantations. Nous avons deux grosses implantations tertiaires en France : en région Île-de-France et en région lyonnaise. Une réflexion pourrait être lancée pour un grand campus dans lequel nous pourrions regrouper l'ensemble de nos implantations lyonnaises et grande région PACA. Aucune décision n'est prise encore, mais enfin la réflexion évolue bien. Et l'idée va bien dans le sens de tout ce que Virginie a développé tout à l'heure.

**Maintenir une diversité
d'implantations pour mieux
recruter**

Lorsque nous sommes en phase de croissance, l'implantation est très importante en termes de recrutement. Nous avons des

installations un peu diversifiées à Lyon aujourd'hui. Les potentiels détectés à Lyon refusent de venir à Paris, pour un certain nombre, et partent à la concurrence. C'est vrai que toute cette valeur immatérielle est difficilement quantifiable et de plus en plus présente en tout cas dans les réflexions de nos états-majors.

Ingrid NAPPI-CHOULET

Merci pour ce témoignage. Nous y reviendrons également certainement dans les débats. J'ai noté justement bien-être au travail et également cycles immobiliers, en tout cas des tendances. Je voudrais justement passer la parole à Alain d'IRIBARNE concernant ce bien-être au travail. Est-ce un phénomène récent, nouveau ou avons-nous toujours parlé de bien-être au travail ? Ou est-ce une solution à la crise ?

Alain d'IRIBARNE

Deux réactions par rapport aux exposés précédents. Le premier est : qui est l'utilisateur ? Ce n'est pas le patron de l'entreprise, mais le salarié de l'entreprise. Ce n'est tout de même pas tout à fait la même chose et nous y reviendrons dans la discussion. Ensuite, heureusement qu'à la fin de vos exposés vous avez indiqué que c'était des signaux faibles, sinon j'aurais été obligé de le dire.

En fait, nous avons un peu tous les mêmes bases de raisonnement qui est cette analyse systémique dans laquelle toutes les dimensions

viennent se rencontrer sur le lieu de travail, dans l'espace de travail. La question qui pourra éventuellement nous diviser est le poids relatif des différentes dimensions prises dans une perspective managériale que nous retrouvons dans la décision de l'investissement sur les bureaux. Il me semble qu'il y a un élément important sur lequel nous pourrions revenir. Nous avons aujourd'hui une interdépendance totale des niveaux de décision, d'inter réaction. Comme nous travaillons tous dans un espace monde et dans un espace très localisé, nous avons un problème de prise de décision qui articule les uns et les autres. Nous sommes sur des problématiques d'entreprises élargies.

Des avancées importantes en immobilier du fait de normes liées à l'environnement

Ensuite, les signaux faibles que vous évoquez sont tout de même du côté de la responsabilité

environnementale. Comme c'est en train de devenir réellement un business et que les normes édictées par l'État sont des normes contraignantes, nous constatons des avancées importantes en immobilier. Mais pour l'autre aspect qui est la responsabilité sociale, comme il n'y a pas de normes de responsabilité sociale et que nous sommes sur un paradigme qui reste extrêmement fort, qui est celui de l'économie « capitaliste libertarienne » qui ne connaît qu'une chose qui est le marché, les coûts et les prix, cette dynamique continue à fonctionner. Nous les retrouvons ensuite, et nous pourrions en discuter, sur l'aménagement des espaces de travail. Vous, Philippe Hachin, vous dites que dans votre immeuble, il n'y a pas encore beaucoup d'open space. En fait, nous voyons bien que, dans les aménagements aujourd'hui, l'open space fait partie de la problématique centrale de l'aménagement des bureaux. Après, nous avons différents types d'open space et différentes générations d'open space.

Bien-être au travail, performances économiques plus élevées et rapports de force modifiés

Un certain nombre d'éléments de dynamiques ont été identifiés, dont le plus important est le débat entre : est-ce que la décision d'aménagement des

bureaux est une décision économique dans laquelle nous prenons en compte strictement le coût ? ; les projets sont alors massivement pilotés par les directeurs financiers et les directeurs de l'immobilier qui les accompagnent ; ou considérons-nous qu'un aménagement de l'immobilier a d'un côté un coût et d'un autre une recette qui vient de ce que les salariés y travailleront pendant un certain nombre d'années et que ce qui est important est de les mettre en relation les uns avec les autres ? Là, nous voyons apparaître cette fameuse problématique du bien-être au travail. Je dis toujours que si nous n'avons pas été capables de démontrer qu'un bien-être au travail permet d'avoir des performances économiques plus fortes qu'avec un mal-être, il est très facile de démontrer l'inverse. La démonstration par l'inverse permet de dire – et vous l'avez un peu évoqué – que quand toutes les entreprises se battent pour avoir les mêmes salariés avec les mêmes profils considérés comme ceux qui sont compétents parce que permettant une entreprise performante, les salariés ont tout à fait compris que le rapport de force entre l'employeur et le salarié a changé, comme entre les clients et les fournisseurs de l'immobilier, mais là de manière majeure. Et donc, ils négocient convenablement leurs conditions de travail au-delà de ce que sont les rémunérations pures. Ce sont ces fameux éléments à prendre en compte dans les résultats de l'entreprise qui sont très difficiles à mettre en équation.

À partir de là, nous voyons bien qu'il y a tout de même assez massivement un modèle de bureaux qui commence à disparaître du paysage, qui était les fameux grands open spaces, hall de gare, selon ce fameux modèle qu'il fallait gagner le maximum de surface, et qu'il fallait des choses totalement banalisées. La notion de lieu de travail avait disparu au profit de la notion de poste. Avec le calcul économique bête et méchant que vous évoquiez : nous voyons bien que les postes de travail ne sont pas toujours occupés, donc nous allons faire un poste de travail pour deux ou trois salariés. Vous connaissez le modèle d'Accenture, où finalement il n'y avait plus rien. Vous achetez, à la limite, votre lieu et votre poste de travail pour la durée de l'usage. C'est tout de même plus intéressant de faire payer au salarié son poste de travail plutôt que de le lui offrir. C'est une tendance dont nous voyons le caractère extrêmement dur.

