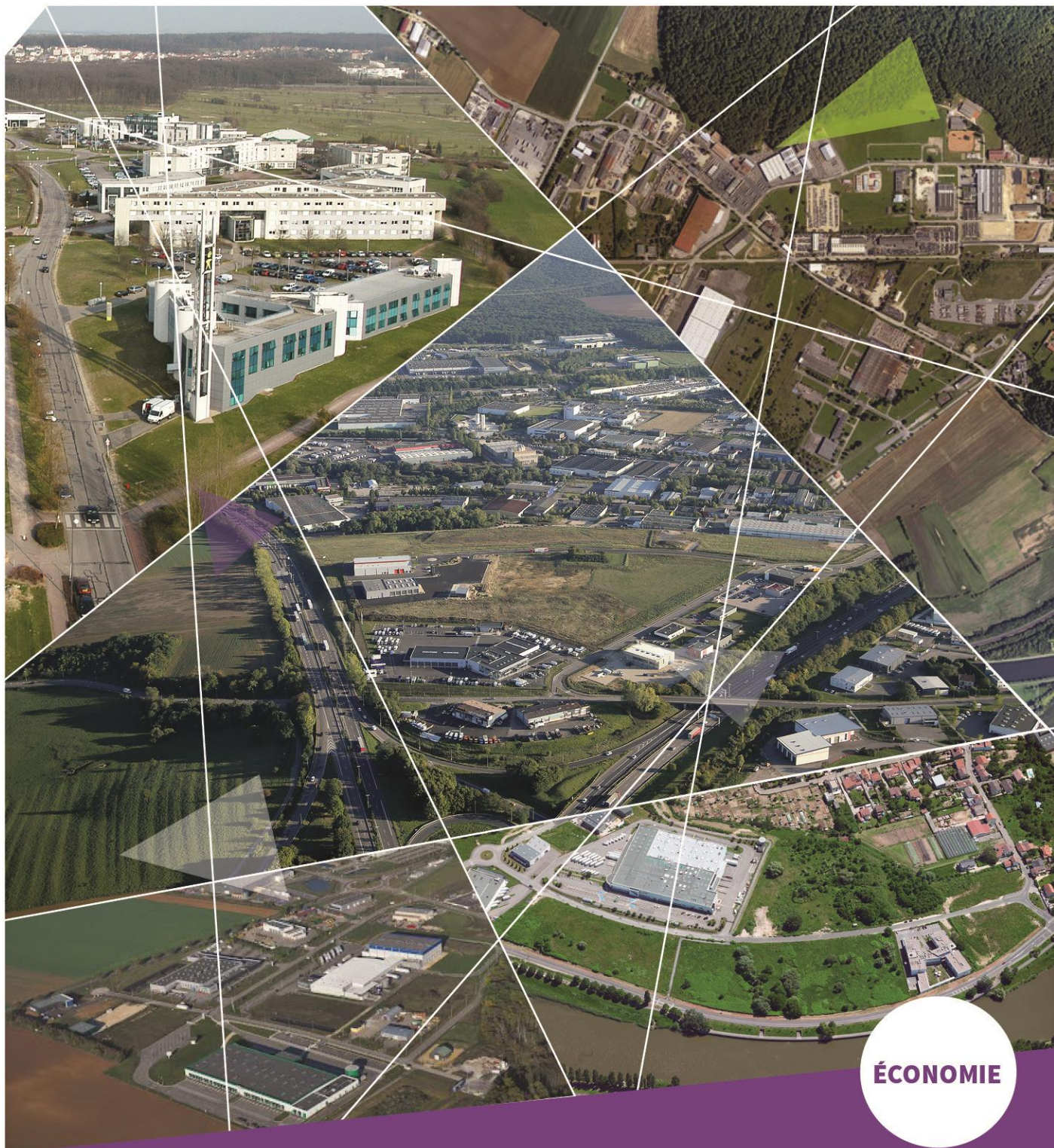




ÉCONOMIE

STRATÉGIE D'ACCUEIL DES ENTREPRISES (SAE) DANS LE SUD 54

MULTIPOLE
SUD LORRAINE



agence de
Développement
TERRES DE LORRAINE



SCALEN
AGENCE DE DÉVELOPPEMENT
DES TERRITOIRES
NANCY SUD LORRAINE

INTRODUCTION

En septembre 2016, le SCoTSud54 a missionné l'ADUAN (devenue SCALEN en mars 2017) et l'ADSN pour conduire des travaux préalables à l'élaboration d'une Stratégie d'Accueil des Entreprises (SAE).

A cette fin, l'étude a été structurée en trois principales phases :

- Un diagnostic du système d'acteurs existants
- Une analyse de l'offre foncière et immobilière
- Une expertise sur la dynamique d'emploi dans le SCoTSud54

Le premier livrable rendu en mars 2017 restitue une cartographie et une analyse du système d'acteurs existants, ainsi qu'une enquête (co-construite avec la CCI 54) sur la demande et les besoins exprimés par les entreprises.

Le second livrable rendu en novembre 2017 propose un état des lieux et une analyse de l'offre foncière à vocation économique. Il pointe également les principales problématiques rencontrées et formule des pistes d'amélioration.

Ces deux premiers volets proposent une mise en perspective du potentiel sud lorrain en matière de foncier à vocation économique, en analysant notamment la qualité et la complémentarité des offres, l'adéquation offre/demande et l'organisation du système d'acteurs. Ces travaux identifient également des leviers d'actions prioritaires sur lesquels agir afin d'être plus performants demain dans l'aménagement et la commercialisation concertée de cette offre d'accueil d'entreprises.

Au-delà des questions d'aménagement, d'animation, de promotion et de commercialisation, ces travaux préparatoires à la définition d'une stratégie partagée d'accueil d'entreprises font également échos aux dynamiques d'emploi.

Ce dernier volet propose donc d'enrichir les deux premiers par un zoom sur les problématiques d'emploi. Cette partie a été majoritairement réalisée par SCALEN et a fait l'objet, comme prévu initialement, d'une analyse partagée avec les trois Maisons de l'Emploi de Meurthe-et-Moselle.

Ainsi, le Syndicat Mixte du SCoTSud54, devenu en septembre 2017, la Multipole Sud Lorraine, a-t-il disposé dès la fin de l'année 2017, des éléments essentiels de connaissance et d'éclairages pour s'engager dans une démarche de coopération économique.

SOMMAIRE

Pages

PHASE 1 : DIAGNOSTIC DU SYSTÈME D'ACTEURS.....06

PHASE 2 : ETAT DES LIEUX ET ANALYSE DE L'OFFRE FONCIÈRE ET
IMMOBILIÈRE37

PHASE 3 : LES DYNAMIQUES D'EMPLOI DANS LE SCoT SUD 54.....72

ANNEXES.....97

PHASE 1 : DIAGNOSTIC DU SYSTÈME D'ACTEURS

I. DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'ACTEURS

METHODOLOGIE

> La collecte d'information

La première partie du travail conduit en 2016 par l'ADUAN et l'ADSN consiste en un diagnostic du système d'acteurs présents sur le champ du développement économique à l'échelle Sud54. Ce diagnostic présenté ci-après agrège et synthétise les informations recueillies lors :

