



---

# Fiche 2.3

Les solutions pour « faire mieux »

---



## Les solutions pour « faire mieux »

Au-delà des approches individuelles sur le bâti, de nouvelles pistes de travail sont envisageables en s'intéressant aux **solutions collectives** et l'optimisation des **usages** des espaces à vocation économique.

Cette logique d'intervention repose sur 4 grands principes :

- La **réorganisation** des usages pour dégager de nouvelles surfaces à travers essentiellement de nouveaux agencements
- L'**intensification** des usages en augmentant la quantité et/ou la fréquence
- L'**externalisation** hors de la parcelle de certains usages à travers des services ou des équipements mutualisés
- La **substitution** de certains usages par modification des pratiques actuelles et organisations actuelles.

### La réorganisation des usages

Le foncier sous-utilisé est rarement localisé sur une seule parcelle avec un unique propriétaire (cf fiche 1.2). Souvent situé autour des bâtiments et plus particulièrement en fond de parcelle, il peut jouer plusieurs rôles clefs dans les dynamiques d'optimisation.

#### > Réorganiser le foncier

Pour les plus grands tènements, souvent à cheval sur plusieurs parcelles, ces surfaces peuvent permettre l'implantation de nouveaux bâtiments pour accueillir de nouveaux services, équipements ou entreprises ou étendre celles déjà implantées. Cette approche permet d'éviter d'agir directement sur des bâtis dégradés pouvant entraîner des coûts et des investissements conséquents tout en développant une nouvelle offre.

L'exemple ci-dessous, détaillé dans la fiche 2.1., illustre bien cette situation. Pour optimiser l'usage du foncier sur cet îlot divisé entre 4 propriétaires, deux options sont possibles:

- Une approche à la parcelle dans une logique individuelle : le gestionnaire achète à un propriétaire la totalité de la parcelle bâtiment(s) inclus.

Le gestionnaire doit acquérir environ 36 000 m<sup>2</sup> de foncier et au moins quatre bâtiments qui accueillent des activités économiques.

- Une approche collective : le gestionnaire accompagne un remembrement à l'échelle de plusieurs parcelles en n'impactant ainsi qu'une partie des parcelles et sans impliquer les bâtiments. Il est possible d'identifier sur cet îlot deux tènements de 6500 m<sup>2</sup> et 6700 m<sup>2</sup> en regroupant les fonds de parcelle et les marges de recul des bâtiments. Cela semble suffisant pour y implanter de nouveaux bâtiments et créer les stationnements et accès nécessaires. Mais pour que cette opération aboutisse, il est essentiel de réussir le remembrement entre les quatre propriétaires et accompagner deux entreprises dans l'optimisation des usages de leur surface de fonctionnement en vue de les contracter.





Cette approche semble néanmoins plus simple à mettre en œuvre qu'une intervention parcelle par parcelle qui implique la mobilisation de moyens financiers importants et l'acquisition de bâtiments potentiellement vétustes. De plus, des entreprises peuvent être installées dans ces bâtiments ce qui nécessitera d'accompagner leur déménagement.

Un autre avantage de cette approche fine est la possibilité d'envisager ces opérations sans intervention financière du gestionnaire, car un tel montage peut se faire entre investisseurs et propriétaires. Le rôle du gestionnaire devient alors celui de facilitateur : identifier les possibilités, tisser les liens entre les différents propriétaires, investisseurs et usagers potentiels, vérifier et rendre possible la faisabilité technique et réglementaire.

Elle permet aussi d'associer les propriétaires à la réussite future du projet de régénération économique et foncière de la zone d'activités. Conservant, une partie de leurs patrimoines, ils pourront mener par la suite d'autres opérations d'optimisation pour en tirer un bénéfice supplémentaire.

### > Réorganiser les usages

Ce foncier peut aussi permettre une réorganisation des usages afin de répondre aux besoins des entreprises adjacentes : y déplacer des espaces de **stationnement** ou de **stockage** et libérer ainsi des surfaces mieux localisées pour d'autres usages. Ces solutions peuvent être envisagées de manière pérenne ou bien ponctuelle et évoluer ainsi dans le temps de l'entreprise. Elles peuvent aussi être proposées pour des entreprises implantées ailleurs sur la zone d'activités.

