

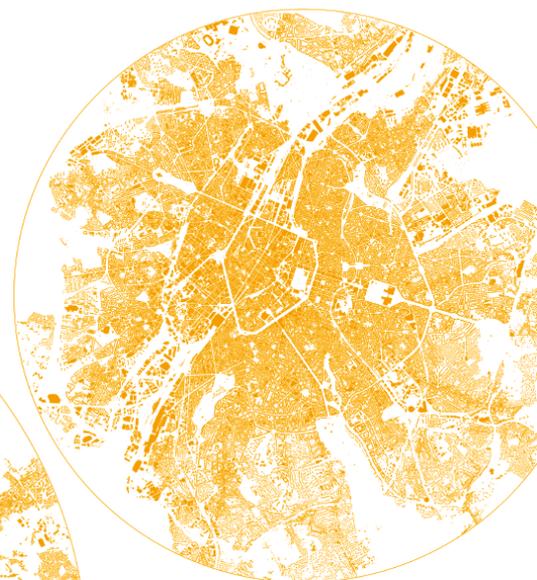
Synthèse réalisée par Christine Liefoghe

**Lille, Bruxelles, villes productives**

**Expériences croisées**

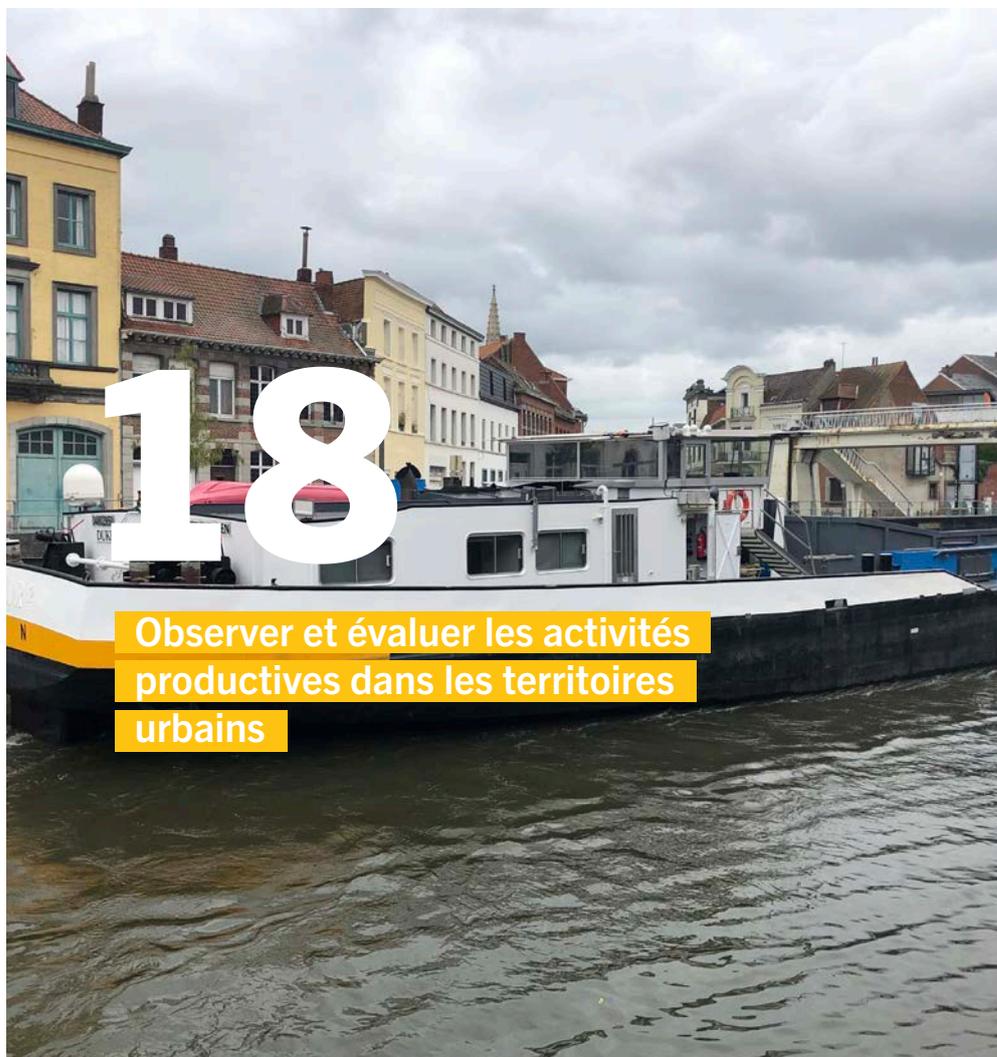
# QU'ENTENDENT LES ACTEURS INSTITUTIONNELS PAR « ACTIVITÉS PRODUCTIVES » ?

**ATELIER 1**



# SOMMAIRE

Avant-propos	4
Présentation des territoires	6
Introduction	8
Définir et caractériser les activités productives pour une ville dense et mixte	10
Observer et évaluer les activités productives dans les territoires urbains	18
Fabriquer la ville productive : une expérience bruxelloise	28
Les référentiels de la ville productive : inventer un nouveau modèle	34
Conclusions	40
Bibliographie	44
Institutions invitées	46
Crédits photographiques	50



**Observer et évaluer les activités productives dans les territoires urbains**



**Fabriquer la ville productive : une expérience bruxelloise**



# 10

Définir et caractériser  
les activités productives  
pour une ville dense et  
mixte



# 34

Les référentiels de la ville  
productive : inventer un nouveau  
modèle

Le projet proposé par l'Université de Lille (France)<sup>1</sup> et l'Université libre de Bruxelles (Belgique)<sup>2</sup> compare deux territoires de tradition industrielle : la Métropole européenne de Lille et la Région Bruxelles-Capitale. Ces métropoles ont néanmoins subi une désindustrialisation importante et une bifurcation vers l'économie de services, puis vers une économie de la connaissance et de la créativité. Comment les acteurs de la fabrique urbaine envisagent-ils, dès lors, de réintroduire dans les tissus urbains denses de (nouvelles) activités productives alors qu'elles ont été délaissées par les politiques publiques depuis quarante ans ? La notion de "ville productive" sous-entend un retour des activités de fabrication dans les villes, ce qui implique des flux de matières ou de déchets, des machines et du bruit, un foncier ou des loyers moins chers, la circulation de camions ou camionnettes. Mais au-delà de ces caractéristiques, quelles représentations les acteurs de l'urbain ont-ils de ces activités productives à réintroduire pour composer une ville dense et mixte ? Par ailleurs, ces acteurs doivent imaginer l'avenir de leur territoire dans un contexte d'incertitudes économiques, sanitaires ou géopolitiques, tout en gérant les divergences de temporalité entre stratégie, planification et programmation urbaine.

Dans ce contexte, le projet propose de revisiter la chaîne de production de la fabrique de la ville à partir des représentations et des pratiques des acteurs de l'urbain (publics et privés). Comment ces acteurs s'approprient-ils les modèles économiques et/ou urbanistiques qui circulent dans leurs sphères professionnelles respectives ? Comment les traduisent-ils d'un point de vue stratégique et opérationnel ? L'hypothèse est que des débats politiques, du croisement des expériences tech-



# AVANT-



niques, de la recherche de bonnes pratiques ou de la confrontation des imaginaires avec la réalité du terrain vont émerger des “villes productives” spécifiques aux contextes géographiques et aux rapports de force des acteurs en présence. Pour tester cette hypothèse, nous analysons les stratégies d’intégration des activités productives dans les territoires de la Métropole Européenne de Lille et de la Région Bruxelles-Capitale à trois échelles différentes : celle du grand territoire, celle du projet d’aménagement urbain et celle du projet immobilier.

Six ateliers d’échanges croisés entre les acteurs de Bruxelles et de Lille font chacun l’objet d’un livrable : 1) qu’entendent les acteurs urbains par activités productives ? ; 2) échelle et compétition territoriale ; 3) planifier la ville productive ; 4) ville productive et ville durable ; 5) Tissus et architecture de la ville productive ; 6) Enjeux fonciers de la ville productive.

L O LABORATORY  
U S URBANISM  
I S INFRASTRUCTURE  
E ECOLOGIES

TVES TERRITOIRES  
VILLES  
ENVIRONNEMENT  
& SOCIÉTÉ  
ULR 4477

**1** Laboratoire TVES (Territoires, Villes, Environnement et Sociétés).

**2** Laboratoire LoUlsE (Laboratoire Urbanisme, Infrastructures, Écologies et Paysage).

# PROPOS

# PRÉSENTATION DES TERRITOIRES

---

**L**ille et Bruxelles constituent deux terrains particulièrement intéressants pour explorer, dans une logique d'expériences comparées, la question de la localisation intra-urbaine des activités productives. Ce choix apparaît d'autant plus pertinent que les deux territoires institutionnels ont récemment signé un accord de coopération pour favoriser les synergies et partager les bonnes pratiques. D'un point de vue géographique, ces deux territoires présentent un contexte démographique analogue : 1 143 572 habitants dans la métropole lilloise contre 1 187 890 habitants pour la Région Bruxelles-Capitale en 2016. La densité régionale de Bruxelles atteint 7 504,18 habitants/km<sup>2</sup> pour une superficie de 162,4 km<sup>2</sup>. Le système urbain hétérogène de la métropole de Lille s'étend quant à lui sur une superficie de 647,8 km<sup>2</sup>. Même si les terres agricoles représentent 46 % de la superficie métropolitaine, l'espace urbain polycentrique, concentré autour des villes de Lille, Roubaix et Tourcoing, accueille une forte densité de population : plus de 6 000 habitants par km<sup>2</sup> à Lille et Tourcoing et plus de 7 000 habitants par km<sup>2</sup> à Roubaix.

Deux autres caractéristiques renforcent la pertinence de la comparaison des deux terrains : leur histoire économique et urbaine, d'une part ; les relations avec leur environnement proche, d'autre part. Les deux agglomérations ont en effet un passé marqué par la révolution industrielle du XIX<sup>ème</sup> siècle. Le tissu urbain de l'actuelle métropole lilloise s'est constitué à partir de trois pôles principaux, Lille, Roubaix et Tourcoing, reliés entre eux au début du XX<sup>ème</sup> siècle par les grands boulevards. A Lille, l'industrie complète une vocation de ville d'État (Préfecture...) alors que Roubaix et Tourcoing sont essentiellement nées de la révolution industrielle. Bruxelles, capitale de la Belgique depuis 1830, apparaît plus dense et mono-centrique, les développements industriels les plus nombreux se localisant notamment sur le flanc ouest, le long du canal Bruxelles-Charleroi qui se prolonge vers l'Escaut et Anvers. Du côté lillois, les canaux (Deûle, Canal de Roubaix...) ont également joué un rôle important dans la structuration du tissu industriel. Tout cet héritage industriel constitue un patrimoine essentiel dans ces deux



agglomérations. La reconversion d'usines ou d'entrepôts en nouveaux sites économiques tertiaires, dès les années 1980, est alors un symbole du devenir post-industriel des deux agglomérations, à l'exemple de Tour & Taxis (ancien entrepôt royal) à Bruxelles, d'Euratechnologies (ancienne filature Le Blan) à Lille-Lomme ou de la Plaine Images (ancienne filature Vanoutryve) à Tourcoing. La question de la réintroduction d'activités productives en ville prend donc une charge symbolique particulière dans les métropoles de Lille et de Bruxelles.



# INTROD

**T**erritoires de tradition industrielle fragilisés par la désindustrialisation et la mondialisation, la Métropole Européenne de Lille et la Région Bruxelles-Capitale ont des trajectoires économiques similaires mais dans des contextes institutionnels différents. Le projet «Lille, Bruxelles, villes productives : expériences croisées » explore la façon dont les acteurs de l'urbanisme ou du développement économique appréhendent les transformations productives en cours et comment ils revisitent la chaîne de production de la fabrique de la ville pour une plus grande mutabilité économique. Il s'agit dans un premier temps d'explorer les imaginaires et représentations qui guident l'action ainsi que les outils élaborés pour rendre opérationnelle la notion de ville productive. Un premier atelier d'échanges entre chercheurs, acteurs de l'urbanisme et acteurs de l'économie urbaine vise à comprendre ce que les acteurs institutionnels entendent aujourd'hui par "activités productives". Stratégie, planification, opérations d'aménagement, projet architectural sont autant de moments où les acteurs doivent remettre en question les principes et les outils qui ont formaté leurs modes de faire la ville sous le paradigme de la ville fonctionnelle, celui qui sépare les activités selon un zonage spécifique. Comment imaginer la nouvelle ville productive et la mixité fonctionnelle qui en découle ? Réintégrer des activités productives en tissu urbain dense n'est pas qu'une question de réorganisation spatiale imposée par le paradigme du changement climatique mais revient aussi à poser la question des classifications et des nomenclatures d'activités économiques utilisées pour piloter la transformation vers une ville productive dense et mixte. Où placer le curseur entre ce qui est considéré comme productif et ce qui ne l'est pas ? Quels outils faut-il construire pour mesurer et

observer les évolutions en cours et à venir ? Quels modèles économiques émergents les acteurs mobilisent-ils pour justifier leurs nouveaux choix stratégiques et opérationnels ?

Les représentations induites par les théories économiques ou urbanistiques élaborées au XXe siècle constituent le fond commun cognitif des acteurs de la fabrique de la ville. Les quarante dernières années ont vu se déployer la mondialisation économique et la tertiarisation des emplois dans les pays développés, voire désormais dans certains pays émergents. La désindustrialisation a profondément touché les villes européennes, en particulier dans les territoires marqués par la révolution industrielle du XIXe siècle comme ceux de la MEL et de Bruxelles-capitale. A partir des années 1980, les moteurs de croissance sont les entreprises qui activent les ressources cognitives et créatives des populations les plus qualifiées pour les transformer en richesses. Les bâtiments industriels accueillent d'autres fonctions urbaines tandis que la nouvelle économie des services, de la connaissance et de la créativité s'incarne dans des quartiers d'affaires, des parcs d'innovation technologique ou des quartiers culturels et créatifs. Dès lors, comment les acteurs institutionnels imaginent-ils faire "revenir en ville" des activités dites productives qui ne se réduiraient pas à la relocalisation de l'industrie d'antan revisitée à l'aune de la robotisation, de la fabrication additive (impression 3D) et de l'intelligence artificielle ? Quels types d'activités et d'emplois veut-on attirer ou maintenir pour donner corps à la notion de ville productive ?

Si les changements de représentations sous-jacentes aux pratiques sont une condition nécessaire pour fabri-



# DUCTION

quer la ville productive, la recherche de nouveaux modèles productifs et urbains soulève néanmoins quelques paradoxes. Le premier est celui de la densité, posée comme alternative aux externalités négatives de l'étalement urbain. La densification des tissus urbains a notamment pour vocation la réduction des mobilités. Mais cet objectif ne prend pas en compte deux tendances récentes des mobilités : l'une qui réduit les mobilités pendulaires vers les métropoles grâce au télétravail ; l'autre qui, au contraire, augmente les mobilités quotidiennes entre lieu de vie et lieux de travail multiples, en lien avec les technologies numériques ubiquitaires et les transformations organisationnelles dans les entreprises (Shearmur, 2021). Le second paradoxe est lié au modèle de la "ville du quart d'heure", proposé par l'urbaniste Carlos Moreno, et qui vise à réduire les circulations motorisées engendrées par le zonage fonctionnel et l'étalement urbain des métropoles. Mais qu'en est-il alors de la croissance des flux logistiques du dernier kilomètre engendrée par l'explosion du e-commerce et des nouvelles pratiques de consommation, voire productives ? Le troisième paradoxe est lié à la remise en cause de la mondialisation et de la métropolisation. Relocaliser la production dans des villes redevenues productives revient-il à soutenir les circuits courts et l'implantation de Fablabs dans les quartiers ou, plutôt, à privilégier le modèle de l'industrie du futur (dit aussi 4.0) ? Cette économie hyper-industrielle (Veltz, 2017) s'accommode-t-elle d'unités de production locales de petites dimensions ou permet-elle aux grands acteurs de la mondialisation néo-libérale - à commencer par les États-Unis et la Chine - d'imposer une nouvelle forme de compétitivité, hyper-technologique voire monopolistique ? Le quatrième paradoxe porte sur la remise en cause de l'urbanisme fonctionnel. Les principes de la charte d'Athènes

prônaient la séparation des fonctions pour, notamment, protéger les habitants des nuisances industrielles, dans la ligne de l'hygiénisme. Comment dès lors fabriquer une ville productive qui mixte les usages dans des tissus urbains denses sans faire resurgir des conflits d'usage ? Quels types d'activités productives faut-il sélectionner pour apaiser la relation entre produire et habiter ?