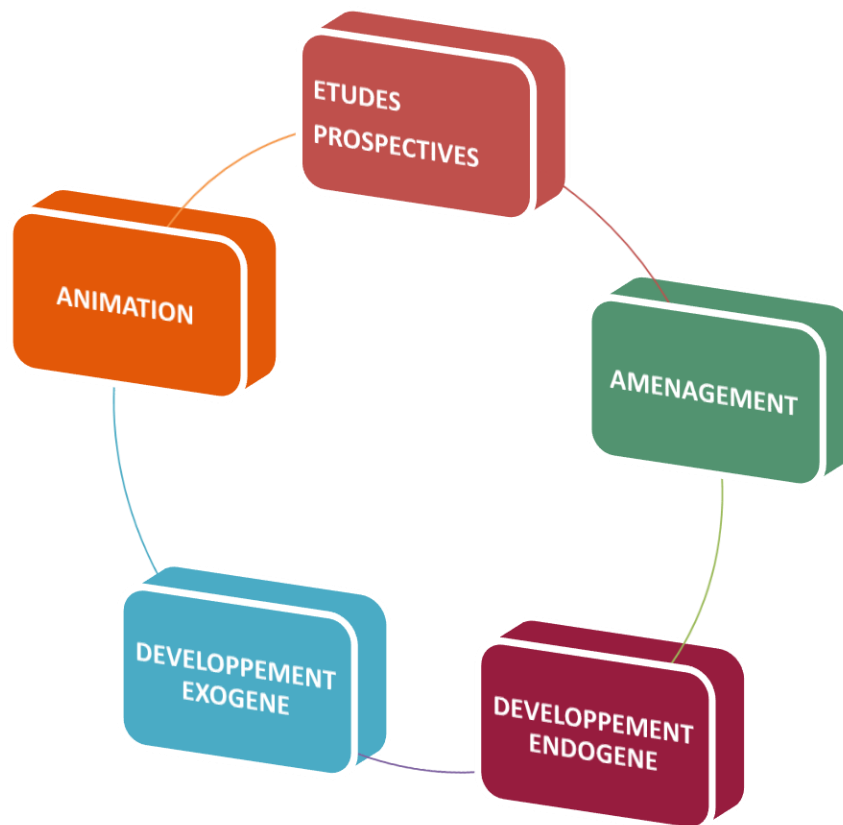
- de rencontres techniques tenues au 4^{ème} trimestre 2016 avec la Métropole et l'ensemble des communautés de communes du territoire Sud54.
- d'ateliers territoriaux tenus fin 2016 et début 2017 avec l'ensemble des EPCI du territoire Sud54 et animés par le cabinet Synopter.
- d'entretiens complémentaires réalisés fin 2016-début 2017 avec les principaux acteurs locaux du développement économique interagissant avec les EPCI.

L'annexe 1 précise le calendrier et le format de ces rencontres dont la synthèse est ici restituée.

> La grille d'analyse

Dans la restitution qui suit, et à la demande du syndicat mixte du SCoT, « l'accueil d'entreprises » est entendu au sens large : accueillir c'est observer les besoins pour les connaître, aménager, promouvoir, accompagner l'accueil, la création et le développement des établissements à caractère économique, animer les espaces économiques pour cultiver l'attractivité du territoire et l'entrepreneuriat local. Ainsi défini, le périmètre de l'accueil d'entreprise recouvre celui du développement économique.

L'ADUAN et l'ADSN ont donc construit une grille d'analyse de l'accueil d'entreprise suffisamment large pour embrasser ces différents champs. Celle-ci retient 5 grandes fonctions :



Ces 5 grandes fonctions recouvrent les champs suivants :

▪ **ETUDES / PROSPECTIVES**

- Observatoires économiques, travaux de prospectives, analyse de besoins
- Elaboration et accompagnement des stratégies de développement économique des collectivités

▪ **AMENAGEMENT**

- Aménagement du foncier et du bâti, gestion d'un panel d'offres complémentaires, entretien, requalification
- Commercialisation des offres d'accueil

▪ **DEVELOPPEMENT ENDOGENE**

- Accompagnement à la création / reprise / transmission d'entreprises
- Accompagnement foncier/immobilier (aide à la rédaction du cahier des charges, propositions, visites...)
- Accompagnement généraliste : financement, hébergement, emploi/formation, prévention des difficultés
- Accompagnement spécifique : innovation, export
- Mise en réseau ciblée des entreprises

▪ **DEVELOPPEMENT EXOGENE**

- Marketer l'offre d'accueil d'entreprises, concevoir des documents de promotion, vendre la destination
- Mise en œuvre d'une démarche de prospection exogène, participation à des salons pro, mobilisation d'un réseau de prescripteurs, lien Business France
- Gestion des prospects : qualification du besoin exprimé par le prospect, aide à la rédaction du cahier des charges, proposition du (ou des) bien(s) les plus adéquats, suivi et visites terrain

▪ **ANIMATION**

- Animation des zones et de bâtiments (pépinières, hôtels d'entreprises, bâtiments dédiés, etc.)
- Animation filières / grappes d'entreprises
- Mise en réseaux
- Valorisation des entreprises locales, des savoir-faire, des réussites, mobilisation des entrepreneurs en tant qu'ambassadeurs du territoire. Animations thématiques autour de priorités territoriales.
- Coordination des acteurs locaux du développement économique. Partage d'informations.

LA CARTOGRAPHIE DU SYSTEME D'ACTEURS

> La cartographie par territoire

Sur la base de cette grille d'analyse, l'ADUAN et l'ADSN ont ainsi cartographié les systèmes d'acteurs territoriaux en faisant apparaître, du point de vue des EPCI :

- Les principaux acteurs du développement économique local
- L'offre de services de chacun
- Les moyens dédiés
- L'évaluation par l'intercommunalité du degré de satisfaction du service rendu

Les détails de cette cartographie des systèmes d'acteurs territoriaux ainsi que la grille d'analyse sont présentés en annexe 2.

> Les grands types d'organisations territoriales

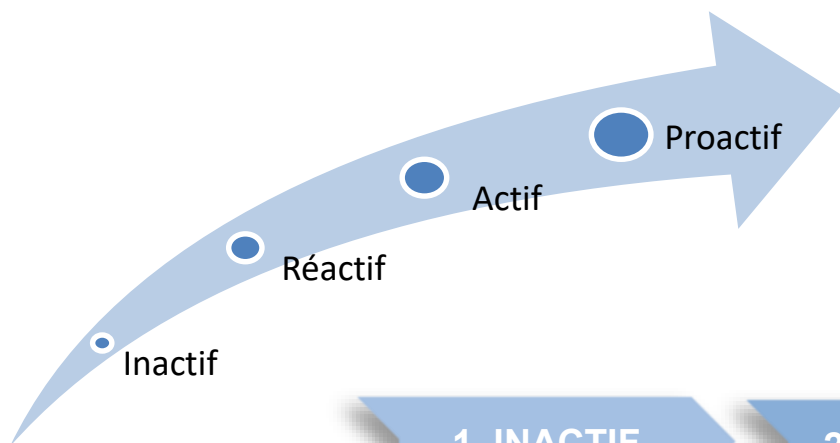
Afin de rendre l'analyse de ces organisations territoriales plus parlante, nous mobilisons ci-après un référentiel de l'accueil d'entreprise qui distingue 4 niveaux de maturité :

- Les systèmes inactifs (pas de système au sens mise en réseau d'acteurs, pas de moyens dédiés, des actions mais juxtaposées et sans stratégie formalisée)
- Les systèmes réactifs (des mises en réseau ponctuelles d'acteurs en réponse à des demandes particulières)
- Les systèmes actifs (des systèmes organisés, dotés de moyens mais néanmoins conscients de leurs limites)
- Les systèmes proactifs (anticipant les évolutions)

Au regard de ce référentiel théorique, l'analyse empirique suite aux rencontres avec les EPCI fait ressortir 3 profils d'organisation détaillés ci-après.

Cette distinction en 3 profils ne dégage pas une hiérarchie mais exprime des degrés différents d'exercice des 5 fonctions.

De même, lorsqu'un EPCI estime qu'une fonction est « non assurée/assurée partiellement », cela ne signifie pas qu'il est forcément « insatisfait ».



1 référentiel de l'accueil d'entreprises

4 niveaux de maturité

3 profils observés



CONSTRUIRE SON OFFRE D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	Gestion et entretien a minima de l'offre existante	Rehabilitation et reconversion de sites en réponse à des demandes ponctuelles	Requalification et aménagement de sites au regard de besoins anticipés	Construction et amélioration continue d'un panel complémentaire d'offres d'accueil d'entreprises
PROMOUVOIR SON OFFRE D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	Connaissance parcellaire de son offre. Aucune promotion structurée.	Promotion directe de l'offre en réponse à des demandes ponctuelles	construction d'argumentaires promotionnels à l'échelle du territoire ou par site, relayés via l'animation d'un réseau de prescripteurs locaux	Structuration d'une démarche de marketing territorial concertée, différenciante (mise en exergue d'identités filières) et relayée par un réseau de prescripteurs exogènes
CONCRETISER DES IMPLANTATIONS D'ENTREPRISES	Implantation constatée et non accompagnée par le territoire	Accueil de prospects lors de visites non provoquées	Gestion directe ou indirecte du prospect, organisation des visites, accueil sur sites et suivi	Gestion directe du prospect, y compris international, mobilisation d'un réseau structuré de personnes ressources lors des visites, suivi en continu, mise en réseau avec le tissu économique local
ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	Connaissance parcellaire du tissu économique local. Pas d'offre d'accompagnement.	Mobilisation de ressources éparses pour accompagner ponctuellement des demandes captées accidentellement	Connaissance et suivi des grands comptes, mise en place d'une offre d'accompagnement permettant de répondre aux besoins identifiés	Mise en réseau des acteurs locaux de l'accompagnement, capitalisation actualisée des contacts entreprises, organisation structurée du suivi entreprises
CULTIVER L'ENTREPRENARIAT SUR SON TERRITOIRE	Absence d'animation territoriale spécifique. Dépendance exclusive à l'offre de service de "droit commun"	Mise en place d'actions irrégulières au coup par coup	Organisation territoriale de l'accompagnement à la création d'entreprises, animations régulières à destination des entreprises	Valorisation des entreprises locales, des savoirs-faire, des réussites entrepreneuriales. Participation des entreprises à la mise en œuvre de la stratégie d'accueil d'entreprises (ambassadeurs) ainsi qu'à d'autres enjeux territoriaux (emploi, formation...)