Pour les surfaces présentes en façade des entreprises et directement connectées aux cheminements de la zone d'activités, il peut être intéressant de les utiliser pour accueillir des **services temporaires** à destination des usagers comme un food-truck, un local à vélo ou une aire de pique-nique et de détente. Il peut même être envisagé l'implantation de locaux temporaires ou de salle de réunions à l'image de la magnifique salle de réunion de Croxley Park (Angleterre) ci-dessous. Ces surfaces peuvent être agrandies en y incluant celles des espaces communs.

Toutes les expériences menées autour de la réutilisation des conteneurs y trouveraient certainement une place judicieuse.



Meeting Pod du Croxley Park à Watford (UK),  
© Croxley Park

Dans le cas où il n'y aurait pas, à priori, de besoins exprimés par des entreprises situées à proximité immédiate des surfaces sous-utilisées, il faut toutefois vérifier qu'elles ne puissent pas répondre aux besoins d'autres entreprises de la zone afin de prévenir un éventuel déménagement. C'est pour cela qu'il est préférable d'avoir le réflexe d'étudier la possibilité et l'intérêt d'implanter de **nouveaux services** ou **équipements collectifs** avant d'étudier l'implantation de nouvelles entreprises.

Comme illustré plus loin dans cette fiche, ce foncier sous-utilisé peut aussi être mobilisé pour créer de nouveaux **cheminements**

**internes** afin de faciliter l'accès à des services et des équipements ou pour sécuriser les déplacements alternatifs à la voiture.

Enfin, cette réorganisation des usages peut aussi être réalisée au sein des bâtiments avec l'aide de spécialistes dans **l'ergonomie** et **l'agencement des espaces**. Le réaménagement des espaces de travail peut permettre de trouver de nouvelles surfaces disponibles en particulier pour les bâtiments anciens avec des standards parfois dépassés. C'est dans ce cadre que les diagnostics collectifs sur les usages prendraient tout leur sens.

## L'intensification des usages

En complément de cette réorganisation des usages, l'optimisation de certaines pratiques par une intensification permet de libérer de nouvelles surfaces d'activités. Cette logique d'intensification consiste à ajouter de nouveaux usages (logique d'empilement vertical) et/ou accroître les temps d'usage des surfaces (élargir les horaires, trouver de nouveaux usagers ou envisager d'autres usages complémentaires). Ces optimisations sont particulièrement visibles quand elles concernent les surfaces dédiées au fonctionnement ou bien au stationnement, mais elles peuvent aussi se réaliser au sein des bâtiments.

Pour le **stationnement**, il est possible d'intensifier les usages des surfaces dédiées en privilégiant des solutions verticales comme des parkings silos ou des parkings aériens métalliques d'un étage. Sur le High-Tech Campus de Eindhoven (NL), la circulation en voiture est prohibée et le stationnement des véhicules est organisé autour de plusieurs parkings silos.

Cette intensification peut aussi se faire en implantant d'autres usages au-dessus comme des bureaux.

C'est par exemple le cas à Nantes à proximité de la sortie sud de la Gare avec la présence de cet immeuble comprenant dans les premiers étages un parking puis plusieurs étages de bureaux.

En raison des coûts élevés, ces solutions d'optimisation ne semblent envisageables que pour les sites majeurs à fortes contraintes ou dans le cadre de services externalisés.



Parking silo avec bureaux, gare sud à Nantes ©Synoptier

Une telle stratégie de regroupement des espaces de stationnement sur une zone d'activités peut permettre de dégager des surfaces de plusieurs centaines de m<sup>2</sup> permettant l'implantation de nouveaux bâtiments et de services. Même si l'investissement peut paraître important à court terme, il est à mettre en perspective avec les gains générés par la fiscalité à moyen long terme et des coûts potentiellement évités pour construire de nouvelles zones d'activités.



Estimation des surfaces de stationnement, méthode Zapix © Synopter et Google

1 surface de 4 000 m<sup>2</sup>  
15 000 m<sup>2</sup> de  
stationnement < 200 m

Principales surfaces de  
stationnement entre  
800 à 2 800 m<sup>2</sup>

Il est aussi possible d'en intensifier les usages en élargissant les horaires d'utilisation. Par exemple pour les parkings d'entreprises situés à proximité d'équipements accueillant du public (culture, loisirs ou commerce) ou de zones d'habitat, il peut être intéressant de réfléchir à l'ouverture en dehors des heures de fonctionnement (le week-end ou le soir par exemple). Il en va de même pour les parkings visiteurs qui peuvent être mutualisés entre plusieurs entreprises afin d'en accroître le temps d'usage.

