

*À l'orée des villes, l'activité mise en zone.  
La banalisation est-elle inéluctable ?*

SÉMINAIRE  
*Jeudi 16 octobre 2014  
Halle aux Vivres de Brouage*

**ACTES**

# (matinée)

## Accueil et introduction du séminaire

---

Léon GENDRE, Maire de La Flotte, Président du CAUE 17

p 1

## Les zones d'activités économiques, nouveaux enjeux.

---

Michel GALLICE, Architecte-Urbaniste, Directeur du CAUE 17

p 1

## La reterritorialisation de l'entreprise, une nécessité ?

---

Jean-Marie CARDEBAT, Professeur des Universités, Docteur en Sciences Économiques, Université de Bordeaux IV

p 2

## Comment favoriser la qualité des zones d'activités ?

---

Vincent DEGROTTE, Architecte-Urbaniste, Directeur du CAUE de Loire-Atlantique (CAUE 44)

p 10

## Intervention

---

Patrick REMENIERAS, Directeur de la Société d'Économie Mixte d'Aunis et Saintonge (SEMDAS)

p 15

## Échange avec les intervenants

---

animé par Pierre MÉLINAND, Urbaniste OPQU

p 17

## (après-midi)

Les attentes de l'entrepreneur:

---

Alexandre DERIVE, Chef d'entreprise, Président du Club d'entreprises de Périgny (17) p 27

Favoriser l'activité durable : un projet d'écologie industrielle.

---

Alexandre PETROZZI, Chef de projet Association BIOTOP, éco-réseau d'entreprises p 28

Renouveler l'approche des Zones d'activité économique. La requalification.

---

Joël PARPAILLON, Conseiller communautaire de la CDC du Pays de Pouzauges (85) p 36

François PAPIN, Chargé de mission Environnement - CDC du Pays de Pouzauges (85) p 37

La maîtrise d'ouvrage (méthodes et gestion).

---

François FERRON, Directeur du pôle Aménagement et Patrimoine - Communauté d'Agglomération de La Rochelle p 40

Quelle stratégie de l'offre d'accueil ?

---

Jean-Marie CARDEBAT, Professeur des Universités, Docteur en Sciences Économiques, Université de Bordeaux IV p 45

Échange avec les intervenants

---

animé par Michel GALLICE, Directeur du CAUE 17 et Pierre MÉLINAND, Urbaniste OPQU p 47



Mesdames et messieurs les maires, architectes, élus, géomètres, maîtres d'œuvre, bienvenue à notre séminaire qui a pour thème cette année les zones d'activité et principalement les zones artisanales.

Nous avons travaillé pendant une demi-douzaine d'années régulièrement à ce que l'on appelle l'Appel à Projets : comment créer des zones périurbaines qui s'intègrent à la zone urbaine, c'est-à-dire aux villages et aux villes anciennes ? Ça n'a pas été un franc succès. Peut-être parce que nous sommes partis trop tard et que le mal était fait. Néanmoins, quelques communes se sont inspirées de nos travaux et je puis dire, pour les avoir visitées, que ce sont des réussites.

Aujourd'hui, nous abordons un autre thème qui est celui de la zone d'activité.

Autrefois, dans le milieu rural, les activités économiques étaient au sein du village ; comme certains sièges d'exploitation agricole, d'ailleurs. On trouvait là le forgeron, le bourrelier, le charron, les ateliers de menuiserie, les ateliers des entrepreneurs de maçonnerie et tout cela formait un ensemble harmonieux. En revanche, le progrès a amené une autre dimension en ce qui concerne ces zones d'activité. Il a fallu les extraire des centres bourg. À juste titre, ce n'était plus vivable. Aujourd'hui, quand un entrepreneur, voire un commerçant, est livré, il n'est plus livré par une camionnette, il est livré avec un semi-remorque. Il fallait donc installer les zones d'activité hors des bourgs. Tout cela relevait d'une nécessité et les moyens n'étaient pas considérables pour créer ces centres d'activité. Le territoire est aujourd'hui considérablement altéré par ces créations.

Je vais citer René Baron, Président du CAUE de Loire-Atlantique. Il disait : intégrés au contexte urbain, et découlant d'un rapport direct entre lieux de vie et lieux de travail, les espaces d'activité se sont vus au fil du temps inexorablement repoussés aux confins des villes pour finir désormais émiettés sur les territoires ruraux, ponctuant ainsi souvent piètrement mais toujours durablement les paysages de nos entrées de ville.

Nous allons essayer, Monsieur le Directeur, Mesdames et Messieurs, de conjurer le sort. Et voir comment, d'une part, tout ce qui va se créer doit l'être dans l'esprit de l'intégration au village et, d'autre part, ré-intégrer ce qui existe par de la végétation, par une amélioration des volumes, des voies : ré-intégrer autant que faire se peut ce qui existe.

La France mange d'année en année près de 80 000 hectares de territoire agricole. Souvent utilement, quelquefois inutilement. Il faut créer les infrastructures, il est vrai. Mais nous n'avons pas économisé l'espace. Et souvent cet espace était un espace précieux pour l'agriculture. Notre séminaire doit être un lieu de réflexion pour préserver l'espace agricole.

Chacun le reconnaîtra, planifier et créer des espaces d'activité sont des actes majeurs de la vie locale car ceux-ci sont les supports de l'emploi et du développement économique territorial. Placés à l'entrée des villes, à l'orée des villes, les espaces d'activités sont le premier paysage d'accueil de celles-ci et se veulent être une vitrine du dynamisme de la région.

Pendant de nombreuses années, avant la possibilité offerte par la Taxe Professionnelle Unique, la zone d'activité a été considérée par les collectivités comme un moyen d'attirer les entreprises et donc de générer des ressources fiscales pour la collectivité. En fait, ce mécanisme en a généré une multitude sur le territoire français. Ce phénomène n'est pas qu'urbain et l'émiettement a gagné les territoires ruraux, altérant les entrées de nos villes et bourgs. On cite volontiers le nombre de 25 à 30 000 zones d'activité, représentant 10 % du territoire français. Le chiffre exact n'est pas connu mais, peu importe, il est suffisamment représentatif pour être inquiétant.

Repoussées inexorablement aux confins des villes, les zones d'activité sont rarement intégrées dans la vie de la cité. Cette absence de synergie entre la vie de la collectivité et la vie de l'entreprise crée des difficultés sérieuses dans le fonctionnement des territoires. En participant au grignotage des espaces agricoles et naturels, elle est un des vecteurs de l'étalement urbain. Il est donc également sensé de se préoccuper de ces espaces sous cet angle, d'autant plus que leur taux de remplissage est souvent inférieur aux espoirs des collectivités. À l'instar des politiques du logement, on pourrait imaginer une politique de renouvellement pour répondre au souhait d'accueillir des entreprises dans ces espaces inoccupés.

Mais il faudrait aller plus loin. Il faudrait un changement radical de vision de ces espaces.

Tout d'abord, il faut que les collectivités aient une approche plus globale de l'activité et ne considèrent plus les zones d'activité comme une fin en soi mais comme un outil au service d'un projet de développement économique. Ensuite, il faut considérer les zones d'activité comme partie intégrante du territoire communal. Elles doivent devenir des quartiers, des lieux de vie susceptibles de fournir des services à ceux qui y travaillent et vivent 8 heures sur 24.

Enfin, il faudrait que la notion de durabilité soit mise au centre des préoccupations. Si la localisation des activités a des incidences

sur le développement durable, à l'inverse, le développement durable peut aider à reformuler la problématique de la localisation. Ce serait là l'occasion d'une reterritorialisation des activités.

Cette autre manière de penser le territoire pourrait conduire à maîtriser la conduite du changement. Des programmes de recherche ont ouvert cette voie. Les éco-technologies alliées au développement durable pourraient nourrir des projets où les relations équilibrées prédomineraient. Déjà, des initiatives prometteuses existent autour des circuits courts agricoles, de l'économie de la fonctionnalité, voire du télétravail. Ces démarches d'écologie industrielle doivent être vues comme le vecteur d'une dynamique industrielle, de bénéfices et d'opportunités pour les entreprises et d'une activité renforcée pour le territoire.

Voilà ce que nous allons essayer d'aborder au cours de ce séminaire avec des regards croisés d'universitaires, de conseillers, de praticiens de l'espace, de maîtres d'œuvre et de maîtres d'ouvrage.

Nous allons donner ce matin la parole aux théoriciens et aux praticiens du conseil et nous donnerons la parole, cet après-midi, à la fois aux collectivités et aux entreprises. Car n'oublions pas que ces zones d'activité sont là pour accueillir en premier lieu les entreprises.

Pour commencer, faisons un peu de prospective et regardons les futures conditions nécessaires à l'accueil des entreprises. En d'autres termes : quel nouveau panorama se dessine pour l'attractivité de nos territoires ?

Pour aborder ce sujet, nous avons souhaité donner la parole aux économistes, en faisant appel à Jean-Marie Cardebat qui est Professeur des universités et Docteur en Sciences Économiques à l'Université Bordeaux IV et qui a notamment travaillé sur le triptyque : ancrage territorial de l'entreprise, développement territorial durable, action publique locale.

Nous verrons que les obligations de l'entreprise en matière de développement durable, notamment dans la RSE, la responsabilité sociale des entreprises - un terme que Jean-Marie développera -, vont aller croissantes. Ces enjeux nécessiteront une reterritorialisation des entreprises. Nous parlerons d'économie circulaire, d'endogénéité et de montée en puissance des métropoles.

---

**Jean-Marie CARDEBAT** *Professeur des Universités, Docteur en Sciences Économiques - Université Bordeaux IV*

---

### *La reterritorialisation de l'entreprise, une nécessité ?*

Nous allons nous intéresser à la vision qu'a l'entreprise de son territoire d'implantation, son territoire d'ancrage. On va parler, comme l'a dit Michel Gallice, de développement durable, de collectivité. Et nous reviendrons, in fine, à la notion de territoire.

On va décrire une boucle. On va tutoyer l'utopie avec le développement durable et j'essayerai de vous dire en quoi ce n'est pas forcément une utopie. Et puis on reviendra sur le territoire et sur la spécialisation, de mon point de vue nécessaire, des territoires.

Quel est le territoire pertinent de l'entreprise ?

Lorsqu'on considère ce qui fait le territoire d'une entreprise, on peut avoir une définition différente de celle de l' élu ou de celui qui habite sur un territoire donné. L'entreprise n'a pas de territoire à proprement parler. C'est une abstraction pour elle. L'entreprise a un marché. Et elle a même plusieurs marchés.

Il y a une opposition entre le territoire tel qu'on peut l'entendre en tant qu'individu et le marché, au sens de l'entreprise. L'entreprise fait face à un marché du travail, par exemple. Le marché du travail, vous me direz : c'est local. Eh bien non, pas forcément. Vous entendez comme moi, dans l'actualité, parler de travailleurs qui viennent d'Espagne, de Pologne, qui viennent d'un peu toutes les zones du monde. Le marché du travail, qu'on pourrait considérer comme un marché tout à fait ancré localement, ne l'est pas forcément.

Le marché des matières premières, des biens intermédiaires, est depuis longtemps très ouvert, très mondialisé. On va faire venir des biens intermédiaires d'Asie, d'Amérique etc. Je ne vous apprends rien à ce niveau-là.

Le marché final, que l'on s'adresse à une entreprise ou à un client final, à un individu, c'est le monde. Je voudrais prendre un exemple que je connais assez bien. Je suis bordelais, je connais les problématiques des viticulteurs dans le bordelais. C'est exactement la même chose en Charente, pour le Cognac. Voilà donc une entreprise viticole a priori très ancrée sur son territoire. On ne peut guère en imaginer de plus ancrée sur un territoire donné. Hier, quand je suis parti de chez moi, j'ai vu des vendangeurs venant d'Espagne. J'ai vu des travailleurs de l'Est. Le marché du travail, pour une entreprise pourtant extrêmement ancrée localement, est donc bien européen.

Et le marché de consommation finale, pour les viticulteurs cognaçais ou bordelais, c'est le monde : 90 % des produits sont exportés. La notion de territoire est donc très relative.

On a fait une enquête il y a deux ans auprès d'un certain nombre de chefs d'entreprises de PME en Loire-Atlantique et Aquitaine. On s'est rendu compte qu'ils avaient une définition du territoire extrêmement floue et globalement assez peu collée à la notion de territoire qu'on peut avoir en tant qu'individu et surtout en tant qu' élu.

D'emblée, je voudrais dire qu'il y a un hiatus entre la vision du territoire telle qu'on peut la définir au sens d'une collectivité territoriale et le territoire tel qu'on l'envisage lorsqu'on est une entreprise. Le hiatus est assez profond et il y a peut-être une réconciliation à faire, d'une certaine façon, entre ces deux visions du territoire.

Quand je parle de l'entreprise, je voudrais préciser de quel type d'entreprise il s'agit. Il y a un certain type d'entreprises, celles qui se rapprochent le plus de l'artisanat, qui ont un marché très territorialisé au sens géographique du terme, c'est-à-dire dans un sens assez clos, dans un rayon de quelques dizaines de kilomètres autour d'elles. Elles sont dans les secteurs des services : les plombiers, les boulangers, etc. qui vont être, eux, attachés à leur territoire. Ce n'est pas de ces entreprises dont je parle. Je parle des entreprises, des PME (celles que l'on envie tant à l'Allemagne) qui sont fortement créatrices de valeurs et qui participent très activement à la richesse des territoires. Ce sont ces entreprises-là qu'il faut chercher à ancrer de nouveau sur nos territoires. Ce sont ces entreprises qui créent véritablement de la valeur. C'est tout ce tissu de PME-PMI qu'on a eu tendance à perdre au fil du temps.

Pourquoi a-t-on perdu ces entreprises au fil du temps ? On les a perdu essentiellement parce qu'il y a eu un choc majeur que l'on date à peu près du milieu des années 90 : c'est la mondialisation. La mondialisation, si on devait la définir d'une phrase extrêmement simple, c'est que la distance a disparu. La mondialisation est synonyme d'une distance disparue au sens où elle n'est plus coûteuse. Parcourir des kilomètres devient gratuit, ou quasi gratuit en termes relatifs vis-à-vis du prix du produit final. Pour les services qui peuvent être numérisés c'est effectivement quasi gratuit. Cette distance disparue amène forcément une tendance au nomadisme pour les entreprises qui vont, plus encore qu'hier, regarder le territoire-monde plutôt qu'un territoire très localisé. Il y a eu un livre aux États-Unis qui a fait grand bruit : « The world is flat », de Thomas Friedman, qui décrit justement cette idée de distance disparue, d'un monde devenu tout plat, sans aspérité, sans géographie pour gêner la circulation des hommes et des produits. Ce livre date de 2005 dans sa première édition. Le prix nobel Paul Krugman estimait en 1995 le moment où les coûts de transport ne comptaient plus pour les entreprises et ne participaient quasiment plus à la décision économique.

Dans cet univers totalement mondialisé, ce qui compte pour une entreprise dans son implantation c'est l'optimisation de l'accès aux marchés. L'accès, pour une entreprise c'est véritablement un mot clef. Accès au marché du travail, je le disais, mondialisé. Accès au marché du travail chinois qui compte peut-être autant aujourd'hui, pour un certain nombre d'entreprises, si ce n'est plus que le marché du travail français. Accès au marché des matières. Dans un monde où les matières peuvent être plus rares en termes relatifs, l'accès aux matières premières va redevenir assez crucial. Et puis, bien évidemment, l'accès au client.

Donc, ce que va réclamer une entreprise, cliente d'un territoire, c'est un accès le plus facilité possible à l'ensemble de ces marchés. Ce qu'il lui faudra c'est de l'infrastructure de transport et des coûts les moins élevés possibles à la fois pour ses réseaux, mais également en termes foncier, immobilier, de tous les intrants, biens intermédiaires etc. Et puis, in fine, la fiscalité.

On se rend compte qu'on est, depuis une vingtaine d'années, dans un monde relativement basique ou en tout cas que l'on peut assez facilement caricaturer à partir de ces deux approches. L'implantation d'une entreprise va se jouer sur la fiscalité (il y a beaucoup d'exemples dans l'actualité qui nous permettent aujourd'hui de valider ce raisonnement) et sur l'accès, l'accès aux ressources, l'accès aux marchés.

Forcément, dans une logique rationnelle, purement économique, les entreprises vont s'agglomérer pour diminuer au maximum leurs coûts et optimiser leurs accès aux marchés. Elles vont s'agglomérer dans des zones où le foncier et l'immobilier sont moins chers, où l'accès aux infrastructures de transport est plus aisé. C'est ce que décrivaient le Président et le Directeur du CAUE 17 en disant qu'on avait fui les centres ville, qu'on s'était tourné vers des zones économiquement plus aptes à recevoir les activités économiques. On a donc des phénomènes d'agglomération qui peuvent être tout à fait décousus. Vous avez une photo ici qui est extrêmement banale et que l'on va retrouver à l'orée de toutes les villes, en tout cas des villes moyennes ou grandes de France. Alors, le développement durable dans tout ça ? Pourquoi va-t-on parler de développement durable ?

Parce que, finalement, ça peut faire évoluer et ça fait évoluer assez considérablement la vision de l'entreprise, la vision qu'elle a de son territoire d'implantation.

Le développement durable, on en parle beaucoup, peut-être trop. C'est sans doute quelque chose qui est devenu galvaudé, d'une certaine façon. Je suis pourtant convaincu que c'est un modèle économique très intéressant qui s'imposera dans le futur. Je vais essayer de vous expliquer pourquoi.

Moi-même, ce développement durable m'ennuie. On m'en parle tout le temps. Je le vois partout. J'entends parfois des choses qui



me surprennent. Je trouve qu'on le met à toutes les sauces, et les sauces sont plus ou moins digestes.

C'est dommage parce que le concept lui-même est extrêmement intéressant, extrêmement riche. Et je crois qu'il est aujourd'hui inévitable qu'un développement plus durable, avec ses fameux préceptes (ses trois piliers : pilier économique, pilier social et pilier environnemental), se mette en place dans les années qui viennent.

Faisons un tout petit peu d'histoire économique. Je voudrais juste revenir en arrière, pas trop loin. Revenons simple-

ment sur le XXe siècle. On se rend compte (et on pourrait remonter avant) qu'au XXe siècle, à qu'à chaque fois qu'il y a eu une crise majeure qui a touché l'économie-monde (on pense inévitablement à la crise de 1929 et aux chocs pétroliers des années 70, 73 puis 79), il y a eu changement de modèle économique. La crise de 29 c'est la fin du modèle libéral qui s'était mis en place au XIXe siècle et l'avènement d'un nouveau modèle : le modèle keynésien. Un modèle fondé sur une économie tirée par la demande et non plus par l'offre comme chez les libéraux. C'est un changement profond. C'est une mutation profonde de la vision même de l'économie et des politiques économiques, orientées vers la demande, orientées vers les ménages et non plus vers l'offre, vers l'entreprise. C'est un changement radical qui a eu lieu dans les années 30 et surtout dans l'après-guerre. Ce changement a été permis, si je puis dire, par la crise de 29.

Ce modèle, pendant une trentaine d'années, a accompagné l'économie mondiale avec prospérité. Sauf que ce modèle s'est retrouvé « piégé » par l'augmentation brutale du prix du pétrole dans les années 70. Les économistes keynésiens, dans les années 70-80, n'ont pas su trouver de solution à cette crise inflationniste. Ceux qui ont amené des solutions, ceux qui ont été entendus par les gouvernements (celui de Margaret Thatcher, celui de Ronald Reagan) ce sont les néo-libéraux. Après les chocs pétroliers, on a vu se mettre en place des politiques néo-libérales dans tous les pays du monde. Je dis bien tous. En France, Laurent Fabius a été le premier à mettre en place les politiques néo-libérales, dans les années 80. Il a été suivi ensuite par le gouvernement Chirac. Regardez en Russie : c'est l'arrivée de Gorbatchev avec cette idée de réformes qui conduira à l'implosion de l'URSS. Regardez en Chine : la fin des années 70, c'est le moment où la Chine bascule dans le capitalisme.

C'est intéressant de voir que ces chocs pétroliers ont affecté tout le monde. C'est à nouveau l'économie qui a fait un revirement. On est parti dans une dimension néo-libérale très affirmée.

Aujourd'hui, c'est la fameuse crise des subprimes. On la date généralement de 2009. C'est une crise dont vous avez sans doute entendu dire, comme moi, qu'elle est au moins équivalente à celle de 29, en termes d'intensité. Qu'est-ce qu'il faut en conclure ? Il faut en conclure que, vraisemblablement, derrière cette crise, il y aura un changement de modèle économique.

La question que je pose c'est : quel nouveau modèle économique ? Qu'est-ce qui peut venir remplacer le néo-libéralisme ? Je suis né avec le néo-libéralisme, avec sa mise en place. J'ai toujours connu ça. Tous mes étudiants ont l'impression que ça ne peut pas s'arrêter. L'histoire nous montre pourtant qu'il n'y a pas un modèle d'organisation sociale qui ait tenu dans le temps. Pas un. Et celui-ci ne tiendra pas plus longtemps qu'un autre.

Donc : quel modèle, demain ? À bien y regarder, je ne vois pas tellement d'autre modèle que celui fondé sur le développement durable.

Qu'est-ce qui peut nous apporter des opportunités économiques pour demain en dehors d'une économie durable ? Où sont, aujourd'hui, les gisements de croissance ? Ils sont dans la durabilité. Ils sont dans le fait de re-fonder le modèle économique d'un point de vue industriel, pas simplement dans le système d'idées. Les entreprises en croissance sont aujourd'hui celles qui peuvent s'adapter à ce modèle de durabilité, changer leurs produits et se rendre plus aptes à survivre dans un environnement qui va réclamer une gestion de l'environnement et une gestion sociale dans le sens du développement durable.

Vous allez me dire : ça va à contre-courant de ce que fait la Chine. La Chine qui pollue, qui gaspille des ressources etc. Je n'en suis pas sûr. Le modèle chinois est sans doute en bout de course. Le modèle chinois va devoir s'adapter. Ils en ont parfaitement conscience. Et c'est peut-être d'eux que viendra la révolution verte. C'est une idée qu'il faut garder en tête.

Ce développement durable : utopie ? Peut-être. Mais, très sincèrement, je ne vois aujourd'hui pas d'autre issue pour nous faire sortir de cette crise que ce modèle de développement.



On est en 2014. La crise des subprimes c'est 2009. On est juste 5 ans après. Il ne s'est pas encore passé grand-chose, on est encore au fond du trou, si vous me passez l'expression. Imaginez qu'on soit dans les années 30 : 2014 c'est le 1934 de la crise de 29. Je vous rappelle ce qu'il y a eu en 33 en Allemagne. Il est normal que l'on soit encore un peu au fond du seau, il ne faut pas attendre de changements immédiats. Le changement de modèle d'après le choc pétrolier a pris une quinzaine d'années. C'est le temps moyen estimé par les économistes pour qu'on puisse basculer, à une échelle mondiale, d'un modèle à un autre. Donc, attendons les développements dans la prochaine décennie. Sauf que, sur le plan des idées, tout se joue maintenant.

Vous l'avez compris : si le développement durable s'impose, les règles du jeu vont changer. Il y a des lois, il y a la pression du gouvernement sur les entreprises. C'est assez bien symbolisé par le Grenelle II et notamment l'article 225 de la Loi qui oblige les entreprises d'une certaine taille à éditer des rapports sociaux et à évaluer leurs coûts sociétaux, leurs coûts environnementaux, en plus de leurs coûts économiques. C'est intéressant parce que ça veut dire qu'il va falloir changer la comptabilité, passer à ce que l'on appelle une comptabilité universelle dans laquelle on sera capable d'évaluer un coût social, le coût d'une délocalisation, le coût d'une pollution, le coût d'un bruit, par exemple (une pollution peut-être sonore). On a déjà des outils pour cela. On sait évaluer le coût d'un bruit. On sait évaluer le coût de la destruction d'un paysage. On a fait des progrès dans ce corpus théorique sur l'évaluation des coûts sociétaux. On est capable de tenir une comptabilité en partie triple : sociale, environnementale et économique. Aujourd'hui, on ne calcule que les coûts économiques. Demain, on calculera aussi les coûts sociaux et les coûts environnementaux. Très clairement, cela signifie que la distance va redevenir coûteuse. On pouvait amener un produit d'un point A à un point B très facilement, avec des coûts extrêmement réduits. Mais le fait d'amener ce produit du point A au point B a des implications sociales (destruction sociale et économique d'un territoire) et la société doit être solidaire. Elle doit indemniser ceux qui ont perdu leur emploi etc. Cela, ça s'évalue.

Et si on est capable d'évaluer ce coût, qui doit payer ? La société, au sens collectif, ou l'entreprise ? Très clairement, dans le modèle du développement durable, c'est l'entreprise qui doit assumer ce coût. Lorsqu'une entreprise prend une décision, elle doit en assumer les conséquences. La distance, ne serait-ce que d'un point de vue social, redevient donc coûteuse. Elle redevient coûteuse aussi du point de vue environnemental. On sait évaluer le carbone, en Europe : la tonne de carbone émise dans l'atmosphère est cotée. Il y a un prix pour cela. Le prix Nobel très récent, Jean Tirole (et on ne peut pas le soupçonner d'être d'extrême-gauche, croyez-moi) disait : on ne peut pas s'abstraire d'une fiscalité sur le carbone. L'énorme erreur qu'a commise l'Europe il y a très peu de temps, c'est d'avoir abandonné cette fiscalité carbone.

D'un point de vue environnemental, la distance va donc redevenir coûteuse. Du point de vue sociétal, le développement durable (la norme Iso 26000 s'impose de plus en plus aux entreprises) impose l'aspect partie prenante : la prise en compte d'un point de vue formalisé de l'implication de l'entreprise sur son territoire, de ses liens avec ses parties prenantes directes. Les parties prenantes, pour les libéraux, ce sont uniquement les actionnaires. La seule responsabilité sociale d'une entreprise pour Milton Friedman (dans un article célèbre du New-York Times en 1970) c'est de maximiser les profits. Ces choses-là ont évolué et, aujourd'hui, la responsabilité sociale implique l'environnement, le social mais aussi la vie du territoire et la prise en compte des parties prenantes.