Profil A

Profil B

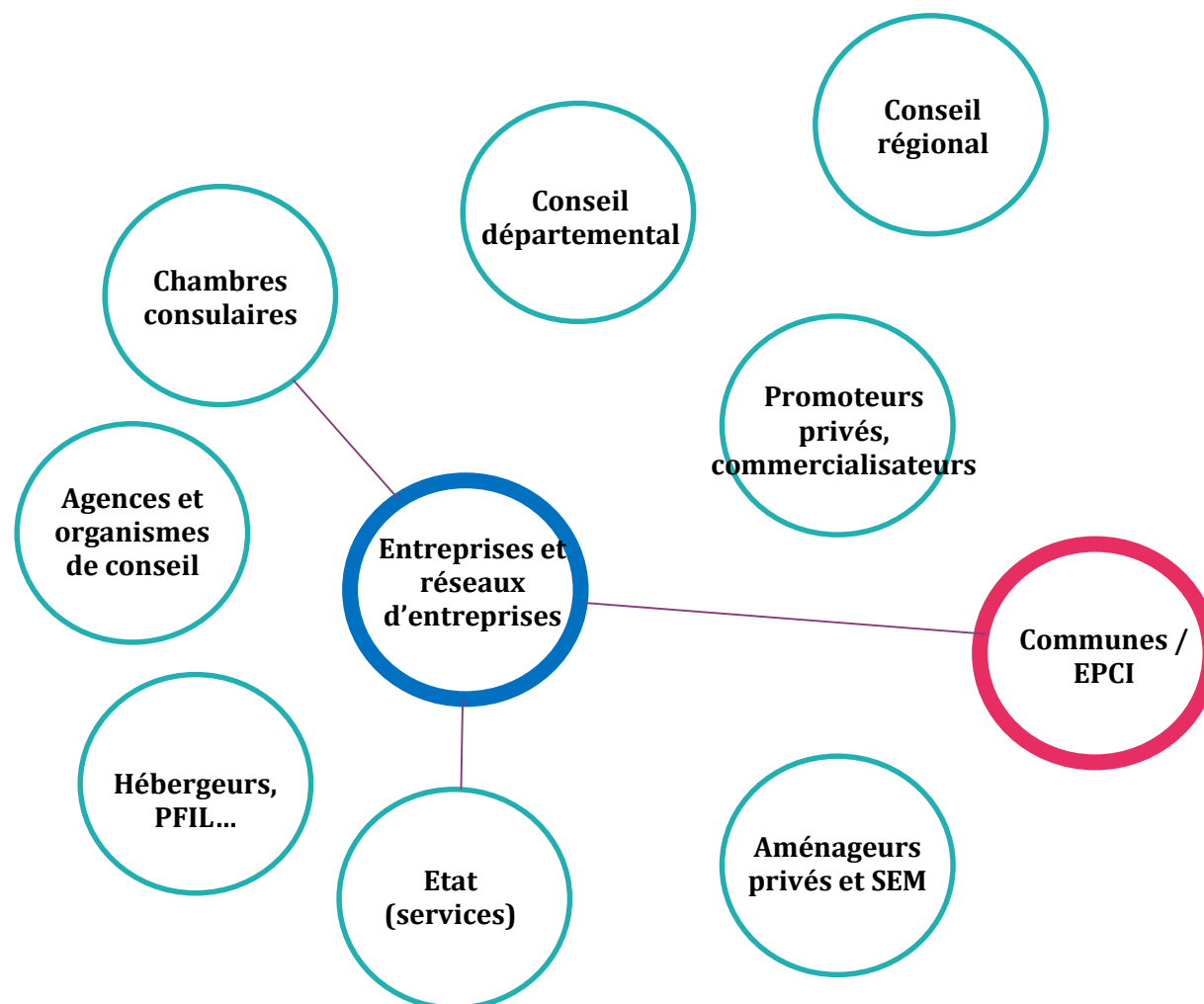
Profil C

1. Système INACTIF

- > Absence de système ou système D
- > Des actions, mais qui privilégient des relations bilatérales plutôt qu'une approche systématique

1. INACTIF

CONSTRUIRE SON OFFRE D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	Gestion et entretien a minima de l'offre existante
PROMOUVOIR SON OFFRE D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	Connaissance parcellaire de son offre. Aucune promotion structurée.
CONCRETISER DES IMPLANTATIONS D'ENTREPRISES	Implantation constatée et non accompagnée par le territoire
ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	Connaissance parcellaire du tissu économique local. Pas d'offre d'accompagnement.
CULTIVER L'ENTREPRENARIAT SUR SON TERRITOIRE	Absence d'animation territoriale spécifique. Dépendance exclusive à l'offre de service de "droit commun"

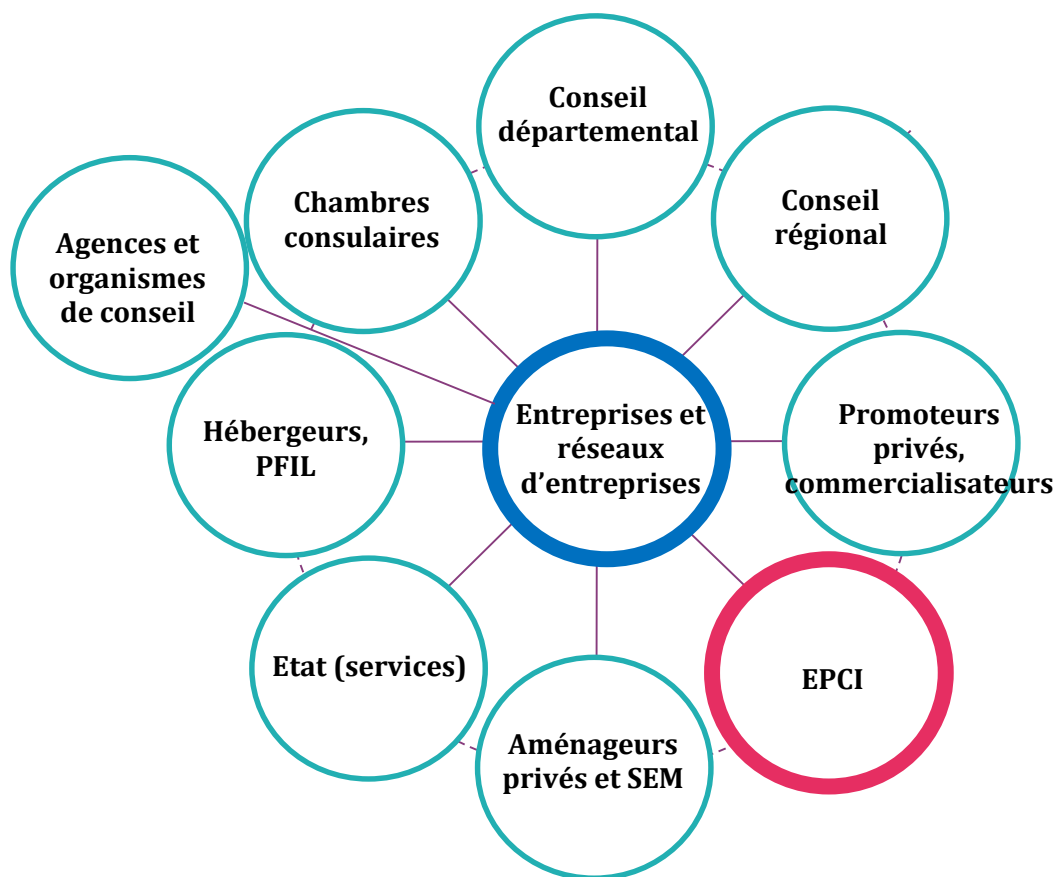


2. Système RÉACTIF

- > Système ponctuel
- > Mise en réseau épisodique des acteurs selon les besoins

2. RÉACTIF

CONSTRUIRE SON OFFRE D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	Rehabilitation et reconversion de sites en réponse à des demandes ponctuelles
PROMOUVOIR SON OFFRE D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	Promotion directe de l'offre en réponse à des demandes ponctuelles
CONCRETISER DES IMPLANTATIONS D'ENTREPRISES	Accueil de prospects lors de visites non provoquées
ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	Mobilisation de ressources éparées pour accompagner ponctuellement des demandes captées accidentellement
CULTIVER L'ENTREPRENARIAT SUR SON TERRITOIRE	Mise en place d'actions irrégulières au coup par coup