De nombreux gains peuvent aussi être réalisés à travers l'optimisation du **stockage** que ce soit à l'intérieur des bâtiments ou sur les surfaces extérieures dédiées au fonctionnement. Les progrès technologiques dans ce domaine permettent d'envisager de nouvelles solutions verticales qui allient optimisation de l'espace et réduction des coûts. Ainsi l'automatisation et la robotisation permettent d'envisager des systèmes de gestion automatique ou semi-automatique (shuttle de stockage automatisé) supprimant ainsi certaines contraintes liées à des manœuvres humaines.

Plus classiquement, il est possible de gagner de la place avec des systèmes de rayonnage (à bras portants, à bras inclinés, à palettes, à baguettes), des mezzanines industrielles ou des rayonnages mobiles. Les difficultés concernant le déploiement de ces solutions sont plus culturelles (l'habitude de faire, le manque d'intérêt) que techniques ou financières. Il peut alors être intéressant d'essayer de chiffrer les gains potentiels : nouvelles surfaces d'activités, réorganisation de la gestion des stocks et réduction des déplacements.

#### *Entrepôt automatique destiné aux bois et aux matériaux de construction*

La CAB 56, une coopérative d'achat pour les artisans du bâtiment, a mis son nouvel entrepôt automatique en service. Sur une surface de 4 500 m<sup>2</sup> pour 20,00 mètres de haut, la Coopérative a nettement amélioré sa capacité de stockage pour les matériaux longs, les panneaux d'aggloméré, les stratifiés et les marchandises palettisées. Des transstockeurs entièrement automatiques effectuent le stockage ou le déstockage.

*Nous avons pu à la fois accroître nos capacités de stockage de presque 50 % et éviter l'inconvénient de devoir construire un deuxième entrepôt.*

Philippe Mérian, PDG de CAB 56

Source : OHRA



Il est aussi envisageable d'intensifier certains usages au sein des bâtiments par l'ouverture d'équipements et surfaces à d'autres entreprises. C'est notamment le cas pour les restaurants d'entreprises qui sont ouverts aux employés des entreprises voisines. Le fait d'accroître le nombre d'usagers du restaurant intensifie les usages des surfaces dédiés à cette fonction. Il en est de même pour les salles de réunions, les amphithéâtres, les salles de formation ou les espaces techniques ou des surfaces de stockage ou d'archivage...

Les principales difficultés dans l'ouverture de certains équipements et usages à d'autres entreprises résident dans la sécurisation des cheminements internes des personnes extérieures à l'entreprise et dans la gestion courante. En fonction de la nature de l'équipement, du secteur d'activités de l'entreprise et de la forme du bâtiment, cette opération sera plus ou moins simple. Pour en faciliter la mise en œuvre, il est peut-être nécessaire d'en confier la gestion à un acteur tiers afin de ne pas compliquer la vie de l'entreprise accueillante.

## L'externalisation des usages

Afin d'optimiser les usages de certaines surfaces dédiées au fonctionnement des entreprises, il peut être intéressant d'avoir recours à un service ou un équipement localisé sur une autre parcelle de la zone d'activités. Cette approche par externalisation permet de libérer facilement de nouvelles surfaces au sein de plusieurs entreprises, de concentrer les usages et d'en accroître les fréquences d'utilisation.

Ainsi le développement de **pôle de vie et de services** au cœur des zones d'activités est une manière efficace d'accroître la qualité de vie des usagers tout en contribuant à l'optimisation des usages.

Il en va de même du **stationnement** qui peut être pensé à l'échelle d'une zone d'activités. Les solutions d'intensification évoquées précédemment prennent alors tout leur sens. Il peut ainsi être opportun pour le gestionnaire de proposer un service de stationnement sur étage pour permettre l'implantation de nouvelles entreprises. Et plus simplement, il est possible de prévoir des espaces de stationnement dédiés avec une gestion centralisée et différenciée. Par exemple, la gestion du stationnement est centralisée pour le parc industriel Höchst en Allemagne.

En effet, sur ce parc de 450 ha et accueillant 90 entreprises et 22 000 employés, la gestion des 15 000 places de stationnement est assurée par le gestionnaire du parc. Il existe différentes offres avec 7 000 places à la location, dont 2 770 aux pieds des immeubles avec la possibilité de les assigner à une personne dédiée et 2 900 places gratuites à l'extérieur du parc.