Suite à ces expériences, a été introduite une certaine prise en compte des salariés. C'est-à-dire que comme ces projets ont eu un caractère extrêmement contre-productif par rapport aux attendus et qu'il y a tout de même une intelligence de management, des réflexions ont été menées.

**L'organisation sociale
centrale dans l'organisation
de l'espace de travail**

À ce moment-là, nous, Actinéo, c'est-à-dire l'observatoire de la qualité de vie au bureau, avons commencé à cerner différentes dimensions. Une première dimension est liée à l'organisation sociale au sein du lieu de travail. Nous nous sommes aperçus que des dimensions comme le bruit qui étaient considérées comme des dimensions à caractère essentiellement physique étaient en réalité des dimensions à caractère massivement social. C'est-à-dire que lorsque les espaces de bureau étaient aménagés d'une certaine façon, ce qui était les grandes nuisances de bruit était beaucoup plus les collaborateurs et collègues que les aménagements physiques.

La logique de l'organisation sociale comme élément important de la réflexion sur l'organisation de l'espace de travail est réapparue. Et ont été prônés des modèles d'organisation incitant les salariés à travailler ensemble dans des modèles coopératifs, non seulement coopératifs, mais qui mutualisent leurs savoirs, leurs savoir-faire, etc., au sein d'équipes projets de différentes tailles, qui s'emboîtent les unes sur les autres ; la possibilité de travailler ensemble est devenue effectivement un élément tout à fait essentiel. Sauf que dans le problème de l'open space, nous sommes tombés sur des choses intéressantes. Quel est le problème principal d'un certain nombre de salariés quand ils viennent au travail ? C'est de voir la tête de leur collègue du matin au soir. À ce moment-là, sont apparus des fractionnements de ces grands espaces en des sous-espaces, avec des astuces (des sous-cloisons plus ou moins grandes qui se lèvent ou s'abaissent en fonction de configuration) et des logiques de plasticité tout à fait essentielles. Ceci est la première dimension.

La deuxième dimension est le constat que le même salarié, dans son activité professionnelle, a besoin de rapports à l'espace et au temps qui ne sont pas les mêmes. De temps en temps, il a besoin de travailler seul, de temps en temps il a besoin de travailler avec d'autres en petits groupes, et de temps en temps avec d'autres en grands groupes, voire en visioconférence dans l'espace monde. Ceci appelle une structuration des espaces de travail qui tienne compte de ces différents temps et des logiques de l'espace en fonction des temps.

Le dernier est bien entendu l'importance de l'organisation informelle au-delà de l'organisation formelle. D'où le discours sur les campus. Nous pourrions éventuellement en discuter. Tout le monde aujourd'hui baptise ces organisations de l'espace de bureaux de campus. Pourquoi ? C'est en fait la mode. Le campus de Princeton a vraiment été la référence des universitaires et des universités. Il a été implanté ensuite dans l'Est des États-Unis et nous l'importons aujourd'hui, comme toujours, en utilisant le terme et en le vidant en grande partie de son contenu effectif.

Ingrid NAPPI-CHOLET

Vous avez passé quelque temps sur l'espace, le plateau, plutôt que sur le territoire et l'immeuble. Nous l'aborderons certainement avec la notion de campus. Avant de passer au débat, je voudrais passer la parole à Anne-Marie ROMERA. Vous êtes directrice de l'économie et du développement local à l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Ile-de-France. Justement, vous avez un regard sur ces territoires notamment franciliens. Quel est-il ? Quelle est votre réaction par rapport à cela ?

Anne-Marie ROMERA

Effectivement, nous avons parlé de signaux faibles. C'est vrai que lorsque nous regardons, comme c'est notre habitude, à plusieurs échelles spatiales et temporelles, nous constatons tout de même une grande inertie.

Des polarités économiques structurées par les fonctions des entreprises

Si nous regardons le parc de bureaux tel qu'il est structuré à peu près actuellement, de grandes polarités tertiaires ressortent. D'ailleurs, nous travaillons actuellement dessus à l'Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise (ORIE) – il y avait Faustine LE BOURG ce matin. Nous constatons que ces polarités sont bien affirmées et relèvent de fonctions spécifiques et que la distance à Paris reste très prégnante. Ceci confirme les travaux présentés par Lise BOURDEAU-LEPAGE ce matin sur la distribution des fonctions d'entreprise en Île-de-France. Les travaux de l'ORIE mettent en évidence une certaine pérennité de ces polarités et de leurs différentes fonctions. Le siège de prestige va rester dans Paris. Des polarités seront plus axées sur des services aux entreprises par exemple pour tout ce qui est Boulogne, Issy-les-Moulineaux, des implantations plus liées à l'industrie sur Vélizy, Saint-Quentin-en-Yvelines, sur Cergy, etc. Donc, nous voyons bien des polarités.

Paris et sa proche périphérie : lieux privilégiés des nouvelles implantations tertiaires

Et même si les sources sont un peu fragiles, lorsque nous regardons les mouvements d'entreprises, puisqu'ils sont nombreux, ce qui est frappant, c'est que, finalement, les implantations qui viennent de province continuent à s'implanter dans Paris, environ 50% en 2008, alors que les Hauts-de-Seine jouent beaucoup plus un rôle de plaque tournante. Virginie HOUZÉ a parlé tout à l'heure de la sortie de Paris. En fait, la sortie de Paris se fait dans un périmètre très limité. Vous avez là deux périodes : la période rouge, jusqu'en 2008 à peu près, où nous voyons que c'est sur le pourtour de Paris que ces opérations se sont beaucoup implantées. De 2008 à 2011, l'élargissement est tout de même resté très limité. En fait, nous sommes plutôt face à une consolidation de ces polarités tertiaires. Il faut du temps pour constituer une polarité tertiaire. Pour Issy-les-Moulineaux, il a fallu 40 ans pour que cette polarité tertiaire s'affirme. Nous voyons bien la longueur de temps, l'espace de temps qu'il faut.