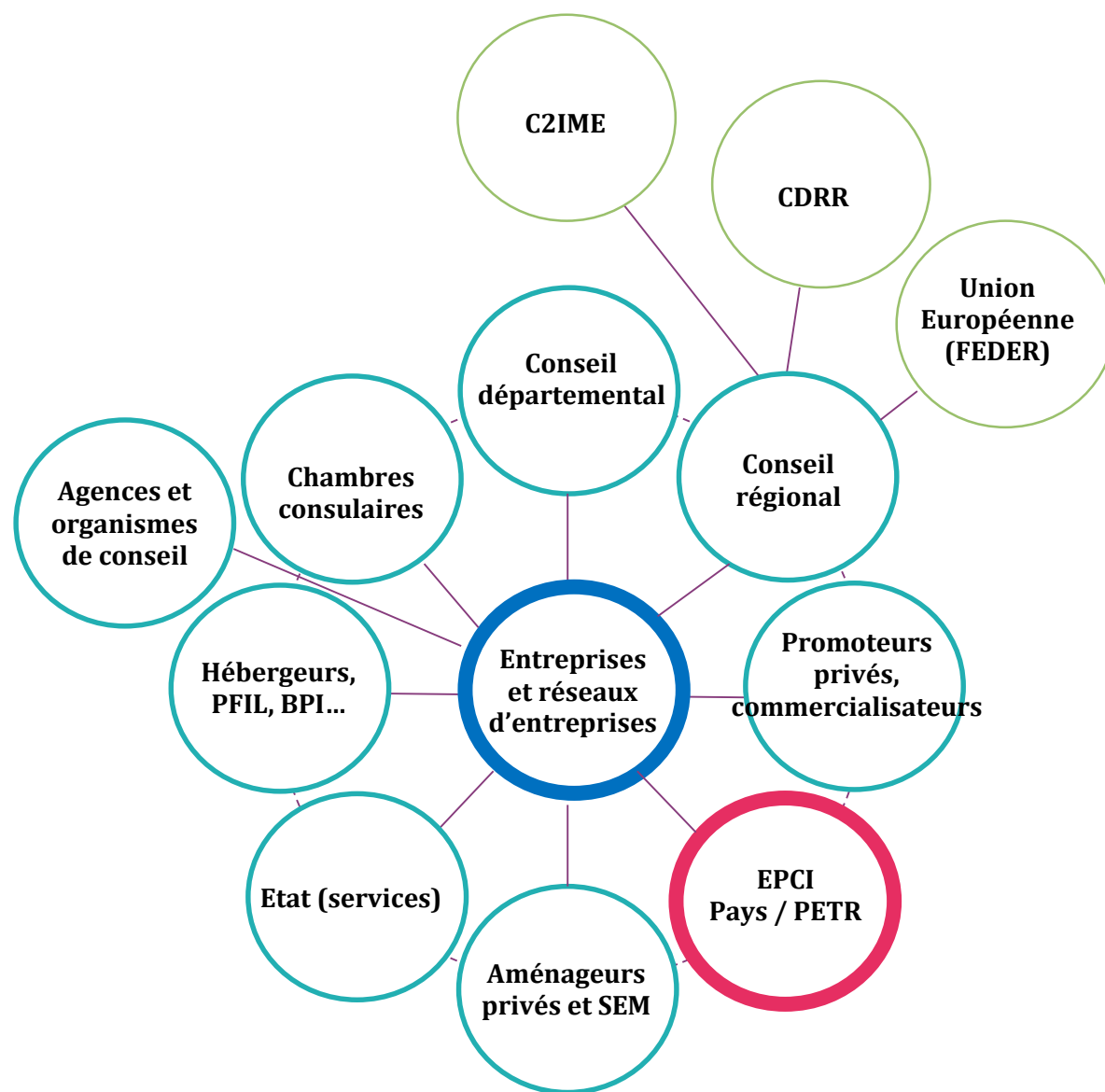


3. Système ACTIF

- > Système pérenne et animé
- > Donnant accès à davantage de ressources

3. ACTIF

CONSTRUIRE SON OFFRE D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	Requalification et aménagement de sites au regard de besoins anticipés
PROMOUVOIR SON OFFRE D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	construction d'argumentaires promotionnels à l'échelle du territoire ou par site, relayés via l'animation d'un réseau de prescripteurs locaux
CONCRETISER DES IMPLANTATIONS D'ENTREPRISES	Gestion directe ou indirecte du prospect, organisation des visites, accueil sur sites et suivi
ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	Connaissance et suivi des grands comptes, mise en place d'une offre d'accompagnement permettant de répondre aux besoins identifiés
CULTIVER L'ENTREPRENARIAT SUR SON TERRITOIRE	Organisation territoriale de l'accompagnement à la création d'entreprises, animations régulières à destination des entreprises