Le modèle de la ville productive est à inventer dans la perspective d'une économie plus respectueuse de l'environnement, plus symbiotique, en faveur d'un développement socio-territorial porteur de sens pour les habitants-citoyens et même les employeurs. Les activités productives qui vont s'intégrer dans les futures villes denses et mixtes sont la clé de voûte d'un modèle qui suppose de remettre en cause les connaissances acquises et les représentations qui conduisent les pratiques professionnelles. Ce premier atelier d'échange sur ce "qu'entendent les acteurs urbains par activités productives" rend compte des initiatives et réflexions d'ores et déjà engagées au sein des institutions de la Métropole lilloise ou de Bruxelles-Capitale, mais aussi de villes étudiées par d'autres projets soutenus par le programme "ville productive" du PUCA pour résoudre la quadrature du cercle.



1

# DÉFINIR ET CARACTÉRISER LES ACTIVITÉS PRODUCTIVES POUR UNE VILLE DENSE ET MIXTE



**A**près des décennies de désindustrialisation ou de périurbanisation des activités spatialement encombrantes, l'implantation d'activités dites productives dans les tissus urbains denses marque-t-elle un retour aux pratiques antérieures au fonctionnalisme de la charte d'Athènes ? Les acteurs institutionnels de la fabrique de la ville ou du développement économique - économistes de formation, géographes-aménageurs ou architectes-urbanistes - ont été formatés par des modèles théoriques qui sont propres à leurs disciplines. Nombre de ces modèles n'ont pas été créés pour comprendre le lien entre la ville et les activités économiques mais ils imprègnent les représentations et les pratiques des professionnels de l'urbain. Définir et caractériser les activités productives est une étape préalable à l'élaboration d'une stratégie. Néanmoins, le dialogue entre les institutionnels de la MEL, de la région des Hauts-de-France et de Bruxelles-capitale montre que sortir des connaissances et pratiques établies n'est pas chose facile et dépend d'emblée des objectifs que chaque institution s'assigne.

---

### **NOMENCLATURES D'ACTIVITÉS ET MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE : INTERDÉPENDANCE ET ÉVOLUTION DES APPROCHES**

D'après l'intervention de Christine LIEFOOGHE, Laboratoire TVES, Université de Lille

Parler d'activités productives en focalisant l'attention sur la fabrication de biens consiste à rendre à la production matérielle ses lettres de noblesse après des décennies de désindustrialisation. Néanmoins, la mesure de l'évolution économique des territoires repose encore sur des nomenclatures d'activités et des modèles de développement issus de la révolution industrielle. Dans l'entre-deux guerres, des économistes ont divisé l'activité humaine en trois secteurs : primaire (matières premières issues du sol ou du sous-sol, à faible valeur ajoutée), secondaire (transformation de la matière, créatrice de valeur ajoutée), tertiaire (les services, dont la valeur ajoutée est souvent remise en question). Cette nomenclature, adaptée par chaque comptabilité nationale, a connu un processus de normalisation internationale dans les années 1990 : la classification internationale type des activités (CITI) a servi de modèle pour la nomenclature des activités dans la Communauté européenne (NACE) puis pour la NAF<sup>1</sup> en France. Ces nomenclatures, même si elles évoluent pour tenir compte des in-

---

<sup>1</sup> Nomenclature d'activités française.



novations technologiques, constituent des référentiels à fort degré d'inertie tandis que les modèles et théories économiques se multiplient, tantôt pour comprendre la mondialisation, tantôt pour proposer des alternatives plus respectueuses de l'environnement et du genre humain.

La mondialisation de l'économie s'est en effet traduite, et d'abord dans les pays développés, par une tertiarisation de l'emploi. Aux théories industrialistes, faisant de l'industrie le moteur de la création de richesse, succède l'économie post-industrielle puis servicielle. Les débats des années 1980 et 1990 ont porté sur la capacité des services à créer de la valeur ajoutée, des emplois qualifiés, voire à favoriser la richesse des nations par l'exportation. Les services aux entreprises (ingénierie, informatique, comptabilité, publicité, etc.) avaient alors la faveur des politiques publiques. Les années 2000 ouvrent l'ère de l'économie de la connaissance puis de l'économie culturelle et créative (artistes, ingénieurs, avocats, professeurs et autres talents) : les États, les régions et les villes à l'échelle du globe soutiennent alors toute activité favorisant l'innovation et la création de valeur issue de l'ingéniosité et de la créativité humaine (Campagnac-Ascher, 2015; Liefoghe et al., 2016). Dès lors, la matière grise vaut plus que les matières premières et la force musculaire des ouvriers. A partir des années 2010-2015, l'économie numérique devient une priorité même si des théories mieux alignées sur les préoccupations environnementales se développent en parallèle dès les années 1980 (développement durable, économie circulaire, Foundational Economy, par exemple).

Pour sortir du débat stérile portant sur les sources de la croissance (industrie ou services), des chercheurs ont avancé l'idée de système productif, prenant acte d'un continuum entre biens et services. Un ordinateur, par exemple, est une machine (hardware) qui n'a aucune utilité sans logiciel (software) lui-même désormais dématérialisé (téléchargeable via Internet plutôt que vendu sur CD-ROM). Les nomenclatures qui séparent les activités en catégories bien segmentées ne sont plus à même de rendre compte du système productif qui met en interrelation fabrication de biens matériels et production de services immatériels. Les politiques publiques tendent dès lors à soutenir les systèmes productifs territoriaux, sur le modèle américain du cluster rassemblant structures privées et publiques favorables à l'émergence d'un milieu innovateur. Mais comment mesurer ces évolutions avec un instrument de mesure - les nomenclatures d'activités - inadapté ? Dans les

années 1990, les géographes Félix Damette et Jacques Scheibling (1995) ont proposé une nouvelle classification des emplois en trois catégories selon leur rôle moteur : la sphère productive (agriculture, industrie, BTP) ; la sphère péri-productive (services aux entreprises, finance, services de réseaux), la sphère de la reproduction sociale (administration, formation, santé, distribution, services aux particuliers, etc.). Plus récemment, pour expliquer le différentiel de développement entre territoires, les économistes Laurent Davezies et Magali Talandier (2014) ont travaillé sur les flux monétaires entre territoires et distinguent la sphère productive (revenus issus de la production mondialisée) de la sphère résidentielle (revenus des navetteurs, retraités, touristes, transferts publics, etc.)<sup>2</sup> dans un lien d'interdépendance entre cœur dynamique des métropoles, territoires péri-métropolitains ou non-métropolitains.

A l'échelle des territoires urbains, les différents modèles de développement économique marquent les formes urbaines et les paysages de leur empreinte. Au modèle de croissance industrialiste correspond l'urbanisme fonctionnaliste et la création de zones industrielles puis de parcs d'activités en périphérie des villes. Les parcs technologiques relèvent aussi de ce modèle mais dans le cadre d'une économie productive favorisant l'innovation. Le modèle de l'économie tertiaire, post-industrielle, induit l'extension des centres d'affaires au cœur des tissus urbains denses, tandis que l'économie de la connaissance puis l'économie culturelle et créative favorisent la régénération des anciens faubourgs industriels en déclin. Pour mieux comprendre les dynamiques internes de la tertiarisation puis de la métropolisation, l'INSEE (2021) a par exemple proposé une approche transversale aux secteurs d'activités, en mesurant la place et le rôle des emplois stratégiques (conception-recherche, prestations intellectuelles, commerce inter-entreprises, gestion, culture-loisirs) susceptibles de créer de la valeur dans les territoires urbains. Rebaptisés "cadres des fonctions métropolitaines" compte tenu de leur concentration dans les plus grandes villes, ces emplois très qualifiés relèvent à la fois de l'industrie et des services : la fabrication de biens matériels n'est plus le moteur unique de l'économie mais acteur de systèmes productifs localisés et innovateurs branchés sur les grands flux mondiaux de produits, services et connaissances.

<sup>2</sup> Voir les débats sémantiques dans : Davezies (2009)

Le concept de ville productive semble donc aller à rebours de soixante-dix années d'évolution économique dans les pays développés. Compte tenu de l'accroissement des inégalités socio-spatiales liées à la mondialisation et à la métropolisation, des modèles alternatifs émergent sur les thèmes de la relocalisation industrielle, d'une économie plus circulaire et locale ou d'une ville dense, mixte et plus productive. Comment définir et caractériser les activités productives de cette nouvelle économie urbaine plus respectueuse de l'environnement urbain et de ses habitants à plus faibles revenus ? Au mieux, la fabrication de biens a droit de cité sous l'angle de la conception de produits/services innovants (R&D, design) voire de la production sur des chaînes robotisées. Au pire, la fabrication d'objets ou l'intervention sur la matière (réparation, transport, déchets, etc.) subsistent sous la forme d'emplois invisibilisés, souvent peu qualifiés. Un rapport du programme du PUCA sur la « ville ordinaire entre mondialisation et ancrage local » (2013-2015) rend visible cette économie des emplois métropolitains ordinaires (Béhar et al., 2015). Ces derniers comptent en effet pour 40 % des emplois métropolitains en 2010 et relèvent d'un grand nombre d'établissements de taille hétérogène. Plutôt que d'être localisée dans des quartiers d'affaires, des quartiers d'innovation ou des quartiers culturels et créatifs de l'économie métropolitaine mondialisée, cette économie d'arrière-cour des emplois métropolitains ordinaires se glisse dans les interstices du tissu urbain des cœurs des villes autant que le long des routes nationales ou dans des ZAE de périphérie, selon le type d'activité. Le programme du PUCA sur la ville productive poursuit cette exploration de l'envers du décor des métropoles mondialisées pour comprendre, surtout depuis la crise sanitaire de la COVID-19, comment recommencer à fabriquer à l'échelle plus locale des territoires, en particulier dans le cadre de la lutte contre l'artificialisation des terres péri-urbaines.

Ce rapide retour sur les modèles de développement économique et les nomenclatures conçues pour mesurer l'évolution des activités et des types d'emplois donne un aperçu des connaissances et représentations qui sous-tendent les pratiques des acteurs quand ils élaborent des stratégies pour le futur, des politiques pour y parvenir et des projets opérationnels de développement économique et urbain. Les exemples de la Métropole de Lille et de Bruxelles-capitale ouvrent le débat sur la difficulté à circonscrire ces activités productives qu'on souhaite à nouveau accueillir dans des tissus urbains plus denses et plus mixtes.



## LES ACTIVITÉS PRODUCTIVES VUES PAR LE METROLAB DE BRUXELLES : UN “CASSE-TÊTE”

D'après l'intervention de Jean-Michel DECROLY, Université Libre de Bruxelles, Metrolab

Les activités productives sont au cœur des débats portant sur le devenir productif de la Région Bruxelles-Capitale. Définir et circonscrire cette notion d'activités productives a fait l'objet de débats contradictoires au sein du Metrolab de Bruxelles, laboratoire transdisciplinaire sur l'action publique, lors de son cycle Urban Production. Quatre points sont à prendre en compte avant tout travail de définition.

Le premier point relève des représentations négatives qui s'attachent à la notion d'industrie : trop ancienne, trop polluante, trop liée au monde ouvrier. L'industrie a donc de moins en moins droit de cité. Le vocable “activités productives” ne charrie pas une telle image négative et véhicule au contraire des notions plus valorisées, comme celle des industries créatives ou de la *Smart Economy*.

Deuxièmement, l'appellation “activités productives” fonctionne comme une auberge espagnole : chacun y met ce qu'il souhaite y intégrer. Ce qui conduit à de grands écarts entre des conceptions maximalistes, comme celles des géographes Damette et Scheibling dans les années 1990, et des conceptions plus réductrices, comme celle de l'observatoire des activités productives de la Région Bruxelles-Capitale.

Troisièmement, le manque de clarté du terme “activités productives” permet d'entretenir un flou dans l'action publique : les activités promues ou proscrites dans l'espace urbain dépendront du périmètre retenu pour définir ces activités. Le cas des zones d'entreprises mixtes urbaines (ZEMU) à Bruxelles est exemplaire à cet égard.

Quatrièmement, les entreprises de la sphère productive se singularisent par le processus de transformation matérielle (production, réparation). Mais elles ont aussi souvent une dimension servicielle complémentaire (conception, approvisionnement, commercialisation). Le développement de l'économie de la fonctionnalité amplifie ce processus car la vente de l'usage d'un bien se substitue à la vente de ce bien. Les catégorisations usuelles des activités économiques, fondées sur les

codes NACE, ne permettent pas de rendre compte de cette articulation de fonctions autour d'un produit ou d'un ensemble de produits. Une manière de dépasser cet obstacle est de privilégier une approche en termes de chaîne de valeur, ce qui s'avère compliqué à opérationnaliser.

A ces quatre points s'ajoute la question de la qualification des emplois dans les activités productives. Certes, on observe à Bruxelles comme dans d'autres villes une augmentation des qualifications dans les activités productives, mais il reste bel et bien de l'emploi faiblement qualifié, comme dans l'industrie agroalimentaire ou la fabrication des moyens de transport.

Considérant les nombreuses difficultés rencontrées pour catégoriser les activités productives, il est donc plus important de s'interroger sur les types d'activités ou de filières à maintenir ou attirer dans le cadre d'une politique industrielle urbaine. Et ceci en tenant compte des priorités des pouvoirs publics, en termes d'emploi, d'attractivité ou de compétitivité interurbaine.

## LES ACTIVITÉS PRODUCTIVES VUES PAR LA CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT EN HAUTS-DE-FRANCE

D'après l'intervention d'Hervé Molin, Chambre de Métiers et de l'Artisanat Hauts-de-France

L'artisanat est très tendance à l'heure actuelle et constitue un axe important des activités productives. Même si le mouvement des makers venu des États-Unis donne une connotation plus moderne à l'artisanat en axant le débat sur la fabrication numérique collaborative, donc en le rattachant au monde très valorisé des start-ups, les métiers classiques de l'artisanat sont historiquement souvent présents dans le cœur des villes. Le secteur de l'artisanat, qui comprend officiellement 250 métiers en France, est en croissance, en particulier grâce au statut de la microentreprise, qui simplifie la création d'entreprise. Les métiers de l'artisanat se transforment également, dans leur rapport à la ville, à l'évolution des modes de consommation et de la qualification des emplois.

La densité d'entreprises artisanales au niveau de la région Hauts-de-France est à peu près de 183 entreprises pour 10 000 habitants (Figure 1). La métropole lilloise représente près de 21 500 entreprises artisanales au 1e

## DE LA DIFFICULTÉ DE DÉFINIR L'ARTISANAT

En France, l'artisanat comprend 250 métiers officiellement reconnus et regroupés en quatre secteurs d'activités : l'alimentaire, la production, le bâtiment et des services. Ces métiers très divers relèvent, par exemple, de l'alimentaire (boucher, boulanger, etc.), du secteur de l'automobile et du transport, de la construction et des travaux publics, du travail des métaux, du cuivre, de la pierre, de la décoration intérieure, de la maintenance et de la réparation, de l'image, de l'édition et de l'imprimerie, de la mode et de la beauté (esthéticienne, etc.), des services à la personne, mais aussi de métiers moins connus dans le domaine du paramédical.