**L'immeuble « Campus »
emblématique de la
tertiarisation**

Une analyse des mouvements à l'intérieur de ces mêmes polarités montre une concurrence entre communes d'une même polarité.

Ainsi, par exemple, entre La Défense, Nanterre, Rueil, les transferts se font pour la plupart à l'intérieur d'une même zone de marché. Nous parlions ce matin du souci de l'accessibilité par les salariés. Il est vrai que les entreprises sont très sensibles aux conditions de transport de leurs salariés et la façon dont elles bougent se fait dans un rayon assez limité. Par contre, il y a un peu « cannibalisation » entre les communes d'une même polarité et l'immeuble campus y joue un rôle certain. Nous constatons en effet qu'à l'intérieur de ces polarités, le campus est mis en avant par des communes qui veulent s'affirmer comme nouveau site tertiaire, c'est un peu leur trophée. Aubervilliers est dans cette stratégie et nous pouvons craindre que des immeubles campus soient construits à Nanterre. Nous pouvons nous poser la question par rapport à l'endroit où nous sommes, à La Défense. Nous voyons également cela à Montrouge, Arcueil. À l'intérieur des mêmes périmètres, ce phénomène se développe dans des communes qui considèrent l'immeuble campus emblématique de leur tertiarisation.

**Les tiers lieux : offre d'espaces
de travail / outil d'aménagement
du territoire ?**

Nous avons parlé également des tiers lieux. Sur une observation qui vaut ce qu'elle vaut, la région a lancé des appels à projets pour aider à financer des espaces de

coworking et des tiers lieux. Sont remontées des propositions de tiers lieux essentiellement localisées dans Paris et sur le pourtour de Paris en zones très denses. Bien sûr, un certain type de travailleurs nomades sont très friands de ces espaces. Par contre, nous espérons que certains petits centres pouvant structurer des bassins de vie en grande couronne, comme Coulommiers ou Rambouillet, déposeront des candidatures pour des tiers lieux. Il faudrait que ces espaces présentent une certaine densité pour faire renaître autour d'eux une diversité de services répondant aux besoins des actifs pendant la journée (petite restauration, dépannage informatique, etc.) et constituant des centralités qui structureraient les bassins de vie en

grande couronne. Voilà un peu l'état de nos réflexions.

Alain AYONG LE KAMA

Je reviens sur deux points.

Le débat sur le bien-être au travail est une question centrale. Le bien-être au travail est actuellement classé du côté des signaux faibles et l'organisation des bureaux en open space est une tendance extrêmement lourde. L'open space s'inscrit dans une recherche d'amélioration de l'efficacité (à court terme) des salariés, mais cela se traduit mécaniquement par une perte de bien-être au travail, qui aura sans doute des conséquences à long-terme sur leur productivité et donc sur l'efficacité productive des entreprises concernées.

Par ailleurs, je suis en désaccord avec Alain d'IRIBARNE sur un point. C'est sur l'état des tensions sur le marché du travail. Vous avez dit qu'aujourd'hui ce sont les salariés qui ont le pouvoir sur le marché du travail. Je pense que c'est le cas peut-être pour une frange très faible du marché du travail qui concerne le personnel très qualifié dans certains secteurs d'activité. Mais dans le contexte actuel, je pense tout de même que les salariés n'ont plus grand-chose à dire dans les négociations qu'ils ont sur le marché du travail.

Ingrid NAPPI-CHOULET

Vous avez évoqué également une sorte de rapport de force entre employeur et salarié. Je voudrais rebondir sur cela et poser ma question à la fois à Virginie et à Philippe.

Investisseurs moins offensifs

Vous avez commencé tout à l'heure en disant que nous avons essentiellement du clé en main, en définissant ce qu'est le clé en main, c'est-à-dire des utilisateurs, des entreprises, des directions immobilières qui commandent, sans forcément payer, mais en étant locataires, des immeubles. C'est justement le rapport de force que je mentionnais tout au début, en disant que nous sommes dans un autre cycle. Nous ne sommes plus dans un cycle dominé par

des investisseurs qui prennent un risque locatif en achetant des immeubles dits « en blanc », ce que nous traduisons en anglais par speculative buildings et qui ont un besoin de placer des fonds dans des immeubles, comme l'on place des fonds dans d'autres valeurs, dans d'autres assets que sont les actions et les obligations. Aujourd'hui, ils ne sont plus présents et sont très frileux ; ils sont dans une position d'attente.

Responsabilité Sociétale des Entreprises, immeubles verts et bâtiment Campus

Face à une politique de RSE, face à une politique de développement durable et de besoin de certification des immeubles, nous avons des utilisateurs,

essentiellement ceux qui sont côtés, qui ont besoin de montrer dans leur rapport d'activité qu'ils ont engagé une certification. Et ils vont là où c'est possible aujourd'hui. C'est-à-dire que c'est bien plus compliqué de rénover un immeuble et de le rendre vert dans Paris que d'en construire un neuf en proche périphérie. Ils développent donc des idées de campus, parce que pour pouvoir aller en périphérie il faut intégrer du bien-être au travail en sus du mobilier de bureau. Il y a aussi également toute une réflexion aujourd'hui, celle des investisseurs et celle du lobby des acteurs du space planning qui sont très présents et se développent de plus en plus. Je voudrais avoir la réaction de Philippe et Virginie, avant de laisser la parole à Alain également.