Les entreprises y sont sensibles. Elles y sont obligées, d'un côté, avec la loi. Et elles y sont obligées, d'une certaine façon, par les forces du marché. L'Iso 26000 c'est du privé. L'International Standard Organisation est une ONG privée. Et la force du marché est telle que, même si la norme Iso 26000 n'est pas aujourd'hui certifiable, certaines entreprises demandent déjà à se faire évaluer sous l'angle de l'Iso 26000. Et ça se développe beaucoup plus vite qu'on ne l'imaginait au départ lorsque cette norme Iso 26000 (Iso Développement Durable) est sortie.

Alors, avec le développement durable, avec ce changement de modèle économique, les attentes de l'entreprise envers le territoire ont évolué. Et les attentes des entreprises envers les collectivités locales ont évolué. Dans l'enquête dont je parlais tout à l'heure sur la perception des entreprises vis-à-vis du territoire, on a interrogé un peu plus de 40 entreprises sur le développement durable. On a globalement identifié trois groupes de perception vis-à-vis du développement durable. Là aussi c'est relativement flou, mais c'est quand même moins flou que vis-à-vis du territoire.

Dans ces trois groupes, un groupe à une vision relativement floue du développement durable. On a ensuite deux autres groupes avec des entrepreneurs qui connaissent la définition du développement durable, qui savent ce que c'est, qui savent qu'il y a un pilier social, environnemental et économique, et d'autres qui sont axés quasi uniquement sur l'environnement. Pour eux, le développement durable c'est l'environnement et seulement l'environnement.

On a fait un certain nombre de corrélations statistiquement significatives et qui sont soulignées par des signes positif ou négatif. Ceux qui ont une vision assez floue du développement durable disent que c'est l'échelon territorial qui sera pertinent. Le Conseil Régional doit impulser une politique de développement durable et eux voudront bien se caler derrière cette politique, participer et faire un effort. Ils n'ont pas du tout d'approche partie prenante. Ils sont centrés sur leur activité. En réalité, ils attendent tout de la part des Collectivités. Pour eux, il revient aux Collectivités, et en l'occurrence au Conseil Régional, d'impulser véritablement le développement durable des territoires.

Ceux qui ont une vision globale du développement durable (la « bonne vision », celle qui correspond le plus et le mieux à la définition sociale, environnementale et économique) n'attendent finalement pas grand-chose des Collectivités. Ils ont une approche partie prenante. Eux ont bien compris ce qu'est le développement durable et savent que c'est une co-construction à une échelle très localisée. Avec les Collectivités, mais sans tout attendre de leur part.

Ceux qui ont une approche purement environnementale attendent aussi beaucoup des Collectivités, mais pas n'importe lesquelles : le pouvoir central, l'État. Ce sont ceux qui sont le plus influencés par le Grenelle II.

On a une vision qui est donc en train d'évoluer: C'est un échantillon un peu limité mais malgré tout représentatif. Il y a des intersections nettes et significatives entre la vision du développement durable et les attentes vis-à-vis des Collectivités territoriales.

Le développement durable peut apparaître, du coup, comme un point de convergence. Une sorte de point focal où vont s'exprimer à la fois les attentes des entreprises (les obligations de marché pour les entreprises à mettre en place des démarches de développement durable, c'est-à-dire de responsabilité sociale) et les indicateurs territoriaux du développement durable que l'on est censé mettre en place progressivement dans les collectivités territoriales. Il y a huit grands thèmes que vous pouvez retrouver très facilement sur internet. Huit thèmes sur lesquels doivent être mis en place au minimum des indicateurs et évidemment, à terme, des actions pour améliorer ces mêmes indicateurs.

On retrouve ici une logique intéressante, très entrepreneuriale : des tableaux de bord avec des indicateurs quantifiés, mesurables. On revient à l'idée de mesure des aspects sociaux et environnementaux. L'idée de faire un suivi dans le temps, d'essayer d'avoir des actions convergentes suivant les niveaux de collectivité territoriale. Et que tout cela soit cohérent sur un territoire un petit peu plus large et, in fine, sur le territoire national voire européen.

Les indicateurs territoriaux du développement durable et l'Isd 26000 sont basés sur l'approche définie par les Nations-Unies. Des travaux ont commencé dès 1972 avec le fameux Club de Rome qui a rendu son rapport en 72 (le rapport Meadows). Les travaux se sont poursuivis depuis dans le cadre du programme des Nations-Unies sur l'environnement. Aujourd'hui, on a une définition claire. On a un texte fondateur qui est rappelé dans le Global Compact des Nations-Unies et qui sert de référence, un peu comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de René Cassin. C'est intéressant d'avoir la même référence derrière ces deux types d'indicateurs, ceux des entreprises et ceux des collectivités territoriales.

J'en veux pour preuve le travail qu'a fourni l'AFNOR. L'Agence Française de Normalisation a développé deux outils pour accompagner d'un côté les entreprises et de l'autre les collectivités territoriales. L'AFAQ 1000NR (avec un jeu de mots sur la façon d'écrire 1000NR) fait écho aux objectifs du millénaire de l'ONU. Ces deux outils sont très strictement comparables : AFAQ 1000NR Entreprises et AFAQ 1000NR Collectivités. Il y a donc vraiment une convergence actée et concrétisée par le travail de l'AFNOR. On va retrouver des points de convergence assez évidents (non strictement substituables évidemment, parce que tenant compte de la nature des activités d'une collectivité et de celle d'une entreprise) et très largement comparables. C'est intéressant, parce que, s'ils sont comparables, ça veut dire qu'on peut mener des actions conjointes entre une entreprise et une collectivité. Chacune va « scorer » dans son tableau de bord qui lui est propre. Les actions de l'une vont profiter à l'autre ; c'est ça qui est intéressant aussi. C'est ce que j'essaie de symboliser par ce petit schéma : vous le voyez, il y a vraiment des actions mutuellement bénéfiques. Ce que fait une entreprise pour améliorer son bilan de responsabilité sociale va profiter, de fait, au territoire et va s'inscrire dans les indicateurs territoriaux du développement durable. Et réciproquement, ce que fait la collectivité profite au score de l'entreprise.

La ZA, la fameuse Zone d'Activité dont on parle aujourd'hui, symbolise et concrétise justement ce point de rencontre entre la collectivité et l'entreprise. La zone d'activité apparaît, à ce stade de notre histoire, comme un lieu expérimental, au même titre que les écoquartiers il y a encore quelques années. Mais si vous regardez l'exposition présentée ici (Exposition du CAUE de Loire-Atlantique, Ndr), vous verrez qu'on peut imaginer des zones d'activité comme des écoquartiers. C'est quand même assez curieux, qu'il y ait tellement d'exemples d'écoquartiers aujourd'hui en France (ce n'est pas encore la panacée, peut-être) et qu'il n'y ait quasiment aucune éco-zone, aucune éco-ZA, ce que j'appellerais ZAD, Zone d'Activité Durable, qui se soit développée. On va me dire qu'il y a quelques exemples ici ou là, du côté de Dunkerque ou en Bretagne. Il y a effectivement quelques exemples mais ils vont se compter sur les doigts des deux mains, ou à peu près, à l'échelle nationale. Si on va dans d'autres pays, si on va aux États-Unis, si on va en Chine... en Chine, il va falloir beaucoup de mains pour compter le nombre de zones qui se sont développées comme cela.

### • Des attentes renouvelées vis-à-vis des collectivités territoriales

- Enquête 2012 sur la perception du DD & territoire → une forte attente envers les collectivités

		Représentation du DD		
		Individuelle	Globale	Environnementale
Territoire	national			+
	régional	+		
	local		+	
Parties prenantes	oui		+	
	non	+		
Implication des collectivités	maximale	+		+
	forte			
	moyenne			
	faible			

Source: ADAGE (2012), rapport final remis au CR Aquitaine, graphique réalisé par A. Musson, tableau réalisé par JM. Cardebat

Pourquoi donc ne pas ré-inventer, de façon expérimentale, avec sans doute des erreurs au départ, la ZA ? Comme on a essayé de ré-inventer les quartiers, sous un angle Éco. Éco : préfixe qui nous renvoie à l'écologie. Ce qui, pour moi, ne suffit pas. Il faut aussi introduire les aspects sociaux, les aspects d'efficacité économique et de compétitivité. Rien ne se fera, et on n'attirera jamais des entreprises, sans leur promettre plus de compétitivité, plus d'efficacité. C'est un point clef.

Avec un collègue, je m'étais amusé à mettre en parallèle les indicateurs territoriaux du développement durable et des exemples d'actions qui pourraient être menées à l'échelle d'une zone d'activité durable. On a des choses au niveau du premier indicateur (société de la connaissance et développement économique et social) qui peuvent être mises en place : des formations communes, à l'échelle d'une zone d'activité durable ; la création de groupement d'employeurs pour partager notamment des missions, des personnels non stratégiques. On sait que les entreprises sont réticentes à partager sur des éléments stratégiques. Mais il y a tout un tas de fonctions supports dans l'entreprise qui peuvent être partagées assez facilement. Concernant la consommation et la production durables, c'est peut-être plus facile : on peut mutualiser les achats à l'échelle d'une ZAD. On peut jouer sur les complémentarités. On parlera plus tard avec les autres intervenants d'écologie industrielle. Sur le changement climatique, il y a des choses très simples qui peuvent être faites : la ZAD peut intégrer en amont l'idée de faire un bilan carbone systématique. C'est un service offert par la ZAD pour l'ensemble des entreprises ; ça compte dans les indicateurs territoriaux du développement durable et ça compte pour les entreprises, ça les aide, ça leur évite de faire ça chacune de leur côté puisque ça sera réalisé collectivement à l'échelle de la ZAD.

On peut imaginer plein de choses. Transport et mobilités : mettre en place des systèmes de covoiturage. Beaucoup de choses sont déjà faites de ce point de vue-là. Partager des véhicules, des véhicules électriques notamment. Etc. On pourrait imaginer plein de choses à chaque fois.

Je voudrais simplement m'arrêter sur le dernier point : le reporting. Il y a la notion de bonne gouvernance. Cette notion peut être définie à l'échelle de la zone plutôt qu'à l'échelle de l'entreprise. Chaque entreprise en profiterait et, en même temps, le territoire dans sa globalité en profiterait.

Ce ne sont que des exemples. Ils sont parfaitement critiquables. Mais c'est l'idée qui m'intéresse à ce stade : on peut apparier les obligations en termes d'indicateurs des collectivités avec les obligations de l'entreprise en termes de responsabilité sociale. Ce sont deux mondes qui s'ignorent aujourd'hui : on a d'un côté les collectivités, de l'autre les entreprises. À bien y regarder, leurs intérêts sont communs, au regard du développement durable qui est pour moi, dans la prochaine décennie, le modèle qui nécessairement s'imposera.

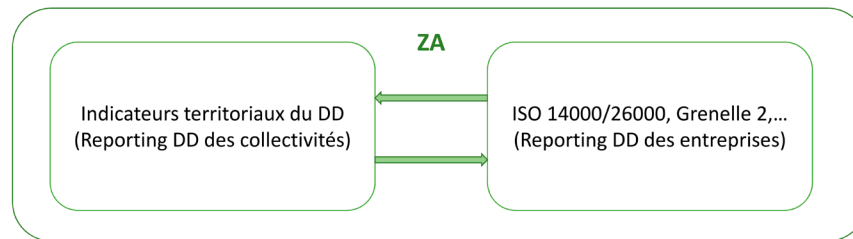
Re-penser la zone d'activité dans le sens de la durabilité veut dire appliquer les principes du développement durable.

Il y a des choses qui ont déjà été imaginées. J'ai toujours été assez impressionné, depuis plusieurs années déjà, par les écrits de Jeremy Rifkin. Vous en avez peut-être entendu parler : son dernier livre vient de sortir, il est opaque à plus d'un titre et intitulé : « La nouvelle société du coût marginal zéro ». La société du coût marginal zéro, ça veut dire, pour Jeremy Rifkin, qu'on va de plus en plus vers une société dans laquelle le coût de la dernière unité produite tend à s'annuler. Et qu'on pourra produire, de plus en plus, des choses de façon gratuite. Tout ce qu'il nous faudra c'est de l'infrastructure. Il parle des imprimantes 3D pour fabriquer ses propres objets. Il parle de l'énergie ; il en parlait déjà très bien dans « La troisième révolution industrielle », où chacun sera producteur d'énergie. Il y aura un réseau maillé à un niveau extrêmement précis et hyper localisé où l'énergie produite par un bâtiment sera communiquée au voisinage, et inversement. Ici, nous en consommons beaucoup en ce moment-même. Les maisons d'à côté sont peut-être inoccupées parce que les gens sont au travail. Si ces maisons peuvent produire de l'énergie, avec une éolienne ou un panneau solaire, elles nous la transféreront directement.

Cette idée et les implications qu'elle a, Jeremy Rifkin nous dit que ça a une implication en termes de mise en commun, donc de communauté. Il nous dit qu'on retourne vers des territoires. Des territoires très intégrés où les relations à la fois sociales, en termes de gestion de l'énergie, des flux de matière, de gestion de l'environnement, seront intégrées à des échelles beaucoup plus réduites qu'aujourd'hui. On en revient à la fameuse conférence de Rio sur le développement durable, en 1992. Celle où George Bush père était venu dire globalement que le niveau de vie des américains était non négociable et que s'ils voulaient trois frigos et quatre bagnoles, ils auraient trois frigos et quatre bagnoles ; c'était une belle intervention.

À Rio, on a dit : le développement durable c'est à la fois quelque chose de global qui doit être pensé par les organisations internationales et par les gouvernements et à la fois, et peut-être surtout quelque chose de local. Dans ses germes, le développement durable contient cette dimension communautaire, locale. Finalement, sur des espaces non pas clos mais très bien délimités, on a beaucoup plus de relations sur la gestion de l'environnement, sur les flux de matières, sur la création d'énergie etc.

Cette idée est intéressante et je vous invite vraiment à regarder les livres de Jeremy Rifkin qui est un essayiste célèbre aux États-Unis et qui intervient beaucoup pour la Région Nord, en France (il est un des conseillers de la Région Nord). Parmi les principes qu'il défend, il y a notamment celui de l'écologie industrielle qui, je le répète, ne doit pas laisser le social de côté. Les principes d'écologie industrielle, vous les connaissez, ils se bâtissent autour de deux mots clefs. Ce sont les énergies de substitution et celles de mutualisation.



Effectivement, on peut construire des zones de cette façon. On peut construire des échanges de matières et d'énergie entre les acteurs d'une zone d'activité durable. On peut imaginer un flux de circulation de matières. Ça peut se faire. C'est juste du bon sens et de l'efficacité économique. On pourrait presque oublier la notion de développement durable. L'écologie industrielle c'est du bon sens et de l'efficacité économique pure.

Il y a cette image d'écosystème, évidemment. Les synergies de mutualisation, ici, consistent à mettre en commun. On en revient à cette idée de mettre en commun. On peut jouer à l'intérieur d'un espace délimité (comme une zone d'activité) sur la substitution et la complémentarité. La complémentarité c'est ce qui va assurer le flux de circulation de matières entre les acteurs d'une ZAD. C'est ce qui va optimiser. Les déchets de l'un devenant les ressources de l'autre ; on connaît bien cette petite phrase. Et la mutualisation c'est ce qui va permettre de réduire les coûts de tous les intrants.

Il faut donc jouer substitution et complémentarité. Et le maître d'œuvre de la ZA sera bon s'il arrive à bien équilibrer une zone d'activité entre les éléments de substitution et les éléments de complémentarité. C'est comme ça que doit être pensée, aujourd'hui, une telle zone.

Je suis tombé la semaine dernière, dans mon quotidien préféré, Sud-Ouest, sur l'histoire des bouchages Delage. Ils produisent beaucoup de déchets de liège. On se dit qu'il faut les valoriser, ces déchets, que ça brûle bien, que ça peut donc participer à de la création d'énergie. Petit à petit, ça a fini par intéresser Suez : il y a un projet à Nersac qui existe déjà depuis un petit moment. On est complètement dans l'économie circulaire. On est dans cette idée qu'il ne faut plus incinérer naïvement les déchets sans rien en retirer, qu'il ne faut plus les enfouir. Il faut systématiquement les recycler et en faire une richesse. Parfois, la richesse d'un territoire, ça peut être ses déchets.

Les élus se disent peut-être qu'ils vont avoir du mal à vendre ça à leurs électeurs. Ce n'est pas faux. On a plutôt l'habitude de se battre contre l'installation d'un incinérateur. Mais ça peut être une source de richesse. Et il ne faut surtout pas la négliger. Certains territoires peuvent se spécialiser dans le recyclage. Je cite ici le SMICVAL qui est le syndicat mixte de gestion des déchets du côté du Libournais : ils se sont faits aujourd'hui une spécialité de créer de la valeur à partir des déchets. Ils créent énormément de valeur. Ils ont mis en place des filières spécialisées. Une filière est particulièrement emblématique de leur travail, c'est la filière du matelas. C'est hallucinant de voir à quel point une métropole comme Bordeaux consomme de matelas. Ces matelas ont de la valeur. Réellement. Et c'est la région de Libourne, l'Agglomération Libournaise, qui profite de cette valeur. On est vraiment sur une notion de circularité, avec des interdépendances entre les territoires.

Il y a Péna à Mérignac, dans l'agglomération bordelaise, qui s'est fait une spécialité de la transformation des combustibles solides résiduels, les fameux CSR.

Des exemples de mutualisation : on connaît les clusters, on connaît les pôles de compétitivité qui ont été mis en place il y a quelques années. Le Cluster Éco-Habitat en Poitou-Charentes, la fameuse Route des Lasers en Aquitaine, le Pin Maritime en Aquitaine... vous en avez tout un tas. Il y a une cartographie précise que vous trouverez sur le site du Ministère de l'Économie. C'est intéressant. Ça va dans le sens d'une mutualisation, y compris sur des aspects stratégiques et notamment en recherche et développement. On a un nouveau facteur d'attractivité, en France, pour les entreprises : c'est l'intelligence, c'est la matière grise. C'est quelque chose qu'on a compris depuis longtemps aux États-Unis ; je pourrais vous parler de Palo Alto, de la Silicon Valley en Californie, bien évidemment.

Alors, je vous avais dit qu'on reviendrait au territoire. Un territoire sur lequel on va essayer de porter une vision un peu différente cette fois. C'est vraiment le sens de l'histoire que, la distance redevenant coûteuse, l'entreprise s'ancre à nouveau à son territoire. L'ancrage territorial va devoir se refaire.

Quand je dis se refaire, je parle de spécialisation des territoires. Il y a des choses qu'on a oubliées. L'ancrage territorial, avant le choc de la mondialisation, ça existait, ça avait du sens. Y compris pour une PME : les fameux districts d'Italie du nord c'est, à la base, une logique de cluster qui se met en place. Les mots, le vocabulaire étaient différents mais l'idée était là. La zone d'activité durable (éventuellement spécialisée) que je défends, avec un projet de territoire, une vraie direction stratégique claire, ça existait déjà. Ce n'est pas une idée tellement révolutionnaire, croyez-moi.

Pas si loin d'ici, vous avez la région de Cholet qui était spécialisée dans la chaussure. Je crois qu'il reste toujours quelques entreprises

de chaussures. Il y avait une stratégie de territoire. Cela dit, il est dangereux d'avoir un seul secteur économique ; ça doit entrer en compte dans la stratégie. Une entreprise essaie toujours de se diversifier. Un territoire doit aussi penser à un bon équilibre entre une spécialisation, c'est-à-dire un avantage concurrentiel, un avantage comparatif qui va permettre d'attirer des entreprises, et en même temps faire attention au fait que, s'il y a déclin du secteur, cela peut être problématique pour le territoire qui peut très rapidement s'assécher d'un point de vue économique. Là aussi un certain équilibre : la spécialisation doit se faire à l'échelle de territoires très délimités, à petite échelle. À une échelle un peu plus globale, comme pour une région ou un département, il faut une multispécialisation des territoires.

L'offre des territoires doit dépasser les réseaux, les routes ou l'énergie. Elle ne doit plus uniquement se regarder en termes de coût. L'offre du territoire doit être de fournir un véritable projet, une véritable stratégie avec une spécialisation, dans une logique partie prenante, mettant en place les préceptes d'écologie industrielle et la notion de circularité de l'économie. Un territoire doit avant tout réfléchir, quand je parle de circularité de l'économie, à ses ressources. Quelles sont ses ressources ? Ses ressources physiques. Ses ressources en matières premières, en énergie notamment.

Voyez ce qu'il se passe aux États-Unis avec les gaz de schiste. Sujet polémique mais sujet intéressant pour l'économiste. L'exploitation des gaz de schiste, c'est aller vers plus d'autonomie pour les États-Unis : la quasi autonomie énergétique à un horizon très rapide, 2020. C'est un point. Mais qu'est-ce que cela implique pour les entreprises ? Toutes les entreprises de la plasturgie américaine qui avaient délocalisé leur activité sont en train de revenir massivement (je dis bien massivement) vers les États-Unis, parce qu'il y a une source d'énergie.

Le territoire, avant toute autre question, doit se poser la question de l'énergie. Si on ne veut pas exploiter les gaz de schiste, exploitons d'autres sources d'énergie : les énergies durables, renouvelables. Exploitions les déchets, intelligemment. Il y a plein de façons de le faire. Mais réfléchissons à ça comme point de départ. Parce que, dans l'économie circulaire, tout part de la fin : des déchets.

Je l'ai déjà dit mais je le redis : il faut que le territoire soit compétitif. Une compétitivité durable, pérenne : optimiser les synergies, les complémentarités, les substitutions.

Je reviens également sur un autre point, en guise de conclusion : proposer une évaluation de la durabilité. C'est important. Lorsqu'une entreprise met en place une stratégie, il y a trois temps. Il y a le temps de la conception de cette stratégie ; ce que l'on appelle la vision stratégique. Il y a le temps du déploiement de la stratégie ; dans le sujet du jour c'est : comment fabrique-t-on cette zone d'activité durable ? Et puis il y a le troisième temps, qu'il ne faut surtout pas négliger, c'est le reporting ; c'est-à-dire l'évaluation, les tableaux de bord. Qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui n'a pas marché ? Où suis-je en retard dans mes indicateurs ? Où est-ce que je suis bien, ou en avance ? Parce qu'on va se tromper, parce qu'on va faire des erreurs. Parce que tout ne sera pas parfait, il faut à tout prix qu'il y ait cette évaluation. Une évaluation qui se fasse sur un modèle cohérent. Cela peut être celui de l'épargne nette ajustée, qui est une évaluation de la durabilité très intéressante, très aboutie aujourd'hui et très cohérente. Et cela, il faudrait que cela se fasse partout pareil.

Donc, une des difficultés sera que ces zones d'activité durable soient évaluées de façon cohérente sur l'ensemble du territoire national, voire au-delà.

Enfin (et c'est une des conclusions de ce travail), la Collectivité est certainement attendue comme le catalyseur, comme le chef d'orchestre de ces changements. Les élus qui sont ici ont certainement une responsabilité très importante dans ce ré-aménagement des zones d'activité durable.

Finalement, si ces zones d'activité deviennent effectivement durables, à quoi peut-on s'attendre ?

On peut vraisemblablement s'attendre, et cela me paraît défendable sur le plan de la rationalité économique, à un retour de certaines entreprises. Parce qu'elles vont trouver sur le territoire non simplement une arrivée d'eau, de l'électricité et une route à peu près en bon état, elles vont trouver tout un tas d'autres atouts, d'autres avantages comparatifs.

L'entreprise va raisonner de façon très rationnelle. Si le territoire offre davantage, l'entreprise aura tendance à venir se repositionner. Et chaque territoire devrait réfléchir à ce qu'il pourrait amener de plus. Toutes les ZA se ressemblent ; c'est peut-être pour ça qu'elles sont à moitié vides. Qu'est-ce qu'elles amènent finalement ? Est-ce que vous imaginez une entreprise qui mettrait sur le marché un produit qui n'aurait finalement aucune caractéristique spéciale, qui serait totalement banal, qui n'aurait rien de spécialement attractif ? L'entreprise ferait faillite. Une entreprise se pose en permanence la question de son avantage concurrentiel. Qu'est-ce que j'apporte ? Qu'est-ce que j'apporte de différent ? De plus ?

Le territoire doit se poser cette même question. La ZA doit se poser cette même question : qu'est-ce que j'apporte à mes clients, aux entreprises qui vont venir ? Qu'est-ce que j'ai en plus ? Pourquoi les entreprises vont-elles venir ici et pas là ?

C'est un produit, c'est un service que vous allez vendre avec une zone d'activité durable. Il faut qu'elle soit la plus séduisante possible pour l'entreprise. Et l'attractivité pourrait se faire non plus simplement sur la fiscalité (la Zone Franche : viens chez moi, ça coûte pas cher). On peut aussi imaginer une stratégie premium, une stratégie de forte qualité : viens chez moi parce que chez moi

c'est beaucoup plus qualitatif. C'est joli. Tu seras bien traité. Tu as plein de services en commun. Tu as une évaluation de ta durabilité. Tu as tout un ensemble de services haut de gamme.

C'est là-dessus que je voudrais conclure : les zones d'activité durable peuvent être attractives et peuvent participer à une re-territorialisation d'entreprises, à un retour de l'entreprise sur le territoire national.

## **Michel GALLICE**

---

Nous avons souhaité interroger Vincent Degrotte, Directeur du CAUE de la Loire-Atlantique, sur les enjeux d'architecture, d'urbanisme et de paysage dans ces espaces. Vincent Degrotte travaille sur ce thème depuis 20 ans et a engagé dans son département des initiatives pour conseiller et sensibiliser les collectivités à cette qualité des zones d'activité. C'est donc un travail en profondeur qui a donné lieu à plusieurs actions coordonnées, dont une exposition qui est présentée dans cette salle, et un concours d'idées dont la brochure est également à votre disposition.

## **Vincent DEGROTTE** Directeur du CAUE de Loire-Atlantique

---

### *Comment favoriser la qualité des zones d'activités ?*

En quoi un CAUE peut-il accompagner les politiques publiques et les acteurs économiques, industriels en matière de qualité de zones d'activité et aider à développer une synergie sur ces sujets-là ?

En Loire-Atlantique mais aussi en Pays de Loire, l'accompagnement de la qualité des zones d'activité a une histoire. Dans les années 90, le FEDER finançait la requalification des zones. On en a bénéficié, et en Pays de la Loire aussi. En Bretagne, il y a eu la politique QualiParc : les Régions commençaient à mettre en place des initiatives de qualité qui existent toujours aujourd'hui.