Au-delà de ce listing non exhaustif, d'autres critères définissent l'artisanat, comme la taille de l'entreprise. Sont ainsi considérées comme de l'artisanat les entreprises de moins de 10 salariés. Au-dessus de ce seuil, elles se rattachent aux Chambres de Commerce et d'Industrie.

Pour prendre un peu de recul vis-à-vis de ces définitions officielles, la plupart des artisans se définissent non par leur chiffre d'affaires ou le nombre de leurs salariés mais par une passion, un engagement sur un geste professionnel, qu'il soit peu ou pas qualifié. C'est ce qui les motive et donne de la valeur à leur vie. D'un point de vue un peu sociologique, l'artisanat est d'abord un geste professionnel de transformation de la matière, quand le commerce est d'abord un savoir-faire de médiation entre une offre et une demande.

Enfin, un dernier élément, au fondement de la création des Chambres de Métiers et de l'Artisanat en 1924, est lié à la dimension assurantielle quant aux compétences et diplômes qui garantissent la qualité du travail effectué, dimension fondamentale par exemple dans la réparation automobile.

### LES ENTREPRISES ARTISANALES

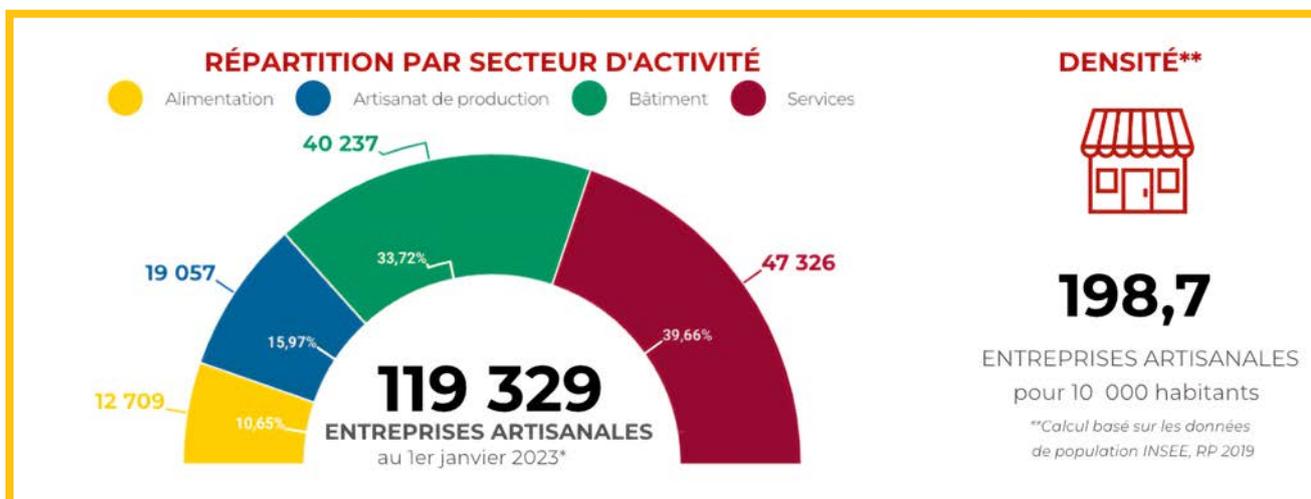


Figure 1 : Les secteurs d'activité de l'artisanat en région Hauts-de-France

Sources : CMA HDF, Répertoire des métiers / <https://www.cma-hautsdefrance.fr/observatoire-artisanat/chiffres-cles-artisanat/>

janvier 2022. On a donc exactement la même densité d'entreprises artisanales en métropole lilloise que dans le reste de la région. Cette répartition géographique questionne la place de l'artisanat dans les territoires en général, dans les métropoles et dans le cœur des villes en particulier.

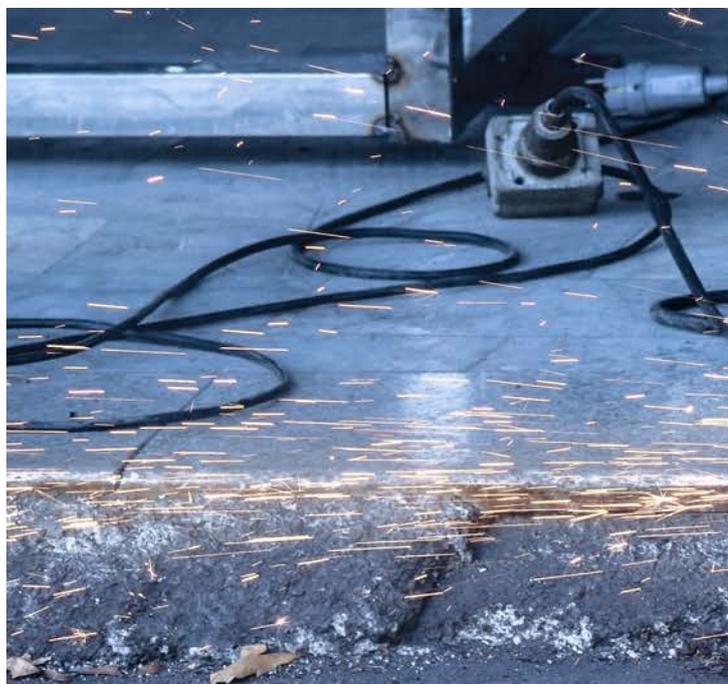
Un premier élément de transformation de l'artisanat tient à la définition du métier, entre nécessité de s'inscrire dans une histoire et le besoin d'intégrer l'impact des nouvelles technologies. En effet, l'artisanat incarne des métiers et des gestes professionnels qui n'évoluent pas, comme dans le domaine de la bijouterie ou des métiers de l'alimentaire. Ces gestes ancestraux fondent l'identité de ces métiers mais, dans le même temps, d'autres métiers se transforment, comme dans le secteur de l'imprimerie, pour des raisons technologiques et de concentration économique. Ce secteur est de plus en plus chassé des centres-villes : à Lille, une imprimerie historique installée en cœur de ville est désormais remplacée par un magasin de chaussures haut de gamme. Le paradoxe est que le label "Entreprise du patrimoine vivant" peut aussi protéger des savoir-faire extrêmement rares dans le domaine de l'imprimerie et qui sont très recherchés par les grandes marques de luxe françaises.

Le deuxième élément de transformation de l'artisanat, plus marquant, est le rôle de l'environnement et l'essor de la grande distribution. La transformation des modes de consommation a eu un impact particulièrement rude dans l'artisanat alimentaire. Aujourd'hui, on constate un regain d'intérêt pour ce genre d'artisanat (l'artisan boucher de centre-ville, par exemple) au nom de la cohésion sociale ou de la recherche de nouvelles valeurs. Le maire de Calais nous précise : « Je souhaite plus d'artisanat d'art dans mon centre-ville parce que je veux faire de l'artisanat la culture commerciale de mon centre-ville ». Ce témoignage démontre la valeur accordée à l'artisanat dans la société d'aujourd'hui et dans l'aménagement urbain.

La pression foncière tend en effet à exclure l'artisanat des centres-villes alors que, dans le même temps, les autorités publiques financent la redynamisation des centres-villes. Pourquoi ne pas envisager de faire de l'artisanat un outil d'attractivité, voire une fonctionnalité des centres-villes plutôt que de financer la redynamisation des centres-villes une fois que les artisans sont partis ? La question est donc de réfléchir au rôle des artisans comme acteurs dans la co-construction de la ville. En France, différents programmes vont dans ce

sens, comme les villages d'artisans. Mais il faut aussi imaginer des espaces fonciers dédiés au monde de l'artisanat, dans une logique de cluster, même si cela peut s'avérer compliqué du point de vue légal ou des normes de sécurité. La reconversion d'une friche industrielle peut, par exemple, être le support d'un projet participatif avec les artisans, les représentants de la ville et les urbanistes. La Chambre des métiers initie ainsi des démarches qui accordent aux acteurs concernés la co-production de solutions nouvelles en termes d'aménagement foncier.

Le dernier point relatif à la transformation de l'artisanat est le rapport entre création de valeur et qualification des emplois. L'artisanat est souvent associé à un emploi peu qualifié et à des métiers manuels par opposition au monde idyllique des salariés qualifiés et des startups soutenus par les pouvoirs publics. Des emplois peu qualifiés dans l'artisanat peuvent aussi être à haute valeur ajoutée : citons l'imprimerie en lien avec le monde du luxe, où le savoir-faire ne nécessite pas de diplômes spécifiques. A l'inverse, tous les emplois non qualifiés ne créent pas systématiquement une forte valeur ajoutée et ne sont pas attractifs. Les problèmes de recrutement constituent un frein pour le développement de l'artisanat, même si des personnes très qualifiées quittent leur emploi rémunérateur dans les services ou l'industrie pour se réorienter par passion vers un métier artisanal. Cultiver une approche par la valeur pour sortir des représentations classiques sur l'artisanat peut permettre d'attirer tous les talents, et en particulier en centre-ville. Mais il faut en parallèle être attentif à la localisation des divers métiers artisanaux pour donner corps au principe de la ville productive.





## 2

# OBSERVER ET ÉVALUER LES ACTIVITÉS PRODUCTIVES DANS LES TERRITOIRES URBAINS



Une fois définis les types d'activités productives qu'ils souhaitent maintenir ou attirer, les acteurs de l'urbain ont à cœur d'évaluer leur dynamique spatiale, soit en termes de bilan historique (ce qui subsiste), soit pour mieux saisir la demande actuelle, soit pour comprendre l'impact des aléas économiques. Mais chaque institution développe ses propres outils en fonction de ses missions. La Région de Bruxelles-Capitale est pionnière en matière d'observatoire des activités productives. La Métropole européenne de Lille teste une "toile économique des grands comptes" tandis que le CEREMA, à l'échelle de la France, fait le point sur les observatoires du foncier urbain.

### L'OBSERVATOIRE DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES DE BRUXELLES-CAPITALE : UN OUTIL INSTITUTIONNEL POUR MESURER LA DYNAMIQUE IMMOBILIÈRE

D'après l'intervention d'Elsa COLSADO, département Connaissance territoriale de Perspective Brussels

En Belgique, État fédéral, la compétence en matière d'aménagement du territoire relève de l'échelle régionale. Le plan régional d'affectation des sols (PRAS) est en fait un plan d'urbanisme réglementaire. La Région de Bruxelles-capitale est originale car, dans ses délimitations administratives, elle ne comprend pas la couronne périurbaine et les communes englobées dans cette aire ont une grande autonomie en matière de renouvellement urbain et de développement territorial. Dans ce contexte institutionnel, le rôle de *Perspective Brussels* est d'élaborer la stratégie territoriale qui va guider les projets urbains. Ce bureau bruxellois de la planification conjugue une approche statistique des transformations urbaines, via son Institut de statistiques, et une approche aménagement du territoire, via sa direction *Connaissance territoriale*. Au sein de *Perspective Brussels*, il existe des débats entre ces deux entités sur la définition des activités productives. L'Institut de statistiques analyse la question sous l'angle des codes NACE et regroupe les codes d'activités qui relèvent de l'industrie pour une analyse en termes de valeurs ajoutées et d'emplois. La direction Connaissance territoriale, au travers de l'observatoire des activités productives, analyse ces activités sous l'angle de la dynamique spatiale de l'immobilier productif. L'entrée n'est pas celle des industries ou de l'industrie mais bien des activités productives. Le panel des activités étudiées par l'observatoire concerne certes le secteur industriel et artisanal mais aussi le traitement et le recyclage des déchets, les ateliers de fabrication et de réparation liés aux transports publics, les ateliers-garages en sociétés privées, les commerces, les activités logistiques, la production audiovisuelle (en fait, seulement les lieux où sont filmées les scènes



et non les bureaux de production). Cette liste d'activités productives est par ailleurs légèrement distincte de celle utilisée dans le PRAS (Plan régional d'affectation du sol), qui inclue les biens immatériels (gestion ou administration, entreposage, commerces accessoires), activités analysées par l'observatoire des bureaux et non par l'observatoire des activités productives.

L'Observatoire est donc un outil institutionnel au service du développement urbain et de l'intégration urbaine de l'activité productive. Ce dispositif d'action publique est une base de données composée de différentes variables telles que le profil d'un atelier, le nombre de niveaux du bâti, son positionnement (isolé, entouré de grillages ou de murs, etc.), sa distance par rapport au canal et à la rocade périphérique de Bruxelles (le ring), ou encore la localisation en lien avec les zones d'affectation du PRAS. L'observatoire inventorie les surfaces de plus de 1 000 m<sup>2</sup> dédiées aux activités productives pour l'ensemble du territoire. L'évolution des ateliers, des entrepôts et des réseaux (eau, énergie, recyclage, télécom, transport) permet ainsi d'apprécier la dynamique des surfaces converties en logements, commerces, bureaux ou équipements par "quartiers industriels" et par communes. Le tissu urbain bruxellois, historiquement marqué par l'industrie, a connu une conversion vers l'économie de service et l'implantation des institutions européennes. Un bon indicateur de cette mutation urbaine est la disparition de surfaces de plancher dédiées aux activités productives qui, en 2018 et 2019, est encore largement supérieure à la création de nouveaux espaces productifs dans d'autres sites (Figure 2).

Des cartes, réalisées à partir d'enquêtes complémentaires, répertorient les secteurs de production les plus significatifs à Bruxelles, tels que la transformation alimentaire, la transformation du papier carton, l'édition-imprimerie, la fabrication métallique, la construction mécanique et autres ateliers. Il se dégage ainsi des agrégats appelés quartiers industriels, périmètres d'études spécifiques à l'observatoire des activités productives et qui n'est pas utilisé par la planification urbaine (Figure 3, page 22).