Philippe HACHIN

Ce n'est pas le directeur immobilier d'AREVA qui répond, mais un salarié qui participe à de nombreuses discussions sur toutes ces problématiques en interne. C'est tout à fait personnel. Je pense que vous avez complètement raison. Tout ce que nous pouvons faire aujourd'hui, c'est mettre en place, lorsque nous faisons des opérations où nous bougeons 5 000 personnes, comme celle que nous finissons actuellement, que j'évoquais tout à l'heure, des gestions de projet très participatives, très transverses, etc., énormément d'heures de discussions. Pour moi, nous achetons notre paix sociale. Nous ne savons pas de quoi demain sera fait. Un coup, il y a une crise économique, un coup, il y a une crise financière. Nous

allons dans le même sens que tout le monde, même si personne ne sait exactement où nous allons. Encore une fois, ce n'est pas le directeur immobilier qui parlait.

Virginie HOUZÉ

En ce qui concerne tout ce qui est développement durable et certification des immeubles, nous avons fait un constat. Effectivement, avec la RSE, les entreprises ont de plus en plus la volonté de se positionner sur des immeubles verts. C'est très compliqué d'avoir des immeubles verts dans Paris, puisque la certification principale que nous trouvons sur le marché, la HQE construction, est à destination des immeubles neufs. Nous avons vu les développements de la HQE rénovation, de la HQE exploitation pour des immeubles existants. Mais de fait, dans le cadre de la RSE, le positionnement sur un immeuble neuf certifié est une belle image pour une entreprise, à tel point qu'aujourd'hui pratiquement aucun immeuble de bureaux neuf construit en Île-de-France n'échappe à la certification. Et cela va même plus loin que cela. Non seulement les immeubles sont certifiés HQE construction pour les neufs, mais également ils ont une double certification. C'est-à-dire dans une logique d'attirer les investisseurs internationaux, puisque les promoteurs n'ont pas vocation à détenir sur le long terme leurs actifs, les promoteurs demandent en plus, de façon de plus en plus régulière, la certification BREEAM ou la certification LEED, c'est-à-dire la certification anglaise ou américaine, pour pouvoir avoir une lisibilité du produit, par des investisseurs étrangers, totale et rassurante sur le marché.

Ingrid NAPPI-CHOULET

Alain d'IRIBARNE, peut-être pouvez-vous répondre à la question d'Alain AYONG LE KAMA également ?

Bien-être au travail, qualité des services rendus et indicateurs de performance

Alain d'IRIBARNE

En complément, plusieurs choses. Dans la morphologie des immeubles aujourd'hui, où nous savons que les salariés

sont extrêmement sensibles au premier jour par rapport au deuxième et au troisième jour, quand nous voyons la dévalorisation des immeubles de la Défense avec de grands plateaux qui avaient des troisièmes jours extrêmement importants par rapport aux immeubles plus récents, qui ont des configurations très différentes, nous voyons bien la prise en compte de certains aspects de bien-être par rapport au reste.

Ensuite, par rapport à votre question, je mentionnais des segments pour lesquels les entreprises disent aujourd'hui qu'elles n'ont pas la main-d'œuvre qualifiée dont elles ont besoin, malgré le niveau de chômage actuel. Cela veut dire qu'elles ciblent assez massivement les mêmes profils. Et donc, pour ces profils-là, il y a compétition sur le marché du travail. C'est ce que l'on appelle le marché du travail dual. La réponse des salariés est triple, et vous la connaissez. C'est voice, c'est-à-dire je crie et je me mets en grève. Aujourd'hui, dans les entreprises privées, les taux de grève sont très faibles. Le deuxième élément est exit. Donc, je pars. C'est ce que j'évoquais. Le troisième est l'anomie. En fait, je me mets tranquillement au travail et je me mets aux abris. Et quand vous discutez avec les directions des ressources humaines et avec les managers, c'est leur problème principal.

Nous revenons à la problématique de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines, et du rapport à l'organisation des espaces de travail. Aujourd'hui, quand les salariés « standards » que vous évoquez ne sont pas satisfaits de ce que nous leur offrons en termes d'organisation et de gestion, ils utilisent l'anomie. L'investissement est fait et a un coût fixe, mais la performance de l'investissement en termes de résultats de travail n'est pas au rendez-vous, parce que nous ne sommes plus, en termes de travail, sur la productivité, mais sur la qualité des services rendus aux clients. Ce ne sont pas du tout les mêmes indicateurs de performance. C'est pour cela que nous sommes obligés de « ré-endogénéiser » de nombreuses dimensions de la performance au-delà des ratios classiques utilisés. Il y a une vraie transformation des logiques de gestion, parce que justement le paradigme productif dont nous parlons a beaucoup changé par rapport à l'époque du taylorisme et

du fordisme.

Virginie HOUZÉ

Il faut faire le distinguo entre l'immobilier tertiaire et l'immobilier d'exploitation, l'immobilier industriel. Aujourd'hui, l'immobilier tertiaire est devenu quelque chose de banalisable et de banalisé, c'est-à-dire que pour une entreprise, que ce soit une entreprise de service ou une entreprise comme AREVA, le bureau est un actif lambda. Nous

Locataire ou propriétaire de l'immobilier d'activité : des stratégies complexes et évolutives

changeons de bureau, c'est un outil. La détention, finalement, n'est plus forcément la meilleure solution pour une entreprise ; ceci revient à immobiliser des fonds qui pourraient être investis

dans l'activité. De nombreuses entreprises ont cédé leurs actifs tertiaires pour se repositionner à la location sur des actifs plus performants. À côté de cela, vous avez l'immobilier d'exploitation, l'immobilier de production. Je suppose que pour AREVA ces implantations-là sont absolument stratégiques. Le poids et l'importance pour l'activité de la société ne sont pas du tout les mêmes. D'un côté, vous arbitrez entre un outil A et un outil B par le biais d'un bail et de l'autre, je pense que dans la plupart des cas vous êtes propriétaire parce que c'est absolument stratégique et vital pour l'activité de la société.