En 1996 ou 97, notre Union Régionale des Pays de la Loire a organisé un voyage pour les élus en Pays de Galles et en Angleterre pour aller voir les High Tech Zones et les Business Parcs qui se mettaient en place. Là aussi avec un principe de départ : la qualité architecturale et environnementale. C'était donc un effet déclencheur. Plusieurs départements ont enchaîné sur le sujet, notamment la Sarthe, la Vendée. La Loire-Atlantique, pas immédiatement. D'autres Départements ont engagé des réflexions, voire mis en place des politiques QualiParc à l'échelle de leur département. On voit bien l'importance des acteurs et du contexte qui, à partir des années 90, ont mis un focus sur ces questions de qualité et de développement des zones d'activité.

Fort de ce démarrage en Loire-Atlantique, notamment depuis 5 ou 6 ans, le paysage évolue ; le paysage des gouvernances, des responsabilités, des projets qui se mettent en place.

« Pour en finir avec la zone », c'est le sujet de l'exposition mais ça a été le cri du cœur quand on a dit, en 2011 : on est sur un département qui prend 1 % de population tous les ans (12 ou 13 000 habitants), qui a 11 % de zones humides (deuxième département de France), on a des problématiques d'urbanisme, d'aménagement et de développement économique qui sont posées.

Le Département, avec ses zones dites d'intérêt départemental, implantaient aux quatre points cardinaux du département des réserves foncières pour des accueils d'entreprises. Il y avait un acte volontaire.

Il y avait, au niveau des intercommunalités, la prise de la compétence économique. Les SCOT disent un certain nombre de choses par rapport à l'activité économique et à l'implantation des zones.

On a les zones d'activité, il y a celles de proximité et des zones plus industrielles. Il y a l'activité économique. Comment ménage-t-on les uns et les autres ?

La Charente-Maritime a des atouts environnementaux et paysagers qui sont des facteurs de développement économique. Il ne faut pas mal programmer les uns pour détruire les autres.

Une réflexion en matière d'urbanisme et d'aménagement : comment fait-on des zones d'activité de nouveaux quartiers intégrés urbainement ? Il ne s'agit pas de faire des quartiers d'habitat dans les zones d'activité mais il s'agit de réfléchir à la planification à l'échelle du territoire, à une permanence et une complémentarité des choses et les mettre



en application sur les territoires propres pour faire de la qualité dans les réalisations.

C'est donc ce que l'on a essayé de promouvoir et d'accompagner. Depuis le début des années 2000 et surtout depuis 2010 en Loire-Atlantique, on essaie d'avancer des thématiques. Puis, sur une année ou deux, on met un focus et on fait des rencontres, on fait des publications, des manifestations, on essaie d'initier quelque chose. Finalement, un CAUE est une structure qui allume quelques mèches qui, ensuite, prendront, ou pas. C'est important de dire qu'à un moment on peut décréter un temps fort. On est allé sur les nouveaux quartiers d'habitat, aujourd'hui on est sur le renouvellement urbain. On fait des conférences, comme vous le faites aujourd'hui et on décline des outils qui vont faire en sorte qu'après, sur les territoires, les choses soient appropriées par les acteurs.



En Loire-Atlantique, au-delà de ces nouvelles politiques de paysage, d'urbanisme et d'architecture qui se dessinaient (un Observatoire des zones d'activité avait été mis en place ; j'en parlerai tout à l'heure puisqu'on y a contribué), il y avait une volonté de réfléchir sur cet éparpillement dont le Président vous a parlé en introduction. Éparpillement dont on sait très bien qu'il s'agit là d'un mauvais héritage en termes de paysage. Si on regarde un peu l'histoire de l'industrie et des zones d'activité : fin 19e et début 20e, l'activité était intégrée à la ville. Aujourd'hui, elle fait patrimoine dans beaucoup de secteurs de ville. On s'appuie dessus. Je ne sais pas si dans 10 ou 20 ans on s'appuiera sur les zones d'activité actuelles pour considérer que c'est du patrimoine.

Notre leitmotiv en 2011 était : « Pour en finir avec la zone ». C'est assez explicite.

Nous faisons annuellement une journée Environnement ; cela pourrait être la vôtre ici, en Charente-Maritime, dans ce lieu assez singulier, pour ne pas dire magique. Nous montons également des expositions ; vous en avez une ici, issue du concours d'idées. Des publications ont été réalisées à l'intention plus particulière des élus et des collectivités, pour remettre à plat la question des zones d'activité : en quoi fait-on acte d'urbanisme, en quoi fait-on un nouveau quartier et en quoi la question de l'architecture, du paysage et des espaces publics est-elle à prendre en considération dans la commande de zone d'activité ?

On est là aussi pour accompagner la commande. Sur du bâtiment, accompagner la programmation semble à peu près clair. Sur une zone d'activité, c'est plus compliqué. Il y a eu également un bulletin d'informations.

Le focus thématique sur la qualité des zones d'activité a donné ensuite des éléments de travail et de production que je vais vous présenter.

En parallèle de tout ça, la dimension du conseil auprès des Collectivités s'est évidemment renforcée. On a eu une demande accrue, notamment des intercommunalités, pour réfléchir non pas tant sur la création que sur le renouvellement des zones existantes. Vous savez que les créations de zones sont maintenant quand même largement réinterrogées : aujourd'hui les PLU, demain les PLUI réinterrogeront peut-être la question des échelles des zones d'activité. On a beaucoup travaillé sur la requalification des zones. Il faut considérer qu'il y a deux objets dans la question des zones d'activité : la requalification, par laquelle il faudrait peut-être commencer, et, ensuite, la programmation des nouvelles zones.

Dans le cadre de l'Observatoire départemental des zones d'activité, nous avons été missionnés pour faire une analyse qualitative des zones. Le plus de zones possible, mais évidemment pas toutes ; un paysagiste à mi-temps travaillait là-dessus. La volonté départementale n'était pas de créer uniquement du quantitatif et de faire un observatoire qui servirait aux industriels mais de travailler sur la qualité. Où en est-on sur la qualité ? Comment les politiques publiques, notamment départementales (et les aides financières qui pouvaient aller avec), accompagnaient-elles la dimension de la qualité ? On a même fait dans certains cas de figure un retour après financement pour voir si et comment les évolutions avaient pris ancrage. Ça, c'est l'accompagnement de l'observatoire. On a vu poindre de plus en plus d'intercommunalités en demande d'analyse des potentialités d'évolution de leurs zones. C'est le travail que je vais vous présenter.

Une assistance conseil auprès des intercommunalités.

Tous les professionnels et les CAUE présents vont s'y retrouver facilement. C'est pour rappeler que l'on peut avoir

une espèce de corpus de base. Un corpus d'analyse d'une zone qu'on peut reproduire assez facilement et qui parle beaucoup aux collectivités et dont elles peuvent s'emparer facilement.

Il y a là tout un processus de localisation du territoire par rapport à un enjeu plus large. Les temps de l'analyse sont : la fiche d'identité, l'analyse au niveau du grand paysage, l'approche urbaine et l'évolution de la zone, l'évaluation du bilan. Incrire le bilan et l'évaluation dans le temps est important. Dans l'accompagnement des intercommunalités, on préconise des orientations générales. Dans le cadre de l'Observatoire, on ne va pas jusque là. C'est juste une analyse, un bilan diagnostique. Mais, avec les intercommunalités, on essaie de dégager des pistes d'orientation, d'évolution. Ensuite, le projet est fait par un cabinet pluridisciplinaire d'architectes ou de paysagistes. Ce n'est plus notre propos. On a posé les grandes lignes et on fait en sorte que les élus prennent des décisions par rapport à ces enjeux-là.

Travailler sur le diagnostic urbain et paysager passe par un travail de terrain : un travail de repérage qui couvre l'état de l'ensemble de l'existant. Les spécificités du paysage, du grand paysage, sont importantes à rappeler. Notamment sur ces zones traitées de manière exogène qu'on retrouve à l'entrée, parfois carrément à l'extérieur, et tout à coup se trouvent sur des enjeux de paysage forts. C'est bon de le rappeler.

Le diagnostic urbain et paysager montre les choses qui participent des atouts des territoires. La question des ressources est à mettre en lien avec les atouts et les potentialités d'un territoire. Les atouts et les potentialités d'un territoire sont au niveau du paysage, ils sont au niveau de l'architecture, au niveau de l'urbanisme. On peut décoder déjà un certain nombre de choses en regardant ce qu'il se passe sur le territoire de la ville ou du bourg. Y compris en matière de retranscription pour une zone d'activité : comment on fait des limites végétales ? Qu'est-ce qu'on prend en considération ? Comment on prolonge cette lecture du paysage pour y faire une zone ou un quartier d'activité ? La qualité des paysages est une richesse économique. C'est vrai pour les zones d'activité, mais c'est exactement la même chose pour les zones d'habitat : les questions d'urbanisme, d'évolution de territoires doivent être réfléchies finement en exploitant au maximum les atouts et les potentialités de son territoire propre et singulier. C'est aussi un élément d'analyse. Dans les diagnostics urbains et paysagers on leur dit : voilà où vous êtes situés. On décline les approches urbaines, architecturales et paysagères. C'est le regard extérieur que le CAUE prend souvent pour rappeler un certain nombre de choses en matière d'architecture, d'urbanisme et de paysage.

L'analyse de la zone et du PLU.

À un moment il faut comprendre comment la zone peut ou pourrait évoluer. Dans quel contexte les élus ont décidé de la faire évoluer, ou pas, par rapport au PLU. Comment on la met en lien avec les orientations que l'on retrouve dans les documents d'urbanisme du type SCOT aujourd'hui et peut-être PLUI demain. Je ne sais pas où vous en êtes au niveau de vos territoires mais cette question-là sera bien interrogée en matière de stratégie de territoire et de qualité. En tout cas, c'est le vœu qu'on formule.

Par rapport à cette question du diagnostic et de l'évolution de la zone, on essaie, en tant que CAUE, de prendre un petit peu de recul. On a encore cette chance-là de pouvoir prendre du recul et dire qu'il y a des choses qui ne vont pas. Et les élus décident ensuite de faire comme bon leur semble. Mais c'est encore le moment de dire si il y a des choses qui peuvent être rattrapées. Comment et sous quelle forme. Par entreprise, on va faire un petit zoom sur tous ces éléments.

Comment capitalise-t-on cette évaluation et ce bilan ?

Dans le cadre de l'Observatoire, on avait été obligé de cadrer des éléments thématiques. On a repris la même grille d'analyse : les problématiques de signalétique, de lisibilité structurelle, de qualité paysagère, de qualité architecturale, de l'intégration au site, de qualité environnementale, de la réalisation, de la voirie. Ça, c'est la trame de base qui permet la lecture et le diagnostic que l'on fait de la zone. C'est à partir de ces éléments-là qu'on fera entrer les données dans l'Observatoire. Et c'est aussi à partir de ces éléments-là qu'on fait le travail avec les intercommunalités. On l'illustre, évidemment. Ce n'est pas que de l'écriture. On essaie de montrer pourquoi tel ou tel secteur va poser problème, pourquoi les limites, pourquoi il n'y a pas d'espace public, pourquoi tel ou tel élément est intéressant ; parce qu'on peut trouver aussi des éléments intéressants, à prendre en considération ou, a contrario, à remettre en cause.





Une fois qu'on a fait cette analyse point par point, on arrive à un constat et à des conclusions : quels sont les enjeux de la requalification sur ce secteur ? Comment requalifier ? Comment donner une image globale cohérente ? Comment travailler sur la structure pour lui donner une lisibilité ? Les circulations, les accès... Vous savez, ce sont des choses très récurrentes que l'on retrouve en termes d'évaluation et de bilan. Vous l'avez compris, on reprend à chaque fois tous les éléments constitutifs des 8 points et on les décortique. Avec, à chaque fois, par élément thématique, les enjeux de requalification.

Sur les qualités paysagères, quels sont les enjeux de requalification ? Qualités architecturales : même processus. Constat, analyse, diagnostic et pistes d'enjeux par rapport à la requalification. Même chose pour l'intégration au site, la qualité environnementale (avec une conclusion sur les enjeux) et les réalisations (éclairage, mobilier...). On essaie de balayer l'ensemble en posant aussi la question des équipements quelquefois mutualisables.

On ré-interroge aussi la programmation de la zone. Est-ce qu'elle doit continuer à vivre, demain, de la même manière ? En la reliant plus facilement aux quartiers du bourg ? Ou en intégrant, suivant les entreprises, des activités propres au sein de la zone d'activité ? Ce sont des questions qui se posent.

Les questions de voirie sont souvent des éléments majeurs d'interrogation : les espaces interstitiels, les stationnements, les demi-tour, l'accessibilité. Il faut que les véhicules lourds accèdent et puissent stationner. D'un autre côté, il faut aussi qu'on fasse de l'espace public. Il faut conjuguer. C'est compliqué mais il y a des solutions.

On termine avec un code couleur, une espèce d'appréciation immédiate suivant la couleur. Avec des appréciations, en négatif ou positif, pour avoir une lecture synthétique des enjeux sur la zone.

Ça, c'est ce qui rentre dans l'Observatoire. Et puis on voit, dans le temps, si les choses évoluent. Ça permet aux décideurs d'avoir une lecture immédiate et rapide de leur zone.

Parfois, lorsqu'on présente le bilan des zones, on a des remarques. Il y a un principe de réalité que les CAUE rappellent. Sur certains types de zones d'activité et notamment à partir des villes moyennes ou des bourgs ruraux, les questions se posent. On ne va pas refaire l'histoire. Par contre, c'est nous qui préparons l'avenir:

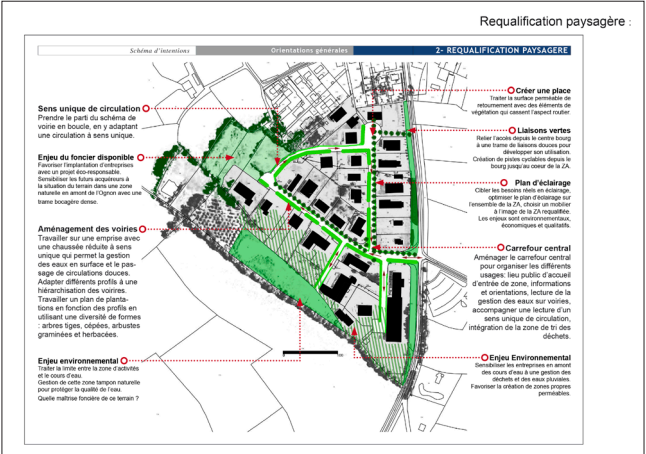
Par rapport à l'intervention hors Observatoire et plus spécifique aux intercommunalités, on essaie de dégager des grandes pistes d'intervention et de requalification. Des choses dont s'empareront, ou pas, les décideurs.

Faire intervenir les professionnels compétents sur ce sujet est aussi une grosse difficulté. Je ne sais pas comment cela se passe chez vous, mais on reste quand même sur une question de commande, de programmation, mais aussi de recours

à des professionnels. Les zones d'activité ne sont pas que des découpages fonciers avec aire de retournement, comme l'ont été les lotissements à une autre époque. Il y a des compétences en matière d'architecture, de paysage et d'urbanisme à intégrer dans les projets.

Et puis, on en profite pour donner l'envie. Nous sommes, je l'espère, des incitateurs du désir et de l'envie : dire qu'il y a des belles choses qui se font et que ce n'est quelquefois pas par des investissements très lourds que la question du paysage et de la gestion peut se solutionner. La reconversion architecturale et urbaine c'est quelquefois compliqué. Mais sur la question de la requalification paysagère, on a des actions tout à fait possibles et intéressantes à mener sur les zones existantes.

Dans le cadre des initiatives lancées, on a fait une journée Environnement sur ce thème-là en faisant intervenir des spécialistes de tous bords. Et puis on a lancé un concours d'idées. Il fallait remettre l'imagination à l'ordre du jour sur ces sujets-là. Si un CAUE n'est pas là pour ça, je ne vois pas qui va essayer de dépasser la question de la banalisation



DIAGNOSTIC URBAIN ET PAYSAGER	GRILLE D'ÉVALUATION	
	2007	2011
<b>SIGNALÉTIQUE</b> Signalisation routière préalable Présence d'un plan, localisation des entreprises Identification possible des entreprises Borne info Maîtrise de la qualité des enseignes	■	■
<b>LISIBILITÉ STRUCTURELLE</b> Localisation possible des entrées et sorties Hiérarchisation des voies Fonctionnalité des dessertes de parcelles Organisation rationnelle des implantations Composition d'ensemble lisible	■	■
<b>QUALITÉ PAYSAGÈRE</b> Traitement qualitatif de l'emprise Plan de composition végétal public de qualité Espace public pensé comme espace à vivre Traitement paysager des parcelles Qualité des limites sur voies des parcelles	■	■
<b>QUALITÉ ARCHITECTURALE</b> Maîtrise des rapports d'échelle du bâti Architecture qualitative des façades principales Réflexion architecturale globale des unités Harmonisation des couleurs Qualité de l'entourage du bâti	■	■
<b>INTÉGRATION AU SITE</b> Prise en compte de la topographie Respect des cônes de vue Traitement des limites extérieures de la ZA Connexion au tissu urbain Qualification des limites aménées	■	■
<b>QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE</b> Gestion des eaux superficielles Gestion des aires de stockage sur parcelles Desserte par transports publics Intégration au grand paysage Gestion du bruit	■	■
<b>RÉALISATION</b> Plan d'éclairage Mobilier Qualités des sols des espaces publics Essences végétales adaptées Entretien des espaces	■	■
<b>VOIRIE ET DÉPLACEMENTS</b> Maîtrise de l'impact du stationnement sur parcelles Maîtrise de l'impact du stationnement sur l'espace public Fonctionnalité des cheminements piétons Fonctionnalité des cheminements cyclistes Qualité du revêtement routier satisfaisant	■	■

Echelle de valeur : ■■■■■

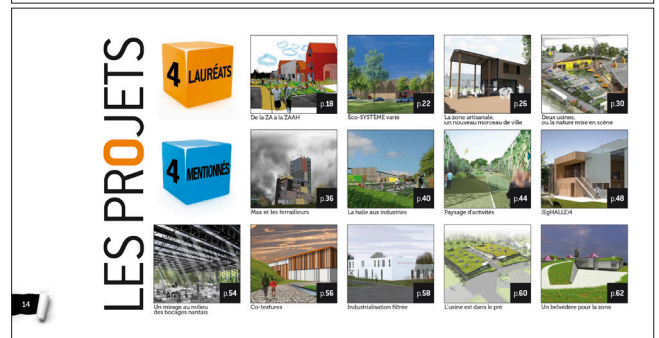
Source : CAUE Observatoire de l'Environnement de Lure-Albarrac | Sous l'égide de l'Agence communale | Diagnostic BSA

et dire que ce sont des territoires qui peuvent être aussi facteurs de création et d'innovation. Tous les projets ont porté des qualités de réflexions urbaines, environnementales, paysagères et architecturales. On les a déclinés sous forme d'exposition mais vous avez également la publication. Je vous invite à la découvrir. Elle avait vocation à être distribuée dans le réseau des industriels via la CCI pour alimenter des débats dans les clubs d'industriels au plan local. L'exposition et la publication sont mises à leur disposition pour réfléchir à ce qui pourrait évoluer. La question de la qualité architecturale et environnementale n'est pas absente de la logique d'image des entreprises. Si tout le monde s'approprie les mêmes choses au même moment, autour de la même table, on trouvera des solutions communes. Pour le concours d'idées « Pour en finir avec la zone. Quelle architecture pour le paysage des espaces d'activité ? » on avait monté un programme assez complet. On y trouvait de l'activité. On y trouvait aussi de la vente.

Il y a des questions de pratiques d'usages par rapport à ces zones d'activité : usages multiples, usages pluriels, on n'y fait pas que de la production. On y fait quelquefois de la vente directe. Les logiques d'accès et d'image ne sont donc pas les mêmes. On avait une entreprise de ferrailleurs, une entreprise de production de brioches, de la vente locale etc. On avait mélangé toutes des complexités, à partir d'un site existant. Un site situé à proximité du lac de Grand-Lieu donc à haute protection environnementale ajoutée.

On a eu beaucoup de réponses ; y compris des agences étrangères : des espagnols, des italiens. On a fait évidemment une remise de prix pour mettre en avant le travail réalisé par rapport la zone.

Bien sûr, il y a le côté iconoclaste, peut-être, de certains projets. Mais, quand on y réfléchit bien, la remise à plat d'un sujet, on peut appeler ça de l'utopie ou ce qu'on voudra, mais ce n'est pas si utopique que ça. Si on avait pris le problème dans le bon sens dès le départ, on aurait pu avoir des réponses de ce type-là. On est tous tenus de faire ce travail de réflexion préalable pour la qualité architecturale, urbaine et paysagère des zones.



Le travail des architectes est tout à fait remarquable : on a des logiques constructives, modulaires, adaptées à des espaces industriels, calculées et répondant à des commandes. Ça a permis de mettre en avant les questions d'architecture, les questions de lumière. Les gens passent une partie de leur vie dans ces bâtiments-là. On dit habiter... mais on passe largement autant de temps dans les espaces de travail, que ce soit pour du tertiaire ou de la fabrication.



Ces réponses ont permis de donner de nouvelles perspectives sur comment pourrait être traitée la zone d'activité, au sens large, et les bâtiments industriels et leurs annexes d'autre part. On a décliné le concours d'idées sous forme d'exposition. On l'a fait sous forme d'interrogations sur chaque panneau :

- « S'appuyer sur une démarche environnementale ». On avait des propositions très claires dans ce concours d'idées.
- « Inventer des architectures ». Faire de l'architecture, tout simplement.
- « Construire ensemble ». Comment ne plus faire chacun de son côté.
- « Concevoir un vrai quartier ». C'est la question de l'urbanisme que l'on posera dans le dernier document : comment on fait un véritable quartier. Avec toutes les limites que ça peut avoir, mais en tout cas avec un postulat de départ qui est : continuer à faire de la ville, continuer à faire de l'urbanisme, continuer à faire fonctionner l'ensemble des quartiers qu'ils soient d'ordre économique, d'habitat ou autre, sur un territoire.
- « Offrir d'autres usages ». Ça pose bien la question. Est-ce qu'on a juste une voirie qui dessert des entrées et des parcelles d'activité ? Il y a aussi des solutions.
- « Donner une autre image ». Je ne reviens pas sur la question de l'image et de l'identité qui est à mettre en lien direct avec l'identité du territoire. Le territoire c'est la commune, dans un premier temps, et c'est ensuite le reste du territoire, c'est l'intercommunalité, c'est le département, c'est la région. C'est cela qui fonde les questions identitaires, dans le bon sens du terme.

- « Économiser l'espace ». La question de l'économie de l'espace est posée. Les zones d'activité entraînent une consommation hallucinante de m<sup>2</sup>. On parle de densification pour les zones d'habitat mais on en parle beaucoup moins pour les zones d'activité. Là, on a des réponses très marrantes : on fait de la verticalité. À chacun de voir et d'interpréter les choses ; il y a des champs de possibles qui sont ouverts. C'est ça qui est important. Ouvrir des champs de possibles. Ensuite : on peut les faire, on ne peut pas... c'est un autre sujet.

- « Prolonger le paysage ». Là aussi, on ramène les choses à l'identité. Prolonger le paysage c'est comment on fait une lecture de paysage cohérente sur le territoire, y compris celui du niveau de la commune. Beaucoup de villes sont en plein dedans pour requalifier leurs entrées de ville disparates et peu intéressantes. Sur Nantes, on a eu quelques exemples de ré-unification de ces territoires économiques par les paysages. Ça marche. Pour les nouveaux, autant réfléchir avant.

Je termine par le document de sensibilisation. C'est un outil d'aide à la programmation pour les élus et les techniciens des territoires. Pas pour faire des Qualiparcs, des Éco-zones, mais, en tout cas, pour faire des zones intégrées urbainement et sur le plan du paysage.

La brochure « Ré-inventer la zone d'activité » est accessible en téléchargement sur le site du CAUE 44. On a même mutualisé cette publication au niveau régional. Les CAUE, c'est un réseau qu'on essaie de démultiplier. Rien ne vous empêche, si vous en avez envie, de récupérer le fond de ce document pour en faire un nouveau, pour en faire autre chose.

---

## **Michel GALLICE**

On aura compris qu'il faut remettre l'imagination et l'intelligence au centre du débat et faire en sorte qu'un dialogue puisse s'instaurer entre l'entreprise, les aménageurs et les collectivités.

---

## **Léon GENDRE**

Monsieur Cardebat, vous avez parlé d'un des pontes de la mondialisation, Friedman, et je voudrais vous livrer mon sentiment. Avec cette politique, il n'y a plus de distance, il n'y a que des consommateurs. On va produire là où c'est le moins cher. Cela nous amène à la situation dans laquelle nous sommes. Comment voulez-vous qu'il y ait des consommateurs si on a transformé les producteurs en chômeurs. C'est mon sentiment personnel. Il faut aujourd'hui rapprocher la production des campagnes et des villes.

Monsieur Degrotte nous a ramené près de chez nous : la zone d'activité près du pré. J'ai beaucoup apprécié dans votre exposé comment vous avez réussi à reconquérir un espace et à intégrer une zone alors qu'il y avait déjà de l'habitat particulier.

---

## **Michel GALLICE**

J'ai demandé à Patrick Remenieras, Directeur de la SEMDAS, d'être une sorte de témoin et de réagir à ces deux interventions. Qu'il nous fasse part de sa pratique, en sa qualité d'aménageur de zones d'activité notamment.

---

## **Patrick REMENIERAS** Directeur de la SEMDAS

La SEMDAS est une société anonyme d'économie mixte qui a été créée en 1982 par le Département de Charente-Maritime, un certain nombre de collectivités (dont les intercommunalités au fur et à mesure de leur création), de partenaires financiers (dont la Caisse des Dépôts) et un certain nombre d'établissements financiers.

Je me présente aujourd'hui comme aménageur. Entre autres facettes de nos activités, il y a le montage de projets et la construction, tant auprès des collectivités, du public, que (et de plus en plus) d'entreprises privées.

L'aménagement c'est notre cœur de métier. Nous intervenons à la fois sur des zones d'activité, sur des zones indus-

trielles pour des créations, des extensions, des relocalisations et requalifications.

Je crois que le dernier point qui vient d'être abordé, la requalification, est très important. L'émiettement et la captation du territoire aux portes des villes sont de plus en plus nuisibles, notamment à l'égard de la profession agricole. Il faut que les zones d'activité et les zones industrielles soient de plus en plus des zones de services, des zones de production. Et il faut absolument que ces zones soient considérées comme de véritables quartiers.