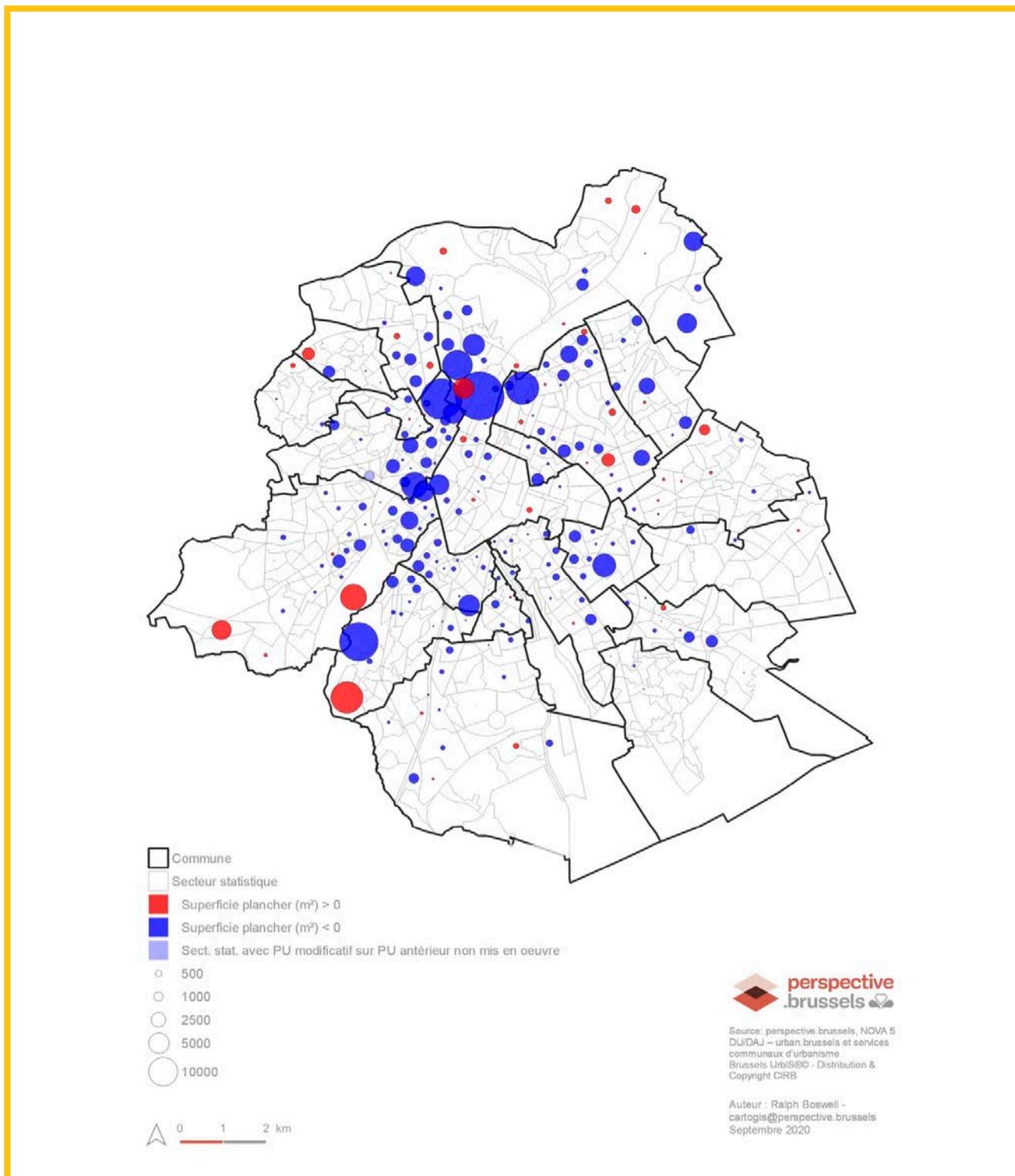
Des analyses thématiques sont également produites : en 2011, sur les sites pollués ; en 2017, sur les questions logistiques. En matière de commerce de gros et de logistique, 25 % des activités occupent un bâti ancien non adapté, ce qui provoque des nuisances et questionne la possibilité du maintien sur le temps long de ces activités dans ces lieux. Chaque analyse spécifique fait ainsi l'objet d'une enquête particulière et d'analyses

complémentaires sur les tendances économiques et spatiales.

L'Observatoire des activités productives est un outil d'aide à la décision. Le premier destinataire de ce travail est le département Stratégie territoriale de Perspective Brussels, qui élabore ou modifie les plans d'aménagement. Les analyses permettent de suivre l'évolution de l'immobilier productif par zone d'affectation du sol. Dans le PRAS, il existe des zones spécifiques appelées ZEMU, zones d'entreprises en milieu urbain et dans lesquelles l'implantation de logements est encouragée.

L'Observatoire est aussi au service de phases plus opérationnelles telle que la programmation urbaine, en identifiant les sites sur lesquels les financements publics pourraient soutenir le développement de nouvelles activités productives. Ce travail permet d'éclairer les enjeux de certains programmes de financement. Sur le temps long, il a en effet été constaté que les politiques de rénovation urbaine à Bruxelles concernaient essentiellement le cadre physique urbain alors que les ordonnances locales prévoient un soutien socio-économique. Le rôle de l'Observatoire des activités productives est aussi d'alerter sur l'existence d'espaces vraiment déliquescents d'un point de vue économique et de proposer que les contrats de rénovation urbaine puissent être mis au service de la régénération productive de ces espaces.

En conclusion, l'observatoire des activités productives de Perspective Brussels est au service de l'action publique territoriale pour répondre à une série d'interrogations, celle de la géographie de l'économie bruxelloise et celle de la mixité des fonctions. Et ceci à plusieurs échelles : celle du cœur des îlots dans une approche chirurgicale, celle des zones d'affectation du sol comme les ZEMU du PRAS ou encore, à une échelle intermédiaire, celle des grappes d'activités productives (clusters). En tant que service d'études et d'aide à la décision centré sur l'aménagement du territoire, le département Connaissances territoriales de Perspective Brussels ne travaille pas sur la spatialisation du système des chaînes de valeur. L'accompagnement des entreprises et le soutien à l'économie urbaine est du ressort de l'agence Hub.brussels. Une série de clusters a été développée, non dans une logique de proximité spatiale mais sous l'angle des réseaux d'acteurs prêts à travailler ensemble. Citons Ecobuild (cluster en construction et rénovation durable), GreenTech (environnement et énergie durable), Lifetech (cluster de la santé) ou encore Play.brussels (cluster des entreprises de l'audiovi-



**Figure 2 :** Activités productives : superficie plancher nette autorisée par secteurs statistiques selon les permis d'urbanisme octroyés en 2018-2019

Source : Perspective Brussels

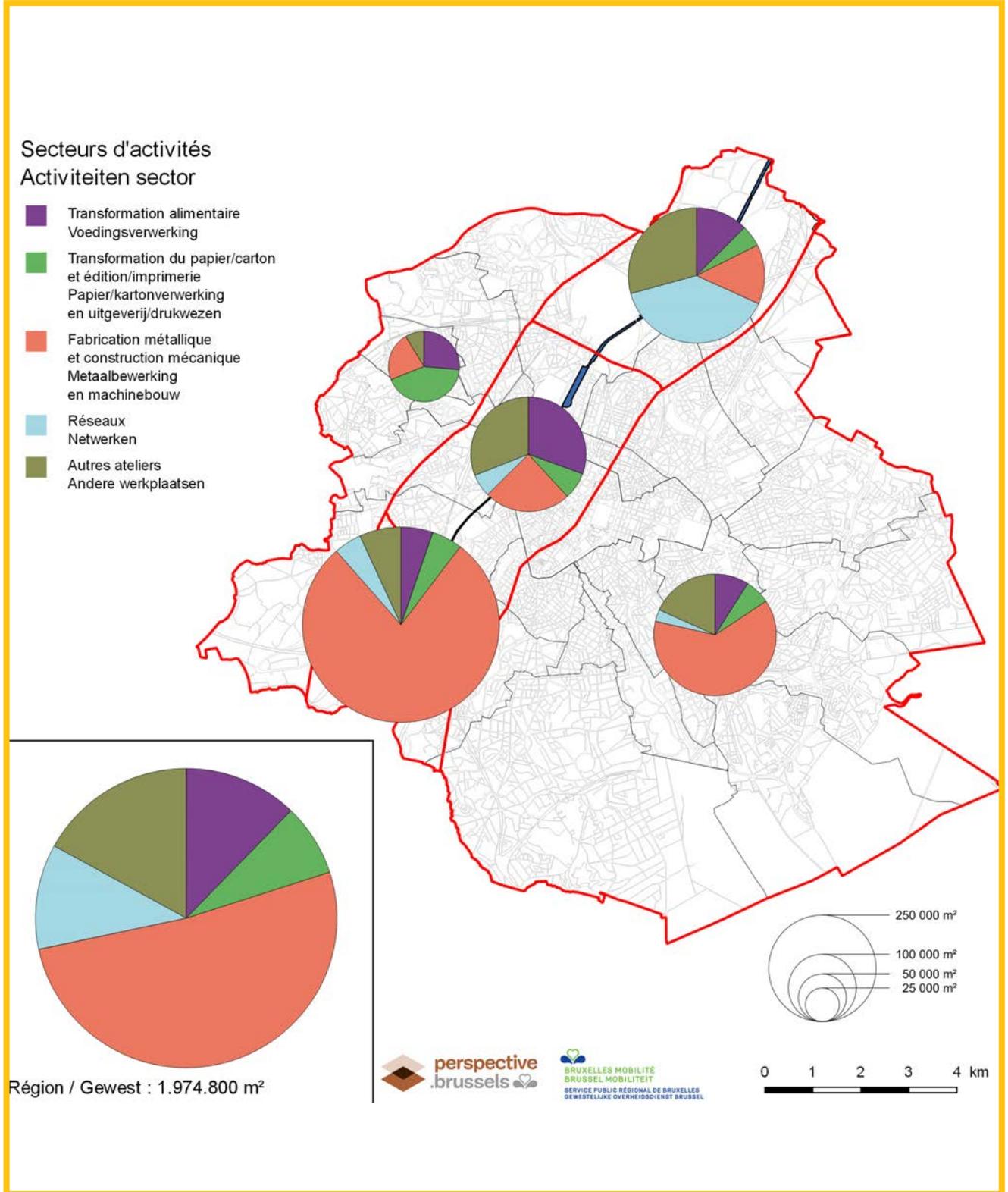


Figure 3 : Ateliers par secteur d'activité et par quartier industriel  
Source : Perspective Brussels

suel). Il manque néanmoins un outil qui permettrait à hub.brussels de mieux repérer les lieux où ces acteurs se rencontrent. Un outil comme les toiles de Dunkerque ou de la MEL permettrait d'avoir une vision prospective des entreprises motrices en difficulté et de leur impact sur la chaîne de valeur territorialisée.

### **DE LA TOILE INDUSTRIELLE© DE DUNKERQUE À LA “TOILE ÉCONOMIQUE DES GRANDS COMPTES” DE LA MEL : DES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE ET DE GOUVERNANCE**

D'après les interventions de Didier PARIS (TVES) et Karine MOTTE (MEL)

Depuis 2008, l'agence d'urbanisme et de développement (AGUR) de Dunkerque développe et enrichit un outil d'analyse et de visualisation permettant de croiser les besoins d'observation et de représentation des données économiques. Il s'agit d'une Toile indus-

trielle©, un outil que la MEL a souhaité transposer sur son territoire. Les profils économiques de la Métropole Européenne de Lille et de la Communauté urbaine de Dunkerque sont certes différents. L'objectif est donc de présenter l'intérêt et la méthodologie de l'outil “toile des relations économiques” et d'aborder les limites opérationnelles de cette approche innovante. Le territoire dunkerquois a une cohérence systémique forte autour du port et de quelques activités motrices. De son côté, la MEL affiche une désindustrialisation conséquente et son bassin économique de référence reflète l'influence d'une métropole sur un grand territoire : l'aire métropolitaine, l'Eurométropole, la région Hauts-de-France. Par ailleurs, la notion de grand compte se réfère moins à une logique de bassin économique qu'à une logique de management : ce sont les grandes entreprises du territoire mais aussi des entreprises représentatives de l'écosystème du territoire, des PME/PMI qui rayonnent au-delà des frontières, ou encore des Startups en forte croissance. Enfin, le panel des 85 grands comptes, en 2021, est extrêmement diversifié (commerce, banques, industries, immobilier) et n'est pas centré sur la dynamique industrielle.

## **LA TOILE INDUSTRIELLE© DE DUNKERQUE : RENFORCER LES CHAINES DE VALEUR LOCALES AU PROFIT D'UNE ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE TERRITORIALE**

La Toile industrielle© est un outil de représentation du système productif local conçu par l'Agence d'urbanisme et de développement Flandre-Dunkerque (AGUR) au lendemain de la crise financière de 2008. L'objectif stratégique est d'anticiper l'impact socio-économique de la fermeture de grandes entreprises exogènes sur une ville industrialo-portuaire régulièrement fragilisée par les aléas de l'économie mondiale. Le cœur de la Toile industrielle© représente les relations interindustrielles entre donneurs d'ordre, sous-traitants et fournisseurs à l'échelle du Dunkerquois. La périphérie du schéma renvoie aux liens entre les entreprises dunkerquoises et des sites extérieurs au territoire.

La Toile industrielle© redonne du pouvoir aux acteurs politiques locaux pour co-construire la transition vers une écologie industrielle territoriale. En effet, les gaz produits par la sidérurgie sont d'ores et déjà réutilisés pour fabriquer de l'électricité tandis que la chaleur fatale permet de chauffer des logements collectifs. La Toile visualise les chaînons manquants du système éco-industriel territorial mais aussi les ressources locales attractives pour de futurs investisseurs. La Toile industrielle© favorise aussi le dialogue avec les habitants sur les questions d'acceptabilité d'activités industrielles souvent polluantes. Cet outil de gouvernance stratégique se décline désormais en toile énergétique, en toile agroalimentaire et en toile de l'écosystème de la plaisance.



# LA TOILE INDU

## Schéma des relations interindustrielles

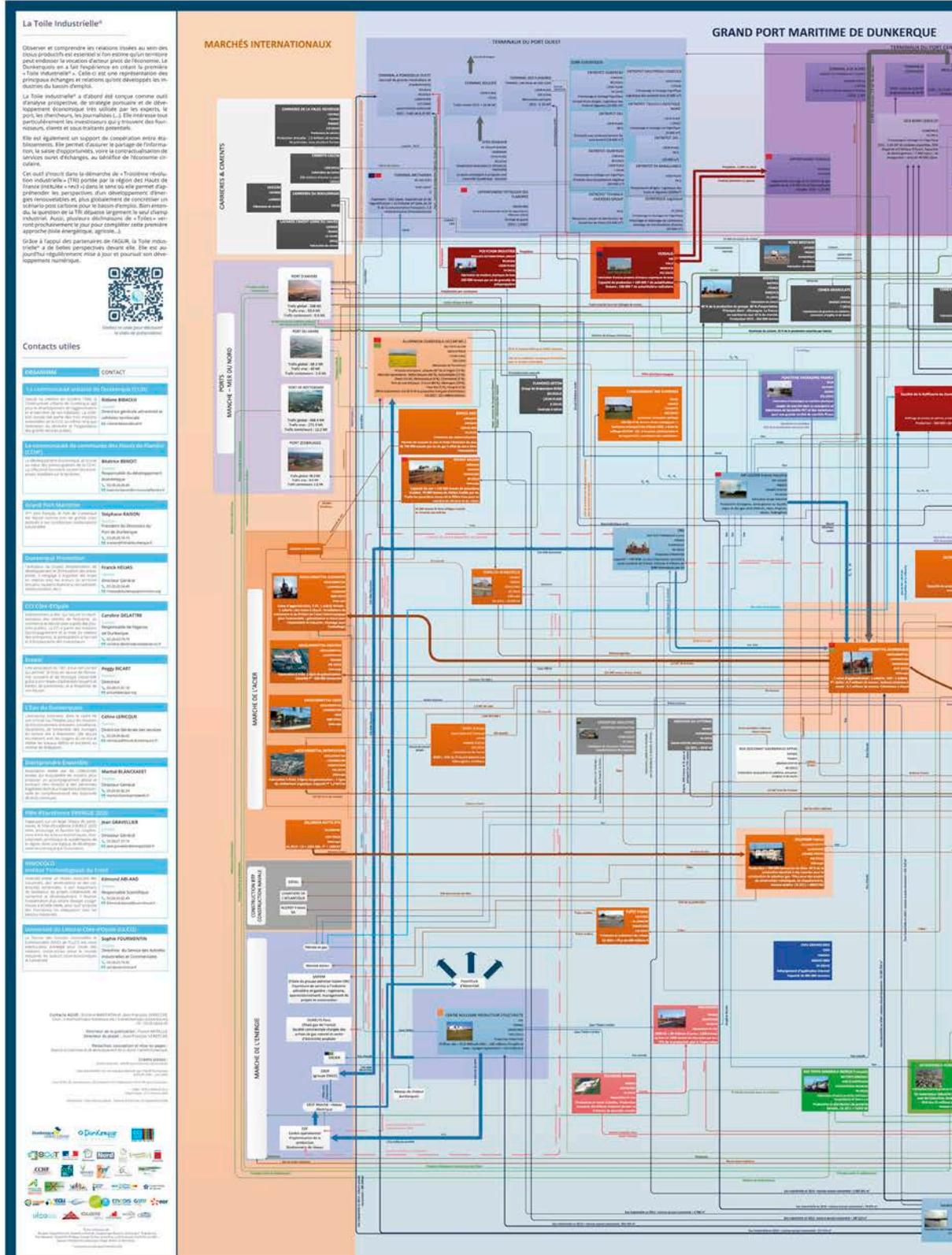


Figure 4 : Toile industrielle de la région Flandre-Dunkerque. Source : Jean-François Vereecke (2016) (licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International)



La transposition de la Toile industrielle© dunkerquoise au cas métropolitain lillois constitue un travail exploratoire, réalisé avec un groupe d'étudiants de Master 2 de l'IAUGL pendant quatre mois. Il s'agissait d'examiner la faisabilité d'une toile des grands comptes : 1) identifier les liens entre sociétés et les flux logistiques ; 2) voir comment se déploient les chaînes de valeur sur le territoire et identifier les chaînons manquants ; 3) repérer des formes d'économie symbiotique ; 4) identifier les dynamiques de résilience et anticiper l'impact de la disparition potentielle d'entreprises. D'un point de vue méthodologique, il convenait d'identifier les sièges sociaux mais aussi les magasins, les ateliers et les fournisseurs sur le territoire de la métropole lilloise et l'aire métropolitaine élargie sans omettre les relations avec d'autres établissements en France ou avec d'autres groupes. Compte tenu de la difficulté à récupérer des données homogènes, ce premier travail a permis de créer une toile par grand compte mais il reste encore à relier ces toiles entre elles.