Dans cette logique, il est également possible de développer des **salles de réunions** mutualisées. Ces solutions permettent d'intensifier les usages (plusieurs fois par jour) et de libérer des surfaces pour de nouveaux usages au sein des entreprises utilisatrices. Une entreprise qui opte pour un tel service n'a plus besoin d'avoir une salle de 20 personnes et peut se contenter d'une petite salle de 6 personnes pour les réunions les plus fréquentes. Ainsi, elle économisera en moyenne 35 m<sup>2</sup> qui pourront servir pour d'autres usages comme des bureaux ou du stockage. A l'échelle d'une entreprise, cela ne représente pas une surface très importante. Mais si une vingtaine d'entreprises s'inscrit dans cette logique à l'échelle d'une zone d'activités, vous avez alors contribué à l'optimisation des usages pour 700 m<sup>2</sup>.

D'autres fonctions peuvent être mutualisées. Dans l'exemple ci-dessous, les surfaces neutres, repérées en jaune, représentent plus de 4000 m<sup>2</sup> qui pourraient être fléchés sur des solutions mutualisées de **stockage** et **d'archivage**. Le panel des solutions est très large : entrepôts ou box professionnels en libre accès, archivage de documents et supports électroniques, stockage de produits industriels, chambres froides. Ces services pouvant être complétés de prestations connexes telles que : la sécurisation et la gestion du stockage, la logistique, la réception de matériel et de marchandises, l'emballage, le conditionnement et l'expédition...



© Google

Il existe différents exemples de mise en œuvre de ces services. La **plateforme logistique sur Agropole** (technopole agroalimentaire à Agen) : cette plateforme mutualise 7043 m<sup>2</sup> de stockage en température dirigée pour des produits en attente de préparation.

Les travaux sur **l'autonomie dans le déplacement des marchandises** (drone, véhicules autonomes) laissent entrevoir de nouvelles solutions permettant de réorganiser dans l'espace les zones de stockage et de production qui n'auront plus besoin d'être forcément localisées au même endroit.

**D'autres externalisations et mutualisations** peuvent être envisagées:

- les stations d'épuration, bassins de rétention, bassins incendie, chaudières...;
- les aires de nettoyage des camions et citernes et de stationnement;
- la médecine du travail;
- des laboratoires, des unités de production mutualisées (imprimante 3D, découpe laser dans la logique des fab labs et fabmakers), des show-rooms, des Datacenter ...

Toutes les démarches collectives qui visent l'externalisation de certains usages doivent être soutenues car elles peuvent être un moyen de trouver, pour les entreprises en développement, de nouvelles surfaces d'activités et éviter ainsi un déménagement. Elles peuvent aussi devenir des atouts pour conforter le positionnement et donc l'attractivité d'une zone d'activités.

Les nouvelles formes d'accueil des entreprises tiers lieux, Fab Labs ou autres pépinières, montrent bien que les frontières classiques des entreprises deviennent de plus en plus floues.

Nous allons vers des organisations beaucoup plus coopératives entre les entreprises. Alors qu'autrefois l'entreprise était refermée sur elle-même derrière ses murs, elle cherche aujourd'hui à s'ouvrir sur les autres.

Il en résulte un élargissement des équipements et services mutualisés à l'image des ateliers de production et des machines de prototypage ou de découpe par exemple.



## La substitution des usages

Une autre manière de libérer de nouvelles surfaces d'activités est de remplacer certains usages et pratiques par d'autres moins consommateurs. L'incitation faite aux usagers d'une zone d'activités d'utiliser d'autres modes de déplacement que la voiture est une parfaite illustration de cette logique. Chaque personne qui n'utilise pas sa voiture permet ainsi de générer de 15 à 20 m<sup>2</sup> (en fonction du type de place de stationnement) de surface optimisée. Même si cette personne utilise son vélo, les gains restent importants.

Souvent compliquées à mettre en œuvre, les politiques de mobilité qui assurent la promotion du vélo, du covoiturage, des transports en commun, des véhicules à la demande ou des taxis collectifs, prennent tout leur sens. De nombreuses initiatives existent dans ce domaine, soit à l'échelle d'une entreprise avec les plans de déplacement d'entreprise (PDE) ou de mobilité, soit à l'échelle d'une zone d'activités avec les plans de déplacements interentreprises (PDIE).