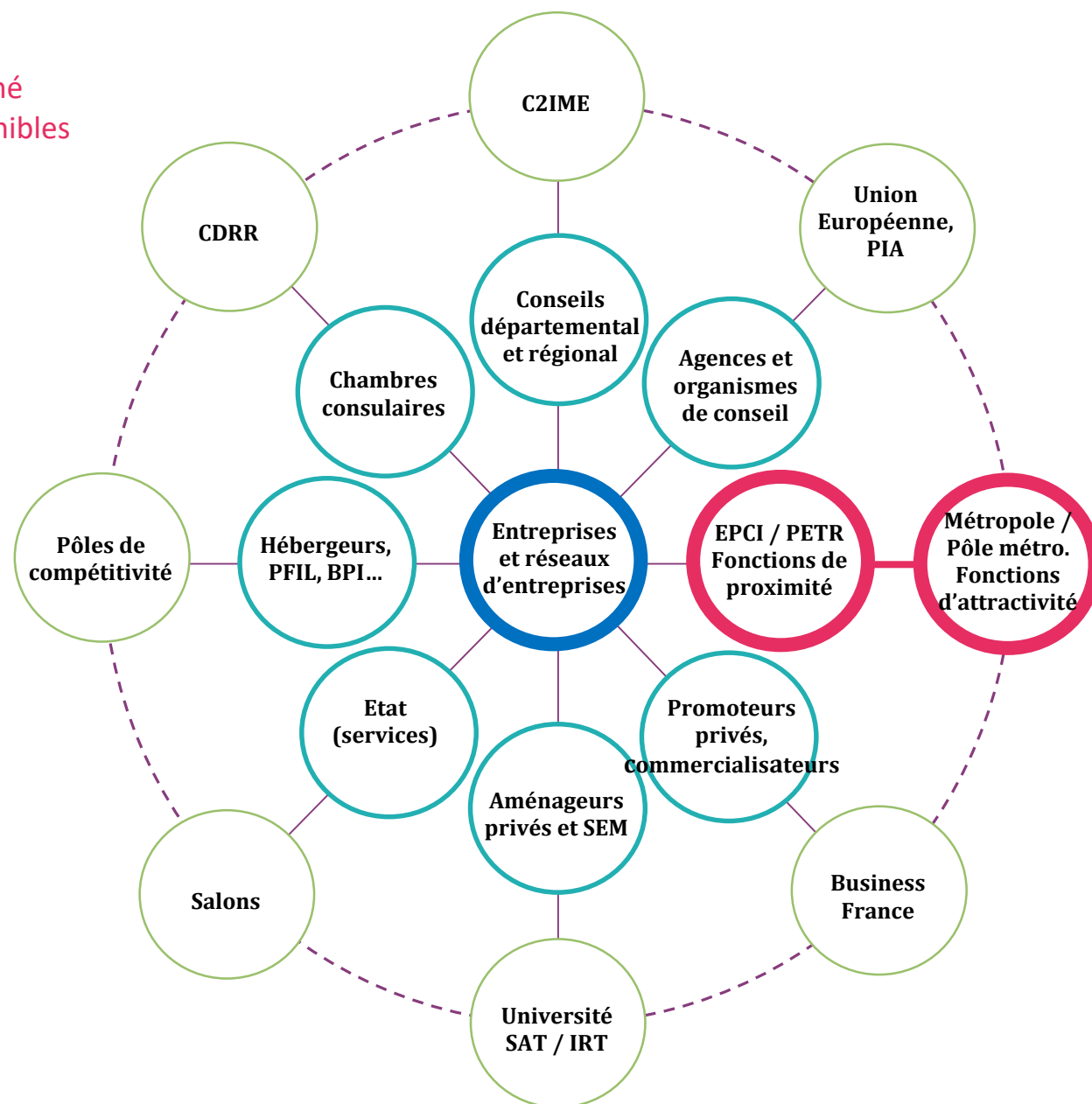


4. Système PROACTIF

- > Système pérenne, animé, piloté et coordonné
- > Mobilisant l'ensemble des ressources disponibles

4. PROACTIF

CONSTRUIRE SON OFFRE D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	Construction et amélioration continue d'un panel complémentaire d'offres d'accueil d'entreprises
PROMOUVOIR SON OFFRE D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	Structuration d'une démarche de marketing territorial concertée, différenciante (mise en exergue d'identités filières) et relayée par un réseau de prescripteurs exogènes
CONCRETISER DES IMPLANTATIONS D'ENTREPRISES	Gestion directe du prospect, y compris international, mobilisation d'un réseau structuré de personnes ressources lors des visites, suivi en continu, mise en réseau avec le tissu économique local
ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	Mise en réseau des acteurs locaux de l'accompagnement, capitalisation actualisée des contacts entreprises, organisation structurée du suivi entreprises
CULTIVER L'ENTREPRENARIAT SUR SON TERRITOIRE	Valorisation des entreprises locales, des savoirs-faire, des réussites entrepreneuriales. Participation des entreprises à la mise en œuvre de la stratégie d'accueil d'entreprises (ambassadeurs) ainsi qu'à d'autres enjeux territoriaux (emploi, formation...)



> **PROFIL A** - *Sel et Vermois ; Bassin de Pont-à-Mousson ; Val de Meurthe/Bayonnais/ Mortagne*

Ce profil est davantage lié aux compétences exercées réellement par les EPCI (et à leur organisation interne) qu'aux caractéristiques de leur territoire (rural/urbain ; pôle d'emploi/ pôle d'habitat...).

Ces intercommunalités n'ont impulsé aucun système de mise en réseau des acteurs économiques, ou bien cherchent des solutions au cas par cas, généralement en fonction des relations personnelles établies (c'est précisément une source de fragilité).

Construire l'offre d'accueil d'entreprise

Ces EPCI n'ont pas de stratégie de développement économique écrite. Il y a, à cette échelle et jusqu'à présent, une absence de visibilité à moyen terme des options politiques en la matière (compétence obligatoire, inscrite dans les statuts, mais non exercée par l'intercommunalité).

Pour autant, les maires des communes sont actifs en matière de développement économique et de recherches de clients pour les ZAE communales (aménagement ; contact avec les entreprises ; commercialisation) ; ils sont très souvent identifiés comme des interlocuteurs privilégiés par les entreprises dans le cadre de projets d'implantation.

Promouvoir l'offre d'accueil d'entreprise

Il n'existe ni de promotion ni d'écosystème structurés.

L'EPCI n'est pas identifié comme un interlocuteur par les entreprises, sauf pour intervenir en interface des pouvoirs publics, pour appuyer certaines initiatives privées afin de régler d'éventuels problèmes.

L'EPCI a souvent une méconnaissance de l'offre immobilière et foncière publique (maîtrisée par les communes pour leurs ZAE respectives) et une absence de connaissance des offres privées.

Concrétiser les implantations d'entreprises

L'aménagement et la commercialisation des ZAE sont maîtrisés par les communes, le SM de gestion des ZI54 ou le conseil régional.

La loi NOTRe engage toutefois pour l'intercommunalité une prise de compétence obligatoire en matière de gestion des ZAE, générant une responsabilité et une organisation nouvelles. Le risque serait de n'appréhender l'exercice de la compétence de développement économique qu'à l'aune de cette gestion communautaire et comptable du foncier économique.

Accompagner le développement des entreprises

Les EPCI sont très peu dotés de moyens pour accomplir des missions de développement économique, d'où un investissement des élus en première ligne.

Les agents en charge pour partie du développement économique partageant en général leur temps avec d'autres missions (urbanisme, petite enfance, déchets ménagers...).

Les rares moyens sont investis dans l'appui et/ou le relais à la création d'entreprises (via des réseaux d'accompagnement dédiés comme les plateformes d'initiative locales) mais également dans l'animation des réseaux d'entreprises.

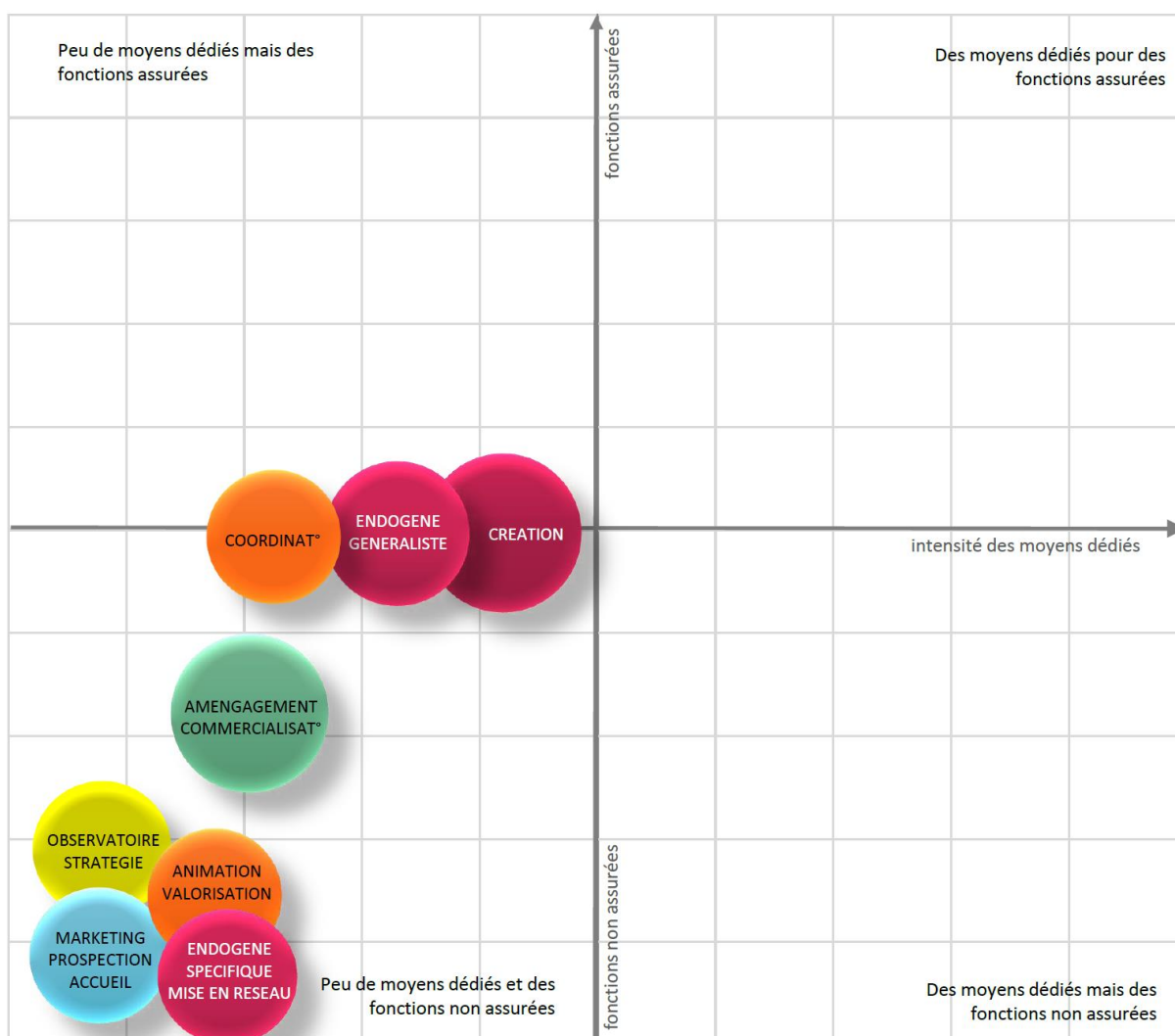
Toutefois, la montée en puissance de la compétence de développement économique issue de loi NOTRe incite ces EPCI à mieux se structurer et à embaucher (ex : un chargé de mission dans la CC du Bassin de Pont-à-Mousson, fin 2016).