Le département de Charente-Maritime est un territoire très vaste. On a des zones très disparates : le littoral, le rétro-littoral, l'arrière pays et les grands déserts, je dirais, du grand sud.

Concernant les zones d'activité, en tant qu'aménageurs, nous intervenons une fois que les zones dédiées sont déjà prescrites ; par les SCOT, par les anciens Schémas Directeurs, par les PLU, par les POS. Le conseil a donc déjà été donné en amont. Nous n'avons plus de marge de manœuvre. La seule marge de manœuvre que nous avons c'est de disposer d'un véritable programme d'opération.

Aujourd'hui, une zone d'activité qui n'a pas de véritable programme, doit-on la dédier à la façade qui est sur la voie principale ? Aux portes de la ville ? Sur une façade très visible : une route nationale ou départementale ? Tout de suite on va avoir des preneurs qui vont vouloir y implanter une activité très commerciale, très lucrative, et puis, en arrière-plan, une zone d'activité dédiée à la PME, à l'artisan. Et là, il faut positionner les activités en fonction de leur complémentarité, certes, mais en évitant les zones de décharge, les zones dégradantes. Il faut surtout que les tailles de terrain soient adaptées aux activités.

Lorsqu'un chef d'entreprise vient, sa préoccupation c'est que son implantation soit faite le plus rapidement possible. Il veut pouvoir déposer un permis de construire, construire avec un délai court et exploiter le plus rapidement possible. On le voit sur notre activité d'aménageur : de plus en plus, nous sommes devenus ensembliers. Le Département de Charente-Maritime a une politique d'aide à la création des zones et également d'aide à l'immobilier d'entreprise. Il perdra cette compétence dans les années à venir avec la réforme des territoires ; il faudra que les Régions ou les intercommunalités prennent le relais, la loi l'indiquera clairement. Monsieur Cardebat indiquait que l'activité économique était dédiée aux Régions ; ça, je le crois parfaitement. Mais il faudra également qu'à proximité des territoires, sur des régions immenses, des relais soient pris. Le chef d'entreprise, il a de l'humain derrière. Il a de la production, mais il a également des employés. Vous parliez de main-d'œuvre extérieure, notamment dans le vignoble, mais il y a une présence importante de gens qui travaillent sur les territoires ruraux, sur les territoires littoraux et sur le territoire des agglomérations.

Sur ces zones d'activité, nous intervenons bien souvent comme concessionnaire. Quand nous sommes concessionnaire, le cahier des charges a été prescrit par la Collectivité et nous répondons au même titre que des opérateurs privés. Là, nous sommes dans le domaine de la concurrence. D'autres fois, nous intervenons directement pour les Collectivités ; de plus en plus pour les intercommunalités. Au détriment de la commande qui a été faite par les Communes à une époque antérieure. Il y avait effectivement des rivalités entre territoires communaux : on voyait poindre des zones d'activité qui avaient leur logique sur la commune mais qui n'avaient pas de logique au niveau d'un canton et se montaient quelquefois au détriment des centres bourg.

Je suis appelé, depuis 2 ou 3 ans, par des maires de chef-lieu de canton (plutôt en secteur d'arrière-pays) sur la paupérisation de leur centre bourg, la défection des commerces, les activités qui disparaissent et vont se mettre sur des zones d'activité plus importantes, là où il y a du commerce, là où il y a de l'activité. Bien souvent, c'est au détriment du cœur de ville qui se vide de sa substance. Et le maire ne sait plus quoi faire.

Voilà le témoignage que je peux faire. Je complérais en disant que la notion d'aménagement est une notion d'équipe. On le constate avec l'équipe de Michel Gallice du CAUE de Charente-Maritime, bien souvent il y a une appréciation des zones qui est faite en amont. Nous sommes consultés parce qu'il y a des liens de proximité ; nous sommes un outil au service du département de Charente-Maritime. Lorsque des cahiers des charges sont réalisés par des bureaux d'études, il faut que ces cahiers des charges soient réalistes. Il ne faut pas vendre du rêve sur une opération d'aménagement. Il y a la qualité de l'environnement, il y a les prescriptions diverses et multiples ; je passe sur l'archéologie. Aujourd'hui, les zones d'aménagement, c'est un coût final au profit d'un chef d'entreprise qui doit avoir un bâtiment qui soit construit et qui soit compatible avec ses ressources, avec son bilan d'exploitation.

Des techniques existent. Des crédits bailleurs peuvent lui porter son bâtiment. Mais le poids du terrain est important. Lorsqu'on sort une opération parfois à plus de 50 € du m<sup>2</sup>, la Collectivité est obligée de faire un effort pour permettre l'accueil de telle ou telle entreprise. Or, lorsque le bilan a été approuvé et lorsque l'aménageur n'a pas prévu dans son bilan une participation de la Collectivité, l'adaptation au marché est très difficile. C'est très difficile de revenir en arrière parce qu'il y a des contraintes réglementaires et fiscales.

La notion d'équipe est très importante au niveau du montage des opérations. Le conseil amont, les CAUE le font directement ; des bureaux d'études également.

Et puis il y a la notion de phasage de l'opération. Préfigurer une opération sur le papier c'est facile ; dans les faits c'est plus compliqué. On préfigure des tailles de terrains sur un lotissement, une ZAC ou tranche de ZAC et il est difficile de s'adapter ensuite à la demande de l'industriel. Lorsqu'on prévoit des secteurs pour les artisans, c'est 1000 à 2000 m<sup>2</sup> maximum. S'il demande 500 m<sup>2</sup>, il ne faut pas céder à cette demande. Parce que, rapidement, il aura besoin, dans les 5 à 10 ans, d'une extension de son bâtiment.

Figurer les espaces, c'est au détriment de la qualité et de l'entretien des espaces communs. Et puis les zones d'activité sont devenues, au jour d'aujourd'hui, des zones où les services sont nécessaires. On le voit sur des zones d'activité. Je le vois sur La Rochelle où nous suivons la reconfiguration de l'ex usine SIMCA. En 15 ans, chaque année, on reformule des secteurs entiers de ce bâtiment qui fait à peu près 90 000 m<sup>2</sup>, au profit d'entreprises. On a une adaptation nécessaire, au fil de l'eau.

---

## **Pierre MÉLINAND** *Urbaniste OPQU*

---

Monsieur Jean-Marie Cardebat met en perspective la question des zones d'activité telle que le CAUE l'a posée. Il nous a rappelé l'histoire des crises qui ont conduit à l'évolution des modes de penser, en concluant que l'approche par les 3 piliers du développement durable (économique, social et environnemental) impliquait un rapprochement des entreprises et des Collectivités territoriales.

La Collectivité territoriale se voit investie du rôle de catalyseur pour opérer ce rapprochement.

Vincent Degrotte nous a rappelé que la qualité des paysages est une richesse économique. Ce qui implique un investissement intellectuel vraisemblablement sans commune mesure avec ce qui s'est fait par le passé pour la conception des zones d'aménagement et leur intégration.

Patrick Remenieras nous a ramené aux dures réalités de l'aménagement. Il pourra peut-être compléter sa présentation en ayant une première réaction par rapport à l'intervention de Monsieur Cardebat sur la relation Collectivité-Entreprise en regard de son expérience personnelle car il est soit maître d'ouvrage délégué, soit opérateur concurrentiel d'aménagement.

---

## **Patrick REMENIERAS**

---

Nous avons effectivement deux types d'intervention. Soit nous intervenons auprès d'une Collectivité dans le cadre d'un mandat de maîtrise d'ouvrage délégué ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage, soit, depuis les lois de 2005 et les décrets de 2006, en tant que concessionnaire. Ces opérations peuvent être complètement à risque : même si elles sont concédées, elles sont qualifiées comme privées. Ces opérations peuvent être également à risque partagé avec une Collectivité.

Dès le départ, dès qu'on bâtit un bilan opération en fonction du programme de l'opération, on définit les charges et les produits avec les différents secteurs de programmation. On ne vend pas les terrains artisanaux le même prix que des terrains dédiés à des grandes surfaces commerciales par exemple.

Ensuite, il y a la fiscalité de l'opération. Est-ce qu'elle est intégrée ou non au bilan de l'opération ? C'est là où il peut y avoir effectivement des différences de prix et des conditions plus attractives pour tel ou tel preneur d'opération.

Je crois donc que, par rapport à la première intervention de Monsieur Cardebat, nous allons dans ce sens quels que soient les territoires. Aujourd'hui, nos opérations doivent être empreintes de qualité et aller vers ce que l'on appelle le développement durable. Si l'on veut pérenniser ce type d'opérations et d'activité, c'est absolument nécessaire.

Notre difficulté à nous, c'est que nous intervenons sur un milieu très rural et sur de petites opérations. J'ai requalifié des zones rurales, pour ceux qui connaissent, sur le secteur de Saint-Aigulin. C'était la fermeture d'une entreprise avec la casse économique que ça pouvait engendrer, sur un monoproduit qui existait localement. On l'a transformé au profit de PME et ça a très bien fonctionné. À l'inverse, une zone qui était à proximité de la Route Nationale 10 où on avait un comptage de 17 000 véhicules jour, on a mis 5 ans pour remplir la zone.

On a une opération exemplaire (que certains élus du département ont visité) : l'ex site automobile KPI à Rochefort qui est transformé au profit de sous-traitants de l'industrie aéronautique et aux outils de formation. On a des pas-



serelles avec le lycée Marcel Dassault, donc avec l'État. Lorsqu'une activité importante est là, il faut penser également aux sous-traitants qui sont présents et aux services d'accompagnement. Lorsqu'on a 1 000 emplois sur un secteur dédié à l'économie, il faut penser aux services qu'on apporte aux gens. On gère de l'humain, là : avoir un restaurant d'entreprise, avoir, pour certaines zones, des conciergeries, avoir du parking, avoir une desserte de transports en commun, avoir des liaisons douces, c'est très important aujourd'hui. On peut plus se passer de ça au niveau des zones d'activité, quelles qu'elles soient.

---

**Hervé AUDINET** *Architecte-Urbaniste*

---

Les zones d'activité c'est aussi une manière de déplacer la ville et de reconstruire la ville à côté de la ville. Je vous donne des exemples pervers : je suis frappé de voir dans les zones d'activité des pharmacies, des avocats, des médecins, des géomètres. Je pense qu'on se trompe un petit peu. Tout au moins par laxisme, on laisse aller dans les zones d'activité ce qui fait l'essence de la ville. Je pense que c'est très dangereux. À Saintes, vous avez 16 médecins généralistes et spécialistes qui ont pris peur avec les questions d'accessibilité handicapé, qui n'ont pas cru que leur immeuble était facile à transformer (il fallait mettre un ascenseur) et ils ont construit un bâtiment en tôle sur le parking de Leclerc. Vous avez ainsi, sur l'avenue principale de Saintes, 16 immeubles qui sont vides et à vendre, sur 1 000 mètres. Je pense que ce sont des effets pervers et très dangereux. Ce simple problème d'accessibilité a fait peur à énormément de services de centre ville. Je pense que ça, c'est un danger très important. Je voulais sensibiliser les élus. Je connais certains élus qui refusent que les activités de service quittent le centre ville au profit des zones d'activité. Je pense qu'il est effectivement très important de tenir ce cap. Quand je vois les sociétés d'assurance, les pharmacies, les boulangeries... Bien sûr, vous le disiez à l'instant : il faut qu'il y ait des services dans ces zones d'activité. Mais on les déplace de la ville pour les créer dans les zones d'activité... Je ne sais pas si vous avez suivi Agora. Bordeaux rêve de devenir une capitale d'un million d'habitants. La Rochelle continue à grossir. Les petites villes, elles, continuent à descendre. Elles perdent leur substance de centre ville au profit des zones d'activité. Je pense qu'il faut être très vigilant sur ces problèmes-là. Je prends un exemple que j'ai vécu il y a 10 ans à La Rochelle. Une ville périphérique de La Rochelle crée 1 000 logements. 1 000 terrains étaient à vendre, 1 000 jardins. Il y avait une jardinerie dans cette petite ville. Cette jardinerie, évidemment, explosait : tout le monde voulait venir à la jardinerie pour aménager son jardin. Eh bien il lui a été interdit, parce que le SCOT l'interdisait, de se développer. Il fallait donc que tous les habitants de cette ville périphérique de La Rochelle fassent le tour de la ville pour se rendre dans la zone de Puilboreau trouver les jardineries. Je trouve que les aberrations auxquelles on arrive lorsqu'on écrit les SCOT ou les PLU sont effectivement très dangereuses.

---

**Pavel LEPKOWSKI** *Architecte, Directeur du CAUE de la Charente*

---

Je prolongerais cette intervention d'Hervé Audinet par la problématique très spécifique du stationnement qui est aussi, en quelque sorte, aberrante. Ces stationnements sont multipliés par 10, 20, 30, 40 parce que chaque parcelle doit, selon les PLU, avoir tant de places disponibles. Du coup, on additionnée tout ça et on fait une consommation d'espace très importante. Ne pourrait-on trouver une meilleure solution sur le plan fonctionnel ? Que les stationnements soient intégrés dans l'espace public et qu'ils soient mutualisés ? Mais nous n'avons pas de moyens pour cela. Pas d'outils pour ça : tous les outils sont contre. Voilà une question assez spécifique mais qui dit aussi que les outils d'urbanisme ne sont pas adaptés. Et c'est le cas pour le retrait par rapport à l'alignement, le retrait par rapport aux limites séparatives, tous ces éléments qui, dans les zones économiques, sont très rigides, jamais adaptés au site et quelquefois contre-productifs. Puisqu'on est obligé d'implanter les bâtiments au milieu de la parcelle avec 30, 40, 50 mètres de retrait, on obtient une consommation d'espace encore plus élevée que dans l'habitat. Tous ces règlements datent des anciens POS. On les véhicule toujours par inertie mentale et inadaptation dans les documents d'urbanisme d'aujourd'hui. Du coup, comme le disait Monsieur Remenieras, on a ça devant nous et on ne peut rien faire. Ce n'est plus adapté aux solutions durables évoquées.

## **Pierre MÉLINAND**

---

Si je comprends bien, Pavel, la question posée est celle de la capacité des documents d'urbanisme, et de ceux qui les conçoivent, à créer les conditions pour que l'on puisse concevoir les zones dans l'esprit du développement durable.

## **Vincent DEGROTTE**

---

C'est la question de l'urbanité.

En quoi continue-t-on à faire se rencontrer les gens ? En quoi continue-t-on à faire des services, des activités qui soient au profit de l'être humain en général et de l'habitant en particulier ? Comment fait-on fonctionner, finalement, la ville et le territoire ?

Il est certain qu'en ne raisonnant que par opportunisme d'activité et de positionnement (parce qu'il y a davantage de stationnements, plus de ceci ou de cela) on va à l'encontre de la question de l'urbanité.

L'urbanité étant de créer les lieux, les liens de vie entre les habitants. Ça, c'est effectivement essentiel.

La logique économique, au sens large, celle des implantations à caractère relativement important, a des incidences en matière d'urbanisme, en matière de paysage.

On en revient à la question du paysage. Je suis passé, de nuit, entre La Rochelle et Rochefort... Je n'ai pas vu le paysage ; je l'ai deviné, par rapport à toutes les lumières et toutes les enseignes. Ça faisait longtemps que je n'y étais pas passé et je me suis dit : tiens, il y a eu une ré-écriture du paysage entre La Rochelle et Rochefort. C'est ça, l'attention à apporter : le paysage c'est aussi celui entre deux villes comme La Rochelle et Rochefort.

Comment va-t-on continuer à faire fonctionner les activités humaines (habiter, se loger, se nourrir en proximité) en conservant le rapport entre activité et habitat ? C'est un vrai sujet. Je me souviens que nous avons été interpellés par un sénateur vendéen là-dessus quand il s'est agi de faire évoluer la loi sur l'urbanisme commercial.

Ces questions-là sont bien posées. Maintenant, y trouver des solutions est un peu plus compliqué.

## **Pierre MÉLINAND**

---

Ce qu'on lit dans les bons ouvrages c'est que l'arsenal législatif dont on dispose en France pour réaliser des plans d'urbanisme, des projets territoriaux est suffisant et que le problème est plutôt dans la façon dont ils sont conçus, la qualification des gens qui s'en occupent et dans la volonté politique des élus qui les mettent en œuvre.

C'est pour cela que j'aurais envie d'avoir le sentiment de Monsieur Gendre, non pas en sa qualité de Président du CAUE mais en tant que Maire, sur cette question.

L'outillage (les SCOT, les PLU) vous paraît-il suffisant dès lors qu'il y a des gens qualifiés qui s'en occupent et des élus qui ont la volonté politique et mettent des intentions permettant de répondre au développement durable pour les projets de zone d'aménagement notamment ?

## **Léon GENDRE**

---

J'ai beaucoup apprécié l'intervention de Monsieur Audinet.

Nous avons énormément d'outils. L'arsenal législatif français en matière d'urbanisme et en matière de protection environnementale est certainement une merveille. On ne fait pas mieux en matière législative. Par contre, tout cela comporte des contraintes.

Si on veut développer ou maintenir l'activité commerciale en centre bourg, qu'on le veuille ou non, il faut l'accompagner de la création de petits parkings de proximité. Sans cela, pas de salut.

Ceci dit, il faut aussi qu'il y ait une relation entre l'urbain et le périurbain. Et, à cet effet, nous avons eu, sous le mandat unique de Valéry Giscard-d'Estaing, d'excellentes lois. C'était les opérations-greffes qui permettaient de souder un habitat périurbain sur un habitat urbain.

Pour répondre à Pierre Mélinand : les outils, ils existent. Est-ce que la volonté et les moyens financiers qui doivent l'accompagner sont au rendez-vous ? La question est posée.

Je suis maire depuis 38 ans. Je m'intéresse à la politique de très près depuis 1960. Ça fait donc 54 ans. Il y avait en France (c'était mon propos d'ouverture) la possibilité de faire très bien. Dans certains cas, certaines villes ont fait très bien. D'autres ont fait moyennement bien. D'autres, franchement, ont fait très mal. Et tout cela avec les mêmes outils législatifs.

Je vois mon collègue maire de Saint-Clément-des-Baleines qui a un projet de zone d'activité. Vous avez là trois directeurs de CAUE : Pavel Lepkowski, Directeur du CAUE de Charente, Vincent Degrotte, Directeur du CAUE de Loire-Atlantique et Michel Gallice, Directeur du CAUE de Charente-Maritime. Ces gens sont là pour vous conseiller. Ils sont au fait des problèmes.

À ceux qui n'ont pas réalisé leur zone d'activité, je dis : vous pouvez faire quelque chose de très bien !

Ceux qui ne l'ont pas forcément très bien réussie peuvent la corriger. Les CAUE sont là pour vous accompagner.

Et pour ceux qui ont franchement quelque chose qui n'est pas rattrapable : rien aujourd'hui n'est irrémédiable !

On pourrait longtemps en parler. Il y a ici des maires qui ont remarquablement bien réussi l'intégration de leur zone d'activité avec leur zone urbaine et qui ont également bien réussi leur zone périurbaine.

Mais ne jouons pas à 100 % la voiture, la grande surface, la circulation etc. Sinon nous allons tuer les villages. Ce ne seront plus que des musées. Et un musée, c'est bien, certes, mais il n'y a pas de vie.

---

### **Michel ROUSSET** *Architecte-Urbaniste, Directeur du CAUE de l'Eure*

La Normandie, c'est un peu comme chez vous : en état de sinistrose par rapport aux secteurs d'activité.

J'ai bien apprécié l'exposé de Monsieur Cardebat. Je me pose la question de la gouvernance à l'échelle de nos petites communes, de nos bourgs, de nos petites agglomérations ou de nos petites intercommunalités. Quand vous parlez de gouvernance (les entrepreneurs et les élus locaux) on voit bien le moment fatidique de la création de la zone, du « j'accueille l'entreprise ». Vous avez évoqué pas mal de sujets là-dessus.

À l'échelle des grandes agglomérations, je vois bien quelle pourrait être cette gouvernance. Mais à l'échelle de nos petites communes, quelle pourrait être la nature des relations et la manière d'organiser cette relation pérenne sur la qualité de la zone, ses services, sur son développement et son éthique durable dont vous avez parlé ? Comment cela fonctionnerait-il ?

---

### **Jean-Marie CARDEBAT**

C'est une très belle question. Vous vous adressez à l'économiste et je crois que c'est au politologue qu'il faudrait la poser. En l'occurrence j'ai travaillé avec une collègue politologue sur Bordeaux sur cette question de gouvernance. Disons les choses très simplement : aujourd'hui, je n'ai pas de réponse claire à vous apporter.

Pour une petite commune, quels sont les outils de la gouvernance ? Les élus seraient mieux placés que moi pour vous répondre. Il me semble en tout cas nécessaire de dire qu'il y a deux logiques qui peuvent s'imposer.

Il y a une logique qui va être une logique administrative au sens classique. Je pense qu'il y a beaucoup de personnes ici qui connaissent beaucoup mieux que moi cette logique. Il va y avoir les CAUE, il va y avoir les SCOT, les différents échelons régionaux, nationaux, départementaux, des communautés d'agglomération etc. Il va y avoir des leviers qu'on pourra activer à différentes échelles de ce territoire administratif.

Et puis, il y a peut-être un deuxième élément de réponse que je pourrais vous apporter c'est qu'il va y avoir des choses aujourd'hui encore en devenir, en train de s'inventer. Excusez-moi, mais je vais me situer encore un petit peu loin dans le temps : ce sont véritablement des relations partie prenante. Le développement durable, disais-je tout à l'heure, nous y invite. Des relations partie prenante, cela peut être diffus, ça peut être à géométrie variable : c'est associer tout le tissu associatif, les citoyens avec les entreprises et les élus.

Je parlais tout à l'heure de tutoyer l'utopie. On en revient encore à ça. J'ai la sensation que le monde va vers cet esprit un peu plus communautaire, de territoires plus intégrés avec la dimension résidentielle, la dimension affaires, productive, avec les élus, l'échelon administratif. Tout cela est en train de se reformer. Et il peut en ressortir quelque chose. Quoi exactement ? Justement, je n'en sais rien. C'est là où j'ai un peu botté en touche. Mais j'ai la sensation qu'il y a des frémissements de ce côté-là, dans une approche beaucoup plus partenariale, plus participative, dans une cité athénienne en quelque sorte. C'est quelque chose qui reste, je le crains, à ré-inventer ou à faire ressurgir du passé.



Mais, je le répète : deux dimensions. La dimension administrative et la dimension développement durable, poussée jusqu'à son point le plus élevé, c'est-à-dire les parties prenantes : tout le monde acteur de ce qui pourrait se faire sur les territoires et de la façon dont on va le faire. C'est la démocratie participative.

Cette démocratie participative, Obama l'a très bien faite. Il doit une partie de son élection, mine de rien, à la mise en place d'un certain nombre de leviers en termes de gestion de l'information, d'interrogation du citoyen, en termes de démocratie participative. Il y a peut-être, de ce point de vue, un modèle à réinventer.

---

**Éric BOUQUET** DDTM de la Charente-Maritime - SAT de Royan Marennes-Oléron

---

Quand on voit l'état des lieux des zones d'activité on se pose tout de suite la question du coût de la recomposition. Dans les éléments de cette recomposition, il y a des aménagements qui relèvent de la Collectivité territoriale, qui vont donner lieu peut-être à des récupérations sous forme de participation auprès des entrepreneurs. Il y a aussi le coût que va supporter l'entrepreneur vu qu'il y aura des aménagements à faire sur sa parcelle.

Je voulais savoir comment, au niveau d'un bilan d'activité, l'entreprise pouvait intégrer ces coûts. Un particulier qui met du photovoltaïque sur sa maison a des crédits d'impôts. Est-ce qu'il existe des perspectives pour les entreprises afin d'intégrer les coûts de recomposition ?

---

**Jean-Marie CARDEBAT**

---

La question du coût est centrale. Est-ce qu'on peut faire mieux pour le même prix ou est-ce forcément plus cher ? Et si c'est plus cher, comment fait-on ? Qui assume ce coût ?

Les entrepreneurs nous répondent qu'ils attendent beaucoup de la Collectivité. Ils attendent beaucoup en termes d'engagement : il faut que la Collectivité soit leader, il faut qu'elle soit force de proposition. Mais ensuite, soyons réalistes : les entrepreneurs attendent de la Collectivité des engagements sur des aspects fiscaux.

La fiscalité est au centre, fondamentalement, de tous ces débats.

La dernière campagne des Présidentielles a été assez fortement axée sur la fiscalité. Un économiste très connu aux États-Unis depuis quelques mois, Thomas Piketty, a écrit une somme intellectuelle considérable et il nous rappelle une chose dans ses travaux : d'une manière générale, la fiscalité est au centre de l'orientation des activités économiques. Je dis bien : de l'orientation des activités économiques. Vous l'avez signalé pour les particuliers au travers des panneaux photovoltaïques, le crédit d'impôt etc.

On a une fiscalité d'entreprise aujourd'hui restée relativement égale depuis pas mal d'années. On n'est dans un modèle économique en évolution que si la fiscalité envoie les bonnes incitations. La dimension coût est peut-être à assumer par l'État, par les Collectivités, au nom de l'investissement productif, avec une fiscalité qui oriente vers des zones qui permettent aux entreprises de continuer à être compétitives.

Je l'ai signalé tout à l'heure dans mon intervention : sans compétitivité il n'y aura pas d'attractivité des zones. Si on veut qu'elles soient mieux et si ça coûte plus cher (vous pourrez d'ailleurs nous dire si ça coûte forcément plus cher) il faudra des compensations économiques pour les entreprises.

Il y a aussi l'idée que les entreprises peuvent gagner à des zones de meilleure qualité. Dans le business plan d'une entreprise qui s'installe quelque part, il y a des coûts en hausse. Elle peut demander à la collectivité de les assumer en partie par une réforme de la fiscalité. Elle peut aussi en assumer une partie parce qu'il va y avoir des gains générés par cette nouvelle zone d'activité : gains en termes d'image par exemple, gains en termes d'efficacité économique, autour de l'économie circulaire notamment.

Le coût, finalement, peut donc être assumé à la fois par les Collectivités (ça me paraît central dans le cadre d'un débat sur la fiscalité) et à la fois par les entreprises dès lors qu'elles anticipent clairement qu'elles vont gagner à s'installer là plutôt qu'ailleurs.