Certains gestionnaires de parcs d'activités anglais mettent à disposition leurs propres bus et véhicules pour rejoindre les gares et centres-villes à proximité comme l'illustrent les photographies ci-dessous du Chineham Park à Basingstoke. Il en va de même sur le Parc d'activités Alpespace (Francin) avec une navette vers la gare SNCF de Montmélian (4 fois le matin et 5 le soir).



Certains à l'image du Miltonpark (Angleterre) proposent un petit-déjeuner gratuit aux employés qui viennent en vélo le premier mercredi de chaque mois. D'autres organisent des ateliers de réparation de vélos.

Ces politiques de mobilité doivent pouvoir s'appuyer sur des cheminements de qualité internes à la zone mais aussi de connexions adaptées avec le reste du territoire. Pour réussir, ces politiques requièrent des abribus protégés, des parkings vélos équipés de douches et de consignes, de points-stops (espace dédié aux personnes qui font du stop) et d'en assurer un suivi régulier. L'implantation de ces équipements peut nécessiter l'achat d'espaces auprès de propriétaires privés. Dans une logique de changement de pratiques individuelles, il faut veiller à assurer une réelle simplicité et un confort pour les usagers.

Le développement du travail à distance et les offres immobilières associées contribuent aussi à ces stratégies de substitution. À terme, le développement de ces pratiques pourra avoir un impact sur l'organisation des espaces de travail et sur le stationnement avec, par exemple, des postes de travail et des places partagés par plusieurs employés en télétravail.

Il en va de même pour les innovations technologiques avec les évolutions dans la robotisation et l'automatisation mais aussi dans la production additive (imprimantes 3D), qui laissent présager une refonte des processus de production et très certainement une contraction des surfaces nécessaires.

Pour permettre la réalisation de ces différentes solutions, il est nécessaire d'impulser une dynamique positive d'optimisation avec les chefs d'entreprises et les propriétaires dans une logique donnant-gagnant. L'élaboration d'une stratégie dans le temps facilite grandement l'efficacité des actions engagées par le gestionnaire.



## Repenser la mobilité interne

Conçue en plein boom automobile, dans une logique de flux entrants et sortants, les anciennes zones d'activités laissent peu de place à la mobilité interne et notamment à celle des piétons.

Les trottoirs sont rares, en mauvais état, jalonnés de poteaux, et principalement utilisés comme lieu de stationnement et de stockage de déchets. L'accès aux transports en commun est insatisfaisant quand les liaisons existent.

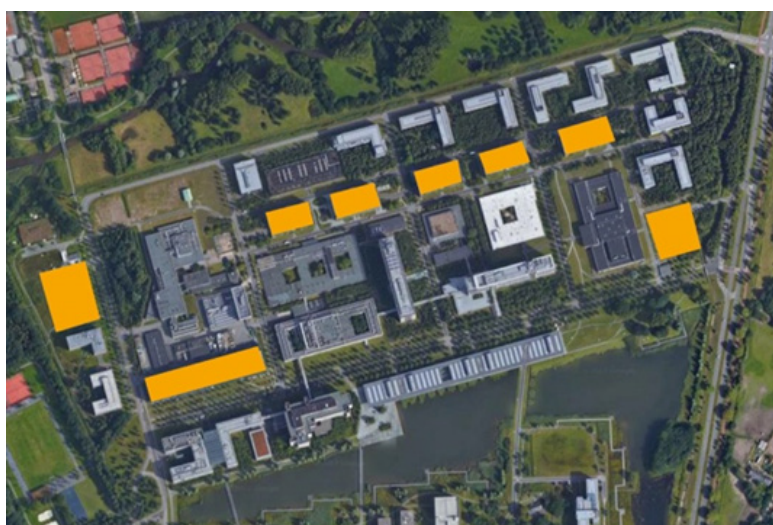
La réorganisation des zones d'activités doit donc s'accompagner d'une réflexion sur la hiérarchie des réseaux et la place du piéton dans ces espaces, faute de quoi les évolutions ne se produiront pas. En particulier, la création de centralités n'aura pas les effets escomptés si le gestionnaire ne garantit pas son accessibilité piétonne en tout point de la zone d'un rayon inférieur ou égal à 500 m.

La transformation des espaces neutres situés entre les bâtiments en cheminements doux peut-être un moyen simple d'intensifier les usages d'un service ou d'un équipement comme l'illustre bien la simulation de l'impact de la création de quatre venelles qui permet d'élargir la zone de chalandise des services à 20 entreprises supplémentaires. (Confer diagrammes ci-contre).