Philippe HACHIN

Si je peux me permettre une petite réponse, avec l'évolution des gouvernances dans notre groupe, la chose que j'ai pu faire passer le plus facilement, c'est justement la stratégie de détention ou de location, quelles que soient les gouvernances. Concernant le tertiaire, nous avons tout vendu parce que cela valait de l'argent et qu'il valait mieux le mettre ailleurs. Pour l'outil de production, compte tenu de la flexibilité nécessaire en fonction de l'évolution des marchés, nous sommes restés en pleine propriété. Aujourd'hui, nous pourrions tout de même nous reposer la question avec l'évolution des normes IFRS qui devraient rentrer en application en 2017, qui vont impacter la dette. Que nous soyons locataires ou propriétaires, nous pouvons

vraiment nous reposer la question.

Ingrid NAPPI-CHOULET

Je pense que le débat n'est pas justement sur être propriétaire ou locataire, parce que ce n'est pas si simple que cela, et cela dépend des situations financières des uns et des autres, des secteurs d'activité et de la localisation du bureau dans Paris ou hors Paris. C'est vrai, pour répondre à votre question, peut-être sommes-nous trop restés sur l'immobilier de bureau, et peut-être trop franciliens. Mais par immobilier d'entreprise, c'est peut-être un biais, c'est justement qu'avec la financiarisation de l'immobilier d'entreprise, l'actif essentiel est le bureau. Donc, lorsque nous pensons immobilier d'entreprise, nous pensons bureau en général et lorsque nous pensons aux nouvelles formes d'organisation des entreprises, il s'agit des emplois tertiaires et principalement supérieurs.

Anne-Marie ROMERA

Il me semble que nous fonctionnons encore un peu trop sur des schémas. En tout cas pour ce qui concerne l'Île-de-France, il y a beaucoup d'activités industrielles qui sont des industries de pointe et qui s'exercent dans du quasi-bureau. Là, nous sommes dans des produits que nous ne savons pas trop comment qualifier. Nous menons actuellement une étude sur le Val-de-Marne notamment pour voir comment s'exercent les activités des très petites entreprises.

Tout à l'heure, quelqu'un évoquait la plasticité des espaces de bureau. Quelle sera la plasticité de ces immeubles campus ? Est-ce qu'ils seront divisibles pour accueillir des activités de quasi-bureau ? Actuellement, cela s'exerce dans des tissus anciens. Par exemple, des communes comme Montreuil qui se sont orientées sur l'immobilier tertiaire de bureau se reposent maintenant la question d'avoir plutôt des espaces divisibles. Ils ont également beaucoup investi dans des hôtels industriels qu'il faut porter dans la durée. Pour répondre d'ailleurs à l'intervenant de Guyane, il n'y a pas que la production immobilière. Après, il y a la gestion, parce que cela ne reste pas forcément des locaux d'activité dans la durée. Une ville comme Montreuil qui a produit beaucoup d'hôtels industriels qui se sont tertiarisés en accueillant des activités qui sont en fait entre les

deux. Nous ne savons pas vraiment comment les qualifier et les isoler.

Emmanuel RAOUL

Ma question un peu transversale tourne autour de ce que vous avez dit les uns et les autres sur les green buildings, c'est-à-dire sur le fait que, pour une entreprise, avoir des bâtiments qui soient certifiés

Réglementation, dualisation du marché, obsolescence accélérée

devient un élément de communication extrêmement fort. Cela veut dire – et vous l'avez dit – que tous les immeubles de bureau neufs

sont effectivement certifiés. Mais cela entraîne évidemment une stratification du marché entre des immeubles nouveaux ou neufs qui sont effectivement aux bonnes normes et des immeubles anciens qui ne le sont pas. Là-dessus, n'allons-nous pas nous retrouver devant un véritable problème, c'est-à-dire avec des friches de bureaux tout à fait considérables, ou alors avec des moins-values sur ces anciens immeubles qui, pour l'instant, ne sont pas acceptés par leurs propriétaires. Quelle est votre vision ?

Là, c'est bien un problème territorial, parce que comme l'a dit Anne-Marie, les nouveaux bureaux se construisent, certes pas très loin, mais à des endroits différents. Donc, nous avons bien des immeubles plus proches des centres et qui risquent de ne pas trouver preneurs. C'est quelque chose qui est assez général. Lorsque nous créons une réglementation de ce type-là, nous segmentons un marché. Nous avons la même chose sur le logement. Nous segmentons le marché du logement avec des logements qui sont BBC et d'autres qui ne le sont pas, et les prix se segmenteront également. Mais que se passera-t-il sur le cas des bureaux ?

Dans le cas des usines, le même genre de choses se produit. Vous visitez une usine d'incinération d'ordures qui vient d'être construite. D'un point de vue isolation, etc., c'est absolument génial et son efficacité énergétique est remarquable. Si vous visitez un équipement qui a 20 ans, vous verrez qu'il n'a évidemment pas du

tout les mêmes performances. Un jour, l'ancien site finira par être abandonné parce que ce sera beaucoup trop cher de le requalifier. Là aussi, nous aurons des phénomènes de segmentation avec des friches. Qu'en ferons-nous ? Ou est-ce que je me trompe quelque part ?