L'information collectée est évidemment sensible. Il faut la vérifier auprès des acteurs économiques et valider l'analyse qualitative à travers des débats. La qualité de l'analyse de ces données est d'autant plus nécessaire que l'information ne peut être exhaustive. En effet, la Toile industrielle© du Dunkerquois inclut les fournisseurs, les clients et les prestataires de service. A l'échelle de la MEL, la masse de ces données s'avère trop importante et il faudra choisir entre garder la diversité des grands comptes en se limitant aux relations clients-fournisseurs ou travailler par écosystèmes. La difficulté consistera aussi dans la mise à jour régulière de cette base de données afin que la toile puisse être un outil opérationnel de long terme. La force de l'AGUR à Dunkerque est d'avoir une équipe d'animation pour actualiser la Toile industrielle© et pour créer de nouvelles toiles. Une collaboration est engagée entre la MEL et l'agence d'urbanisme de Dunkerque afin de poursuivre de manière optimale la transposition de l'outil Toile à l'échelle des grands comptes de la métropole.

L'enjeu majeur est aussi celui de la gouvernance territoriale. Peu convaincues au début de la démarche, les entreprises ont été intéressées par ce premier travail de visualisation des relations entre grands comptes. Désormais, elles comprennent l'intérêt de la toile. Peu d'entre elles avaient déjà mesuré l'impact qu'elles ont sur un territoire. Pour la MEL, l'objectif est de distinguer les forces et les faiblesses du tissu économique territorial de façon à réagir en amont si une entreprise en difficulté est susceptible d'entraîner celles qui lui sont

liées. Cet outil de visualisation permettrait aussi de renforcer les chaînes de valeur productives à l'échelle métropolitaine, voire régionale. En repérant les chaînons manquants de la toile, il serait en effet possible d'encourager les connexions entre acteurs économiques voire d'attirer de nouveaux acteurs sur le territoire. Malgré les limites inhérentes à la création d'une toile des grands comptes à l'échelle métropolitaine, un tel outil d'analyse et de visualisation faciliterait le débat entre acteurs économiques et acteurs politiques lors de l'élaboration des stratégies de développement du territoire. La gouvernance de l'économie est notamment un enjeu majeur pour accompagner le travail du G.A.M.E. (groupement des acteurs métropolitains de l'économie) et le nouveau projet stratégique de transformation économique du territoire (PSTET) de la MEL.

---

## **DISPOSITIFS D'OBSERVATION PORTANT SUR LE FONCIER DÉDIÉ AUX ACTIVITÉS PRODUCTIVES EN FRANCE**

D'après l'intervention de Nicolas Gillio, CEREMA

Pour ce qui est des outils intégrant les questions foncières, immobilières et le développement territorial, Citydev Brussels est une vraie source d'inspiration. En France, il n'existe pas d'outil de ce type. Certes, il y a bien des établissements publics fonciers, des sociétés d'économie mixte (SEM), les services de l'État, les collectivités territoriales mais pas d'outil explorant à la fois le logement et les activités économiques. Les sociétés d'économie mixte (SEM) n'ont pas les mêmes attributions que Citydev Brussels. En France, les SEM ont essentiellement une fonction d'aménagement et de commercialisation. Elles ne gèrent pas des mètres carrés de locaux d'activités. Leur rôle est de vendre des terrains pour financer les investissements en aménagement.

Le CEREMA s'est intéressé à la notion de ville productive, il y a cinq ans, lorsque le Ministère de la transition écologique a soulevé la problématique des effets d'éviction sur certains segments des marchés fonciers, notamment celui du logement social et de certaines activités productives. Le CEREMA a donc été amené à observer de quelle façon les collectivités territoriales intervenaient dans ces deux domaines. Le premier constat est qu'il y avait une différence notable de maturité entre les modalités d'intervention sur le logement et sur les activités productives. En collaboration avec le laboratoire PACTE de l'Université de Grenoble Alpes, un tra-

vail de recherche soutenu par le PUCA a été initié afin d'analyser les actions développées par sept métropoles françaises en matière de foncier économique. Il apparaît que les dispositifs de diagnostic et de définition des schémas de développement économique servent souvent de point d'appui à la définition et à la préparation des documents d'urbanisme et de planification. Que ce soit à Grenoble, à Bordeaux, à Lyon ou à Marseille, des travaux préparatoires ont cherché à identifier ce que représentaient, en termes d'occupation foncière, les différentes activités économiques. Du point de vue opérationnel, de nombreux hectares de ces métropoles ont été régulièrement déclassés, en défaveur des activités industrielles et artisanales, remplacées la plupart du temps par du logement mais également par du commerce de détail dans les centres urbains denses ou en première couronne.

Le maintien des activités productives en ville relève-t-il alors de l'augmentation des prix du foncier ou de la quantité de foncier disponible ? Il faut certes préserver des espaces suffisamment nombreux pour attirer et accueillir ces activités productives mais l'augmentation des valeurs foncières implique, quelle que soit la disponibilité, que les entreprises risquent d'aller ailleurs pour poursuivre leur développement. Inversement, certaines entreprises préfèrent rester dans des locaux exigus dans le tissu urbain dense plutôt que de s'éloigner de leur clientèle et de leurs fournisseurs, au détriment du développement que leur permettraient des locaux plus vastes.

La préoccupation des sept métropoles étudiées est de produire des logements pour tous ceux qui veulent venir y travailler. Mais cela peut entrer en contradiction avec un autre impératif, celui de maintenir un tissu économique diversifié. Une demande immobilière existe également pour les activités économiques et les rares programmes de production de locaux d'activités industrielles ou artisanales trouvent très vite preneurs, notamment quand ils proposent des surfaces inférieures à 500 m<sup>2</sup>. Une enquête réalisée par la CCI de Lyon-Roanne-Saint-Etienne – un des rares dispositifs d'observation basé sur l'analyse des besoins des entreprises – a aussi constaté que les surfaces les plus demandées par les entreprises étaient des surfaces inférieures à 500 m<sup>2</sup>. Ce qui ne correspond pas à la stratégie d'offre foncière économique des collectivités, répondant prioritairement aux requêtes des établissements de grande taille.

Ces dispositifs guidés par la préparation des documents d'urbanisme et visant à répondre à une démarche stra-

tégique plus favorable aux activités artisanales et industrielles sont ponctuels. Il existe de nombreux autres dispositifs, plus permanents, des observatoires du foncier économique de mieux en mieux outillés. La France compte plusieurs dizaines de structures dont l'observatoire SUDECO sur la région PACA, l'observatoire du foncier économique de la région de Bretagne et l'observatoire du foncier économique de La Réunion. L'île de La Réunion s'est en effet emparée de cette démarche car la pression foncière liée à l'urbanisation insulaire demeure forte.

Ces observatoires peuvent aider les collectivités à préparer leur plan d'urbanisme. Sans doute serait-il profitable de leur adjoindre une fonction d'aide à la décision quant au maintien et au développement des activités productives. En matière d'action publique, ces observatoires du foncier économique pourraient renseigner les collectivités sur les difficultés que rencontrent les activités productives pour se maintenir dans le tissu urbain. En termes de dispositifs de connaissance, les indicateurs les plus fréquents portent sur les volumes d'hectares dédiés aux activités économiques, sur le nombre d'hectares de foncier économique déclassés, ainsi qu'une estimation des gisements et des besoins fonciers pour ces activités productives.

En France, il est important de montrer aux élus ce que pèsent les activités productives en termes d'emplois et d'établissements. C'est bien l'approche imaginée par certaines métropoles. Cependant, les volumes de transactions et les prix sont mal connus. Il n'existe pas encore, semble-t-il, d'observatoire faisant le lien entre activités productives et prix du foncier. Or, jauger la viabilité d'une installation dans le tissu urbain suppose d'être mieux informé de l'offre immobilière. A l'avenir, il est indispensable de développer des outils octroyant une perception et une analyse plus fine du foncier pour les activités productives, comme c'est déjà le cas pour le logement.

## 3

# FABRIQUER LA VILLE PRODUCTIVE : UNE EXPÉRIENCE BRUXELLOISE

D'après l'intervention  
de Philippe Antoine,  
Citydev Brussels



**E**n matière de fabrique de la ville productive et d'intégration des activités productives dans les tissus urbains en recomposition, Bruxelles est sans conteste pionnière. Citydev Brussels, opérateur public d'espaces productifs et de logements, témoigne de l'évolution des pratiques au sein de l'institution dans le cadre très contraint du carcan territorial de Bruxelles-Capitale.

La Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale rebaptisée Citydev.brussels en 2013 est une entreprise publique dont l'action s'étend à 19 municipalités, soit 162 km<sup>2</sup> délimités par le carcan institutionnel lié à la Région de Bruxelles-Capitale : la densité urbaine y est donc importante. Il y a plus de 40 ans, à l'époque des lois d'expansion économique, l'ambition était de se doter d'outils qui permettraient de maintenir et développer l'emploi industriel sur le territoire alors que la désindustrialisation était déjà criante. L'organisme gère aujourd'hui des mètres carrés de terrain ou de bâtiment mais la finalité de l'action est bien l'emploi. Certes, l'emploi industriel n'est plus nécessairement au cœur du débat : il faut élargir à l'ensemble des activités productives. L'enjeu est que les nouveaux sites d'activités puissent absorber les mutations économiques et donner la possibilité aux entreprises d'adapter la surface de leurs locaux aux variations de leur activité. Pour définir ces activités productives, il faut donc réfléchir aux types d'emploi que l'on souhaite attirer et retenir sur le territoire bruxellois. Ainsi, Citydev « souhaite attirer et maintenir sur le territoire régional des entreprises industrielles, semi-industrielles, artisanales et des services à haute valeur ajoutée en leur offrant des infrastructures immobilières (terrains ou bâtiments) à des conditions intéressantes et des prix attractifs »<sup>1</sup>.

Pour atteindre ces objectifs, la stratégie est de se doter d'outils de maîtrise foncière sur le long terme en travaillant, notamment, avec des conventions d'emphytéose de 30 ans renouvelables. Cette stratégie a permis d'accumuler un patrimoine d'un peu plus de 200 hectares de terrains pour un portefeuille d'une cinquantaine de sites. S'y ajoute un patrimoine bâti de 250 000 m<sup>2</sup> de superficie de plancher puisque, depuis quelques années, Citydev est aussi devenu un développeur immobilier. A la fin des années 1980, parallèlement à ces leviers d'action, un second métier est apparu avec le développement des logements subsidiés ou conventionnés. Ce ne sont pas des logements sociaux mais des logements mis sur le marché acquisitif, qui visent à garder sur le territoire régional une tranche de possible contributeurs fiscaux (classe moyenne, jeunes universitaires, etc.). Aujourd'hui, un peu plus de 4 500 logements ont été produits. Les deux métiers de Citydev ont fini par fusionner, ce qui s'avère utile dans le cadre de projets mixtes à l'échelle d'un quartier.

<sup>1</sup> Citation tirée de : <https://www.citydev.brussels/fr/propos-de-citydevbrussels>



Compte tenu du carcan territorial de la Région de Bruxelles-Capitale, la disponibilité foncière est faible et la concurrence fonctionnelle exacerbée. Beaucoup d'entreprises sont à l'étroit et cherchent à se relocaliser sur le territoire régional avec de meilleures conditions d'accessibilité logistique. La pression urbaine est devenue tellement forte que Citydev doit faire face à une importante demande de la part des activités productives et le principe de la réserve foncière à long terme - en attente de projet - ne se justifie plus. Pour répondre à la demande croissante en immobilier productif dans le tissu urbain dense, Citydev a développé plusieurs types de produits.

Compte tenu du temps de développement des projets, ce qui rend le métier de Citydev complexe, c'est la capacité à imaginer les usages futurs en situation de forte incertitude économique. Trois à cinq ans s'écoulent entre

le moment où un projet est imaginé - où des choix sont donc effectués au niveau de la structure du bâtiment - et le moment où celui-ci pourra être produit puis commercialisé. Ce délai est trop long pour des PME qui se projettent sur un horizon de trois à cinq mois. La modularité des bâtiments et des projets polymorphes permet d'absorber les mutations économiques et d'adapter l'offre à la demande des entreprises au moment où les produits immobiliers sortent sur le marché. De projet en projet, Citydev a ainsi développé une typologie de produits dont la taille des modules peut varier de 500 m<sup>2</sup> à 120-140 m<sup>2</sup>. En deçà de 100 m<sup>2</sup>, voire à 75 m<sup>2</sup>, il est même possible de cibler le marché très porteur des artisans. En subdivisant les modules de 500 m<sup>2</sup> en sous-modules de 100 m<sup>2</sup> ou 75 m<sup>2</sup>, plutôt que de 250 m<sup>2</sup>, une réponse est apportée à la demande d'un plus grand nombre d'entreprises. Citydev a récemment fait le choix de commercialiser un seul module par PME ou artisan, plutôt que

## ACTIVITÉS PRODUCTIVES ET MIXITÉ FONCTIONNELLE EN TISSU URBAIN DENSE

### Typologie des opérations de City.dev Brussels

#### 1e génération : ré-imaginer les parcs de PME dans les zones monofonctionnelles

Pour satisfaire la demande immobilière des PME avec une typologie de bâtiments la plus adéquate possible, Citydev a imaginé des parcs PME avec des modules de 200-250 m<sup>2</sup>, une hauteur sous plafond généreuse, une charge au sol importante, etc. Très vite commercialisés, ces sites correspondent à une vraie demande des entreprises.

#### 2eme génération : la mixité fonctionnelle verticale à l'échelle d'un bâtiment

Sur la commune de Molenbeeck, par exemple, la rénovation d'un bâtiment sur une ancienne friche industrielle a permis d'implanter 4 000 m<sup>2</sup> d'activités productives et une cinquantaine d'appartements. Cette association de fonctions a priori antagonistes est acceptée grâce à un concierge qui fait le lien entre les différents occupants.

#### 3eme génération : la mixité fonctionnelle horizontale à l'échelle d'un quartier

La mixité fonctionnelle horizontale nécessite une réflexion sur la coexistence entre différents types de flux donc sur le volet logistique pour éviter, par exemple, que des enfants circulent entre des camions. Les premières expériences ont été menées sur la commune d'Anderlecht. Le chantier CityCampus (2020-2023) combine un parc de 5000 m<sup>2</sup> d'ateliers pour des activités industrielles légères (PME agro-alimentaires), des parkings couverts, du logement social et 300 logements étudiants. Le volet développement durable combine des bâtiments en basse énergie ou énergie passive, l'isolation acoustique des ateliers, la récupération d'eau de pluie, des jardins, balcons ou terrasses, ainsi que des espaces verts sur les toits pour favoriser l'interaction entre habitants.