Le High Tech Campus à Eindhoven a poussé cette logique à son extrême en bannissant les voitures de son cœur. Plusieurs parkings silos ont été créés en entrée de parc, localisés en jaune dans la photo ci-dessous. Pour faciliter la mobilité des piétons et des vélos, 9 % de la surface totale du parc d'activités ont été dédiés à la mobilité douce pour assurer un maillage complet de la zone, entre les bâtiments et vers le pôle de service. Cette approche différenciée des usages permet d'offrir un cadre de travail de qualité pour les usagers.

Ces enjeux de connectivité concernent également le transport de matériel entre les entreprises et les équipements / services dédiés. Les solutions d'optimisation impliquant une déconnexion entre l'entreprise et certaines de ses fonctions, le stockage par exemple, il faut alors prévoir les déplacements futurs, quel que soit le véhicule utilisé.



Analyse des cheminements piétons au High Tech Campus à Eindhoven (PB) © Synopter

Avec le développement des solutions autonomes de transports de marchandises, il ne serait pas étonnant d'avoir sur les zones d'activités de tels véhicules pour assurer une forme de logistique de proximité (courrier, livraison, gestion des stocks à distance). Il faudra alors pouvoir leur faire de la place. Il en sera très certainement de même pour le déplacement des usagers entre les différents espaces, services et équipements de la zone.

### En synthèse : les éléments clés à retenir

- De nombreuses possibilités d'optimisation sont situées au sein des parcelles et peuvent permettre l'accueil de nouveaux bâtiments, de services ou de cheminements pour renforcer la mobilité interne.
- La verticalité est une solution intéressante pour intensifier les usages du foncier que ce soit au niveau des bâtiments, du stationnement ou du stockage.
- Les services contribuent à l'externalisation de nombreux usages au sein des entreprises permettant ainsi d'imaginer de nouvelles surfaces d'activités.
- La mobilité interne des zones d'activités est un facteur essentiel pour favoriser l'accès aux différents services et contribuer à l'émergence de nouvelles pratiques au niveau des déplacements.

Comment optimiser le foncier dans les zones d'activités existantes? Approches et leviers

Fiche 2.3 Les solutions pour « faire mieux »

Auteurs : Pierre-Cecil Brasseur et Jean-francois Valles, directeurs associés, bureau d'études Synopter

Coordination : Sybille Thirion, Directrice CERF

Directeur de publication : Jean-Yves Flochon, Président du CERF

Mise en page : Chloe Mouly, chargée de communication CERF



## Focus opération « Cœur de Parc » de Courtaboeuf

Aménagé il y a 50 ans, le parc d'activités de Courtaboeuf, situé sur la communauté d'agglomération Paris Saclay, s'étend sur près de 372 ha et accueille environ 1 200 entreprises avec plus de 20 000 emplois.

Afin de conforter son rôle de poumon économique, d'éviter sa banalisation et affirmer une vocation productive et technologique, l'agglomération a décidé d'initier une vaste opération de redynamisation pour renforcer son attractivité, renouveler l'offre immobilière vieillissante et répondre aux nouveaux besoins des entreprises et des usagers.

Pour ce faire, elle a engagé un programme ambitieux de requalification des espaces publics, de soutien au développement des transports en commun, d'animation économique locale et de développement de nouveaux services et équipements.

Dans cette stratégie d'intervention, elle a également fait le choix d'engager une action spécifique : l'opération « cœur de parc » sur la principale centralité du parc d'activités où du foncier sous-utilisé a été identifié lors du diagnostic à proximité d'une ancienne ferme.

En s'appuyant sur un benchmark des facteurs clés de succès dans les parcs d'activités français et européens, l'agglomération a lancé une étude de faisabilité sur ce secteur en se donnant 3 grands objectifs :

- Recréer une nouvelle offre économique dans une logique d'optimisation foncière;
- Améliorer la qualité d'usage pour les entreprises et les employés;
- Constituer une véritable polarité qui rayonne et diffuse sur l'ensemble du parc d'activités.

L'agglomération a missionné un groupement d'experts pluridisciplinaire : architecte, urbaniste, programmation économique, services et équipements, montage opérationnel, foncier, VRD et infrastructures. Elle a aussi engagé parallèlement un travail de concertation et d'implication des entreprises du parc d'activités.