Nous avons souhaité donner la parole cet après-midi à la fois aux entrepreneurs et aux Collectivités. Car lorsqu'on aménage une zone d'activité, c'est évidemment pour des entreprises.

Alexandre DERIVE, chef d'entreprise, va nous parler des attentes des entrepreneurs et de l'action qu'il mène dans le cadre de sa présidence du Club des Entreprises de Périgny. Cela nous permettra de faire la transition avec l'action qui est en cours à travers l'association Biotop qui est issue de votre démarche.

## **Alexandre DERIVE** Chef d'entreprise, Président du Club d'entreprises de Périgny

### *Les attentes de l'entrepreneur*

J'ai le statut d'entrepreneur et je préside le Club des Entreprises de Périgny depuis 6 ans. J'ai la chance de côtoyer les 120 adhérents qui composent le Club aujourd'hui.

Le Club d'Entreprises se positionne en trait d'union entre les entreprises, les institutionnels et les partenaires territoriaux.

D'une manière générale, les attentes d'une entreprise sont de remplir son bon de commande : on a souvent le nez dans le guidon. Une attente sous jacente est de compter sur la Collectivité pour fournir un maximum de services relatifs aux zones sur lesquelles on peut décider de s'implanter.

Il y a une notion d'attractivité au niveau des territoires. Il ne faut pas perdre de vue qu'un entrepreneur a besoin de visibilité. C'est un des éléments prépondérants qui vont l'aider à développer son entreprise.

Sur la zone de Périgny, des entreprises voulaient s'implanter sur des accès passants (forcément, tout le monde les plébiscite). Il faut travailler l'ergonomie des zones : la fluidité, la partie pratique, les attentes fonctionnelles pour ce qui est trafic, l'environnement de la zone et la logistique pour des entreprises qui peuvent recevoir de la livraison par gros porteur. Ce sont des problématiques qui reviennent souvent.

Comment peut-on construire ensemble une zone plus ergonomique qui réponde aux attentes de tous ? Avoir des possibilités d'extension de foncier, travailler sur tout ce qui est collectif : les éclairages, la possibilité de gardiennage. Au sein du Club, on essaie de lutter contre quelques problématiques de dégradation ou de vol. On a la chance d'avoir une zone qui est gérée par les services techniques de la CDA qui nous écoutent et ont fait du reporting (remontée d'information).

En 2010, au niveau du Club d'Entreprises, on a commencé à se poser des questions sur les attentes collectives : questions de mutualisation, démarche groupées, commissions achats, regroupement pour négocier des tarifs, optimisation des flux de livraison et rotation plus soutenue pour certains, de fil en aiguille, une autre problématique nous est apparue : celle liée au traitement des déchets. Nous allons, je pense, vers une taxation par rapport au flux généré par chaque entreprise.

Aujourd'hui, on nous a mis à disposition des bennes qui sont nominatives. A terme, elles seront certainement pesées. Si vous payez au kilo ou à la tonne, les déchets vont partir dans la benne des voisins. On s'est dit qu'il nous fallait travailler autrement.

Ceci a été un peu la genèse du projet Biotop. Nous avons un Club qui fonctionnait bien (il vient de fêter ses 20 ans). Nous avons 80 adhérents à l'époque. On s'est dit qu'il nous fallait un projet structurant et on a commencé à travailler. Ça permettait d'avoir un outil de travail collaboratif avec une légitimité à utiliser le réseau et l'aspect convivial qu'on peut y trouver, pour savoir quelles étaient les attentes des chefs d'entreprises. On partait sur un projet autour des déchets et très vite nous sont revenues des doléances sur « on aimerait bien que soient développées des voies douces, des espaces verts pour nos salariés qui mangent sur place, une garderie, une assistance sociale mutualisée, un service de gardiennage... » et c'est à partir de ça qu'on s'est dit qu'il y avait vraiment quelque chose à faire et qu'il fallait qu'on se place comme un acteur, aux côtés des institutionnels. C'est pour cela que nous avons la vocation



### La genèse du projet

**1/ Initiative et conviction du Club d'entreprises de la zone de Périgny (120 adhérents).**

**2/ Lancement d'une étude d'opportunité réalisée par le Club sur un panel de chefs d'entreprises afin d'expliquer la démarche et mesurer le degré d'adhésion.**

**3/ Lancement de la démarche et recrutement d'un animateur de réseau.**

**4/ Collecte des flux sur 40 entreprises volontaires, identification des synergies possibles.**

**5/ Mise en oeuvre des actions.**

d'être un trait d'union. Nous sommes un collectif d'entrepreneurs, nous avons des entreprises à faire tourner et notre quotidien n'est pas de gérer tout cela mais de le faire remonter aux principaux interlocuteurs et d'arriver à faire vivre des projets tels que le projet Biotop.

Cette première collecte d'infos nous a permis de nous rendre compte qu'il y avait un véritable intérêt, que le chef d'entreprise était capable, au-delà de ses doléances, de se fédérer, de s'impliquer, et de bouger un peu et parfois beaucoup. Donc, à l'issue de ce petit tour, on a commencé à envisager un projet d'écologie industrielle, plus seulement de traitement des déchets.

L'idée était de se fédérer autour d'un projet. Aujourd'hui, grâce à cela on a beaucoup d'entreprises de taille assez importante qui ont rejoint le Club parce qu'il y avait ce fil rouge qui permettait d'aller un peu plus loin, d'avoir une vision globale et intégrée par rapport au tissu local.

**Alexandre PETROZZI** *Chef de projet - Association BIOTOP, éco-réseau d'entreprises*

---

### *Favoriser l'activité durable : un projet d'écologie industrielle*

C'est une démarche assez originale qu'on mène maintenant depuis 2010-2011, au niveau d'abord de la zone de Périgny et qui aujourd'hui s'étend à l'ensemble des zones industrielles de La Rochelle et vient rejoindre vos réflexions de ce jour.

J'ai le plaisir d'animer ce réseau depuis son lancement. Ce réseau sert d'expérimentation par l'échange entre les institutionnels et les entreprises notamment grâce à des partenaires privés et publics notamment le Conseil Général de la Charente-Maritime, la région Poitou-Charentes et la CDA que nous remercions, et sans qui le projet n'aurait pas abouti.

Le Club d'Entreprises fonctionnait avec des commissions. Au milieu de l'année 2010, on sortait du Grenelle de l'environnement et on a commencé à se poser la question au sein du Club du rôle de l'entrepreneur sur l'environnement. Que pouvons-nous faire en tant que Club d'Entreprises, et comment améliorer et optimiser le fonctionnement de nos zones ?

La zone de Périgny date du milieu des années 60. Comment réorganiser son fonctionnement, en introduisant ces nouvelles exigences de développement durable, une meilleure gestion et lui redonner une dimension différente pour embrasser ces nouveaux enjeux qu'on ne connaissait pas quand la zone a été construite en 1967/68 ?

Nous avons lancé un groupe de réflexion, et nous nous sommes rendus compte de deux choses.

La première c'est qu'il existait déjà des démarches environnementales mais qu'elles étaient individuelles. Certaines entreprises étaient beaucoup plus avancées que d'autres avec des démarches fonctionnant mais sans démarche collective. Nous avons voulu en lancer une avec un principe très simple : essayons de faire à plusieurs ce que l'on ne pourrait pas faire seul. Si nous voulons vraiment avoir une réduction des impacts environnementaux de nos activités et réduire l'empreinte des zones, il faut passer de l'individuel au collectif.

La seconde c'est qu'au niveau de nos charges, on a commencé à anticiper (pour ne pas subir) l'augmentation du coût de traitement de nos déchets, qu'on doit de plus en plus valoriser et recycler, et à aborder les aspects énergétiques pour essayer de palier l'augmentation conséquente du coût des factures énergétiques que l'on ne pourra pas répercuter sur nos prix de vente.

Voilà un peu la genèse et le cahier des charges qu'on avait en lançant Biotop.

Nous avons ensuite commencé à regarder ce que faisaient les autres. Nous avons essayé d'identifier les bonnes pratiques sur d'autres zones. Nous avons rencontré des gestionnaires de zones. Lors d'une recherche plutôt bibliographique, nous nous sommes très fortement intéressés au concept d'écologie industrielle qui correspondait bien à cette idée de développement économique mais aussi de protection de l'environnement. Nous sommes partis sur cette idée d'écologie industrielle qu'on a lancé fin 2011 à la fois sur la zone de Périgny et sur la zone de La Rochelle. L'objectif était d'optimiser, de réorganiser le fonctionnement des zones, de repenser nos zones avec une stratégie collective et coopérative : faire travailler les entreprises ensemble.

Un projet comme celui-ci ne se lance pas du jour au lendemain, ça nous a demandé du travail et une méthodolo-

gie particulière. Nous sommes partis du Club d'Entreprises avec quelques chefs d'entreprises qui partageaient des convictions fortes. À partir de là, nous avons lancé une étude d'opportunité, car avoir une bonne idée est une bonne chose mais avons-nous le potentiel ? Nous sommes allés rencontrer des chefs d'entreprises qui ne connaissaient pas le concept d'écologie industrielle qui était, à l'époque, plutôt académique et restait très conceptuel avec peu de mises en œuvre opérationnelle sur les territoires. Nous avons lancé une étude avec 36 chefs d'entreprises, en allant les voir le soir, sur des formats très courts (une heure à parler d'écologie industrielle), et leur avons demandé : voilà, si ça vous plaît, si on lance un jour le projet, souhaiteriez-vous y adhérer ?

À partir de là nous avons été convaincus du potentiel de notre zone et de l'intérêt que cela pouvait susciter auprès des chefs d'entreprises. Nous avons recruté un animateur pour faire vivre le projet. Ensuite, on a structuré une vraie collecte de flux et identifié les synergies à mettre en place. À partir de là on a pu rédiger un plan d'actions et commencer à mettre en œuvre la réorganisation collective de la zone.

Si on veut réaliser les bonnes actions, pertinentes, adaptées aux attentes des chefs d'entreprises, il y a un temps très fort qui est la collecte des flux : aller sur le terrain, dans les entreprises, pour voir quels sont les flux entrants et sortants. Cela demande un travail assez précis de curiosité, de passer du temps dans les entreprises, de questionner, de découvrir. Tous les jours je découvre de nouvelles activités extrêmement innovantes et très intéressantes que je ne soupçonnais pas. Nous avons un territoire très riche. Très simplement : nous allons ouvrir les bennes (qui sont souvent des bennes tout-venant).

Connaître les flux n'est pas simple car nous n'avons pas de compteur à l'entrée des zones industrielles. Au début j'étais un peu naïf, j'ai demandé à EDF s'ils connaissaient la consommation de la zone de Périgny. Ils m'ont répondu non. J'ai posé la même question à GDF qui ne savait pas non plus. En fait, il n'y a aucun compteur au niveau des zones. On ne sait pas le nombre de mètres cubes d'eau consommés, on ne connaît pas non plus le nombre de kw/heure consommés. On doit donc faire le tour des entreprises et faire l'addition. On se rend alors compte qu'on a des impacts très importants, que ce soit en termes de consommation d'eau, d'énergie, ou de matières et de déchets.

Cela nous a pris environ 6 mois pour diagnostiquer une quarantaine d'entreprises. On en a fait une étude et ressorti des opportunités. On a ressorti deux types de synergies en écologie industrielle. Il y a la synergie de mutualisation sur des besoins communs. Il y a plusieurs chefs d'entreprises qui ont un besoin commun et aujourd'hui essaient de le résoudre de façon individuelle. On s'est dit qu'on allait essayer de mutualiser ce type d'attente. Ensuite, c'est vraiment l'échange. Ce qu'on appelle la synergie de substitution, sur un principe d'économie de la rareté. Les déchets des uns peuvent devenir de la matière première pour les autres.

On va essayer de favoriser le réemploi et la réutilisation des déchets. C'est très compliqué quand vous êtes tout seul. C'est assez compliqué quand vous êtes 10 ou 15. Mais quand vous travaillez sur l'ensemble d'une zone complète vous pouvez commencer à trouver des points d'entrée.

Donc, deux types de synergies : la mutualisation et l'échange substitution.

Je ne vais pas m'attarder plus sur le principe de l'écologie industrielle. Ce qu'on voulait vous présenter c'est plutôt : qu'est-ce que ça donne au bout ?

On a lancé des études, on a rencontré les chefs d'entreprises, on a créé une attente. Quelques synergies fonctionnent bien, sont pérennes et sont vraiment de l'échange : il s'agit bien d'une matière destinée à l'abandon qu'on va la donner à quelqu'un pour lui donner une seconde vie.

On a travaillé sur des chutes de pierres qui servent aujourd'hui à l'Unima pour les remblais de nos marais. Des déchets PVC qu'on retrouve assez abondamment dans les bennes sont aujourd'hui récupérés, triés, mis de côté et ensuite réutilisés par un plasturgiste (Périplast) sur la zone pour en faire de nouveaux tubes.

On a beaucoup de sacs : les grands Big Bag, emballages utilisés dans les entreprises industrielles. On les récupère



### Les clefs de succès

**1/ Partir d'un réseau d'entreprises existant et porteur du projet (confiance, déjà habitué à collaborer sur certains sujets)**

**2/ Susciter l'intérêt des entreprises (+ value économique et environnementale)**

**3/ Communiquer sur la démarche avec une identité forte (communauté)**

**4/ Bien identifier les flux sans être trop chronophage**

**5/ Avoir un animateur local dédié à la démarche**

**6/ Lancer des premières actions simples et de bon sens sans attendre pour démontrer l'intérêt du projet**

**7/ Avoir les bons partenaires institutionnels et privés au sein du comité de pilotage**



aujourd'hui au sein de 3 ou 4 entreprises et on les redonne à une autre pour aller collecter notamment des coquilles d'huîtres sur le littoral.

Les cartons sont également récupérés et déposés dans des entreprises qui vont substituer les chips ou papier utilisés en emballage par du carton recyclé qui va servir de gaufrette et de produit de calage.

On s'est également intéressé au textile hospitalier, puisqu'on a la chance d'avoir la blanchisserie qui gère le textile à la fois pour Rochefort et La Rochelle. Ce textile est transformé par un de nos partenaires qui s'appelle l'ADAPEI 17 qui récupère ce chiffon-là pour lui donner une seconde vie. Ce sont des vêtements, du textile de literie qui vont être redécoupés, retravaillés, et transformés en chiffons d'essuyage et emballés par carton de 10 kg que nous revendons à des entreprises du nautisme ou de mécanique.

Un autre flux intéressant est le sac à café. On les récupère aujourd'hui des cafés Merling. Ils vont avoir une seconde vie et vont finir sur des toits végétalisés en substitution de produits industriels existants. C'est un produit local qui va permettre la végétalisation des bâtiments. C'est une chose sur laquelle je pense qu'au niveau architectural il est possible de travailler : le retour de la nature en ville, la biodiversité, la lutte contre les îlots de chaleur. Il y a des choses très intéressantes à faire.

Nous avons fait un très beau terreau, à base de marc de café, de coquilles de moule, en substitution à des matières premières qui étaient exploitées. On a des moquettes, des tissus de stands également exploités en emballage. Et la récupération des poches à huîtres qui servent de support pour la végétalisation des murs.

Voilà quelques exemples pour prouver que les déchets des uns peuvent devenir les matières premières des autres. Au-delà de ça on peut créer de l'innovation et pas forcément puiser sur les ressources naturelles mais essayer de donner une seconde vie à des matières qui partaient soit en enfouissement soit en incinération. Dans ces deux cas, on avait complètement perdu le bénéfice de cette matière ; c'est vraiment une double peine : vous l'avez achetée et, en plus, vous payez pour sa destruction.

Je vous le disait : on a un deuxième type de synergie qui est la mutualisation. Essayons de retrouver du bon sens et essayons de faire à plusieurs ce qu'on ne pourrait pas faire seul. On a commencé à mettre en place sur les zones industrielles non plus une gestion individuelle des déchets mais une gestion dite collective. Même la plus petite entreprise peut aujourd'hui bénéficier, comme une grosse, d'une prestation de qualité, par différents partenaires.

Quand vous êtes tout petit c'est très compliqué de gérer ses déchets parce que c'est très coûteux et que vous allez faire déplacer une benne pour quelques gisements. Économiquement, il y a un seuil à partir duquel la matière devient recyclable. On arrive à un certain tonnage qui fait que c'est économiquement intéressant. En dessous, c'est très compliqué.

Il a fallu massifier ces flux-là pour permettre un recyclage et arrêter l'enfouissement et l'incinération. On a travaillé sur des déchets, que vous connaissez tous, qui sont importants dans les zones industrielles : le polystyrène, les palettes, le bois.

Là aussi on a dû s'organiser car on voyait fleurir sur nos bas-côtés et nos trottoirs des palettes qui prenaient l'eau et commençaient à perturber à la fois la circulation et la qualité sur la zone.

La collecte des films plastiques est mutualisée. Ils sont tous récupérés alors qu'ils partaient précédemment en enfouissement. Les cartouche d'encre, les toners, tout ce qui est consommables (lampes, batteries, piles, déchets électroniques) : chaque année on a des gisements de plus en plus importants. Au début des collectes, on a pensé que

### Les synergies de substitution

- 60t de chutes de pierres = remblai pour consolider les berges
- 500kgs de PVC = tubes de canalisation recyclés
- 2000 big bags réutilisés pour la transport de matières
- 40t de cartons = gaufrettes d'emballage
- 20t de textile hospitalier = chiffons d'essuyage
- 3000 sacs à café = tapis végétalisés pour toitures
- 20t de marc de café et de coquilles de moules = substrat horticole
- Moquettes et tissus de stand = emballages pour le nautisme
- A l'étude : Poches à huîtres = support pour murs végétalisés

### Les synergies de mutualisation

- Recyclage du Polystyrène (20 m3/mois)
- Palettes et déchets bois pour recyclage (40t/an)
- Films plastiques pour recyclage (1t/an)
- Cartouches d'encre, toners, lampes, batteries, piles (0,5t/an)
- Collecte des déchets électriques et électroniques (5t/an)
- Destruction d'archives confidentielles (3,5t/an)
- Mobiliers et agencements d'entreprises (2t/an)
- A l'étude : Collecte des déchets dangereux diffus et des biodéchets alimentaires



c'était un coup de balai, qu'on n'en aurait plus après et à chaque collecte on en a de plus en plus. Donc, ça permet de collecter et d'inciter les entreprises à avoir les bons gestes. Destruction des archives confidentielles, mobilier, agencement d'entreprises qu'on fait avec Valdélia.

On est à l'étude sur deux types de nouvelles synergies que sont les déchets dangereux et les bio-déchets, les déchets alimentaires.

Voilà un panel des principales collectes que nous faisons sur des campagnes d'une semaine et que nous menons deux fois par an, au sein du réseau Biotop.

Nous sommes une soixantaine d'adhérents, toutes tailles confondues, au sein du réseau et nous nous ouvrons sur l'ensemble de l'agglomération. L'idée c'est de créer du lien sur les zones : essayer de mieux se connaître, de susciter les intérêts des entreprises. Il y a deux clés d'entrée qui sont la plus-value économique et l'économie réelle qu'on va pouvoir faire sur ces postes de charges.

Communiquer sur la démarche, c'est important. Bien identifier les flux, croiser les informations, aller dans le détail, avoir un animateur local. Il faut vraiment quelqu'un qui soit à la disposition du réseau et lance les premières actions pour montrer que ça fonctionne. Au début, quand vous parlez d'écologie industrielle, ça à l'air un peu utopiste ou un peu ambitieux. Il faut montrer qu'il s'agit de retrouver du bon sens (qu'on a un peu perdu) et d'avoir de très bons rapports avec les partenaires institutionnels. Sans nos partenaires, on n'aurait rien pu faire. On avait l'idée, la volonté, mais une démarche comme celle ci, c'est y aller main dans la main. Il y a des domaines de compétences des Collectivités sans lesquels on ne peut vraiment pas faire.

On travaille également sur l'énergie. Je pense que le rôle de l'écologie industrielle est aussi de « décarboner » nos zones, d'essayer de faire qu'on passe sur une production plus décentralisée, plus locale. On travaille sur différents projets qui sont la méthanisation, des ombrières photovoltaïques au niveau des parkings. Nous avons 4 projets aujourd'hui. Un réseau de chaleur pourrait être dédié en remplacement du gaz : une chaufferie bois collective spécifique et dédiée à la zone. On essaie de travailler ces types d'énergies renouvelables.

La mobilité est aussi un enjeu en termes de qualité de vie, de sécurité, de croisement de flux. On a des vélos mais aussi des

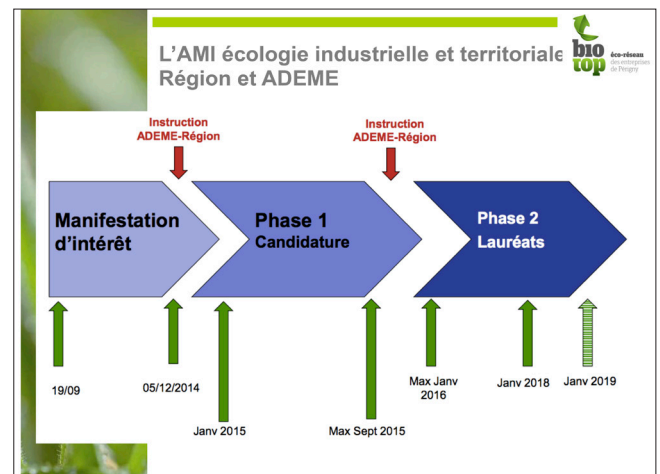
semi remorques et toute une multitude de différents modes de déplacement. Il faut que tout ça puisse s'entendre sur une zone industrielle. Ce n'est pas simple : on travaille sur un plan de déplacement inter-entreprises qu'on va lancer en début d'année prochaine avec la Communauté d'Agglomération de La Rochelle, la CARSAT et l'ADEME Poitou-Charentes. La mobilité, le co-voiturage : on est en train de créer une page spécifique pour la zone de Périgny. Quand vous êtes 10 c'est très compliqué de « co-voiturer » mais, sur la zone, on est 7000. À 7000, ça devient un peu plus facile.

On a la chance d'avoir une concordance intéressante : depuis la mi-septembre, l'ADEME et la Région Poitou-Charentes souhaitent capitaliser sur notre expérience et lancer de nouvelles initiatives d'écologie industrielle au niveau de la région. Aujourd'hui, l'ensemble des départements et des zones industrielles peut candidater. Si vous avez des collectifs d'entreprises, des territoires, des zones industrielles qui souhaitent lancer une démarche collective à travers l'écologie industrielle c'est vraiment le bon moment pour déposer un dossier. Ce dispositif est très intéressant. À l'époque, nous n'en avons pas bénéficié, nous nous sommes débrouillés autrement. Si vous avez la même conviction, l'envie, vous avez une boîte à outils qui va grandement vous faciliter les démarches. Un peu du clé en mains, très bien pensé, bien structuré et qui vous permet de financer à la fois de l'assistance, du conseil, du soutien, et le poste de l'animateur qui va mettre tout ça en musique sur votre territoire.

## **Michel GALLICE**

Je trouve que c'est un exemple extraordinaire de ce qui s'est dit ce matin puisqu'on a vu des exemples de coopérations entre entreprises, des exemples de mutualisation et la question énergétique, également posée ce matin.

J'aimerais juste faire une remarque : dans l'exemple des cafés Merling on réutilise les toiles de jute et, dans un deuxième exemple, il y a des entreprises qui traitent des moules et la réutilisation, le concassage, de ces moules pour



donner un nouveau produit. On a affaire à deux entreprises différentes et, au bout du compte, on parvient, en travaillant sur les deux éléments, à produire du développement endogène avec un autre produit qui n'était pas produit localement. C'est exactement le type de nouvelle économie qui pourrait se développer.

## **Alexandre PETROZZI**

---

On a d'autres sujets sur lesquels on travaille avec l'idée de prendre la matière, de savoir si elle peut intéresser quelqu'un, comment on peut lui donner une seconde application, et faire de l'innovation à travers cela ; toujours en travaillant en circuit court et en développant de nouveaux produits.

Il faut que ce soit de nouveaux produits mais il faut qu'il y ait un marché derrière. C'est un enjeu important pour les années à venir que d'essayer de favoriser l'éco conception sur des produits naturels, bio sourcés, locaux, en substitution des solutions industrielles.

Le tapis pré-végétalisé existe, c'est un produit qui vient souvent d'Allemagne ou des Pays-Bas. On a réussi à le substituer, à le développer autrement à partir des matières qu'on avait. On est à 100 % recyclés. Des substrats horticoles existent mais il faut aller chercher la tourbe en Lituanie, il faut aller chercher la pierre ponce dans différentes carrières. C'est relativement compliqué. On s'est rendu compte qu'on avait des produits assez similaires. Oui, on a d'autres idées sur des produits qu'on pourrait développer.

Bien sûr ça ne se fait pas tout seul. C'est vraiment la rencontre entre des chefs d'entreprise. Les constituer en groupe de travail, les faire échanger entre eux, et se dire : tiens, ça pourquoi pas, est-ce qu'on pourrait essayer d'avancer sur tel et tel produit ? J'achète telle et telle chose, est ce qu'on pourrait la transformer ?

On a parlé de réemploi et de réutilisation mais on a parfois aussi besoin d'une étape de transformation. Nous ne sommes pas à même de la faire, ce n'est pas notre métier. On essaie de la confier à l'économie sociale et solidaire. L'ADAPEI est aujourd'hui notre partenaire sur deux produits issus du réseau Biotop. Je dirais, pour aller plus loin, qu'on a également besoin des centres de recherche, qu'on a besoin de tout le monde. Il s'agit d'une démarche collaborative. Nous ne sommes qu'un club d'entreprises, on crée du lien on essaie de faire en sorte que les gens se connaissent mieux et que ça puisse générer des projets mais on a besoin de tout le monde. Je pense à des partenaires comme le CRITT à Rochefort, le CRITT horticole, des universités, des centres de recherche, des laboratoires, avec lesquels on va pouvoir créer de l'innovation car on a besoin de ça. On a des idées.