**Figure 5 :** Parc de PME Greenbizz à Bruxelles  
Source : © Hugo d'Assenza-David



**Figure 6 :** Parc de PME NovaCity I à Bruxelles. Le défi du “vivre ensemble”  
Source : citydevBrussels\_ParcPME\_NovaCityI\_©BOGDAN&VANBROECK\_DDS+\_AtelierEOLEPaysagistes\_Pixelab

de vouloir rentabiliser l'opération en acceptant de louer trois modules, par exemple, à une seule entreprise. Pour satisfaire une demande croissante de localisation des entreprises de production en tissu urbain dense, Citydev se doit de rester opportuniste car, dans l'exercice de ce métier, il est impossible de tout prévoir sur le temps long d'une opération d'aménagement.

Accompagner les activités productives en ville, c'est aussi générer des synergies entre les différents acteurs, avec, par exemple, un menuisier et un ferronnier travaillant dans des ateliers voisins. Un gros travail conceptuel est fait avec les architectes pour que l'organisation spatiale des bâtiments soit pensée de telle manière que l'architecture puisse créer du lien. La proximité spatiale favorise l'interaction entre entrepreneurs : ils partagent du matériel, des clients, des expériences, un lieu de travail et de vie.

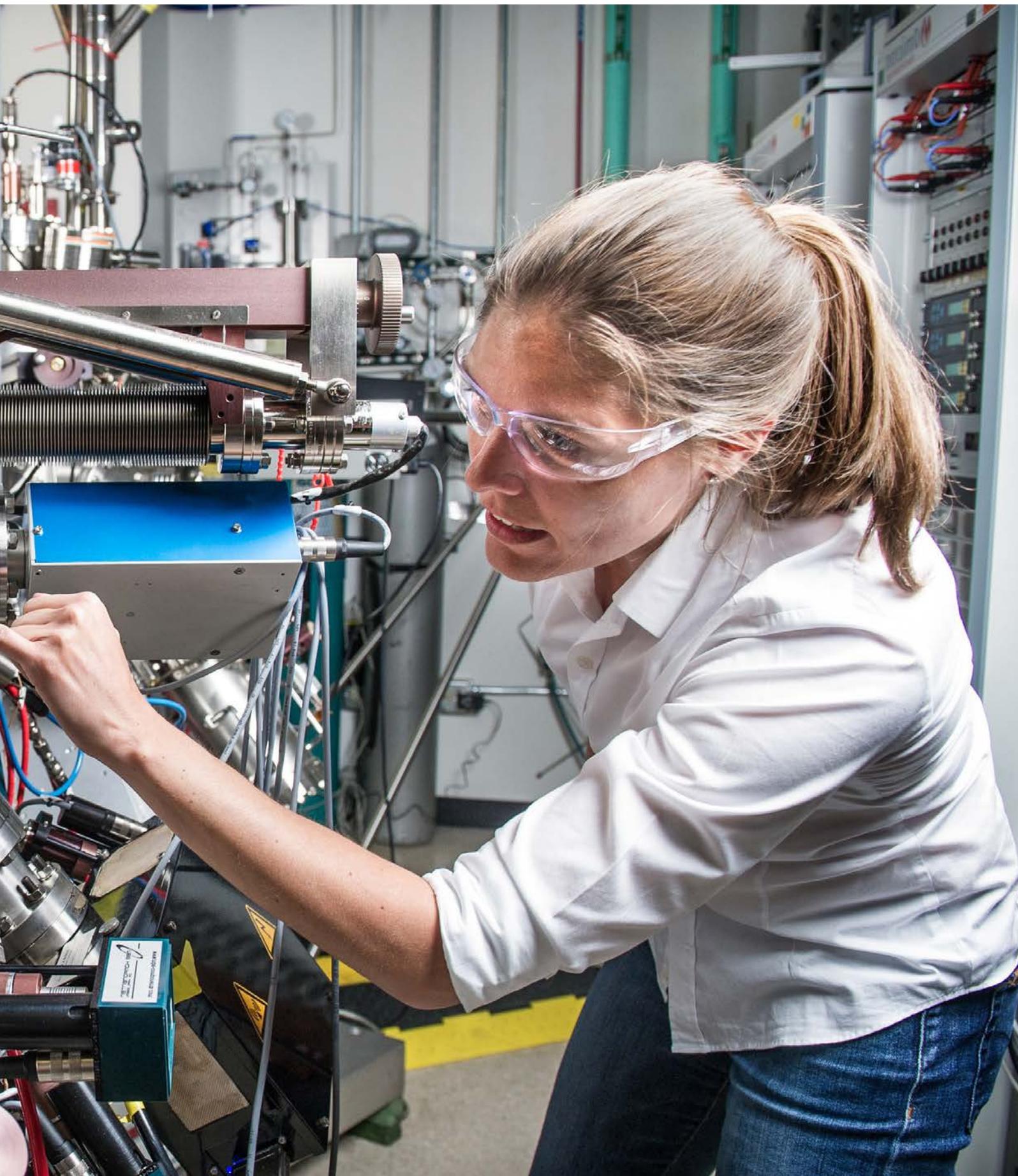
De la valeur est produite en encourageant le regroupement spatial d'activités diverses mais potentiellement complémentaires. Cette approche comporte ses propres limites, comme par exemple dans le secteur agroalimentaire où des infrastructures dédiées (séparateur de graisse, etc.) sont indispensables. La demande dans ce secteur étant forte, faut-il prévoir ce type d'équipements spécifiques dès l'origine des projets au risque que ces investissements ne soient finalement pas utilisés ? L'adéquation est donc complexe entre la recherche d'une modularité maximale des projets répondant à une demande flexible, et la volonté de créer des grappes d'entreprises dans des quartiers (clustering) dans l'objectif de favoriser les synergies créatrices de valeur.

L'exemple de l'incubateur *Greenbizz* illustre aussi la difficulté de faire des choix opérationnels rationnels qui tiennent compte des mutations économiques dans la fabrique de la ville productive. Lors de la phase de conception, l'incubateur était conçu pour le secteur de l'éco-construction, tendance du moment. Quand le projet est entré en phase opérationnelle, avec une réception en 2016, Citydev a pris conscience qu'il était devenu opportun de viser un panel plus large d'activités emblématiques du développement durable pour accroître le partage d'expériences. La demande de l'alimentation durable était forte et on a dû refuser l'installation d'une troisième micro-brasserie pour éviter que *Greenbizz* ne devienne un *Food-market*. Par contre, on y a installé un Fab Lab (laboratoire de fabrication, lieu d'échanges et de travail collaboratif) qui pourra servir les différents acteurs du site.

Citydev est donc devenu un interlocuteur naturel des entreprises en matière d'immobilier productif sur la Région Bruxelles-Capitale. Près de cent à cent cinquante entreprises cherchent à se localiser sur le territoire bruxellois, voire à se relocaliser, compte tenu de leurs problèmes d'accessibilité logistique. Chaque demande fait l'objet d'un agrément spécifique devant le conseil d'administration, selon un critère de densité d'emplois, une condition qui s'ajoute aux prescriptions urbanistiques. Des critères en matière d'économie circulaire, de développement durable et d'économie d'énergie sont aussi des facteurs de sélection. Néanmoins, le patrimoine de Citydev ne peut pas satisfaire toutes les demandes et plusieurs candidats pertinents peuvent parfois convenir pour un seul site disponible. Citydev doit donc arbitrer et faire des choix, même si les candidats évincés sont recontactés pour trouver des solutions en dehors du portefeuille immobilier de Citydev.

Cependant, toutes les opérations de Citydev ne sont pas porteuses d'une telle incertitude opérationnelle. En effet, l'organisme travaille aussi sur des missions déléguées - à la demande de ses actionnaires : les autorités communales et la Région - pour lesquelles le projet est défini avant même l'acquisition du site. Le Gouvernement régional a ainsi demandé à Citydev d'acquérir à bon prix un bâtiment qui était sur le marché et pour lequel l'organisme bénéficiait d'un droit de préférence. L'opération était dès l'origine dédiée à l'implantation de l'école régionale des métiers de la sécurité (ambulanciers, pompiers, agents de police, etc.). Sur de plus grandes opérations, Citydev peut être mandaté par le Gouvernement pour faire l'acquisition de réserves foncières mais pour lesquelles les analyses programmatiques existent au moment de la négociation d'achat. Au nord du territoire régional bruxellois, dans une zone ferroviaire de 75 hectares, Citydev est mandaté par le gouvernement pour faire l'acquisition de 40 ha. Deux ans d'analyse programmatique ont permis de définir au préalable les usages futurs : 20 ha seront dédiés au port de Bruxelles pour y développer une plateforme trimodale ; Citydev développera des parcs pour PME sur les 20 ha restants, notamment dans une approche d'économie circulaire encouragée par l'actuel gouvernement régional.





# 4 LES RÉFÉRENTIELS DE LA VILLE PRODUCTIVE : INVENTER

## UN NOUVEAU MODÈLE ?



**D**éfinir les activités productives, élaborer des outils pour suivre leur réintroduction dans les tissus urbains denses puis passer à la phase opérationnelle de fabrication d'une ville plus productive sont des étapes très dépendantes des stratégies des territoires ainsi que des institutions qui en sont parties-prenantes. Lors de cet atelier, les débats entre acteurs de l'urbain ou du développement économique ont rapidement montré que leurs représentations et leurs pratiques dépendaient pour beaucoup des référentiels auxquels ils se réfèrent pour inventer de nouveaux modes de faire une ville plus productive. Même à Bruxelles, territoire pionnier, la question des activités productives a engendré beaucoup de discussions entre universitaires et institutions publiques, au sein du Metrolab ou lors d'échanges avec Rotterdam et Londres (projet *Cities of Making*). Le référentiel de la MEL s'aligne plutôt sur des débats engagés dans d'autres métropoles françaises à propos de l'économie des proximités, mais il doit aussi tenir compte des stratégies régionales qui encadrent les stratégies à l'échelle des territoires infrarégionaux.



### LES RÉFÉRENTIELS DE LA “VILLE PRODUCTIVE” DANS LA RÉGION BRUXELLES-CAPITALE

D'après l'intervention de Jean-Michel DECROLY, ULB, Metrolab

Dans les débats initiés lors du cycle *Urban Production* du Metrolab à Bruxelles, la question de la ville productive est fondamentale. Compte tenu des nombreuses difficultés rencontrées pour catégoriser les activités productives, il est plus important de s'interroger sur les types d'activités ou de filières à maintenir ou attirer dans le cadre d'une politique industrielle urbaine. Et ceci en prenant en considération les priorités des pouvoirs publics, en termes d'emploi, d'attractivité ou de compétitivité interurbaine. Les travaux du Metrolab ont identifié trois référentiels urbains qui nourrissent les réflexions sur la ville productive : celui de l'économie urbaine de production circulaire, celui la *Maker City* (ville des *makers*) et celui de la *Foundational economy*. Ces référentiels - représentations explicites et formalisées, promues ou combattues - sont importants parce qu'ils influencent directement l'action sur la ville ainsi que la définition des objets urbains, donc la catégorisation des activités.

Le référentiel de la *Foundational economy* est particulièrement intéressant dans le cadre des débats sur le type d'activités à retenir ou à attirer en ville, notamment dans le contexte Post-COVID. Il vise en effet à limiter la dualisation socio-économique, très importante dans les métropoles. Proposé par des économistes essentiellement anglo-saxons après 2010, ce référentiel est néo-

keynésien par la volonté de préserver les systèmes de régulation sociale de l'État providence, mais se préoccupe aussi de limiter l'empreinte environnementale des modes de production et de consommation. Au cœur du projet de la *Foundational economy* réside l'idée que les pouvoirs publics doivent concevoir et financer les stratégies de sécurisation de l'approvisionnement des citoyens en biens et en services de base. Ce référentiel milite aussi pour que ces biens et services soient dans la mesure du possible produits localement. Dans cette optique, la priorité des politiques publiques est de soutenir les activités productives nécessaires au fonctionnement de la ville au quotidien (agroalimentaire, construction et rénovation de logements, matériaux de construction, recyclage, hôpitaux, transports en commun, réparation mécanique ou électronique, etc.). Ce référentiel rejoint en quelque sorte l'économie métropolitaine ordinaire (programme du PUCA 2013-2015) mais en assurant un accès de tous les citoyens, quel que soit leur revenu, aux ressources nécessaires à leur existence. À cet égard, la filière de production et de rénovation des logements est à promouvoir, étant donné les difficultés d'accès persistants des ménages modestes au logement dans une grande ville comme Bruxelles et parce que ce secteur est un gisement d'emplois pour une main-d'œuvre faiblement qualifiée.

L'objectif de cette économie orientée vers les besoins fondamentaux (*Foundational economy*) vise à ce que la richesse créée par le travail demeure au sein du territoire local. L'approche n'est pas en contradiction avec l'économie circulaire, qui vise à réduire les flux de matières et de déchets, ni avec la ville des *makers* (*Maker city*) favorisant les lieux de fabrication numérique via le prototypage rapide (donc moins cher), l'expérimentation par l'usage et la réparation des objets. La promotion de l'un ou l'autre de ces référentiels est un choix politique lié à la stratégie de développement portée par les acteurs territoriaux.

## L'ÉCONOMIE DES PROXIMITÉS : UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL DE LA MÉTROPOLE LILLOISE

D'après les interventions de Corinne Valiton (ADULM) et Hervé Molin (CMA Hauts-de-France)

Le sujet de la "ville productive" ramène à la question de ce que l'on accepte et souhaite comme activités économiques dans la ville. Le degré d'acceptabilité est lié

aux nouveaux comportements de consommation et à la recherche de sens (écologie, féminisme, solidarité, co-production, etc.). Par ailleurs, la crise de la COVID-19 a braqué les projecteurs sur la désorganisation des échanges mondiaux et a fait prendre conscience qu'il fallait maîtriser les maillons indispensables de la chaîne de valeur pour assurer les approvisionnements à l'échelle des territoires. Les plans de relance et les acteurs locaux mettent désormais l'accent sur l'économie de(s) proximité(s) et l'accélération nécessaire de la transition, numérique, écologique et sociétale. L'Agence d'urbanisme de Lille Métropole (ADULM) avec la Métropole européenne de Lille (MEL), l'Agence de développement et d'urbanisme de Dunkerque (AGUR) et la Chambre des métiers et de l'artisanat (CMA) se sont associés pour faire émerger une définition partagée de l'économie de(s) proximité(s). L'enjeu est de fédérer les acteurs du territoire autour d'une méthodologie en trois points-clés. Le premier repose sur le partage des valeurs portées par une économie des proximités, telles que se les représentent les acteurs. Le second point-clé vise à mobiliser les acteurs du développement local, au plus près des territoires, autour de ces valeurs. La troisième étape consiste à utiliser l'effet multiplicateur du réseau et à diffuser la notion d'économie des proximités afin de passer de la théorie à l'action. Il s'agit en effet de créer les conditions de mobilisation des acteurs publics qui ont une responsabilité en matière d'aménagement, en valorisant le réseau, ses membres et leurs compétences et en donnant à voir des projets concrets.

Le concept d'économie de proximité remonte au début des années 1990 mais les transformations en cours amènent à revisiter ce thème, renommé plus récemment "économie des proximités" dans un lien plus étroit avec les territoires. En effet, la loi NOTRe<sup>1</sup> de 2015 attribue désormais des compétences aux collectivités territoriales en matière de développement économique. Une des difficultés pour traduire cette économie des proximités en termes d'action dans les territoires est d'en comprendre le fonctionnement et les contours. Ce qui oblige à revisiter les concepts et modèles existants.