Le projet qui a ainsi été développé constitue une parfaite illustration du champ des possibles pour enclencher une véritable redynamisation d'un parc d'activités : intensifier les usages et valoriser un lieu singulier.

L'intensification passe à la fois par une nouvelle offre immobilière pour accueillir de nouvelles entreprises mais aussi et surtout par le développement de nouveaux services et équipements partagés pour l'ensemble des entreprises du parc (accueil VIP, salles de réunion, auditorium, hôtellerie, showroom, espaces de coworking et de rencontres,...) ainsi que de la restauration, des services de proximité et des activités sportives, de bien-être et de loisirs.

Quant à la valorisation du lieu, elle repose sur la revalorisation de la ferme et de son patrimoine architectural et paysager (présence d'une roseraie), la requalification des espaces publics pour favoriser les échanges, les rencontres et la convivialité et l'amélioration de la gestion du stationnement avec la création d'un nouveau parking silo.

Pour réaliser cette opération, l'agglomération a choisi de lancer un appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour favoriser le développement de solutions innovantes et retenir des opérateurs apportant des garanties sur l'exploitation et la gestion des différents services et équipements.

Au-delà d'une simple opération immobilière de densification, le projet vise ainsi à intensifier les usages et à monter en gamme le cœur du parc d'activités en vue d'enclencher, à terme, un processus de redynamisation des autres secteurs et composantes de ce pôle économique.

### > Modalités de développement de nouveaux services

Il n'existe pas de réelles solutions clés en main pour le développement de nouveaux services. En raison de la diversité des situations, il est important de bien envisager les différentes solutions techniques pour la mise en œuvre du service.

C'est pour cela que nous vous conseillons d'analyser les critères clefs suivants pour chaque service identifié :

- **Intérêt marchand du service** : Est-ce que le service vous semble viable économiquement? Existe-t-il sur votre territoire des acteurs qui ont déjà exprimé le souhait de développer ce service et/ou qui le développent déjà ? A plus grande échelle, existe-t-il des opérateurs susceptibles d'être intéressés ? Avez-vous connaissance d'opérations similaires dans les territoires voisins ?
  - + : une entreprise privée, le gestionnaire voire un groupement d'entreprises dans une logique marchande (GIE, ASL, SAS, SACV)
  - : le gestionnaire voire un groupement d'entreprises pas nécessairement dans une logique marchande
- **Mise en œuvre conditionnée du service** : Est-ce que la réussite du service passe par sa localisation ou sa facilité d'accès (restauration, salles de réunions...) ? L'implantation optimale du service nécessite-t-elle une intervention immobilière/foncière ? La viabilité économique du service impose-t-elle une mise à disposition du foncier ou d'un local ? La mise en œuvre du service nécessite-t-elle un local et/ou du foncier ?
  - + : un rôle accru du gestionnaire pour mobiliser le foncier et/ou le bâti adéquat
  - : faible implication du gestionnaire, mobilisation et accompagnement des acteurs qui mettent en œuvre le service

- **Importance du lien entre utilisateur et prestataire** : Quel niveau d'intégration au sein de l'entreprise ? Peut-elle fonctionner correctement si le service fait défaut ? Les investissements nécessaires à la mise en œuvre nécessitent-ils un engagement sur le long terme ? Nécessite-t-il un engagement conjoint d'un nombre important d'entreprises ? Quels sont les moyens à mobiliser pour assurer le fonctionnement dans le temps du service ?

+ : une adhésion forte de l'utilisateur soit dans le cadre d'une contractualisation individuelle auprès du prestataire de service (entreprise privée, gestionnaire), soit dans le cadre de l'adhésion contrainte à une démarche collective : SACV, ASL ou AFUP

- : une adhésion plus libre de l'utilisateur soit dans le cadre d'une contractualisation ponctuelle avec un prestataire soit dans le cadre d'une adhésion non contrainte à une démarche collective portée par une association d'entreprises ou le gestionnaire

- **Intérêt pour l'entreprise** : La nature de la valeur ajoutée pour l'entreprise au regard du service ? Le niveau de besoin de cette dernière ? Le degré de culture du collectif nécessaire ? L'apport pour l'attractivité, l'image et la qualité de vie de la zone d'activités ?

+ : un rôle d'accompagnement et de facilitateur du gestionnaire

- : un rôle moteur du gestionnaire avec un effort important dans la démonstration et la sensibilisation

+ : réponse plutôt positive

- : réponse plutôt négative