Ingrid NAPPI-CHOLET

J'anime la table ronde, mais j'ai tout de même envie de répondre, parce que je travaille sur les bureaux depuis de nombreuses années. Je pense qu'en tout cas pour Paris intra-muros il n'y aura jamais vraiment de friches de bureaux. Ces bureaux anciens, dits obsolètes, restent des bureaux très bien localisés et implantés. C'est tout de même 18 millions de m² de bureaux qui sont dans Paris. Je me trompe peut-être dans les chiffres, je crois que c'est bien plus. Sur ces 18 millions environ, s'il y a une partie neuve ou rénovée, une partie est certainement en friche. Ce qui compte, c'est leur implantation et qui prendra le risque de les rénover. Je peux vous assurer que dès lors qu'il y a une plus-value potentielle à le faire, il y aura toujours par typologie d'investisseurs des types d'investisseurs qui seront prêts à prendre le risque pour les retransformer en bureaux à des loyers acceptables, etc.

La question ne se pose pas à mon avis pour les bureaux intra-muros, ni pour ceux qui sont en première couronne. La question se pose peut-être pour les bureaux dans les villes nouvelles. Je pense à Cergy-Pontoise que nous n'avons d'ailleurs pas vue sur la carte, qui sort du champ parce que peut-être un peu trop au-delà de 40 km. Peut-être que là c'est un vrai enjeu. Mais là aussi se pose une question – et j'y ai réfléchi dernièrement. Nous avons peut-être là la possibilité d'avoir des bureaux dits satellites et des tiers lieux. Quand Anne-Marie dit qu'il y a des besoins de tiers lieux dans Paris, c'est surtout à l'extérieur de Paris dont nous en avons besoin, notamment dans une organisation polycentrique.

Philippe HACHIN

Un petit commentaire qui contredira Ingrid. Même en première couronne, il peut y avoir des problèmes. A la Défense notamment, quartier que je connais bien, a été créé une association, qui représente la puissance économique de la Défense, il y a

maintenant une dizaine d'années. Il y avait une vraie problématique parce que les investisseurs ne pouvaient pas s'y retrouver économiquement avec les tours de première, deuxième génération et tous les carcans administratifs et réglementaires pour déshabiller et rhabiller. À l'époque, nous avons eu la riche idée, aidés par l'ancien Président de l'EPAD, d'aller voir Nicolas SARKOZY, qui était Président du Conseil général, qui nous a dit : « Quand on veut, on peut. Effectivement, c'est insoluble. Nous allons légiférer, nous allons décréter. » C'est ce qui a abouti au renouveau de la Défense en 2006, avec des dérogations pour les investisseurs qui prendraient des risques pour le déshabillage, rhabillage de ces tours octroyant des m² supplémentaires, plus des options sur les dernières tours à construire à la Défense.

Des moyens peuvent donc être trouvés, il faudra sûrement secouer pas mal de poussière, etc. Mais là où je vous rejoins complètement, c'est que nous sommes aujourd'hui en plein dans la phase de transition avec deux marchés immobiliers : les immeubles d'aujourd'hui et de demain et les autres. Et il y aura vraiment deux marchés complètement distincts.

Virginie HOUZÉ

Je voulais juste rajouter une petite touche cynique à ce que disaient Ingrid et Philippe à propos de la segmentation du marché. Aujourd'hui, lorsque nous regardons effectivement le fonctionnement du marché de l'immobilier de bureau, les entreprises qui ont accès aux immeubles neufs certifiés sont les grandes entreprises, parce que ces immeubles sont eux-mêmes de grands immeubles et ne sont pas ouverts à la division aux PME. Les PME n'ont donc pas accès aujourd'hui à ce marché parce que les surfaces ne leur sont pas proposées. Par ailleurs, toutes les entreprises n'ont pas les moyens de payer le loyer le plus élevé du marché.

C'est peut-être aussi, comme le disait Ingrid, une nécessité économique d'avoir quelques immeubles dans Paris, – pas forcément très beaux, pas forcément dernier cri, mais qui ne se louent pas cher et qui peuvent abriter les activités économiques des toutes petites entreprises. Ces immeubles auront toujours des utilisateurs.

Alain d'IRIBARNE

Là, nous sommes en calcul économique classique, vraiment très classique. Comment intégrez-vous la dévalorisation de votre capital en fonction des évolutions sociales, économiques et des évolutions juridiques ? Lorsque nous travaillons avec les juristes, nous leur expliquons qu'une bonne partie de la valeur ou de la destruction de valeur est faite par les textes de loi, en particulier dans le domaine de l'urbanisme. Vous prenez un terrain que vous déclarez constructible et vous touchez le jackpot. Ce qui explique pourquoi l'urbanisme est un lieu particulier de business.

Réseaux d'entreprises et métropoles régionales : maillage d'espaces performants

Par contre, nous n'avons pas discuté de l'aspect qui est le plus important pour moi. Aujourd'hui, nous travaillons sur des problématiques de réseaux

d'entreprises et d'entreprises réseau, où le donneur d'ordre représente en gros 20 % de la valeur ajoutée. Donc, 80 % de la valeur ajoutée est ailleurs. Lorsque vous regardez l'emploi, la majorité de l'emploi se trouve dans des entreprises de moins de 100 salariés, qui elles-mêmes ont plusieurs établissements.

Si nous discutons, non pas de Paris, Île-de-France, mais de la totalité de la France, nous nous apercevons que nous avons une vision assez différente, qui permet de comprendre pourquoi les métropoles régionales se battent les unes avec les autres pour devenir des lieux qui attirent justement des activités économiques et qui se mettent elles-mêmes en réseau avec d'autres métropoles pour mailler le territoire en vue de créer des espaces qui sont performants tout en étant en même temps des lieux dans lesquels les modes de vie sont d'une autre qualité, ne serait-ce qu'en raison du coût du logement et du coût de la vie.