Nous sommes quelquefois un peu farfelus mais on ne s'interdit rien. Ensuite, il faut avoir accès à certains types de financement et trouver des compétences. On a la chance d'avoir un territoire avec énormément de volontés et beaucoup d'enthousiasmes sur tous les projets qu'on a pu présenter. On a toujours eu une écoute bienveillante et toujours l'appui et l'envie de faire avancer ces sujets-là qui sont aujourd'hui des sujets préoccupants et intéressants. On a vraiment un territoire très fertile. Je reste ébahi tous les jours des contacts très enthousiasmants qu'on peut avoir avec l'ensemble des partenaires de la démarche.

## **Sophie HUGELÉ SEMDAS**

---

Avez-vous quantifié la création d'emploi qui a pu être générée par cette activité ? Je vois bien le rôle de l'animateur mais il y a forcément des entreprises qui font le lien avec cette transformation de matière et y a-t-il une quantification des emplois créés ?

## **Alexandre PETROZZI**

---

C'est une question qu'on s'est également posée. Au départ ce n'était pas dans nos indicateurs de prédilection et on est en train de se doter d'un outil pour compiler toutes nos données. On peut aujourd'hui dire que, sur la démarche qu'on a mise en place, ça a généré quatre temps plein. Ça peut paraître mince mais dans un contexte économique plutôt mince, ça fait toujours 4 postes qui ont aujourd'hui l'avantage d'être pérennes. Et il y a des démarches qui font appel à des interventions humaines qu'on n'avait pas pris l'habitude d'intégrer et qu'on a commencé à comptabiliser depuis cette année.

C'est un élément important dans la mesure où, comme je le disais en introduction, on évolue au quotidien en fonction des demandes et des attentes des chefs d'entreprises. Aujourd'hui, il y a des Plans de Déplacement Inter Entreprises et il y a une grosse volonté des gens impliqués dans le projet d'avoir des démarches Responsabilité Sociale des



Entreprises. Ils souhaitent se perfectionner ou rentrer dans ce type de démarche et c'est vrai que (c'est un point qu'on n'a pas trop abordé ici) c'est un des gros engagements du Club d'Entreprises et du projet en parallèle de Biotop.

Nous avons des chefs d'entreprises très motivés. On est capable à ce jour d'emmener tous les mois 6 chefs d'entreprises passer une demi journée à la Cité des Métiers de La Rochelle pour faire passer des entretiens d'embauche fictifs à des demandeurs d'emploi et ce depuis 3 ans. On a déjà fait plus de 1 200 entretiens et on a des témoignages, des tables rondes d'ateliers inter médiation avec des groupes de 8 demandeurs d'emploi et de chefs d'entreprises. C'est quelque chose qui, initialement, ne nous avait pas nécessairement interpellé mais est né de la demande des entreprises, de leur volonté de s'impliquer et d'avoir à un véritable engagement sociétale. Certains nous disent (quand on parle de RSE), même au sein du Club : c'est quoi concrètement ?

On leur répond : c'est quand vous donnez de votre temps une ou deux fois par an, c'est un engagement sociétal. Ce n'est pas pour vous, ce n'est pas pour la richesse de l'entreprise. C'est ce type d'engagement.

C'est un facteur clé qui devient aujourd'hui prioritaire, qu'on comptabilise. Quatre temps pleins c'est le minimum garanti mais il y a certainement quelques emplois diffus qui nous ont encore échappés. On envisage de pousser ce chiffre le plus haut possible.

---

### **Jean-Marc BOUFFARD** Maire de Saint-Georges-de-Didonne (17)

---

L'opération de mutualisation, de traitement de déchets, de collecte au mois ou de restructuration est elle récente ? Si vous avez quelques années d'expériences, y a-t-il eu un bilan économique réalisé ? Peut-on avoir aujourd'hui des retours ? Est-ce équilibré, est-ce viable du côté économique ?

Et j'ai une autre question qui m'intéresse beaucoup en tant qu'élu : vous avez beaucoup insisté sur l'importance du partenariat institutionnel, pouvez-vous préciser un peu plus en quoi consiste ce partenariat, quel a été véritablement l'apport des institutions en question ?

---

### **Alexandre PETROZZI**

---

Oui, le bilan est intéressant. En regroupant les moyens au lieu de faire venir chacun son camion sur la zone, on arrive à regrouper, à mutualiser les frais et à économiser les rotations de bennes. Déjà, on a des produits qui ne sont plus dans les bennes et qui vont être valorisés ou vont avoir une seconde vie. On va donc alléger le nombre de rotations, la location des bennes et les allers et retours de camions. Aujourd'hui, les entreprises qui entrent dans le réseau payent une adhésion par laquelle elles ont accès à ce type de service mutualisé. Elles ont toutes un gain économique assez conséquent sur leur gestion de déchets.

Le fait de se regrouper permet de mieux gérer sur le plan économique mais aussi sur le plan environnemental, ce qui donne accès à des solutions qui n'étaient pas forcément celles que les entreprises avaient au début. Pour nous et pour les entreprises c'est assez intéressant. Quand vous rencontrez seul un prestataire déchets, le pouvoir de négociation n'est pas le même que lorsque vous arrivez avec une étiquette Club d'entreprises ou réseau comme Biotop. J'ai 60 adhérents, voilà mon flux de papier, mon flux de plastiques, quel prix me proposez-vous ?

Si c'est l'ensemble du réseau qui confie le marché, les prix qui ne sont plus les mêmes, ce qui est normal puisque le partenaire va pouvoir, en un seul enlèvement, avoir une collecte vraiment massifiée. Les déchets sont diffus, il y en a un peu partout. Ce qui coûte cher c'est d'aller les chercher pour les regrouper. Nous évitons cette étape. C'est vraiment gagnant-gagnant avec les prestataires déchets avec lesquels on travaille maintenant depuis deux ans. Et ça fonctionne vraiment très bien. Nous réalisons des campagnes d'une semaine sur un type de déchets ciblé et les prestataires viennent nous déposer les bons contenants.

Un jour un journaliste me demandait si je ne trouvais pas cela un peu utopiste de vouloir faire de l'écologie industrielle en période de crise. Un facteur clé important est de faire des expériences concrètes pour montrer que ça fonctionne. Un des tout premiers qui l'avait fait a dit « en un an, j'ai économisé 2400 € ». On sait qu'en 2013 on avait gagné à peu près 24 000 €, en économie ou en valorisation. Certaines collectes se font avec un produit qui ne sera pas valorisé, donc qui a un coût de récupération. Mais, tant qu'à faire venir le camion, si on le peut, on mélange avec un autre produit qui, lui, est valorisable et qu'on peut revendre pour essayer d'équilibrer. Ça permet aussi à l'association d'avoir des rentrées financières puisqu'on leur dit : ça, on va vous le récupérer et vous allez économiser sur le déchet

inerte brut. Vous allez gagner en moyenne 100 euros la tonne et nous on le revend à d'autres. On ne s'en cache pas. Nous sommes des entrepreneurs à la base et l'argent n'est pas tabou. Par exemple, les Big Bags sont récupérés au sein du groupe Léa Nature puis revendus à la société Ovive, au prix de 2,50 € à 3,50 € selon la typologie de sac. On fait pareil pour beaucoup d'autres flux.

La petite utopie serait de se dire qu'on pourrait arriver à s'autofinancer de cette manière-là. C'est dans ce cadre-là que les partenaires institutionnels nous ont suivi dès le début. La Région nous a financé pour cela, ainsi que la CDA de La Rochelle et l'ADEME Poitou-Charentes. Il y a donc cet aspect financier, plus les partenaires privés que vous avez vus tout à l'heure et puis nous, au niveau du comité de pilotage. Ce qui est important c'est d'avoir les principaux acteurs. C'était une évidence, quand on a lancé le projet de manière opérationnelle en 2011 que le Conseil Général fasse partie du comité de pilotage, comme la DREAL et d'autres partenaires.

Au bout d'un an, le technicien du Conseil Général nous a appelé en nous disant : je fais un reporting de ce qu'on fait avec vous. Je l'ai rencontré avec des élus et le Conseil Général a dit vouloir participer financièrement et nous donner une subvention. C'est assez rare pour être souligné : ne pas demander de subvention et en avoir une est plutôt à sens contraire de ce qui peut se passer habituellement. Elle a été intégralement réintégrée en économie circulaire puisqu'elle a pu servir à autre chose.

---

**André DELPHIN** Conseiller municipal de Saint-Xandre (17)

Quelques précisions s'il vous plaît. Quel pourcentage au regard de l'ensemble de la zone les 120 entreprises adhérentes au Club représentent-elles ?

---

**Alexandre PETROZZI**

La zone industrielle est un territoire assez attractif avec quelques locomotives, de belles entreprises. On est, à la base, un club géographique. Un club qui a 20 ans, qui a des adhérents qui sont parfois obligés de déménager mais gardent un attachement à Périgny. Donc, j'en ai un peu plus de 90 qui sont in situ dans la zone et les autres sont disséminés sur le territoire. Ces 90 entreprises représentent à peu près un tiers des entreprises présentes sur la zone.

---

**André DELPHIN**

Je suppose que vous avez une idée des raisons pour lesquelles les autres entreprises ne vous rejoignent pas ?

---

**Alexandre PETROZZI**

Souvent parce qu'on ne se manifeste pas.

Aujourd'hui, on a la chance de très peu prospecter. Elles entendent parler du Club, souvent par le projet Biotop ou le projet RSE, et viennent spontanément à nous. Là où on n'est pas très bon, c'est qu'on n'a pas de démarche pro-active pour aller les chercher.

---

**André DELPHIN**

Ces 120 entreprises ont des salariés. Est-ce que dans votre organisation et vos objectifs vous y impliquez vos salariés ?

---

**Alexandre PETROZZI**

Complètement. Pour information, par rapport aux entreprises qui adhèrent, on représente plus de 60 % des salariés de la zone.

## **André DELPHIN**

---

De quelle manière les salariés sont-ils impliqués ?

Dans ce que vous nous avez présenté en termes de mutualisation et de synergie, ce sont eux les acteurs au quotidien pour respecter les règles de fonctionnement que vous vous êtes données ?

## **Alexandre PETROZZI**

---

Les salariés sont massivement impliqués sur les projets de plan de déplacement entreprises et inter-entreprises. Ils sont souvent sollicités par le biais de questionnaires, ceci afin d'avoir des remontées sur certaines typologies d'actions. Il ne faut pas se leurrer, au quotidien ce n'est pas toujours le chef d'entreprise qu'on a en direct et on relationne au moins à 50 % avec des salariés.

## **André DELPHIN**

---

Et ces implications passent par quoi exactement ?

## **Alexandre PETROZZI**

---

Nous tenons des réunions mensuelles, chez les uns et chez les autres, ce qui permet à chacun de montrer son savoir-faire. On implique aussi les équipes. Cette année, on a fait les premières rencontres de l'industrie en ouvrant 6 entreprises avec des groupes extérieurs et des collaborateurs qui pouvaient partager leur savoir-faire. Dans le cadre de Biotop, on a des ateliers spécifiques sur des thématiques liées à l'environnement, au secteur du RSE, qui sont proposés tous les 3ème jeudi du mois sur des matinées où les collaborateurs sont les bienvenus.

## **André DELPHIN**

---

Au-delà des aides financières que vous avez, je suppose que chaque entreprise participe au financement des animateurs. Ça se fait sur quels critères ?

## **Alexandre PETROZZI**

---

C'est pondéré sur le nombre de salariés. C'est pour ça qu'on a 120 entreprises mais seulement environ 66 entreprises qui payent une cotisation pour participer au projet Biotop.

## **André DELPHIN**

---

Au vu de l'expérience que vous avez, quand il y a de nouvelles ZAD qui vont se créer, comme c'est le cas à Saint-Xandre et Nieul-sur-Mer, est-ce que vous conseilleriez à ceux qui portent les projets d'intégrer, je ne sais de quelle manière, votre expérience afin que les entreprises ou les PME puissent démarrer rapidement et ne pas attendre 15 ou 20 ans comme à Périgny ?

## **Alexandre PETROZZI**

---

Le projet de l'ADEME est clairement une modélisation de l'évolution du projet Biotop. Aujourd'hui, quand on parle de partenariat, il y a le côté financier mais il y a aussi l'échange, l'implication. On travaille également avec les services techniques de la CDA et avec le Développement Économique sur des réflexions autour de comment construire ces nouvelles zones, comment les optimiser ? Sur l'année 2014, on a rencontré d'autres élus sur d'autres territoires à Jonzac, Royan, Saint-Jean-d'Angély.

Ils se posent des questions et on essaie de témoigner et de les faire avancer au plus vite en évitant les principaux écueils. L'idée c'est de capitaliser. Si le territoire veut qu'on l'aide, on le fait. Si il veut un nouveau réseau Biotop, ou une succursale, pourquoi pas ? Peu importe la forme, ce qui compte c'est l'action. J'ai une conviction qui est que les grandes idées partent plus de la base que d'en haut. L'idée c'est d'être, comme je dis souvent, un peu les mains dans le cambouis : on y va, on fait, on développe. Après ce n'est que du formalisme.

## **Michel GALLICE**

Après avoir entendu les entreprises, nous allons entendre les Collectivités.

À l'occasion d'un voyage d'étude préparatoire à cette journée, nous sommes allés rencontrer nos collègues et amis de Vendée. À cette occasion, nous avons appris l'expérience, à Pouzauges, d'aménagement et de gestion d'une zone d'activités, plus précisément d'une requalification d'une zone d'activités nommée Fief-Roland.

## **Joël PARPAILLON** Conseiller communautaire de la CDC du Pays de Pouzauges (85)

### *Renouveler l'approche des zones d'activité économique. La requalification.*

La CDC de Pouzauges est au cœur du bocage vendéen à l'est de la Vendée, à 15 km du Puy-du-Fou. La CDC de Pouzauges regroupe 13 communes pour 29 000 habitants. Nous avons un tissu économique très dense, avec 1000 entreprises dont 90 % qui représentent moins de 10 salariés.

Nous avons aussi une très grosse entreprise sur la CDC : la société agroalimentaire Fleury Michon avec 2000 salariés. L'agriculture est également très présente avec 400 sièges d'exploitation, notamment dans la polyculture-élevage.

Et enfin, nous avons un patrimoine très riche que nous développons. Nous avons la chance d'être près du Puy-du-Fou et donc de bénéficier des retombées touristiques que nous essayons d'exploiter, notamment à travers la mise en place de gîtes pour essayer de retenir les touristes sur notre pays.

Dans le cadre de notre politique environnementale, nous avons un certain nombre d'aides pour amener nos habitants à évoluer, notamment dans le domaine de l'énergie et de l'assainissement. Ce programme d'aides accompagne les gens qui veulent faire des travaux. En termes d'assainissement, nous avons créé un « SPANC : Service Public d'Assainissement Non Collectif » qui fonctionne depuis 5 ou 6 ans.

Nous avons un programme d'éducation à l'environnement pour les scolaires. Nous accompagnons aussi la mise en place de chaufferies collectives. Nous avons sur la CDC 3 chaufferies collectives au bois à ce jour. Nous avons également un plan de désherbage alternatif. La CDC a fait le choix d'aider les communes : elles se groupent pour acheter du matériel de désherbage (type vapeur, brosse métallique) et la CDC apporte des aides à l'investissement. Et nous suivons par un cahier des charges l'évolution de la diminution des pesticides.

Lors du début de cette mandature, nous avons fait évoluer notre mode de gouvernance. Nous sommes allés vers un mode participatif qui est ouvert pour ce qui est des groupes de travail et ouvert aux conseillers municipaux qui souhaitent s'investir sur ces groupes de travail.

La CDC a fait l'acquisition de cette zone du Fief-Roland en 2004. Elle se situe à proximité de la ville de Pouzauges et est très proche des habitations. C'est une zone d'environ 6 hectares : 4 hectares ont été privatisés et la voirie et les espaces verts représentent 2 hectares. La particularité de cette zone c'est qu'on avait à l'intérieur des zones hydrauliques et des zones boisées. Nous avons porté une attention particulière à ces aspects tout en nous préoccupant de la proximité des habitations.

Dans cette zone, nous avons 16 entreprises dont six pépi-



nières d'entreprises, à ce jour.

On voit, à droite de la zone, l'habitat de la ville de Pouzauges. On voit les parties bâties au milieu. Et on voit les zones hydrauliques et les bosquets. On a donc travaillé autour de tout ça.

## **François PAPIN** Chargé de mission Environnement - CDC du Pays de Pouzauges

La démarche est l'inverse de celle qu'on a entendue précédemment. Là, c'est une démarche de la Collectivité pour une prise en compte environnementale de la zone. Nous avons d'abord confié l'étude à des étudiants. Depuis quelques années, les élus ont souhaité poursuivre ces actions autour de la gestion différenciée, notamment les plans de gestion de l'herbe qui avaient été réalisés sur les communes en partenariat avec le syndicat départemental d'alimentation en eau potable, le Vendéo. On a profité du fait que cette zone avait conservé un patrimoine naturel assez intéressant, qu'il y avait un réseau hydraulique, un bocage de proximité. La topographie de la zone faisait que, quand elle avait été viabilisée, des zones naturelles avaient été conservées sans faire exprès : on a conservé des haies, des mares, des arbres. Ce n'était pas simple à viabiliser, nous ne pouvions pas tout modifier. Finalement, cela a permis de conserver un potentiel.

Les Établères est un grand lycée agricole de La Roche-sur-Yon qui dispense une formation post-BTS et travaille sur le management de l'environnement. Cet institut nous avait sollicité pour créer un partenariat avec leurs étudiants. En 2011-2012, on leur a confié un travail sur l'impact des activités sur la qualité de l'eau et les mares qui étaient sur la zone. Ça a permis de créer une première sensibilisation de la Collectivité sur cette question environnementale de la zone du Fief-Roland. En 2012, on est allé un petit peu plus loin. On a pris une stagiaire en formation Gestion Protection de la Nature, à qui on a confié la réalisation d'un plan de gestion de la zone. C'est-à-dire : on a un existant, comment sont nos pratiques et qu'est ce qu'on y fait demain dans une démarche respectueuse de l'environnement ?

Un petit zoom sur la zone. Il y avait des mares alimentées par les eaux pluviales de la zone pavillonnaire en amont. Un bassin d'orage avait été créé, comme la Loi sur l'Eau l'impose. À partir du moment où on crée une zone d'activités, il faut gérer le réseau pluvial et ce bassin d'orage avait été créé. On voit les quelques entreprises présentes et on voit une zone de plantations. Au nord, il y a l'extension de la zone. C'est en ce moment à l'étude et je pense que ça verra le jour en 2015.



### Conclusion de l'étude

- **Nécessite d'entretenir les mares pour préserver leur capacité épuratoire et la biodiversité**
- **Communiquer sur leur présence et l'intérêt des zones humides**



Avant



Après

15

Concernant l'étude d'impact confiée aux étudiants, l'idée était d'évaluer l'impact des activités humaines en s'appuyant sur l'existant. Les étudiants sont venus en novembre 2011 et ont pris connaissance du site. Ils sont revenus en avril-mai. Suite à ça, ils ont restitué aux élus les résultats de leur investigation.

Ils ont montré le fonctionnement des mares et du bassin d'orage, les flux, l'intérêt des zones humides et leur rôle et valeur écologiques. Je dirais que c'était surtout un moyen de prendre conscience de la présence d'un patrimoine naturel, peut-être ordinaire mais malgré tout exceptionnel. Ce n'est pas dans toutes les zones d'activités artisanales qu'on peut rencontrer un potentiel comme celui-là. Et c'est aussi afin de montrer aux élus et à la population qu'il y avait quelque chose à faire.

Il était important d'entretenir ces mares pour préserver leurs capacités et communiquer sur la présence et l'intérêt des zones humides. Aujourd'hui, dans les PLU, vous savez tous qu'il y a des inventaires des zones humides, que ces milieux-là existent et ont un rôle important.

Le stage sur le plan de gestion a été confié à une étudiante en BTS. On a découvert la rosalie des Alpes, un petit insecte que peut-être certains connaissent, qui est une espèce bio indicatrice. Elle témoigne de la qualité d'un milieu naturel. On retrouve cette espèce, qui n'est pas une espèce commune ou banale chez nous.

L'objectif de ce stage était de proposer un mode de gestion et d'entretien respectant l'environnement et qui tienne



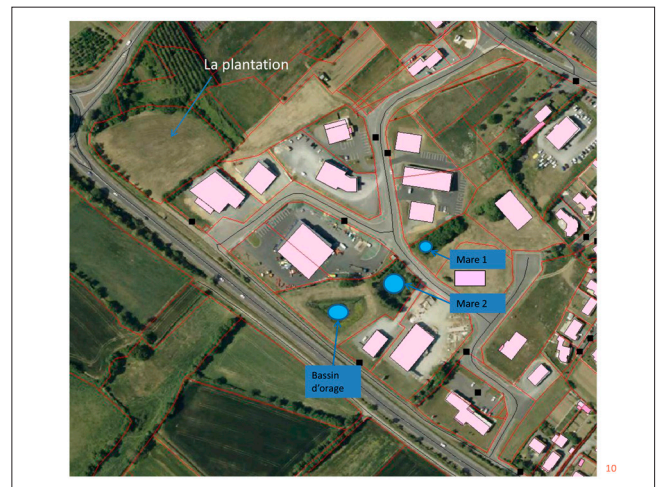
compte de l'activité économique de la zone. On l'a dit tout à l'heure, les entreprises sont là d'abord pour travailler et faire leur business. L'environnement n'est pas forcément leur souci.

On m'avait demandé de proposer des moyens de communication permettant de mettre en valeur la zone. Parce que c'est bien de mettre en pratique des choses, mais il faut le faire savoir. Et puis, d'une certaine manière, tout ce travail participe à la trame verte et bleue du territoire intercommunal. Aujourd'hui, il y a des restrictions sur des PLUi et on nous demande aussi de réfléchir à la trame verte et bleue au niveau du SCOT. Je dirais que ce travail-là y contribue. Le stage s'est déroulé en 2012, sur la période du printemps. Il y a eu un travail sur le terrain, une rencontre avec les artisans locaux et les partenaires dont le CAUE et le Centre Permanent d'Initiative pour l'Environnement. Suite à tout ça, l'étudiante a proposé un plan de gestion. En novembre 2012 il y a eu une restitution aux élus puisqu'il fallait que ce plan de gestion soit validé par les élus communautaires. Ça engage la Communauté dans une démarche différente de celles qu'on a l'habitude de mettre en œuvre. L'étudiante avait fait un travail auprès des entreprises pour évaluer leur intérêt concernant la qualité environnementale de la zone. On trouvait intéressant de savoir quel était le rapport de l'entreprise à la zone d'activités.

Finalement la CDC a acheté 5 hectares, elle a fait venir un géomètre et on a vendu des parcelles. Il s'agit majoritairement d'artisans et il était intéressant de savoir comment ils voyaient les choses et quelle était leur approche environnementale.

On sentait, à l'inverse du club des entreprises de Périgny, qu'il n'y avait pas chez nous, au niveau des entreprises, forcément un souci de l'approche environnementale. On n'est pas sur les mêmes tailles de territoires, on n'est pas sur les mêmes tailles de zone. Mais ça a permis de prendre la température et de les sensibiliser un peu.

Un règlement de lotissement avait été mis en place au tout début et on s'est aperçu qu'il y avait peu de prise en compte de ce règlement. Par rapport à l'implantation des constructions à 25 ou 35 mètres de l'axe, il y avait des limites à respecter sur l'aménagement. On demandait le masquage des zones de stockage, le paysagement des stationnements, des façades soignées le long de la rocade et de la voie interne, des clôtures de sécurité, (grillage rigide vert de 2 m), le traitement des limites séparatives, aucun rejet des eaux usées dans les eaux pluviales. Aujourd'hui, si on avait à mettre une note, on mettrait 2 sur 10. Il y a un règlement, il est discutable mais il n'est pas respecté du tout. On fait tout et n'importe quoi. On fait ce qu'on veut. C'est aussi pour ça qu'on s'est dit qu'il fallait faire quelque chose. Une petite zone artisanale en milieu rural c'est aussi une image.



On a travaillé avec le CAUE sur des conseils pour aménager les abords sur le domaine public. On a conservé des descentes piétonnes, on a mis en place des prairies de fauche etc....

Ce plan de gestion a été mis en place en 2013, avec plusieurs partenaires. C'est quelque chose de très important pour nous.

En 2012, il y a eu un travail autour des mares parce qu'elles étaient en train de se refermer. C'est un travail important qui nécessite un suivi.

En 2013, puisque dans le plan de gestion on préconisait de l'éco-pâturage autour du bassin d'orage notamment, on a mis en place un chantier de jeunes bénévoles avec le CPIE et un propriétaire privé qui met ses animaux pour assurer l'éco-pâturage.

En hiver dernier, on a remis en place des têtards. Vous savez tous ce qu'est un têtard, c'est un élément de paysage très identitaire, c'est un arbre taillé en tête. On avait des frênes, on les a reformés.



En 2013-2014, un travail en partenariat avec le CAUE sur la sensibilisation des entreprises a été fait pour requalifier leurs abords et adapter leurs pratiques d'entretien. L'idée était de faire avec l'existant. On va essayer de recoller les morceaux, même si les entreprises n'ont pas toujours respecté le règlement de lotissement. Comment peut-on faire pour améliorer ce qui existe et aussi revoir les pratique d'entretien ? Il y a là un travail de rencontre avec les entreprises. Certaines commencent à jouer le jeu avec le retraitement de leurs limites, l'entretien de leurs abords en lien avec leurs prestataires etc...

Au printemps dernier, avec le Conseil Communautaire des Jeunes, structure en place depuis l'année dernière, on a mis en place un circuit d'interprétation. Je vous ai dit tout à l'heure qu'on souhaitait communiquer sur la zone. Voilà quelques photos de la zone avec l'éco-pâturage et puis le chantier de jeunes bénévoles venus poser des clôtures pour faire le bassin d'orage. Et puis la participation des entreprises : une entreprise a arraché sa haie l'hiver dernier pour replanter une haie bocagère avec un paillage naturel et puis une tonte différenciée avec zones de fauche et zones tondues. Dernièrement ça a été la réalisation du circuit d'interprétation. L'idée c'est d'amener les gens dans la zone. La semaine dernière, j'étais assez content parce que j'ai vu des gens courir et faire du sport dans la zone. Ça veut dire qu'aujourd'hui ils utilisent les circuits. L'idée c'est de ramener les gens dans la zone, qu'ils se familiarisent et utilisent cette zone comme un jardin public tout en respectant l'environnement.