Cultiver l'entrepreneuriat sur le territoire

L'animation territoriale spécifique est absente ou parfois se réduit à la parution non pérenne d'annuaires des entreprises ou des commerces dans les communes.

Les EPCI sont dépendants de l'offre de services de droit commun et des dispositifs déployés – ou pas – par les chambres consulaires.

Ce profil se traduit graphiquement ainsi :



> PROFIL B - *Lunévillois/Vallées du Cristal, Seille et Mauchère/Grand Couronné, Sânon, Piémont Vosgien/Vezouze*

Ce profil est davantage lié à des territoires qui ont connu des difficultés économiques et des reconversions partielles, appréhendées à la seule échelle intercommunale (pour la problématique des friches) ou de la municipalité (pour les ZAE), mais qui manquent d'une réelle ingénierie économique. Ces intercommunalités mettent en réseau les acteurs de façon partielle en fonction des moyens alloués. Elles sont toutefois de plus en plus conscientes qu'elles doivent consolider le réseau d'acteurs territorial.

Construire l'offre d'accueil d'entreprise

Ces EPCI n'ont pas de stratégie de développement économique bien déterminée; toutefois le projet de leur territoire porté soit par l'EPCI soit par le PETR, comporte souvent une réflexion économique, s'attachant essentiellement au tourisme et au commerce, à l'artisanat.

Promouvoir l'offre d'accueil d'entreprise

Un écosystème peu structuré existe, que les EPCI n'ont en général pas impulsé. En conséquence, les EPCI ne sont pas toujours identifiés comme des interlocuteurs naturels par les entreprises, davantage par les institutions.

Concrétiser les implantations d'entreprises

Ces EPCI ont une relative méconnaissance de l'offre immobilière et foncière privée.

L'aménagement et la commercialisation des ZAE sont maîtrisés par les institutionnels.

Le cas échéant, les EPCI tendent à se défaire du patrimoine immobilier dont ils sont encore propriétaires.

Les EPCI sont de plus en plus limités dans leur capacité financière à entretenir et requalifier des zones d'activités du fait de la baisse des dotations de l'Etat et des autres collectivités. En outre la requalification des ZAE est en grande partie dépendante des propriétaires privés, du foncier comme de l'immobilier.

Les SEM sont reconnues dans leur rôle d'aménageur de ZAE et offrent des solutions appréciées dans le portage financier des opérations ; toutefois, comme pour le précédent profil, ces SEM présentent là aussi des marges de manœuvre en faveur d'une commercialisation davantage proactive.

Accompagner le développement des entreprises

Les EPCI sont dotés de moyens –certes limités – pour accomplir des missions de développement économique, elles-mêmes réduites et généralistes (contact avec les entreprises, animation sur quelques cibles, mise en relation).

Ainsi ce sont des EPCI qui comptent se structurer voire se renforcer en matière de moyens humains avec l'évolution intercommunale. Conscients de leurs carences, ils manifestent leur intérêt pour

accéder à ces services qui peuvent être mutualisés. Ils sont en attente de pouvoir s'appuyer sur un réseau de compétences externe.

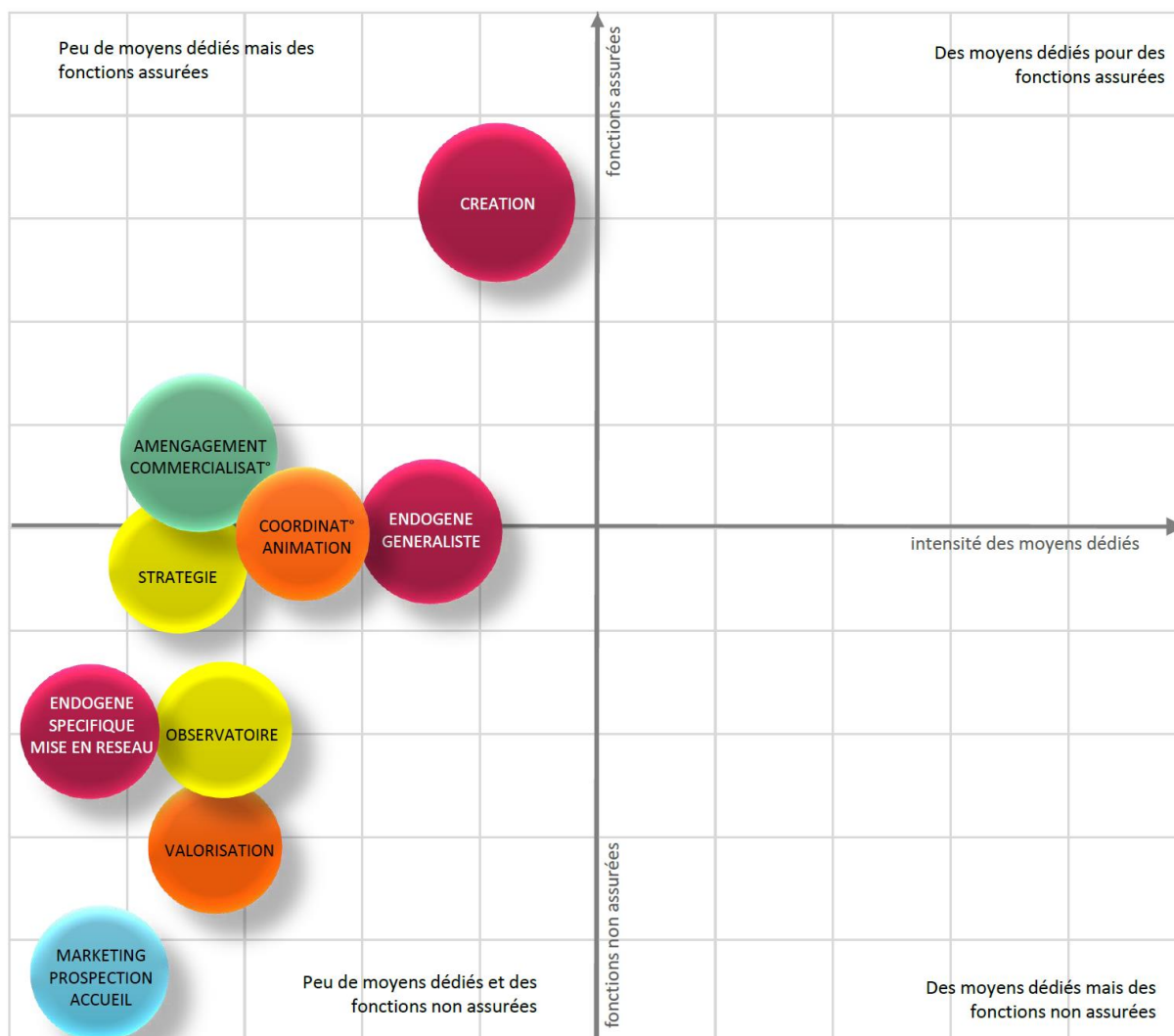
Cultiver l'entrepreneuriat sur le territoire

A cette échelle territoriale, les chambres consulaires concentrent leur action davantage sur les entreprises plutôt situées en milieu urbain, plus en capacité de recourir à leurs prestations ; en outre, les chambres consulaires ont rassemblé leurs moyens sur les pôles urbains, alors que la chaîne d'appui est censée se déployer sur tous les territoires du Sud54.