Si nous reprenons la problématique du bien-être des salariés et que nous projetons dessus les questions de modes de vie et du coût relatif au mode de vie, en particulier du coût du logement qui est un des postes les plus importants des budgets des ménages en France, nous n'avons pas du tout la même vision. Nous revenons alors à la problématique des technologies de l'information et de la

communication, de l'organisation des transports et ainsi de suite.

C'est vrai que la compétitivité des territoires par rapport à l'entreprise réseau ne se fait plus de la même manière qu'il y a 15 ans ou 20 ans. Tout le monde aujourd'hui se fiche de savoir où je suis. À partir du moment où j'ai mon ordinateur et mon téléphone, on ne sait même pas à quel endroit je travaille. On ne peut même pas me tracer de ce point de vue là, sauf si la géolocalisation est ajoutée de façon à savoir où est votre salarié. Ceci rentre dans la lutte continue entre le chat et la souris où l'employeur entend bien que le salarié utilise tout son temps au service de l'employeur, mais qui n'entend pas que le salarié, en retour, utilise son temps à son propre service dans le temps de l'employeur.

Là, nous sommes sur une des problématiques de la déconstruction des normes et des standards de travail qui font effectivement partie des enjeux aujourd'hui de l'organisation des espaces de bureau, et du coworking, etc. Qui contrôle qui ?

Ingrid NAPPI-CHOLET

Nous ne parlons là que d'une certaine partie d'employés.

Les derniers travaux en sciences de gestion, qui concernent donc différentes formes d'organisations, montrent qu'au-delà de deux jours par semaine de télétravail, nous ne pouvons plus contrôler une organisation. C'est très difficile. C'est un débat certainement à rebonds.

Alain d'IRIBARNE

C'est un débat tout à fait essentiel, qui est : l'être humain est un être social. Les salariés que vous mettez en télétravail, loin de leur lieu de travail, sont des salariés qui se désocialisent par rapport à leur employeur et qui se désocialisent par rapport à leurs collègues.

La problématique des espaces de bureau aujourd'hui devient massivement une problématique de socialisation et de contrôle du salarié, contrôle au sens classique du terme, ou de la socialisation du salarié dans des relations un peu stables avec ses collègues et sa hiérarchie. Nous glissons complètement sur des problématiques anthropologiques et sociologiques, alors que nous étions rentrés par

des problématiques techniques et technologiques. Ce qui est rassurant pour nous.

Ingrid NAPPI-CHOULET

Nous sommes obligés de clôturer la séance aujourd'hui, mais j'espère que ce sera pour reporter cela à plus tard.

Merci à Philippe HACHIN, Virginie HOUZÉ, Alain d'IRIBARNE et Anne-Marie ROMERA pour vos apports aux réflexions sur les impacts des mutations de la société sur l'organisation des entreprises, les modalités de travail et les territoires.

Évelyne LEMERCIER

Merci à Ingrid et aux quatre membres de cette table ronde qui nous ont absolument passionnés. Cela a apporté un bon nombre de réflexions, de pistes. Je pense que nous étions vraiment dans la continuité de nos réflexions de la journée avec un regard complémentaire.

Bernadette MÉRENNE-SCHOUMAKER a accepté la lourde tâche d'essayer de dresser un bilan des avancées contenues dans les 5 recherches que le Puca a financées dans le cadre de la consultation « Localisation des activités économiques et développement durable des territoires », recherches qui vous ont été présentées aujourd'hui. Bernadette MÉRENNE-SCHOUMAKER va aussi nous proposer de nouvelles pistes de recherche.

Clôture des travaux

Les apports des travaux de la consultation du Puca et les pistes de recherche

BERNADETTE MÉRENNE-SCHOUMAKER
SEGEFA, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

Je souhaite en premier lieu remercier Evelyne LEMERCIER et Nicole ROUSIER du Puca de m'avoir associée à cette recherche en me confiant dès le départ la présidence du Comité de sélection des projets et m'avoir permis de participer à toutes les réunions de travail organisées durant ces deux dernières années.

En introduction à cette synthèse, il faut rappeler les deux questions de recherche de départ de l'appel d'offre : la localisation des activités économiques induit-elle un développement durable des territoires et en quoi la prise en compte du développement durable change-t-elle la problématique de la localisation de ces activités ? Cette double interrogation permettait ainsi d'entrer dans le sujet soit par les entreprises ou leurs établissements, soit par les territoires eux-mêmes. Trois équipes ont choisi la première voie et les résultats de leurs travaux ont été présentés ce matin et deux équipes ont préféré la deuxième voie et leurs résultats viennent d'être présentés cet après-midi.

Sans aucun doute, ces deux questions initiales renvoient immédiatement à une troisième : qu'est-ce-que le développement durable, concept très médiatisé mais peu arrêté dans le monde

scientifique. Les chercheurs y ont apporté différentes réponses dont deux me semblent principales : celle des aménités urbaines, sociales et environnementales mesurées à l'aide d'indicateurs précis (équipe de Lise BOURDEAU-LEPAGE) et celle issue du débat social, de la désirabilité sociale, des valeurs, du jeu des acteurs (y compris les consommateurs et les médias) approchées via des enquêtes qualitatives (équipe de Leïla KÉBIR et du Gremi). Toutefois le débat reste ouvert et le sujet est loin d'être épuisé...

Les travaux présentés sont par ailleurs très dépendants des méthodologies mises en œuvre, des lieux d'investigation (et des échelles d'analyse) et des acteurs pris en compte (entreprises leaders, opérateurs immobiliers, pouvoirs locaux, Etat...). Ainsi, trois voies se démarquent nettement : les analyses quantitatives, les interviews d'acteurs et les études de cas.