Les espaces verts nécessitent des pratiques adaptées. Pour poursuivre notre action, il faut communiquer et sensibiliser auprès des usagers. Inciter le public à se promener et informer sur la gestion différenciée. On sait très bien que le zéro phyto ou la gestion différenciée c'est aussi pour les particuliers donc il faut leur montrer ce qu'on peut faire et que ça peut fonctionner. Comme le disait Joël Parpaillon, nous avons un partenariat avec les écoles. Nous avons un programme d'éducation à l'environnement : l'idée est d'amener les écoles dans cette zone et de faire de l'écologie urbaine par exemple.

Cela nécessite d'évaluer l'impact du plan de gestion : un suivi biodiversité, sous forme d'inventaire, par exemple tous les 5 ans ; refaire un inventaire faune-flore comme on avait fait pour vérifier si les pratiques d'entretien favorisent la biodiversité.

Et puis c'est poursuivre notre travail de conseil auprès des entreprises en lien avec le CAUE de la Vendée. Pour l'extension future, on va essayer d'avoir une réflexion plus en amont que celle qu'on a pu avoir aujourd'hui, c'est-à-dire en respectant le règlement à la fois dans la conception et dans la vente des parcelles. Ce travail, bien qu'en étant au commencement, a permis cette prise de conscience.

## **Michel GALLICE**

À votre manière vous répondez à la question qu'on se posait ce matin : comment faire d'une zone d'activités un quartier intégré à la ville ? De mon point de vue, votre démarche répond à ce type de questions dans le cadre des requalifications de zones d'activités.

Nous allons rester sur le thème des Collectivités et de la maîtrise d'ouvrage avec François FERRON. Nous souhaitons également donner la parole à une grande Collectivité de Charente-Maritime qui est la Communauté d'Agglomération de La Rochelle. Ce qui nous paraît intéressant c'est la manière par laquelle ils ont pu aborder la question de l'aménagement de l'ensemble de leurs zones d'activités, leur méthodologie qui passe par une typologie bâtie pour leurs zones d'activités.

## La maîtrise d'ouvrage (méthodes et gestion)

La CDA de La Rochelle c'est 28 zones d'intérêt communautaire. Ça représente 1200 hectares, soit les 2/3 de la ville urbanisée de La Rochelle. C'est pour l'agglomération un impact assez conséquent et c'est également un budget non négligeable. En investissement c'est 4 à 6 millions par an de nouvelles zones créées. En termes d'aménagement, c'est à peu près 2,5 millions en grosses réparations, rénovation et réhabilitation des zones et à peu près 800000 € par an d'entretien. Ce sont quand même des chiffres assez conséquents pour notre agglomération.

La conception qu'on a de l'aménagement des zones est un peu à l'image de tout ce que j'ai entendu avec peut-être quelque chose d'un peu spécifique chez nous : un système de gouvernance avec concertation préalable. Vous avez entendu tout à l'heure le Club Entreprises témoigner du partenariat de la CDA (et réciproquement). C'est également vrai entre les Communes, les associations et tous les usagers qui ont à intervenir sur la zone d'activités. Ça, c'est extrêmement important. Nos Z.A. sont effectivement toujours sur cette base de concertation à partir d'un Schéma Directeur que nous avons établi lors de l'élaboration du SCOT

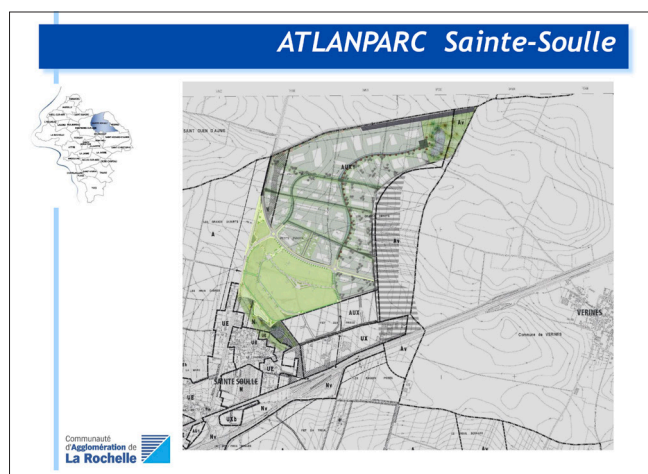
dans lequel il était judicieux de placer ces zones, notamment par rapport aux infrastructures.



On évoquait tout à l'heure les problèmes de flux générés suivant la typologie des activités qui seront liées à cette zone (je préfère d'ailleurs dire parc plutôt que zone) pour imaginer son positionnement définitif. À l'échelle du SCOT de l'agglomération de La Rochelle il y avait un parc prévu en secteur nord, en direction de la Vendée. On a mis en place toute une organisation pour positionner ce futur parc en tenant compte de tous les critères : les infrastructures, le SCOT, le document d'urbanisme, les différentes contraintes paysagères (notamment les trames vertes), les plans de déplacement (circuits de transport en commun, liaisons

douces). Dans le premier volet, la gouvernance en place nous permet de définir des positionnements.

Un autre vecteur de réflexion est l'architecture que vous donnez aujourd'hui à ces parcs. J'entendais tout à l'heure que vous disiez soigner certaines vues, certaines façades par rapport à des vues passantes ou à des vues internes au parc d'activités et tenir compte aussi des nouvelles problématiques énergétiques. L'exemple ici est un peu maximaliste. Il s'agit d'un bâtiment BEPOS qui, de par sa conception, génère forcément quelques demandes spécifiques : orientation plein sud (photovoltaïque en toiture et façade verticale), exposition au vent (vous voyez qu'il y a une éolienne sur le toit). Toutes les énergies sont disponibles sur ce bâtiment (il est même en géothermie). Ce sont des éléments importants aujourd'hui dans la conception d'un parc d'activités entier.



On essaie de mettre en place un parc d'activités beaucoup plus important (il fait une centaine d'hectares avec une zone d'habitat très proche). Ici, il s'agit de travailler sur la frange urbaine en accord avec la Commune pour en faire un lieu de rencontre et de rendez-vous pour l'habitat, de créer une pénétration de la zone d'habitat existante et de ne pas venir contrecarrer cet habitat. Ce parc a aussi tout son intérêt par rapport aux infrastructures. Il fait 100 ha, c'est un parc plutôt dédié à la logistique et aux grosses entreprises ; il est situé sur la RN11 et sur la RD137, et peut-être demain l'A831.

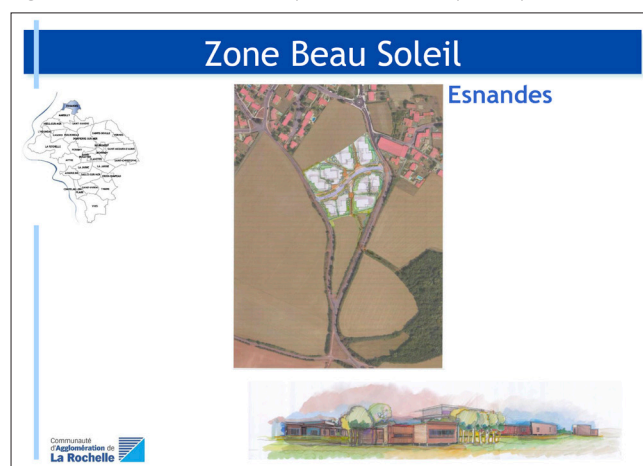
Ce sont les conceptions qu'on met en place en intégrant également les petits parcs d'activités. On peut faire des parcs



d'activités dédiés à l'artisanat de proximité et de services pour les petites communes en les intégrant parfaitement. Avec une architecture, la Z.A se devine et est complètement intégrée dans le tissu bâti. On pénètre même par le parc d'activités pour accéder à une ZAC qui a une capacité de 150 logements. Aujourd'hui, l'activité ne doit pas être exclue de la vie normale.

Sur la commune d'Esnandes, petite commune d'un peu plus de 2000 habitants au nord de l'agglomération de La Rochelle, on travaille sur un petit parc de 1,5 ha en essayant d'intégrer le bâti. Notre première réflexion (nous en sommes aux études préliminaires) c'est d'avoir une intégration dans le grand paysage notamment afin que l'architecture des parcs d'activités ne vienne contrecarrer la vision globale qu'on peut avoir de la commune.

Ce sont des exemples à la volée, c'est pour vous montrer notre logique.



L'activité commerciale ne se gère pas tout à fait de la même manière. On a de gros problèmes de demande en stationnements. Donc, il s'agira plutôt d'un regroupement du stationnement en partie centrale de manière à pouvoir générer autour de cette partie une espèce d'atrium qui permette de gérer tous les flux piétons en parfaite sécurité et qu'on cesse d'utiliser la voiture pour aller d'un commerce à un autre. Et toujours en intégrant nos cheminements piétons et routes de manière parfaitement identifiée.

La zone Technocéan est un parc d'activités qui a une vocation un peu particulière. On a volontairement imposé, au moment de la vente des terrains, une charte environnementale c'est-à-dire que le bâtiment devra être réalisé sous certaines conditions environnementales notamment concernant le paysagement, la gestion différenciée, donc plutôt basées sur les énergies nouvelles et les bâtiments à faible consommation.

Tous les parcs, et celui-ci en particulier, sont sur une thématique environnementale. Le tertiaire et l'activité artisanale sont sur la même thématique en termes de développement et le but c'est que l'entreprise trouve derrière tout ça une image qui corresponde à son marché. C'est important.



Tout à l'heure on parlait de la gestion. Je vous ai dit que c'était un coup non négligeable. On s'aperçoit qu'on a des difficultés notamment en termes de gestion des eaux pluviales sur certains territoires.

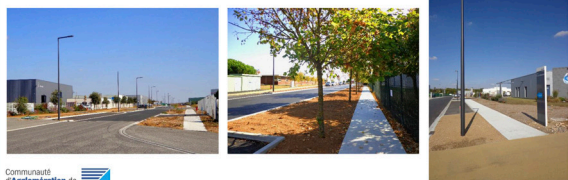
Parfois, le stationnement n'est pas vendu : on vend la parcelle sur lequel le bâti s'appuiera mais on conserve le stationnement et on le loue à l'année. On en assure l'entretien. On garantit l'entretien en termes de déshuileur, d'entretien du pluvial et des plantations arbustives. Il s'agit d'un suivi permanent.

On parlait des réhabilitations. Là aussi on parle de Périgny parce que c'est la plus grosse zone de l'agglomération de La Rochelle. C'est celle qui comporte le plus d'employés (environ 7000).

Il y a énormément de trafic domicile-travail. Comme le disait tout à l'heure le Club d'entreprises de Périgny, on a dans cette zone des demandes en flux piéton, deux-roues et transports en commun. C'est une conception des années 70 qu'on est en train de revoir entièrement, par étapes. C'est un gros budget : un parc d'activités comme Périgny c'est à peu près 4 millions d'euros de réhabilitation dont 2,5 millions en voirie et 1,3 million en aménagement cyclable et liaisons douces. Recréer tout ceci coûte beaucoup d'argent, autant y penser dès le départ.

L'autre élément important sur les réhabilitations est l'entretien ultérieur. Il faut savoir qu'on réfléchit systématiquement en termes d'énergie quand on mène des réhabilitations. Ici, on est tout en leds avec variation de flux la nuit. Tous les espaces verts sont facilités en entretien etc... pour minimiser au maximum l'entretien, voire faire du décalé.

## Zone d'activités de Périgny



Communauté  
d'Agglomération de  
La Rochelle

La dernière génération qu'on est en train de regarder aujourd'hui c'est un parc d'activités de Lagord. Un ancien terrain militaire où on est en train de mixer. D'abord au niveau urbain : c'est la liaison entre le quartier historique de Lagord et puis le quartier nouveau avec la zone d'activités qui coupait au milieu. Le concept qu'on lance aujourd'hui c'est de dire qu'il faut en faire lien entre les 2 quartiers de la ville ; faire une unité, un lieu de centralité. Lagord a une particularité c'est d'avoir très peu d'espaces verts. Quand on regarde une photo un peu plus élargie, on remarque que les parcs de La Rochelle démarrent ici et vont jusqu'à la mer (40 hectares de parcs). Il y a une belle passerelle à monter pour relier les deux en liaison douce jusqu'à la mer. Le lien entre les quartiers se fait en cheminement doux et on a déjà la ligne de transport par le BHNS (Bus à Haut

Niveau de Service) qui passe devant. Ici, on vient réhabiliter un bâtiment pour la recherche, en partenariat avec l'Université. On a un parking mutualisé pour l'ensemble des équipements publics (dont peut-être le centre de formation des apprentis). Parking mutualisé sur lequel on a des ombrières qui vont nous permettre d'alimenter en éclairage public tout le parc de Lagord.

On est ici sur une mixité beaucoup plus grande. On a à la fois la formation, la recherche, le logement, du tertiaire et de l'activité de transformation sur la partie sud. On peut avoir sur le même site l'ensemble des intervenants de la vie quotidienne. Je le rappelle : c'est un parc bas-carbone ; bas-carbone dès sa conception, dans son suivi et dans sa maintenance ultérieure. Ce sont tous des bâtiments BEPOS (Bâtiment à Énergie POSitive) à part un qui ne le sera pas qui est un ancien hangar militaire des années 80 réhabilité (en faire un bâtiment BEPOS est quasiment impossible ; on est descendu à 28 kilowatts/an par m<sup>2</sup> ce qui est déjà une belle prouesse technique). C'est ce qu'on appelle le parc du XXI<sup>ème</sup> siècle : la synthèse, un peu, de ce qu'on fait aujourd'hui sur la communauté d'agglomération.

La conclusion que je voudrais apporter à tout ça c'est que je crois qu'on peut réaliser tout cela quelle que soit la typologie du parc d'activités ou sa taille ; on a des parcs entre 4 et 100 hectares (Périgny est même encore plus grand que ça). L'important aujourd'hui sur les parcs d'activités de la nouvelle génération c'est la maîtrise de la part de la Collectivité. La maîtrise du foncier, c'est très important ; maîtrise qui va nous permettre de pouvoir programmer dans le temps la réalisation. C'est une maîtrise très en amont du lancement des opérations. C'est souvent ce qu'il y a de plus long et il faut donc absolument anticiper cette démarche et que la Collectivité s'assure une maîtrise foncière en cohérence avec les éléments d'urbanisme, notamment avec le SCOT.

Il faut aussi qu'on puisse maîtriser la conception et l'aménagement, en partenariat avec les différentes instances, qu'elles

soient territoriales, économiques ou riveraines (on a souvent la frange urbaine qui n'est pas très loin et qui peut poser des difficultés à terme). Il faut maîtriser tout ça dès la conception, que l'entretien et l'exploitation sur le domaine public soient pris en compte dès le départ. Je vous parlais tout à l'heure de 800 000 € d'entretien courant sur nos parcs d'activités (l'entretien courant c'est le balayage, les tailles, le nettoyage etc.). Si on reste dans la même logique, sur les 100 hectares que l'on a en cours, on va vite arriver à 1,2 ou 1,3 millions. Aujourd'hui, on est tous confrontés aux mêmes problématiques de fonctionnement. On va essayer de limiter les dépenses de fonctionnement. Ce qui veut dire qu'il faut peut-être investir un petit plus au départ pour limiter ces dépenses de fonctionnement demain et se contraindre à diminuer et à changer nos modes de gestion et surtout nos modes de conception.

La particularité qu'on a, c'est qu'à partir du moment où on maîtrise le foncier, l'aménagement et l'entretien, on se doit aussi de maîtriser la cession des terrains. Contrairement à ce qu'il se passe parfois, on ne vend pas un terrain à blanc. On vend un terrain avec un projet. Aujourd'hui, sur l'ensemble de nos parcs d'activités, l'industriel qui est intéressé par le site doit arriver avec son projet. On cherche un accord avec lui : le positionnement idéal de son activité par rapport

## Parc Bas Carbone

Lagord



LE PARC TECHNOLOGIQUE BAS CARBONE : UN PARC COMME ARMATURE DU PROJET URBAIN



Communauté  
d'Agglomération de  
La Rochelle

au parc d'activités de manière à être cohérent et qu'on minimise le risque d'en vouloir plus que le réel besoin. On cherche à augmenter la densité sur nos parcs. Je rappelle quand même qu'on a une contrainte globale sur l'agglomération qui est de limiter l'extension des parcs d'activités sur le territoire agricole à l'identique de l'habitat ; c'est-à-dire 200 hectares pour l'activité et 200 hectares pour l'habitat, sur la période du SCOT. Ce qui veut dire que, pour monter une entreprise de 500 m<sup>2</sup>, on ne vous vendra pas un terrain de 4000 m<sup>2</sup>. On essaiera d'optimiser en fonction de la nature de l'implantation (s'il y a des flux de poids lourds, des quais etc.). Le découpage de la parcelle se fera aux réels besoins de l'industriel et non par une parcelle prédéterminée, comme ça peut se faire sur un lotissement.

---

### **Françoise FORGET** Architecte conseil CAUE 17

Je souhaiterais savoir quel est le ressenti des entreprises au bout de 2 ans à Pouzauges.

---

### **Joël PARPAILLON**

Sur le parc du Fief-Roland, il a plutôt fallu tirer les entreprises pour qu'elles participent au projet. La Communauté de Communes a travaillé l'aménagement sur les parties communautaires. On est sur des entreprises de petite taille et, comme François PAPIN l'a dit, ce ne sont pas les entreprises les plus sensibilisées à ces aspects-là. On est donc plutôt dans la position de tirer les entreprises. On les a récemment rencontrées pour les inciter à travailler leur aménagement. On a proposé d'aider celles qui vont avancer dans ce sens-là : on leur propose de participer à hauteur de 30%, avec un plafond de 500 €, à l'aménagement de leurs parties privatives.

---

### **Michel GALLICE**

On a beaucoup parlé des zones d'activités, industrielles ou artisanales, mais on a peu parlé des zones commerciales. Il y en a une belle sur la CDA, c'est celle de Beaulieu sur laquelle un projet de requalification est envisagé.

---

### **François FERRON**

On a effectivement deux parcs d'activité commerciale sur l'agglomération de La Rochelle.

Le premier sur la partie nouvelle d'Angoulins où on a plutôt de bons retours par rapport aux usagers.

La requalification de Beaulieu, sujet brûlant et d'actualité, est assez compliquée. Notre souhait est de ne pas imposer mais travailler en partenariat. Aujourd'hui, après une longue concertation obligatoire (l'article L300-2 du Code de l'Urbanisme nous oblige à faire une concertation préalable), menée durant l'année 2013, le bilan a été tiré. Sauf qu'on s'aperçoit un an après qu'on est toujours dans un même débat où des choses reviennent de manière récurrente et difficile. On est en train de retravailler une nouvelle méthode d'approche pour faire partager à tout le monde les ambitions que sont les réhabilitations de zones commerciales.

Beaulieu, beaucoup la connaissent, c'est un parc commercial des années 70 (pour les premières constructions). Les dernières, sur la partie est, sont encore en cours puisqu'on vient d'étendre le parc en 2014. La partie la plus récente de Beaulieu 2000 (Décathlon, Leroy Merlin aujourd'hui, Darty et Cultura demain) donne satisfaction aussi bien aux entreprises installées qu'aux usagers. Par contre, tout le centre du parc de Beaulieu pose des difficultés aujourd'hui. On a des problèmes de circulation, des problèmes de liaison douce. On n'a aucune sécurité piétonne en traversée et on a un gros problème de transports publics. À certaines périodes de l'année, même les transports publics ne peuvent plus passer tellement la zone est saturée. Ce qui veut dire qu'il faut qu'on arrive à mutualiser l'espace public disponible. Ça demande beaucoup, beaucoup de concertation. C'est quelque chose sur quoi on espère aboutir mais qui est très difficile.

L'autre problématique des parcs d'activité commerciale en réhabilitation c'est l'impact des travaux pendant la phase travaux. On a déjà réhabilité des parcs : je pense à Aytré, je pense à certaines rues de Périgny qui ont été réalisées. Les travaux, c'est une contrainte qu'on génère mais on arrive à trouver des arrangements. Par contre, quand on est sur du parc commercial avec du très haut débit (beaucoup de véhicules individuels et les gens qui ne comprennent pas) ce n'est pas facile. Il va falloir travailler de nuit, les jours fériés... il faut qu'on imagine des solutions pour minimiser l'impact des travaux. C'est une opération très compliquée et très lourde : Beaulieu c'est à peu près 10 millions de travaux seuls ; c'est donc une opération à 12-13 millions.

## **Question de la salle**

---

Une question concernant le parc très innovant de Lagord.

Vous avez essayé de rapprocher les lieux de travail des lieux d'habitation. Comment avez-vous réfléchi le fait de gérer la bonne entente entre l'habitat individuel et les activités économiques ?

## **François FERRON**

---

Je ne sais pas si c'est la réponse idéale à la question posée mais ce qu'on a essayé de faire c'est d'isoler des bulles. On n'a pas lié ou mélangé. Aujourd'hui, on sait par expérience que mêler habitat et activité pure est quasi impossible. Lier de l'habitat avec du tertiaire c'est possible parce qu'il n'y a pas de grande nuisance, il n'y a pas de transports etc. Donc, le principe aujourd'hui c'est d'avoir des bulles différenciées. Les bulles sont liées entre elles, il y a des possibilités de voirie. Mais chaque bulle a un accès particulier depuis le réseau viaire. La partie tertiaire-logements est desservie par la rue Hennebique au nord alors que la partie activités est desservie par la rue du 8 mai. Le parc entre les deux est un parc liaison douce. Il y a possibilité de franchissement ; un seul accès pour une bulle complète ne serait pas suffisant. La troisième bulle qui est derrière est elle aussi indépendante et elle possède un deuxième accès rue Hennebique.

Le lien, c'est le parc. Le parc a une certaine épaisseur, il fait 7 hectares au total. Sur 27 hectares, c'est quand même pas mal. Ça permet de créer un lien, un lieu de centralité mais également protection des uns par rapport aux autres.

## **Pierre MÉLINAND**

---

Je souhaiterais avoir la réaction de messieurs Papin et Parpaillon sur les conclusions qui viennent de nous être proposées. À savoir que les conditions de la réussite d'une maîtrise publique sur une opération de Z.A passent par la maîtrise de bout en bout : la maîtrise du foncier, la conception de l'aménagement, de l'entretien et des cessions.

Est-ce que ça correspond à votre philosophie sur votre opération en Vendée ? Et qu'est-ce que ça implique comme mise en place de moyens et d'organisation pour y parvenir ?

## **Joël PARPAILLON**

---

On partage tout à fait cet aspect-là. Effectivement, les entreprises ont tendance à se couvrir pour les années futures et à demander du foncier en réserve pour des extensions éventuelles. Lier l'acquisition du foncier au projet nous paraît évident et c'est sûrement la voie à suivre.

Comment aller dans ce sens là ? Eh bien, c'est un cahier des charges à mettre en place au moment de la réalisation du parc, de la conception des parcelles et de la vente de celles-ci. Il y a un cahier des charges à créer, une charte. Et, bien entendu, accompagner les acquéreurs.

Nous avons demandé à Jean-Marie Cardebat d'écouter tout ce qui pourrait se dire. Il ne va pas complètement conclure mais il va faire une synthèse qui permettra de renvoyer la balle à la salle de façon à ce qu'un dialogue puisse s'instaurer.

**Jean-Marie CARDEBAT** Professeur des Universités, Docteur en Sciences Économiques - Université Bordeaux IV

---

*Quelle stratégie de l'offre d'accueil ?*

La façon dont j'ai fonctionné aujourd'hui, finalement assez simple, c'est d'ouvrir très grand mes oreilles et de faire attention à la sémantique, aux mots qui ont été utilisés. Et à leur signification, bien évidemment, en essayant de les regrouper un peu.

Sur le plan sémantique je vais identifier 3 groupes.

Il y a un groupe sémantique marqué par la fréquence. Un des mots très signifiants les plus utilisés aujourd'hui c'est synergie. Je l'ai retrouvé dans quasiment tous les discours. On a aussi des éléments liés à l'idée de collectif (collectif, collectivité, travailler ensemble, collaboration etc.). Un peu dans le même ordre d'idée, on a la notion de globalité. On a eu la notion de mutualisation qui est apparue à de multiples reprises dans les discours des uns et des autres.

On a eu des éléments qui ont plutôt trait à l'environnement, à la notion de paysage. Et puis, on a eu des éléments de réalisme, des éléments de réalité : la notion de coût, celle de bon sens. La notion d'évaluation, de diagnostic, de bilan, de constat a été beaucoup utilisée notamment ce matin.

De cette fréquence de mots je vais essayer de raconter une histoire. Mais d'abord, pour compléter cette histoire, j'ai deux autres groupes, si je puis dire sémantiques.

Le premier, c'est l'utilisation des verbes d'action. Beaucoup ont été utilisés autour de l'idée de « faire ». Beaucoup de verbes avec le préfixe « re » ont été utilisés. C'est la première fois dans ma carrière que je vais mettre en avant juste un préfixe. « Re », l'idée de « refaire ». Je vous en livre quelques uns : il y a eu renouveler, requalifier, repenser, réinventer.

L'histoire que je vais raconter commence à se préciser. Il y a cette idée que, d'une part, il faut faire. Un bilan, un diagnostic, a été dressé et il faut faire quelque chose. On est dans l'action. Il faut faire quelque chose tout simplement parce que l'actuel ne convient manifestement pas. C'est une idée qui a été assez transverse, y compris dans la salle : l'actuel ne convient pas. Donc il faut refaire.

S'il faut refaire, on est sous le signe de l'action collective. Il va falloir refaire ensemble. Il va falloir refaire à plusieurs. Et il va falloir refaire sans défaire également. Ça nous a été dit ce matin. Comment optimiser ces zones d'activités périphériques sans défaire les centres-ville ?

Vincent Degrotte en a parlé ce matin : finalement, comment peut-on accentuer les avantages et les atouts d'un territoire sans enlever des avantages et des atouts à un autre territoire ? Donc, cette nécessité de faire, de refaire sans défaire, est une idée qui a été mise en exergue dans vos interventions. Notamment par l'exemple de la Vendée où l'on essaie de faire sans défaire dans le sens où l'on va faire dans la ville, on va essayer d'intégrer. Ça c'est un élément important.