Les débats entre la MEL, l'ADULM, l'AGUR et la CMA ont fait émerger des pistes de réflexion. Une approche par la taille des entreprises n'est pas satisfaisante dans une optique territoriale. Prendre en compte uniquement les petites entreprises revient à éliminer les grands

<sup>1</sup> Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République.



**Figure 7 :** Imbrication entre économie de proximité et économie présenteielle

Source : Livre blanc, L'économie de proximité en Pays de la Loire, CCI Pays de la Loire, Chambres d'agriculture Pays de Loire, CMA Pays de la Loire [https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/Livre\\_blanc\\_economie\\_de\\_proximite\\_2016.pdf](https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/Livre_blanc_economie_de_proximite_2016.pdf)

comptes, qui ont pourtant un rôle important dans le territoire même s'ils ne participent pas à ce qu'on appelle l'économie présenteielle (Figure 7). Et comment apprécier le rôle territorial d'une start-up, petite à ses débuts mais qui, en fait, ne travaille qu'à l'international et emploie peu de personnes localement ? Avec une entrée par les secteurs économiques - ce qu'est en train d'évaluer la Chambre des Métiers - l'artisanat à destination des habitants relève de l'économie des proximités. Dans cette approche par la proximité résidentielle, un tiers des entreprises artisanales sont concernées. Enfin, l'approche en termes de modèle économique n'éclaire pas plus : quel lien entre, d'une part, l'économie des proximités et, d'autre part, l'économie circulaire, les circuits courts, l'économie collaborative ? Approcher l'économie des proximités oblige donc à intégrer différentes dimensions et différentes échelles. Il s'agit de mettre en lumière l'écosystème des proximités entre acteurs économiques, sous toutes ses formes : les artisans, les commerçants, les services, l'agriculture urbaine.

D'un point de vue conceptuel, l'économiste Jacques Mathé, de l'université de Poitiers, défend les vertus de l'économie de proximité (au singulier), c'est-à-dire une économie de la relation, de la coordination entre acteurs pour créer de la valeur économique à l'échelle d'un territoire. En matière de développement des territoires, il est en effet essentiel de ne pas aborder les questions

industrielles, artisanales et commerciales en mode silo. Les crises sanitaires et géopolitiques récentes ont démontré l'intérêt de s'impliquer davantage dans une économie responsable, une économie dans laquelle le consommateur-citoyen est aussi impliqué. Consommer local, produire local, financer local et favoriser les approches systémiques devraient être des clés de compréhension des mutations territoriales. La définition de ce que doit être l'économie des proximités est sans doute spécifique à chaque territoire, compte tenu de la nature des acteurs, des compétences et des savoir-faire locaux à valoriser pour une plus grande résilience face aux transformations à venir.

## QUELLES ARTICULATIONS ENTRE "VILLE PRODUCTIVE" ET STRATÉGIES RÉGIONALES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES ? LE CAS DES HAUTS-DE-FRANCE

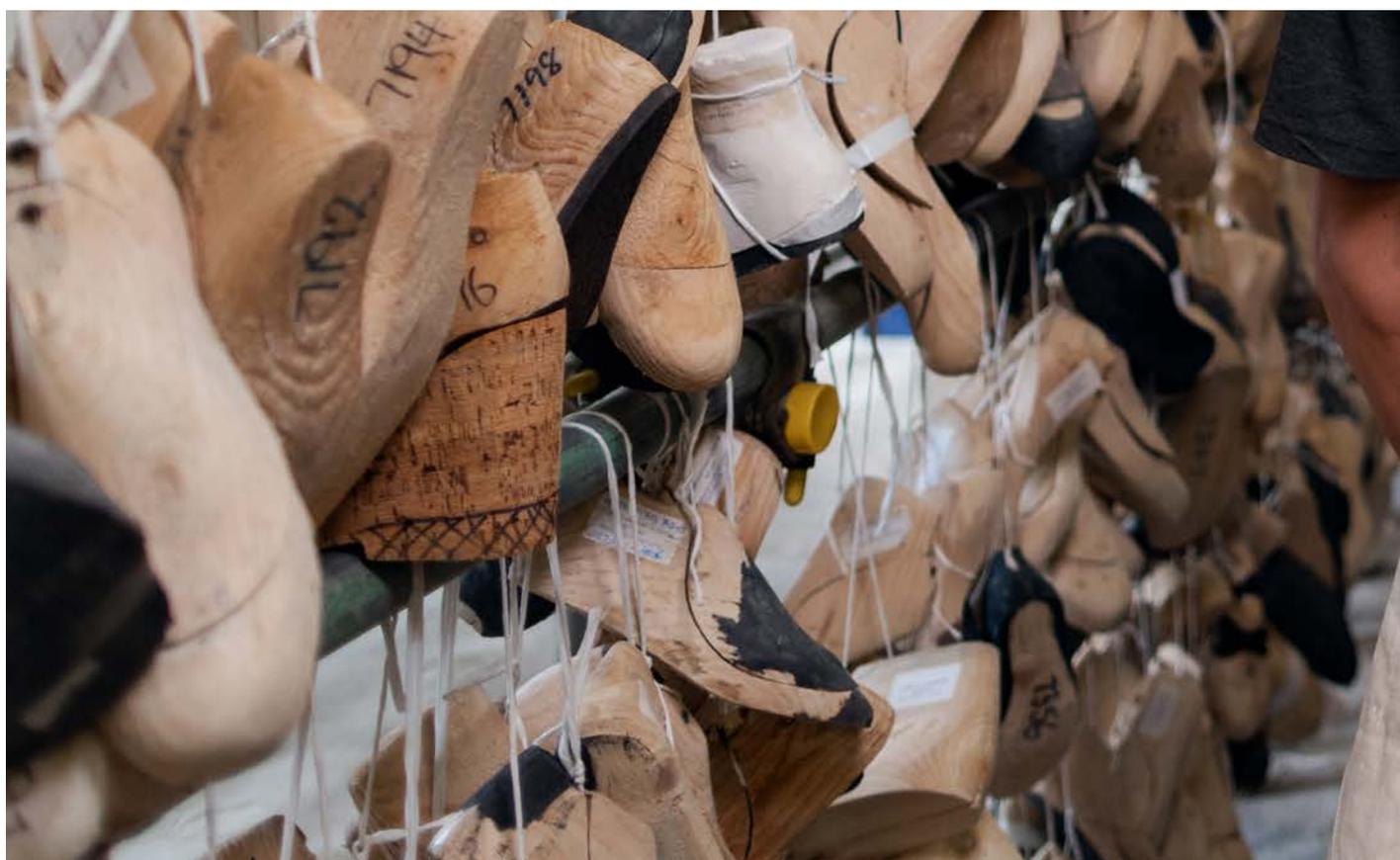
D'après l'intervention de Stéphane HUMBERT, Agence Hauts-de-France 2020-2040

La région Hauts-de-France est concernée par la notion d'activités productives au travers des grands documents stratégiques, tels que le SRADDET (Schéma

régional d'aménagement de développement durable et d'égalité des territoires) adopté en juin 2020 et la stratégie dite de spécialisation intelligente (S3) qui a identifié des domaines d'activités stratégiques. En tant qu'institution régionale, la vision stratégique porte moins sur l'échelle urbaine que sur la mise en relation des acteurs à l'échelle de chaque territoire comme à celle de la région. La métropole lilloise est certes un acteur majeur puisqu'elle intervient dans quatre des sept domaines d'activités stratégiques identifiés. Pour autant, la région a aussi un important tissu de villes moyennes, relais de dynamiques productives qui ont attiré beaucoup d'investissements au cours des dernières décennies. La stratégie S3 est ainsi déclinée pour chaque domaine d'activités au travers d'un binôme de territoires qui porte la dynamique pour le compte de l'ensemble des territoires régionaux. C'est le cas, par exemple, des industries créatives portées par le binôme de la métropole lilloise et de Valenciennes, ou du domaine du numérique porté par la métropole lilloise et la ville picarde de Saint-Quentin. En parallèle, la redynamisation des villes moyennes et des centres-bourgs passe aussi par l'artisanat, élément de centralité - grâce aux dépenses quotidiennes - pour faire vivre les territoires.

En termes de prospective, l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 travaille sur la notion d'économie productive mais plus spécifiquement sur l'industrie. Le déve-

loppement industriel régional sera en effet confronté à des enjeux importants dans les années à venir, dans les domaines du foncier, des technologies ou des qualifications. Dans un contexte de crise climatique et de politiques volontaristes visant à limiter l'extension urbaine périphérique, le foncier sera de plus en plus rare et cher. Identifier les réserves foncières est un enjeu stratégique fort pour le développement économique des territoires. Le recyclage des espaces intra-urbains est donc un atout pour tous les territoires mais surtout pour la métropole lilloise qui dispose d'un important stock de friches. Cependant, ce recyclage foncier pose des questions de coûts et de rentabilité. Les enjeux technologiques sont tout aussi importants car de plus en plus de process industriels font intervenir différents types de technologie (intelligence artificielle, robotisation, 5G, fabrication additive, etc.). Accompagner les entreprises dans l'appropriation de ces outils est crucial, en matière de qualification donc de formation des salariés. Parler d'économie productive plutôt que d'industrie est un enjeu majeur, en termes d'image, pour pallier les difficultés de recrutement dans certains métiers. Enfin, pour la région Hauts-de-France, accompagner la transformation des secteurs d'activités face aux enjeux climatiques ou sociaux revient à créer des chaînes de valeur à l'échelle de la région ou des territoires infrarégionaux. Le soutien aux activités productives ambitionne ainsi de répondre au mieux aux besoins de l'industrie de demain.





# CONCLU



# USIONS

Le programme “ville productive” s’intéresse aux activités productives sous un angle territorial. En effet, certaines d’entre elles sont évincées des cœurs urbains par le jeu concurrentiel des marchés fonciers ou immobiliers. La comparaison entre la Métropole de Lille et Bruxelles-capitale met l’accent sur le décalage - chronologique et institutionnel - entre ces deux cas d’étude. Bruxelles a d’ores et déjà une stratégie de maintien d’activités productives, notamment pour préserver le droit des populations à faible qualification de vivre dans la ville dense. Citydev, qui est au cœur de cette politique, est un outil d’aménagement qui n’existe pas en France. Cette expérience bruxelloise pionnière montre que la fabrication de biens matériels peut s’opérer dans des lieux qui n’ont pas été dédiés initialement à l’accueil de ce type d’activités. Des cas similaires existent en France, certes, comme des ateliers d’artisanat en fond de cour pour l’industrie du luxe à Paris ou la fabrication de prothèses dans un immeuble de bureau dans la métropole lilloise, mais ces activités productives sont souvent invisibles dans le tissu urbain classique. Braquer les projecteurs sur ce type d’activités, tel est l’objectif du projet “Lille, Bruxelles, villes productives : expériences croisées”, pour mieux comprendre, dans un premier temps, ce qu’entendent les acteurs institutionnels par activités productives dans leur diversité nationale, institutionnelle et professionnelle.

Définir ce que sont les activités productives interroge sur la nécessité d’inventer un nouvel élément de langage de politique publique. Pourquoi ne pas parler simplement d’industrie ou d’artisanat ? Le recours aux nomenclatures d’activités - fondées sur la nature de la production - permet de moins en moins de comprendre les implications territoriales de la dynamique systémique entre fabrication et services. Les débats entre acteurs de différentes institutions de la Région Bruxelles-capitale, de la métropole de Lille voire d’autres villes françaises montrent qu’il subsiste un flou autour de la définition des activités productives, même si le plus petit dénominateur commun est de revenir à une transformation des matières autour de gestes professionnels à revaloriser d’un point de vue socio-économique. Néanmoins, pour certains territoires, produire des biens peut aussi relever des services à haute valeur ajoutée tels que les éditeurs de logiciels et de base de données ou des services audiovisuels. La logistique,

par contre, est objet de controverse entre acteurs : si les plateformes de logistique liées aux déplacements à grande distance ne sont pas intégrées dans les activités productives, l'offre en termes de conditionnement, de distribution et d'entreposage reste fondamentale pour le bon fonctionnement de ces activités à l'échelle d'un territoire.

Le débat sur la nature des activités productives aboutit donc à une impasse, sauf à se recentrer sur la question de l'outil de production. Pour fabriquer, il faut des machines et des bâtiments adaptés, ce qui exclut a priori l'immobilier de bureau. Néanmoins, l'évolution de l'artisanat vers des organisations plus collaboratives et innovantes - telles que popularisées par le mouvement international des *Makers* - peut compliquer la tâche d'inventorier ces nouveaux lieux de production que sont les *makerspaces*, les tiers lieux ou les *Repair Cafés*. De même, les technologies numériques transforment l'industrie traditionnelle en une "industrie du futur" plus robotisée, où des machines interconnectées par la 5G peuvent dialoguer avec leur environnement de production et de consommation. Mais les projets de micro-usines intégrées à un tissu urbain dense relèvent pour le moment de la prospective ou, au mieux, de démonstrateurs peu nombreux. Ces évolutions ont néanmoins des conséquences sur les emplois, en faveur d'une plus grande qualification ou de savoir-faire très spécifiques, alors qu'il y a pour les politiques publiques la nécessité d'inclure des publics qui n'ont pas de diplômes universitaires. La question de l'emploi a généré beaucoup de débats, voire de méfiance, à propos de la notion de qualification, avec ou sans diplôme. En fait, l'enjeu n'est pas d'opposer emplois faiblement qualifiés et emplois très qualifiés mais d'amener de l'emploi productif de plus haute valeur ajoutée dans les quartiers où vivent des personnes qui peinent à accéder à l'emploi.

Les débats, en revanche, semblent avoir fait l'unanimité autour de la notion de chaîne de valeur, même si les outils pour comprendre les interdépendances entre fournisseurs et donneurs d'ordre sont loin d'être opérationnels à des fins de prospective et de stratégie territoriale. La notion de chaîne de valeur n'est pas non plus nouvelle puisqu'elle est au cœur de l'efficacité de la mondialisation des productions. Ce qui importe donc aux acteurs de Bruxelles, de la métropole lilloise ou d'autres villes, c'est d'encourager le maillage des activités à une échelle plus locale afin que ces chaînes de valeur relocalisées puissent avoir un impact positif sur le développement territorial à l'ère des transitions écologique et numérique. De nouveaux outils d'obser-

vation et d'analyse ont été présentés, tels que la Toile industrielle<sup>©</sup> du Dunkerquois ou la toile des grands comptes de la MEL, outils qui tentent d'appréhender la complexité des interdépendances entre filières économiques. Mais comment arriver à prendre en compte cette complexité productive sans entrer dans une opposition stérile entre échelle locale et échelle globale ? Les chaînes de valeur peuvent parfois être beaucoup plus complexes, ce qui rend de plus en plus difficile le rôle des politiques publiques. Reste que les débats ont montré un intérêt très clair, au travers de la question de la ville productive, pour une revalorisation du local, de la proximité, du circuit court et du présentiel.

Au-delà des intentions, favoriser les activités productives dans les tissus urbains denses pose la question fondamentale du prix du foncier et de l'immobilier. Les activités à haute valeur ajoutée tendent à expulser vers les périphéries urbaines les activités productives moins rentables d'un point de vue financier. L'exemple de Bruxelles montre néanmoins que la demande est forte de la part d'artisans qui souhaitent se développer tout en restant au cœur de la ville. Citydev a développé une offre originale autour d'un portefeuille immobilier et foncier qui lui permet d'élaborer des projets urbains productifs ou mixant habitat et production. La problématique de l'immobilier productif a longtemps été un angle mort des politiques publiques mais l'enjeu fondamental d'éviter la résidentialisation à outrance des villes et de réduire les mobilités domicile/travail la remet au cœur des stratégies d'aménagement. Néanmoins, l'immobilier et le foncier sont très liés à la nature de l'outil de production, en lien avec les besoins logistiques et d'entreposage ou les questions de nuisance pour les populations ou l'environnement. Si les entreprises industrielles et les artisans de production sont le cœur de cible de la ville productive, notamment pour la Métropole lilloise, fabriquer cette ville productive exige de retravailler la question de l'acceptabilité des activités de production en tissu urbain dense.