Observe-t-on actuellement des changements dans la problématique de la localisation des activités économiques et ces changements peuvent-ils être imputés au développement durable ? Il n'est pas facile de répondre à cette question car comment départager les changements selon leurs causes. En effet, parallèlement à la montée en puissance du concept du développement durable, d'autres facteurs ont sans conteste influencé les évolutions récentes. Nous citerons notamment :

- les changements intrinsèques aux activités elles-mêmes : tertiarisation, informatisation des process et de la gestion, développement d'un nouvel artisanat... ;
- les changements d'organisation des entreprises : croissance de grands groupes nationaux et internationaux, ouverture internationale de nombreuses firmes, réorganisation des établissements et des fonctions avec souvent regroupement des activités sur certains sites et rationalisation de l'espace occupé... ;
- nombreuses innovations tant technologiques que sociales ;
- financiarisation de l'économie et plus particulièrement du monde de l'immobilier ;
- poids croissant de certains acteurs : promoteurs immobiliers, utilisateurs, consommateurs... ;
- nouvelles valeurs et nouveau rapport au travail ;

- poids des réseaux de communication et des médias ;
- ...

Le développement durable apparaît de la sorte un changement parmi d'autres. Il ne semble pas avoir révolutionné la localisation des activités mais apparaît davantage comme une contrainte à rencontrer ou une opportunité nouvelle à intégrer dans les choix de localisation. Il est ainsi une contrainte par exemple pour des opérateurs immobiliers qui perçoivent bien le risque de perte de valeur d'un bâtiment non mis aux nouvelles normes mais c'est aussi une opportunité pour certaines entreprises qui souhaitent innover ou se démarquer de la concurrence.

En termes d'impacts du développement durable, tout indique un accroissement des inégalités entre opérateurs et entre lieux car la prise en compte du développement durable engendre sans doute un avantage comparatif mais aussi un coût et la question est dès lors qui paye le surcoût et parallèlement qui est capable de le payer et/ou qui est capable d'en tirer un avantage. Ainsi seules certaines entreprises et surtout certaines de leurs fonctions y semblent sensibles : les plus grands groupes, les firmes leaders, les fonctions supérieures... et pour les territoires, le processus semble davantage toucher les plus grandes villes et certains de leurs quartiers soit centraux, soit périphériques, voire périurbains. La dualisation est ainsi manifeste et tout porte à croire que le développement durable renforce sans doute les plus forts avec risque de disqualification de certains lieux et de certains immeubles. En fait, ce qui semble le plus intégré, ce sont les économies d'énergie et d'eau au niveau des bâtiments. Il faut donc bien séparer les impacts de la prise en compte du développement durable à l'échelle du bâtiment, du site ou du quartier.

A la question des relations entre développement durable et étalement urbain, il n'est de nouveau pas facile de répondre car si les espaces centraux conservent toujours un certain avantage en termes d'accessibilité et de coûts de transaction, beaucoup de projets qualifiés de durable se retrouvent en périphérie, notamment au niveau de certaines polarités nouvelles ou préexistantes.

Quant au rôle des pouvoirs publics et de leurs documents réglementaires, tout indique à la lumière de la comparaison des cas français et étrangers que le développement du rôle des pouvoirs locaux semble contribuer à l'étalement urbain, chaque collectivité tentant d'attirer chez elles de nouvelles activités. Certes, cela dépend du contexte économique régional et local (régions de tradition industrielle ou régions urbaines en croissance), des directives nationales et des liens avec les politiques locales, du poids des pratiques foncières (achat ou non par les collectivités de terrains pour les mettre à la disposition des entreprises), des structures de concertation mises en place entre les différents niveaux de pouvoir et/ou entre les pouvoirs publics et la population...

Les recherches effectuées ouvrent donc de nouvelles voies pour des travaux ultérieurs. Parmi les pistes que l'on pourrait proposer au Puca, nous voudrions en mettre en évidence quatre :

- passer du durable à la durabilité et réfléchir aux contraintes de cette dernière ;
- élargir les analyses à toutes les activités économiques : non seulement les services aux entreprises ou la production mais encore la logistique, le grand commerce ou encore les services aux personnes... et aussi à d'autres régions que l'Île-de France ;
- croiser davantage des démarches centrées sur les entreprises et des démarches centrées sur les territoires en proposant des travaux prenant en compte cette double dimension ;
- développer plus de comparaisons à l'échelle internationale.

Par ailleurs, si la problématique de l'étalement urbain reste une préoccupation majeure pour le Puca, il nous semble qu'il faudrait ne pas la limiter aux seules activités économiques car il existe des liens étroits entre la localisation des activités et les autres fonctions comme le logement ou encore la planification des axes et des modes de transport.

**En savoir plus sur le programme de recherche
"Localisation des activités économiques et
développement durable des territoires"
sur internet**

Synthèse de l'atelier préparatoire

"Les stratégies de localisation des activités économiques et les logiques de développement durable des territoires" - février 2010

Appel d'offres de la consultation - mai 2010

Rapports de recherche et résumés des recherches

- Viabilité de l'économie productive : investigation à partir de la planification stratégique - comparaison France Angleterre - décembre 2012
- Ancrage durabilité localisation de l'innovation vers des nouvelles formes de territorialisation des activités - octobre 2012
- Un nouveau regard sur la métropolisation : la localisation des fonctions d'entreprise face au développement durable - août 2012
- L'inscription spatiale des fonctions des entreprises face au développement durable : le cas de l'Île de France - juin 2012
- Les activités économiques entre contrainte et valorisation pour des espaces périurbains durables : comparaison Montréal - Toulouse - juin 2012
- Résistances - Capital financier, immobilier d'entreprise et métropole durable - mai 2013

Site internet du Puca :

http://rp.urbanisme.equipement.gouv.fr/puca/activites/actions_economie_ddurable.htm