Au-delà de ce constat, il y a aussi l'idée du comment. On s'est beaucoup interrogé et on a eu des réponses cet après-midi. On ne peut pas faire un précis de méthodologie mais quelques grandes lignes ont été évoquées. Si je me réfère à mes mots clés, je pense assez évidemment que l'approche doit être globale. Elle doit prendre en compte l'ensemble des éléments d'une société : les quartiers d'habitation, les centres-ville, les périphéries, les aspects environnementaux, les aspects sociaux, économiques, les notions de compétitivité, d'attractivité, les projets de territoires. Quand on parle de projet de territoire ça nous renvoie à une action qui est globale par nature. C'est un point important qui nous amène à l'idée de collaboration, de participation. Cet après-midi on a beaucoup entendu le mot « partenariat » : partenariat entre les acteurs publics, les Collectivités, partenariat avec les entreprises évidemment, avec les acteurs privés.

Donc : approche globale, approche collective, approche collaborative. On a ici l'émergence d'une méthode. En étant un petit peu plus précis dans la méthode, et en reprenant le mot qui a été le plus cité, il y a aussi la recherche des synergies. Je crois que là aussi on est sur de la méthode pure : rechercher les synergies. On revient à l'idée de diagnos-



tic : faire des diagnostics de territoire, rechercher quels sont les atouts de ces territoires et rechercher ce qu'on peut mettre en commun. Synergie de mutualisation, synergie de substitution. Ça a été dit tout à l'heure. Cette recherche des synergies en tant que méthode pour appréhender un territoire est vraisemblablement la première chose à faire dans le diagnostic territorial.

Dans le même ordre d'idée on a la notion de mutualisation qui est quelque chose de central pour les entreprises ; c'est vecteur de compétitivité, c'est vecteur d'un abaissement des coûts.

Si on doit trouver des mutualisations, des synergies, si on doit avoir une approche collective, qui doit être derrière tout ça ? On en a parlé également. On a vu qu'il y avait des acteurs privés, des acteurs publics. Ce matin on a eu plutôt tendance à croire que c'était les acteurs publics qui devaient être les catalyseurs. On a eu l'exemple de Périgny ou Alexandre nous a dit : c'est nous, les entreprises, qui avons pris à bras le corps les problématiques ; ça doit partir du terrain et remonter ensuite vers les élus. On a eu l'exemple de la Vendée et celui de La Rochelle où l'on constate que c'est plutôt les élus qui sont allés vers les entreprises.

Je ne suis pas sûr qu'on résolve le débat aujourd'hui mais on sent bien qu'il y a des projets qui peuvent émaner à la fois des Collectivités et des entreprises. Je crois que ce n'est pas du tout contradictoire. Je crois qu'il n'y a pas de petite guéguerre à essayer de trouver ici. C'est simplement qu'on est dans une approche globale, participative, collaborative, etc. où les idées peuvent venir des deux côtés. Les stimulations peuvent venir des deux côtés. C'est une leçon et une conclusion que je trouve assez intéressantes et assez importantes de cette journée.

On a vu qu'on avait l'architecture d'une méthode, d'une certaine façon. On a aussi le réalisme. Le réalisme qui est venu s'inviter dans nos réflexions. La question du comment faire, c'est aussi la question du comment financer. Est-ce que c'est viable ? Des questions intéressantes et pertinentes ont été posées : comment vous avez fait ? Comment ça marche ? Financièrement, vous vous en sortez comment ? Que récupèrent les entreprises ? Qu'est-ce que ça coûte à la Collectivité ? Comment se partage le coût ? On a vu l'exemple des 30%, le plafonnement à 500 €.

On voit, je le disais ce matin, qu'il peut y avoir un coût partagé. Ceci est intéressant parce que si l'entreprise accepte de partager le coût avec la Collectivité et réciproquement c'est que chacune y trouve son intérêt. Et c'est bien ce que je disais ce matin : la Z.A c'est le point focal, le point de concrétisation des intérêts partagés de la Collectivité et de l'entreprise. Je retrouve cette idée lorsqu'on s'interroge sur les coûts. Qui va financer ce genre de choses ? Eh bien, finalement, tout le monde va le financer parce que c'est gagnant-gagnant.

On a eu des éléments de réponses pratiques qui nous ont été donnés sous forme d'exemples et que j'ai trouvés extrêmement intéressants sur comment aménager, ou ré-aménager, comment urbaniser ou ré-urbaniser, comment ré-architecturer ces zones.

Une des choses intéressantes qui s'est dégagée, c'est qu'il fallait avoir un projet. J'en reviens à cette idée : il faut concevoir en amont. Ça a été dit. Et j'ai vu des choses qui, en tant que néophyte, m'ont particulièrement intéressé. Par exemple, des formes en étoile. Vous avez parlé d'atrium tout à l'heure pour localiser certaines activités, en l'occurrence du parking, pour fluidifier les flux de personnes, les flux de transports etc. Revenir des schémas linéaires, qui sont des schémas du passé, à des formes plus fluides, à une prise en compte en amont de cette circulation des flux. Et je me dis qu'il y a aussi une circulation des idées qu'il faut organiser. Du tertiaire avec des logements : c'est riche, quelque part. C'est porteur de sens sur le plan de la circulation des idées. Avec, c'est encore plus évident, la Recherche et la Formation à l'intérieur même d'un parc d'activités. La participation du lycée de la Roche-sur-Yon à votre zone d'activités... autant d'indices qui nous portent à dire qu'il y a des choses à réinventer dans le sens du collaboratif.

Au final, j'ai envie de vous dire, car beaucoup d'entre vous êtes concernés, dans cette salle : maintenant c'est à vous de jouer. C'est à vous de réinventer tout ça. Et, même si c'est un peu provocateur, j'ai envie de dire : il y a beaucoup plus de valeur à créer en investissant, public et privé, dans ce type de zone d'activités. Parce que vous créez de la valeur sociétale, au sens d'une valeur sociale, en termes de formation et de bien-être des salariés, etc. Vous créez de la valeur environnementale avec de la biodiversité, des espaces verts. Et vous créez aussi de la valeur économique. Les entreprises y trouvent et y trouveront leur intérêt.

Et je pense qu'il y a beaucoup plus intérêt à investir dans des zones d'aménagement que j'ai appelées durables (mais que vous pouvez appeler comme vous voulez) plutôt que dans des écoquartiers qui vont créer du bien-être pour les citoyens concernés, qui vont créer de la valeur environnementale (on va retrouver de la valeur sociale et environnementale) mais dans lesquels on ne retrouvera pas la valeur économique. Cette valeur économique, vous connaissez la situation actuelle de notre pays, elle est fondamentale. On s'intéresse beaucoup aux écoquartiers. Je m'intéresse à



titre personnel beaucoup plus aux éco-zones, aux Z.A.D (zones d'activités durables), parce que c'est au final beaucoup plus porteur d'une dynamique économique et d'une amélioration de la compétitivité de nos territoires.

## **Pierre MÉLINAND**

---

Je voudrais me permettre une remarque. Ayant travaillé un certain nombre d'années pour les Collectivités territoriales, je voudrais revenir sur la question qu'a posée Michel Gallice : la question de la maîtrise d'ouvrage.

Les interventions de ce matin nous ont recommandé de placer la barre relativement haut en matière d'ambition en ce qui concerne les zones d'activités. Les présentations de cet après-midi nous ont fait la démonstration que c'est possible puisqu'on arrive à le faire à la fois dans les grandes Collectivités, comme la Communauté d'agglomération de La Rochelle, et à Pouzauges.

Mais la question reste : comment fait-on ailleurs où l'on n'a pas la chance d'avoir les moyens de la Communauté d'agglomération ou la qualité des collaborateurs de Pouzauges ? Comment fait-on ? Avec qui ? Comment est-ce que les élus s'organisent ? Sachant qu'il y a encore des endroits où, lorsqu'il y a un service économique, on oublie souvent de l'inviter lorsqu'il est question de préparer le Schéma de Cohérence Territoriale ; ou que l'adjoint en charge des questions économiques n'est pas toujours articulé avec l'adjoint en charge de l'aménagement du territoire. Comment s'organise la maîtrise d'ouvrage pour concevoir et conduire les politiques telles que celles qui nous ont été présentées ?

Deuxièmement, en ce qui concerne les présentations faites en début d'après-midi, sur la question : combien d'emplois ça crée de s'organiser comme à Biotop ? Les intervenants ont été extrêmement modestes parce qu'il y a un emploi dont il n'a pas été question c'est celui de l'animateur du dispositif. Animateur qui est là pour faire vivre le projet. Ce sont des profils qui n'existent pas, sauf exception, dans les Collectivités territoriales. Or, sans ce type de professionnel à cet endroit-là, avec une liberté d'actions, on sait que la mayonnaise ne prend pas. Je pense donc que la question de la maîtrise d'ouvrage est centrale.

## **Jean-Marc BOUFFARD** Maire de Saint-Georges-de-Didonne (17)

---

Je n'ai pas la prétention de répondre à la question. La diapositive de la zone de Lagord est parfaitement idyllique : pôle de recherche, formation, tertiaire, logement, activité...

La question que j'ai envie de poser, en rapport avec la maîtrise d'ouvrage, c'est : comment ces choses-là sont-elles arrivées ? Est-ce que nous sommes dans la situation d'une offre ? Ou est-ce que nous sommes dans le cadre de la satisfaction d'une demande ?

En clair : ce que nous voyons là est-il le fruit d'une enquête territoriale, d'un besoin marketing ? A-t-on une attente forte pour placer ici de la recherche, de la formation ou du tertiaire ? Ou est-ce que c'est (je vais être brutal) : on se fait plaisir en se disant que ça, ce serait génial et puis on verra bien si on a des clients dessus ?

La problématique qui se pose par rapport à la maîtrise d'ouvrage c'est celle du timing : on n'est jamais au bon moment au bon endroit.

J'ai la charge d'un ZAC assez conséquente. Une ZAC, vous connaissez les délais, c'est de l'ordre d'un mandat : entre 5 et 10 ans. Lorsque nous avons lancé l'idée, certaines enseignes se sont précipitées ; des enseignes qui ont l'intention de venir compléter cette ZAC par une ZACOM (une zone d'activité commerciale). Nous avons de grandes enseignes qui arrivent en disant : moi je viens, mais je viens tout de suite, il me faut ça maintenant ! 2 ans maximum mais pas 6, pas 10 !

Ensuite, vous avez une myriade d'autres enseignes de rang légèrement inférieur qui, parce qu'il y a une locomotive qui tire, auront envie de venir ici. Vous avez un élu qui a envie, dans le cadre de sa maîtrise d'ouvrage, de satisfaire les demandes d'emplois, de dynamiser sa commune. Mais on n'arrive jamais à faire en sorte que tout cela soit parfaitement au rendez-vous, au moment où il le faudrait. Parce qu'on a oublié une chose majeure dont on n'a absolument pas parlé depuis ce matin, ce sont toutes les contraintes réglementaires, toutes les contingences qui nous sont imposées et qui ne permettent pas d'avoir la souplesse suffisante.

Ce n'est pas un constat d'échec. Mais c'est pour rappeler que tout ce qu'on a vu porte à l'optimisme et qu'il faut avoir en tête que les choses ne sont pas forcément aussi faciles à maîtriser sur le terrain.

Voilà pour ce qui est de la maîtrise d'ouvrage. Selon moi, cela concerne les élus et c'est quelque chose d'extrêmement difficile. C'est tous les jours un sujet de préoccupation.

## **François FERRON**

---

La maîtrise du foncier, je l'ai mise en premier atout. Ça permet d'avoir des procédures beaucoup plus « lights » que la procédure ZAC (effectivement très complexe) et d'avoir plutôt une procédure lotissement, telle qu'on l'aborde. Cela permet également d'avoir des modificatifs et d'apporter des amendements en fonction des enseignes ou des propositions, qu'elles soient économiques, commerciales ou en fonction des intentions qu'on pourrait avoir. Pour faire un parallèle avec votre question, en ce qui concerne l'activité commerciale, la CDA de La Rochelle a aujourd'hui établi un document d'activité commerciale qui prévoit un certain nombre d'enseignes et un certain nombre de m<sup>2</sup>. Je dirais qu'on a une lisibilité relativement claire pour les 10 ans qui viennent.

Je l'ai dit dans mes propos tout à l'heure quand j'ai mis en avant la maîtrise du foncier : derrière, ce sont des délais. Les délais de maîtrise du foncier peuvent être importants. Et les délais administratifs sont tout aussi importants. Aujourd'hui, entre le moment où vous décidez le top-départ et le premier coup de pioche : c'est 3 ans. Et après le premier coup de pioche, ensuite il va falloir 5 ans pour finir les travaux.

Cette figure est peut-être un peu utopique mais les choses avancent très bien. Pour l'instant ça va à peu près, à part pour le Centre de Formation sur lequel on n'a pas de certitude aujourd'hui. Mais le reste est bien avancé. Je pense qu'on est effectivement dans une solution. C'est une solution partenariale, un programme qu'on a conçu avec la commune de Lagord. C'est en réflexion menée en amont depuis déjà 2 ans. C'est vrai qu'il y a besoin de beaucoup de temps. Ça fait 3 + 2 = 5 ans ; ça fait pratiquement un mandat.

D'où l'intérêt d'avoir du foncier et de l'activité économique disponibles à l'instant T. Ça, c'est indispensable.

## **Hervé AUDINET** Architecte-Urbaniste

---

Monsieur Cardebat, ce matin vous avez terminé une de vos conclusions en disant que l'on devait s'orienter vers une nouvelle vision des territoires. Dans ce cadre là, vous avez mentionné que les entreprises devront rendre compte sur les trois piliers essentiels qui ont été repris toute la journée, c'est-à-dire le pilier économique, le pilier social et le pilier environnemental.

Je reprends pour exemple le cas de Périgny. Dans la présentation qui nous a été faite par Biotop, les partenaires, les entreprises comme les cafés Merling ou Léa Nature peuvent répondre sur ces trois critères. Et je crois qu'elles le montrent. Mais il y a certainement dans ces zones d'activités des entreprises qui ont des marges de manœuvre beaucoup plus modestes. Parce qu'elles sont sur des créneau d'activités utiles à la collectivité et à l'économie en général mais où les marges dégagées ne sont pas du niveau de ces 2 entreprises. Je suppose qu'elles visent d'abord le pilier économique. Par contrainte, parfois, la partie développement (peut-être pas totalement). Et la partie sociale n'est certainement pas la même pour ces entreprises que, par exemple, chez Léa Nature, pour ne citer qu'eux.

Vous avez dit qu'il fallait avoir, et je partage ce point de vue, une nouvelle vision de l'occupation du territoire. Alors, ces entreprises qui n'ont pas les moyens financiers, ces entreprises plus modestes, comment font-elles pour intégrer ces trois piliers ?

## **Jean-Marie CARDEBAT**

---

Si on regarde l'activité des grandes entreprises et l'activité des petites entreprises, il est bien évident que les attentes en matière de responsabilités sociales ne sont pas les mêmes pour les unes et pour les autres.

On va attendre d'une grande entreprise une implication plus forte, tout simplement parce que son coût sociétal, environnemental et social est forcément beaucoup plus élevé que celui d'une TPE-PME. Le fait que des petites entreprises soient moins impliquées, dans le sens où elles ne vont pas pouvoir démontrer une implication dans la gestion saine de l'environnement, une implication dans la vie de la cité etc. aussi intense qu'une grande entreprise, c'est naturel. On doit, dans un principe de responsabilité, assumer le coût que l'on porte ou que l'on fait porter à la société.

Cela étant dit, concernant l'exemple de Périgny (si je l'ai bien compris), je crois qu'on a quand même des entreprises qui participent, quelle que soit leur taille, toutes au bien-être social et environnemental. Parce que, justement, il y a un principe de mutualisation.

La petite entreprise a besoin de cette mutualisation certainement beaucoup plus que la grande entreprise. Un grand groupe industriel, Bouygues par exemple, n'a besoin de mutualiser avec personne. Bouygues, en propre, mutualise entre ces filiales et se débrouille tout seul pour éditer son rapport de responsabilité sociale, pour évaluer son coût environnemental, son coût économique. Et fait ça très bien. On peut en discuter mais, en tout cas, il réalise son rapport sans problème.

La petite entreprise dans une zone et dans un club d'entreprises comme celui de Périgny, bénéficie, via Biotop notamment, d'une mutualisation de ces aspects. Mutualisation qui lui permet d'être dans l'action et de faire les choses bien, au sens du développement durable, au plan social et environnemental, sans a priori en avoir les moyens. Et c'est là tout l'intérêt de ces zones, de ces lieux concrets, de ces mutualisations entre entreprises. Même les petites, même celles qui, a priori, ne peuvent pas aller vers de la responsabilité sociale, finalement vont le faire. Grâce à l'intervention d'une association qui vient chapeauter tout ça et vient faire ça pour elles.

Ce que j'ai dit ce matin c'est justement qu'il fallait peut-être réinventer les Z.A que j'ai qualifiées de durables. Les réinventer avec des systèmes de mutualisation des aspects environnementaux, des aspects énergétiques et des aspects audit sociétaux, audit développement durable. Je n'imagine pas qu'une entreprise de 7 ou 8 personnes (une TPE) puisse un jour éditer son propre rapport sociétal, qu'elle puisse maîtriser les techniques un peu ardues d'épargne nette ajustée pour convertir en coût monétaire le prix d'un bruit, le prix d'un licenciement, etc. En revanche, on peut très bien avoir un type de calcul qui serait défini par des experts et serait appliqué à l'échelle d'une zone pour le compte des entreprises. Ça peut faire partie des services qu'offrirait la zone ou qu'offrirait une association rattachée à la zone. C'est en cela que je crois que les petites entreprises peuvent, d'une certaine façon, grâce à la mutualisation, faire autant que les grandes. En tout cas en termes relatifs, chacun à son échelle.

---

## **Alexandre PETROZZI**

Je ne minimise absolument pas l'engagement des entreprises que vous avez pu citer. Mais je peux vous garantir que vous avez des entreprises de beaucoup plus petite taille qui sont infiniment plus engagées et plus actives que certains grands groupes en termes de motivation, de moyens mis en œuvre. Elles ont parfois l'avantage d'avoir la souplesse d'une petite structure. Souplesse qui leur permet d'être plus adaptables.

---

## **Question de la salle**

Sur Pouzauges, vous avez parlé de la communication. J'aurais aimé savoir comment, sur Périgny, les entreprises utilisent leur engagement dans cette démarche d'écologie industrielle pour pouvoir se faire valoir auprès de leurs clientèles ou auprès de leurs fournisseurs.

---

## **Alexandre PETROZZI**

La communication qu'on fait autour des actions et des résultats est un point clef du projet. Pour que l'entreprise s'y retrouve et puisse se mettre en avant, on essaie d'être très actifs, d'avoir un maillage très poussé. On mène des opérations de relation avec la Presse qui nous ont toujours permis d'avoir des retombées significatives. Chaque adhérent, chaque personne qui bénéficie du service a le droit d'utiliser le logo sur ses documents, sur son site internet, dans ces signatures de mails. C'est fait par beaucoup d'entreprises. C'est toujours une satisfaction de voir que, quand un nouveau partenaire rentre, dans les semaines qui suivent apparaissent les logos d'appartenance à certains réseaux, dont Biotop, dans ses pieds de mails.

---

## **Michel ROUSSET** Architecte-Urbaniste, Directeur du CAUE de l'Eure (27)

Je voulais revenir sur la question de la gouvernance. Dans votre précis de vocabulaire, M. Cardebat, vous avez oublié le mot qui m'avait séduit ce matin qui était la question de la gouvernance locale.

L'essentiel de l'impact sur les paysages que nous avons dans notre développement territorial c'est notamment les zones artisanales. J'ai été interpellé aussi par la participation de toutes petites entreprises dans le pays de Pouzauges.

Dans les documents que vous avez montrés, on voyait que c'était le plombier qui était le moins intéressé par son impact environnemental et le moins prêt à travailler sur cette question-là. Pourtant, c'est lui qui habite au plus proche. C'est lui qu'on rencontre, nous, de façon très fréquente dans le territoire et les zones artisanales.

Comment donner aux zones artisanales une capacité à être plus vertueuses qu'elles le sont aujourd'hui ? Une ingénierie qualifiée, des élus compétents, etc. je trouve cela parfait. Mais, quand on descend à l'échelle en dessous : le petit artisan, la petite Collectivité... La zone artisanale a-t-elle une chance de participer au développement durable de demain ?

---

## **Jean-Marie CARDEBAT**

La gouvernance est effectivement un concept qui a été sous-jacent à nos discours. Mais ce n'est pas un mot qui est revenu. Vous êtes peut-être le seul à l'avoir utilisé et ça aurait dû être un mot clé, d'une certaine façon.

Cette gouvernance me paraît essentielle à toutes les échelles du territoire. Les exemples qui nous ont été donnés nous montrent finalement qu'il n'y a pas de gouvernance unique. Il ne faut pas chercher à réfléchir de façon abstraite à une gouvernance type qui s'appliquerait partout. Je reviens sur ce que je disais tout à l'heure : ça peut partir des entreprises ou d'une Collectivité, quelle que soit sa taille.

Il n'y a pas une gouvernance type. Pour ma part, je crois fondamentalement au processus endogène, c'est-à-dire au processus qui vient du territoire et de ses acteurs. Les acteurs sont multiples, le territoire est protéiforme. Ce qui peut ressortir de façon endogène de ce territoire pourra prendre des formes qui seront ici plutôt orientées par le public, ici plutôt orientées par le privé. Je ne chercherai pas à répondre fondamentalement à la question de la gouvernance ou de quelle gouvernance faut-il par rapport à tel ou tel territoire.

Revoyons-nous dans 5 ans et peut-être aura-t-on plus d'éléments de réponses. On aura peut-être des typologies de territoires. Dans 5 ans on sera peut-être capable de dire quel territoire répond plutôt mieux à tel ou tel type de gouvernance. Mais, pour pouvoir donner ce genre de réponse, il va falloir mettre en place des observatoires, des indicateurs, des tableaux de bords, des suivis etc. Ça, c'est essentiel pour pouvoir répondre à votre question.

Ensuite, concernant la gouvernance d'une petite zone artisanale, vous nous faites part de certaines difficultés, d'une certaine inertie de la part des chefs d'entreprises locaux. J'ai la sensation (vous serez d'accord ou pas avec moi car c'est purement subjectif) que, si on va dans n'importe quelle autre zone, on peut avoir soit la même chose soit quelque chose de radicalement différent, avec des gens qui vont s'enthousiasmer pour un tel projet. Je crois qu'il n'y a vraiment pas de vérité. Je crois que ça dépend complètement de l'histoire personnelle, du vécu de l'artisan, du plombier, de celui qui fait les enduits, etc.

Je crois qu'il n'y a pas de vérité. Je suis fondamentalement persuadé que la petite zone artisanale au fin fond de la campagne n'est pas forcément constituée que de gens qui ne pensent pas au développement durable et restent dans leur petite comptabilité. Je crois que ça peut aussi être des gens très engagés. Tout simplement, ça dépend. C'est également un problème de pédagogie et d'information.

---

## **Joël PARPAILLON**

Tout à fait. Sur la zone qu'on a présentée ce sont de très petites entreprises. On part de très loin. Il faut savoir que ces gens-là sont pendant la journée sur leurs chantiers. Le soir, ils voient les clients. Et le samedi ils font la comptabilité. Ils sont très loin des préoccupations d'aujourd'hui.

Ceci dit, ils s'informent quand même. Ils ont de l'information. Il faut communiquer avec eux, il faut les approcher et s'appuyer sur ceux qui vont montrer l'exemple. Il y en a forcément un ou deux qui vont faire des choses. Je crois beaucoup au phénomène d'entraînement.

À côté, on a d'autres zones plus importantes. On a aussi un club d'entreprises avec lequel on est en contact. On travaille ensemble.

---

## **Martine CHAUVIN** Responsable du Développement Économique, CDC de l'île d'Oléron

Nous avons 2 zones d'activités et il nous a semblé important que la Collectivité place sur ces zones ses propres équipements et qu'ils soient exemplaires.

Sur une des zones nous avons installé une ressourcerie qui est un bâtiment de la CDC. Ce bâtiment donne un signal

de qualité à destination des parcelles privées.

Sur l'autre zone nous installons, au centre, une Maison des entreprises. Elle a le même rôle de signal et d'exemplarité pour la tenue de la zone, pour la qualité paysagère et architecturale que nous demandons aux bâtiments.

Ce caractère d'exemplarité porté par la Collectivité me semble être un moyen pour aller dans le sens de la qualité des zones artisanales destinées à de petites entreprises.

---

**Pavel LEPKOWSKI** Architecte, Directeur du CAUE de la Charente (16)

---

Par rapport à la gouvernance, je souhaite souligner une incohérence qu'on a dans l'état actuel des choses : la partie économique des zones est gérée par les CDC et la partie urbanisme est gérée par la Commune. Les intérêts et les approches ne convergent pas toujours. C'est-à-dire qu'on implante une zone sur le territoire communal mais les décisions économiques se font à l'échelle de la Communauté de Communes. De mon point de vue, surtout en zone rurale, cette incohérence est très frappante.

Je pense que c'est seulement lorsqu'on mettra en place les PLU intercommunaux qu'on pourra arriver à une gestion d'urbanisme et d'économie de ces zones un peu plus cohérente et un peu plus convergente dans toutes les directions, y compris dans celle de l'aménagement, du paysage et de l'urbanisme.

À l'échelle d'une agglomération, ça se sent peut-être un peu moins. Bien que j'ai récemment rencontré la Municipalité d'Angoulême qui a une grosse zone industrielle qui dépend de l'agglomération (sur le plan des visions économiques en tous cas) et on a l'impression que le message n'est pas toujours harmonisé en ce qui concerne l'économie et l'urbanisme.

---

**Michel GALLICE**

---

Je voudrais remercier chaleureusement tous nos participants. Un merci tout particulier à Jean-Marie Cardebat qui a ouvert, conclu le séminaire, puis répondu à nos questions. J'apprécie tout particulièrement son esquisse de méthode qui pourrait nous servir de manière effective dans le futur.

Des exemples d'écologie industrielle existent déjà ; certes, dans des zones d'activités beaucoup plus grandes que la plupart de celles qu'on peut avoir en Charente-Maritime. Mais on voit très bien que ce sont des choses qui avancent. Vous le disiez fort bien : ce sont aussi des TPE qui s'engagent et il n'y a aucune raison pour que cela ne puisse pas se développer.

Merci également au Syndicat Mixte de Brouage qui nous accueille dans ses locaux.

Merci à vous.



**Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement de la Charente-Maritime**

85 Boulevard de la République - CS 81076 La Rochelle cedex 09

05 46 317 190 - [contact@caue17.fr](mailto:contact@caue17.fr)