De ces débats, il ressort que les acteurs institutionnels en charge du développement économique ou urbain cherchent des réponses au travers de référentiels qui donnent sens à leurs stratégies et leurs pratiques professionnelles. Le référentiel de la ville productive succède à trois entrées qui dominaient jusqu'à une période récente : la ville durable et résiliente, la ville connectée et numérique, la ville inclusive et solidaire. La Métropole européenne de Lille, comme d'autres intercommunalités en France, s'en réfère désormais à la notion d'économie des proximités, favorisant les interdépendances

productives à une échelle locale pour créer des chaînes de valeur territorialisées. L'économie collaborative autour des tiers lieux ou la valorisation des circuits courts de production sont à intégrer dans cette approche. Les acteurs bruxellois ont proposé quant à eux plusieurs référentiels favorables à la ville productive : l'économie circulaire, la ville des *makers*, le modèle de la *smart city* autour de l'industrie 4.0 et enfin le modèle de la *Foundational Economy* centrée sur les besoins fondamentaux des habitants. Ces cinq référentiels ne sont pas exclusifs l'un de l'autre même si les débats entre acteurs au sein des institutions et des territoires peuvent parfois le laisser croire. Le risque est alors de voir se creuser l'écart entre les attentes des professionnels de l'urbain et les résultats du travail des chercheurs. D'une part, le laps de temps des politiques est plutôt de six mois pour élaborer des stratégies quand il est de deux ans pour un programme de recherche, fut-il sous l'angle de regards croisés entre chercheurs et professionnels de l'aménagement et du développement. D'autre part, le risque est de "perdre les élus" si on ne parvient pas à une simplification de la définition de la ville productive et des activités productives. La dualité entre biens matériels/biens immatériels, concentré/diffus, hors de la ville/dans la ville, emploi qualifié/emploi non qualifié est un débat à dépasser mais les échanges lors de cet atelier ont montré qu'on est encore loin de réponses simples. Les autres ateliers du projet de comparaison entre Lille et Bruxelles ont justement pour objectifs d'observer les politiques à l'œuvre et les projets qui rendent d'ores et déjà opérationnelle la notion de ville productive.



**Béhar D., Loisel M., Rio N., Talandier M., 2015**, *La ville ordinaire saisie par l'économie : entre système mondialisé et ancrage local*, Acadie/Laboratoire PACTE, Recherche pour le PUCA, octobre 2015.

**Campagnac-Ascher E.** (dir.), 2015, *Economie de la connaissance : une dynamique métropolitaine ?*, Paris, Éditions Le Moniteur/POPSU.

**Damette Félix, Scheibling Jacques**, 1995, *Le territoire français, permanences et mutations*, Paris, Hachette.

**Davezies L.**, 2009, L'économie locale « résidentielle », *Géographie, économie, société*, 11, 47-53.

**Davezies L., Talandier M.**, 2014, *L'émergence des systèmes productivo-résidentiels. Territoires productifs-territoires résidentiels : quelles interactions?*, La documentation française, Coll. CGET.

**INSEE**, 2021, *Analyse fonctionnelle des emplois et cadres des fonctions métropolitaines de 1982 à 2018*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1893116>

**Liefoghe C., Mons D., Paris D.**, 2016, *Lille, métropole créative ? Nouveaux liens, nouveaux lieux, nouveaux territoires*, Lille, Septentrion Presses universitaires.

**Shearmur R.**, 2021, Conceptualising and measuring the location of work : Work location as a probability space, *Urban Studies*, 58 (11), p. 2188-2206.

**Turminel R., Paris D.**, 2018, Dunkerque tisse sa Toile industrielle©, *Revue Urbanisme*, n° 408.

**Veltz P.**, 2017, *La société hyper-industrielle : le nouveau capitalisme productif*, Paris, Éditions du Seuil, Coll. La République des idées.





# GRAPHIE

### **LA MÉTROPOLÉ EUROPÉENNE DE LILLE (MEL)**

Pôle développement économique de la MEL

La Métropole Européenne de Lille (MEL) rassemble 95 communes. En position transfrontalière avec la Belgique, le territoire est à la fois rural et urbain, autour d'un noyau de quatre grandes villes. Parmi les différents services de la MEL, le pôle "développement économique" a pour mission d'aider les entreprises à trouver des financements, de faciliter la mise en réseau des acteurs et d'accompagner les projets des acteurs économiques. En 2021, la MEL s'est dotée d'un Projet Stratégique de Transformation Économique du Territoire (PSTET), négocié avec l'ensemble des forces économiques du territoire. L'objectif est de relancer l'économie suite à la crise sanitaire mais aussi d'aider les entreprises à s'adapter aux transitions, économique, sociétale et numérique. Le G.A.M.E. (Groupe des Acteurs Métropolitains de l'Économie) est l'instrument de cette nouvelle gouvernance économique. La MEL vise à développer des partenariats gagnant-gagnant avec les grandes entreprises et les entreprises représentatives de l'écosystème du territoire, ainsi qu'avec des PME/PMI rayonnant au-delà des frontières ou des Startups en forte croissance. Le travail du pôle développement économique sur ces grands comptes et comptes clés (85 entreprises) consiste en une veille quotidienne sur les entreprises, au service du territoire et des acteurs économiques. Par ailleurs, un club Grands comptes organise des ateliers de travail collaboratif pour répondre aux grands enjeux de la transition par des actions concrètes.

### **L'AGENCE DE DÉVELOPPEMENT ET D'URBANISME DE LILLE MÉTROPOLÉ (ADULM)**

Outil d'aide à la décision et de prospective, l'ADULM accompagne les collectivités et les acteurs locaux dans l'élaboration de leurs stratégies territoriales et dans la mise en œuvre de leurs politiques publiques. L'Agence a pour missions - définies par le code de l'urbanisme - de réaliser des études et des diagnostics, tout en portant un regard sur les documents d'urbanisme et les projets d'aménagement. Outil d'ingénierie, l'ADULM s'appuie sur la pluridisciplinarité d'une équipe composée d'architectes, urbanistes, cartographes, statisticiens, sociologues et économistes. Du quartier à l'échelle métropolitaine, l'Agence applique ses compétences au territoire du SCOT de Lille Métropole mais aussi à un périmètre d'étude élargi au département, à la région et à l'espace transfrontalier franco-belge.

### **LA CHAMBRE DES MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT HAUTS-DE-FRANCE**

Les Chambres des Métiers et de l'Artisanat (CMA) ont pour mission de représenter - à l'échelle régionale - les chefs d'entreprise. Elles contribuent au développement de l'artisanat autour de trois grands métiers. Le premier métier des CMA est l'accompagnement des entreprises, de la création à la transmission. Le second métier est le développement des compétences, de la qualification des emplois. Le troisième métier est le lien entre artisanat et territoires. Dans les Hauts-de-France, près de 1 200 collaborateurs sont au service du développement de l'artisanat et de l'économie de proximité.

### LA RÉGION HAUTS-DE-FRANCE

Service Observation et prospective

La Région Hauts-de-France est issue de la fusion des régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie suite à la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République de 2015. La loi NOTRe donne pour mission au Conseil régional d'élaborer un SRADDET (Schéma Régional d'Aménagement de Développement Durable et d'Égalité des Territoires) en concertation avec l'État, les collectivités territoriales et les chambres consulaires représentant les entreprises. Le SRADDET a valeur prescriptive et s'impose aux documents de planification des autres collectivités territoriales. Le service Observation et prospective est une direction de la Région Hauts-de-France. Il a pour mission d'imaginer une région attractive à l'horizon 2040 et pilote la coproduction d'études partenariales et prospectives au service des politiques régionales et des collectivités territoriales. Il vient aussi en appui aux différentes directions de la Région dans la mise en place et le suivi de politiques. Au sein de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040, le collège de prospective a pour mission d'identifier des enjeux sur des sujets spécifiques - tels que l'industrie, les centres-villes ou l'attractivité du littoral - et d'en favoriser l'appropriation par les acteurs des territoires.

### LE CEREMA

Le CEREMA, né en 2014 de la fusion de divers organismes publics, est un centre d'études et d'expertises en matière d'aménagement et d'urbanisme, de mobilité, de risques et d'environnement. Établissement public sous la tutelle du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, le CEREMA accompagne l'État et les collectivités territoriales sous l'angle de l'expertise, de l'évaluation et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Le CEREMA développe aussi des savoirs scientifiques pluridisciplinaires et des solutions techniques pour aider les territoires à relever le défi de la transition écologique et des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

### METROLAB

*Cycle Urban production*

Metrolab Brussels (MLB) est un laboratoire transdisciplinaire et interuniversitaire de recherche urbaine appliquée et critique, financé par la Région de Bruxelles-Capitale à travers son programme FEDER (2014-2020). Portés par l'Université catholique de Louvain (UCL) et l'Université libre de Bruxelles (ULB), des séminaires, Master class et recherches ont permis d'analyser une palette de 10 à 20 projets urbains concrets. Le cycle *Urban production* a proposé un regard interdisciplinaire sur la production urbaine à Bruxelles, sous l'angle de la production de la ville (morphologie de l'espace bâti) et de la production dans la ville (espace productif et circulation des matériaux).

### PERSPECTIVE BRUSSELS

Au service du développement de la Région bruxelloise, Perspective Brussels est un organisme d'intérêt public créé en 2015 sous le nom officiel de Bureau bruxellois de la planification. Centre d'expertise multidisciplinaire et de prospective, Perspective Brussels collecte des données, produit des études socio-économiques à différentes échelles et réalise des diagnostics territoriaux afin de nourrir la réflexion des autorités publiques et le débat citoyen. Initiateur de la stratégie de développement territorial, le Bureau bruxellois de la planification propose une vision stratégique d'aide à la décision, accompagne sa mise en œuvre à travers les outils de planification stratégique ou réglementaire, et réalise des évaluations de politiques publiques. Perspective Brussels comporte plusieurs entités :

- L'Institut bruxellois de statistique, pour une approche statistique des phénomènes urbains.
- La direction Connaissance territoriale, pour une approche d'aménagement du territoire en rapport avec la planification urbaine.
- La direction Stratégie territoriale, pour concevoir la vision du développement territorial et élaborer des outils stratégiques et réglementaires de planification.

### CITYDEV BRUSSELS

Créé en 1974, année de la première crise pétrolière, la Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale (SDRB) a été rebaptisée Citydev Brussels en 2013. C'est une entreprise publique où la région, les communes et les partenaires sociaux (travailleurs, employeurs) sont représentés de manière paritaire dans le conseil d'administration. L'espace d'action concerne 19 municipalités sur 162 km<sup>2</sup> délimités par le carcan institutionnel lié à la Région de Bruxelles-Capitale. L'objectif de Citydev est de construire "la ville de demain". Les missions, définies dans le contrat de gestion conclu avec le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, sont de trois ordres :

- Créer des logements accessibles à tous par la rénovation urbaine afin de maintenir ou attirer des habitants, y compris des ménages à revenus moyens.
- Créer des espaces pour entreprises afin de soutenir le développement économique et l'emploi. Pour répondre aux besoins des entreprises industrielles, semi-industrielles, artisanales et des services à haute valeur ajoutée, Citydev propose, à des prix attractifs, des parcs industriels, des parcs scientifiques, des parcs pour PME et TPE, des bâtiments pour entreprises, des incubateurs ou des FabLabs.
- Faire cohabiter logements et entreprises dans un même quartier ou au sein d'un même îlot multifonctionnel afin de remailler ou redynamiser la ville ou un quartier. Ces projets mixtes visent à offrir de l'habitat à proximité des lieux de travail pour construire une ville de proximité où il fait bon vivre, alliant la mobilité douce, les bâtiments zéro énergie, une gestion de l'eau responsable ainsi que des espaces publics et des équipements de qualité.

## REMERCIEMENTS

Tous nos remerciements vont aux participants de cet atelier :

- les pilotes du projet PUCA Ville productive : Hélène Peskine, Bertrand Vallet ;
- les chercheurs belges et français : Jean-michel Decroly, Sylvie Duvillard, Annette Groux, Geoffrey Grulois, Flavie Ferchaud, Edouard Fleury, Christine Liefoghe, Rachel Linossier, Didier Paris, Ana Scutari ;
- les acteurs de l'urbanisme : Philippe Antoine, Cathy Buquet, Elsa Colsado, Guillaume Cortequisse, Nicolas Gillio, Stéphane Humbert, Hervé Molin, Karine Motte, Grégory Stanislawski, Corinne Valiton ;
- les établissements qui nous ont ouvert leurs portes : Banchemaille, Dagoma, Fashion Green Hub, l'Usine Cavois-Mahieu (le Non-lieu).



TÉES  
UTIONS

## Équipe du projet PUCA Lille-Bruxelles

Laboratoire TVES, Université de Lille : Annette GROUX, Didier PARIS,  
Christine LIEFOOGHE, Ana SCUTARI

Laboratoire LoUISÉ, ULB : Geoffrey GRULOIS

## Crédits photographiques

---

**P. 4** : Arnaud Deckmyn

**P.7** : Arnaud Deckmyn

**P. 8** : Arnaud Deckmyn

**P. 9** : Arnaud Deckmyn

**P.10-11** : Unsplash

**P.13** : Arnaud Deckmyn

**P.16-17** : Unsplash

**P.18-19** : Arnaud Deckmyn

**P. 28-29** : Hugo d'Assenza-David

**P. 32-33** : Unsplash

**P. 34-35** : Unsplash

**P. 38-39** : Unsplash

**P. 40-41** : Unsplash

**P. 43** : Unsplash

**P. 44-45** : Unsplash

**P. 49** : Arnaud Deckmyn

**P. 50** : Arnaud Deckmyn et Unsplash

### Directrice de la publication

Hélène Peskine, secrétaire permanente du PUCA

### Conception graphique

Christophe Perrocheau, chargé de valorisation

### Coordination éditoriale

Arnaud Deckmyn, IGE - TVES

**Novembre 2023**

**ISBN : 978-2-11-138224-4**

 @puca\_gouv

 .puca

 Puca Popsu

[www.urbanisme-puca.gouv.fr](http://www.urbanisme-puca.gouv.fr)





Les évolutions du travail sont nombreuses et ont des incidences sur les pratiques urbaines qui devraient se traduire en évolutions des manières de fabriquer la ville. Pourtant, alors que le logement fait l'objet d'une quantité importante de réflexions et d'expérimentations, le travail semble un impensé alors même que les évolutions des usages y sont probablement plus fortes. Comment la perspective de la « ville productive » conduit-elle à repenser les rapports du travail à « la ville » ? Pour y répondre, le PUCA a initié en 2019 une réflexion partenariale qui réunit des représentants de l'industrie, de la logistique, de la promotion immobilière, de l'aménagement, des collectivités locales et de plusieurs laboratoires de recherche sur la ville et le travail, sous la forme d'une plateforme d'échanges. L'ambition est de définir utilement les besoins de connaissance au bénéfice des décideurs et concepteurs.

Ce programme se déploie en travaux de recherche, en événements, en publications et en un centre de ressources Web. Il se décline en cinq axes thématiques :

1. les conditions et stratégies du maintien et du retour de l'activité productive en ville ;
2. les lieux du « travail à distance » de l'entreprise ;
3. la ville productive comme projet environnemental ;
4. la logistique urbaine et l'évolution des pratiques commerciales ;
5. la ville des travailleurs et des travailleuses.



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