Enfin, les EPCI les plus ruraux ont des difficultés pour accompagner la population active en recherche de formation ou d'emploi, en plus de l'éloignement physique des chambres consulaires pour une population peu mobile.

Les rapports des chambres consulaires (pilotes du dispositif « chaîne d'appui à la création ») avec les EPCI sont variables (présence ou absence de conventions pluriannuelles ; interventions ponctuelles sur des sujets circonscrits).

Ce profil se traduit graphiquement ainsi :



> PROFIL C – Métropole du Grand Nancy, Bassin de Pompey, les 5 EPCI de Terres de Lorraine

Ce profil est partagé par des EPCI qui ont une stratégie de développement économique réfléchie à l'échelle de leur territoire, et matérialisée par des documents validés le plus souvent par un conseil communautaire ou bien un conseil de pays.

Ces intercommunalités ont impulsé depuis plusieurs années déjà un système d'acteurs qu'elles animent de plus en plus en collaboration avec des réseaux territoriaux d'entreprise.

Les relations croisées sont réinterrogées régulièrement à l'occasion de la conclusion des renouvellements des conventions les liant.

Toutefois, la profusion d'acteurs, si elle est une richesse indéniable, rend d'autant plus complexe l'efficacité du système global.

Construire l'offre d'accueil d'entreprise

Cette stratégie de développement économique réfléchie à l'échelle de leur territoire n'a toutefois pas été articulée avec les stratégies économiques des territoires limitrophes, lorsqu'elles existent.

Par ailleurs, ces EPCI s'interrogent sur le calage de leur stratégie et de leurs outils territoriaux avec la stratégie de développement économique de la région Grand Est (comme le SRDEII, en cours d'élaboration).

Promouvoir l'offre d'accueil d'entreprise

Un écosystème structuré existe, soit à l'initiative de la collectivité, soit à l'initiative de l'Etat (Réseau de Développement des Entreprises ; cellule de veille économique à laquelle ne sont pas associés les EPCI).

Concrétiser les implantations d'entreprises

Les EPCI ont une relative bonne connaissance de l'offre immobilière et foncière, publique et privée ; les outils d'observation existants ne couvrent pour le moment que le périmètre de l'intercommunalité.

L'aménagement et la commercialisation des ZAE sont maîtrisés par les institutionnels. Les SEM sont reconnues dans leur rôle d'aménageur de ZAE et offrent des solutions appréciées dans le portage financier des opérations.

Les EPCI qui ont assuré l'aménagement ou la promotion initiale de leur ZAE ou immobilier économique, recherchent à présent un relais auprès d'aménageurs tiers ou de commercialisateurs privés, du fait du ralentissement économique.

Accompagner le développement des entreprises

Les EPCI se sont structurés pour accomplir leur mission de développement endogène mais sont arrivés à la limite des missions spécifiques (observation et suivi dans le temps du tissu économique ; export, innovation, prospection, marketing, transmission, gestion des difficultés des entreprises...) ; ils s'appuient sur un réseau d'experts existant.

Ils peuvent également s'appuyer sur des agences d'urbanisme et/ou de développement économique, des pépinières et hôtels d'entreprise, etc.

Ces EPCI partagent la difficulté à anticiper l'évolution de certains secteurs d'activités ; le contact régulier avec les entreprises permet d'orienter les investigations des chargés de mission pour apprécier les évolutions des situations.

Cultiver l'entrepreneuriat sur le territoire

L'animation territoriale mise en place par ces EPCI permet aux chefs d'entreprises impliqués de s'inscrire dans des réseaux territoriaux bénéfiques pour la conduite de leur stratégie d'entreprise, et pour la collectivité publique d'associer ces réseaux d'entreprises locaux au développement de leur territoire.

La coordination est assurée avec les Maisons de l'Emploi sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriales (GPECT).

Les rapports des Chambres consulaires (pilotes du dispositif « chaîne d'appui à la création ») avec les EPCI sont institutionnellement stabilisés.

Ce profil se traduit graphiquement ainsi :



> EN SYNTHÈSE :

1) Un taux de concentration des acteurs hétérogène, à la fois sur le territoire et des fonctions

Naturellement induit par la densité d'entreprises présentes, **le taux de concentration du système d'acteurs est différencié** : plus on s'éloigne d'un centre urbain (la métropole, les trois agglomérations-relais), plus il est faible.

- ➔ Plus l'éloignement de la métropole est important, plus l'intercommunalité fonctionne seule devant ainsi couvrir l'ensemble des missions, avec une forte mobilisation de ses élus (par carence de moyens humains), alors même que le tissu économique apparaît comme fortement diffus (peu de ZAE).
- ➔ Pour autant, le nombre d'acteurs ne présuppose en rien de la qualité des synergies et de l'efficacité des partenariats, les logiques de valorisation individuelle pouvant prévaloir.
- ➔ Les missions les plus couvertes sont celles qui sont les mieux adossées aux politiques publiques (par exemple l'accompagnement à la création d'entreprise) ; en revanche, les missions coûteuses en temps et en argent (par exemple la prospection, l'accompagnement des entreprises en difficulté) sont délaissées.

2) Une attente des territoires, confrontée aux pratiques réelles

Il apparaît d'une part que les EPCI sont soucieux de préserver ou de développer leur tissu économique. D'autre part, les entreprises sont en attente d'interlocuteurs identifiés, de synergies communes ou de services répondant à leurs demandes dans les meilleurs délais.

- ➔ Il existe une réelle demande générale de fluidité de l'information et de réactivité
- ➔ Toutefois les acteurs publics et privés n'ont pas toujours connaissance de la totalité de l'écosystème, ou bien sont réticents à partager l'information, à trouver des relais avec d'autres acteurs qui ne sont pas du territoire
- ➔ Les territoires qui bénéficient de facteurs concurrentiels favorables (disponibilités foncières à proximité de la Métropole du Grand Nancy ou sur le barreau Nancy-Metz) capitalisent sur leur positionnement, qui peut générer un phénomène de transfert d'entreprises, in fine à valeur ajoutée nulle pour le Sud54 (et à valeur ajoutée certaine pour le territoire d'accueil de l'entreprise relocalisée).
- ➔ De leur côté, les entreprises du territoire qui ont un projet d'évolution ne communiquent pas toujours leur intention aux acteurs publics locaux, afin de ne pas subir de pressions ; par ailleurs, leur politique de communication (rétention ou diversion) est utilisée comme une arme stratégique d'entreprise.

3) L'impact du numérique est croissant mais il n'est pas encore mesuré

Facteur nouveau et peu perçu encore, le numérique a des impacts à la fois sur les métiers de l'artisanat et de l'industrie, ainsi que sur le déploiement de leurs missions par les acteurs de l'écosystème (cf. double saisie problématique des dossiers par « la chaîne d'appui »).

- ➔ Les chambres consulaires doivent adapter leurs outils au changement des profils des publics (ainsi celui de la chambre des métiers est à présent composé à 60 % d'auto-entrepreneurs, qui n'ont plus les mêmes besoins qu'un public artisan au profil plus classique, lui-même étant impacté par les objets connectés) ; les maquettes numériques sont appelées à se développer dans les TPE et PME (usine du futur)
- ➔ Les échanges d'information entre prescripteurs et maîtres d'œuvre peuvent pâtir de la lourdeur ou bien du défaut de développement des plates-formes d'échanges d'informations
- ➔ La communication vis-à-vis d'une offre, le marketing territorial, la prospection, passent de plus en plus par Internet, en premier rideau.

LES PRINCIPAUX ENJEUX

> Les champs d'insatisfaction

Des territoires déconnectés / isolés

Le développement économique, de manière globale, est géré à des échelles micro-territoriales, souvent encadrées par des frontières administratives (communes, EPCI, voire PETR). Pour autant, chacun partage l'idée que le territoire « vécu » s'affranchit de ces frontières : les zones de chalandise, la mobilité des salariés, les concurrents s'établissent sur des périmètres certes, souvent de proximité, mais sur des espaces qui vont au-delà de la collectivité.

La fusion des régions, pilote du développement économique, induit un éloignement des centres de décision, et une crainte exprimée par des territoires hors métropole d'être inaudibles.

La formalisation de stratégies de développement économiques progresse dans les EPCI, marquant un souhait d'inscrire une vision prospective. Cependant, celles-ci ne sont pas partagées avec les territoires voisins, et interrogent la connexion avec le futur SDREII. Pour autant, ces stratégies réinterrogent l'ingénierie dédiée au développement économique, et marquent depuis quelques mois la volonté des collectivités de renforcer leurs équipes sur des fonctions qui apparaissent en carence sur un territoire.

Enfin, les techniciens d'intercommunalité expriment le souhait de pouvoir échanger avec leurs pairs sur différents projets / problématiques qu'ils pourraient avoir en commun.

Les limites exprimées sur certaines fonctions ou dispositifs

L'ensemble des acteurs partage l'idée que le développement économique doit d'abord se concentrer sur l'endogène.

Sur ce point, il apparaît que plusieurs fonctions montrent un certain nombre de limites.

Une première interrogation se porte sur le dispositif « chaîne d'appui ». Les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise couvrent l'intégralité du territoire Sud54. Ce dispositif – lancé en 2003 puis revisité en 2014 – visait à optimiser l'accompagnement des porteurs de projet, en offrant une clé d'entrée unique assurée par les consulaires, puis une réorientation vers le bon outil. D'une manière générale, après deux années, ce dispositif est réinterrogé par les EPCI, qui ne mesurent pas la plus-value concrète de cette organisation.

Le second champ d'insatisfaction touche au défaut de pilotage global et coordonné des politiques d'accueil des entreprises, situation avivée par la crise économique qui aiguise les concurrences territoriales internes au Sud54.

La confiance ne se décrète pas plus que les stratégies se partagent à l'échelle de ce très grand territoire, dont certains EPCI ont fait depuis longtemps les efforts nécessaires pour se doter des moyens de leur avenir.

Toutefois, aujourd'hui ces mêmes EPCI se rendent compte que leur structuration et/ou l'attractivité de leur territoire ne suffit plus ou bien est fluctuante devant les concurrences d'autres territoires du Sud54 ou du Grand Est. En outre, les marchés locaux de l'emploi dissocient de plus en plus les marchés

de la résidence et du travail, faisant du Sud54 un seul et même grand bassin d'emploi, en lien au Sud avec les Vosges et au Nord avec la Moselle.

Le troisième champ d'insatisfaction de ce registre s'exprime sur les fonctions de développement exogène : les ressources identifiées se concentrent d'une part sur des agents qui remplissent des fonctions de proximité et assurent une relation plus ou moins continue avec les entreprises et leurs réseaux, mais restent des agents généralistes ; et d'autre part sur de l'ingénierie dédiée à l'aménagement (en régie ou externalisée).

La commercialisation des produits (fonciers ou bâtis) développés par les collectivités est une fonction que personne n'investit pleinement, alors qu'il existe des professionnels privés de la commercialisation. Elle apparaît comme appelant des compétences dédiées : l'aménagement et la commercialisation sont bien identifiés comme deux métiers distincts.

Ecueil

Le constat est partagé que depuis la disparition du CAPEMM, il y a beaucoup moins d'implantations d'entreprises exogènes sur le Sud54, sans que l'on sache faire le partage entre conjoncture économique (effets de la crise) et disparition de l'outil (qui lui-même avait déjà fermé ses bureaux à l'étranger avant d'être dissous).

> Les problématiques communes

Un focal sur le développement endogène

Comme évoqué précédemment, la priorité d'actions et de moyens dédiés à l'ingénierie se concentre sur le développement endogène. Plusieurs problématiques communes apparaissent sur ce registre :

- La (re)dynamisation des centre-bourgs : une préoccupation des intercommunalités se porte sur le commerce. Vecteur de dynamisme d'un territoire, et répondant à de vrais enjeux de développement local / touristique, les collectivités souhaitent poursuivre, ou entreprendre, des actions en faveur du maintien / développement de commerce de centres-bourgs. Nombre d'intercommunalités se sont lancées dans des opérations FISAC, et s'interrogent sur les futures orientations de la Région sur ce champ.
- Les difficultés du tissu artisanal, et plus particulièrement des activités liées au bâtiment inquiètent les collectivités.
- De manière générale, les difficultés d'entreprises sont identifiées comme un champ de compétences non couvert. Se focaliser sur l'accueil d'entreprises exogènes sans se préoccuper des fragilités économiques de son tissu d'entreprises apparaît comme improductif.
- Enfin, les intercommunalités ont toujours favorisé les parcours résidentiels, investissant des offres d'accueil d'entreprises (bâties ou foncières) adaptées à ces parcours. Subissant des baisses de subventions, les collectivités n'ont plus la possibilité d'offrir sur leur territoire l'ensemble des offres couvrant ces parcours résidentiels.

Offre

La fracture numérique induit automatiquement une inégalité territoriale dans la capacité des collectivités à attirer des entreprises. Les territoires les plus ruraux non couverts par le haut débit sont ainsi quasi automatiquement exclus de l'offre d'accueil d'entreprise.

De manière générale, les intercommunalités ont une bonne connaissance de l'offre publique (ou a minima savent l'identifier). En revanche, l'offre privée est plus ou moins maîtrisée.

Demande

La principale carence sur ce registre concerne la connaissance de la demande : aucun acteur (privé ou public) ne connaît / analyse la demande, et aucun ne peut avoir seul une vision globale de la demande. Il n'y a donc quasiment aucune visibilité globale sur les marchés et leurs évolutions.

De fait, les intercommunalités s'interrogent sur leur stratégie foncière : les cibles de l'offre aménagée sont prioritairement l'endogène (parcours résidentiel) ou établie en fonction d'une cible entreprise recherchée (en lien avec la population active de son territoire). Ces stratégies ont à être corrélées à une demande ciblée.

> Les pistes de coopération

Rompre l'isolement territorial

Il s'agira de permettre à chacun d'avoir une meilleure appréhension du tissu économique, cultiver une connaissance générale commune sectorielle / départementale.

De même, pourraient être mises en relief chacune des stratégies de développement économique, extraits les objectifs communs permettant de mutualiser les dynamiques, voire les moyens.

Il serait enfin profitable de favoriser les échanges d'expérience, les méthodologies de conduite de projet, et les solutions mises en œuvre sur des problématiques particulières.

« Chasser en meute »

Il y a unanimité sur l'idée que chaque territoire doit capitaliser en matière de marketing territorial sur la « marque » Nancy. Les fonctions liées au développement exogène (Marketing, Prospection, Commercialisation) apparaissent comme peu ou pas couvertes, et pourraient faire l'objet de coopérations. Aucune collectivité n'a les moyens de porter seule cette mission, y compris la Métropole. La demande exogène qu'il faudra capter provient des entreprises qui sont déjà implantées sur le territoire, d'où une attention particulière à accorder à la demande endogène, aux clusters, aux réseaux (territoriaux, thématiques) des chefs d'entreprises (pour en faire des ambassadeurs du territoire).

Si la prospection exogène est partagée, elle implique deux prérequis : définir des cibles communes, et partager une analyse de la demande.

Favoriser l'innovation

Si la réflexion sur l'attraction des entreprises de l'économie de demain, par l'innovation (technique, des usages), est ouverte, elle apparaît comme un champ vaste et diffus, un objectif difficilement atteignable pour la plupart des EPCI qui n'en méconnaissent pas pour autant l'importance.

Les centres de recherche et d'innovation sont par ailleurs quasiment tous implantés dans la Métropole, bien qu'ils aient vocation à travailler avec toutes les entreprises du Sud54.

L'acculturation (avec l'Université de Lorraine) et la mutualisation semblent donc constituer deux pivots anticipatif et prospectif.

Le champ de la santé et du développement durable constituent deux champs d'étude privilégiés à cette échelle multipolaire.

Porter une attention particulière aux secteurs d'activités en difficultés conjoncturelle et structurelle

Cette piste concerne notamment le secteur artisanal et des PME : identifier les leviers permettant aux plus petites entreprises locales d'accéder à la commande publique ; accompagner les artisans vers les enjeux de demain : l'éco-rénovation, l'écoconstruction, la maîtrise des outils numériques, etc.

Préparer les actifs du territoire aux emplois d'aujourd'hui et de demain

La problématique réside déjà dans l'écart entre la nature des compétences et des offres d'emploi demandées par les employeurs et l'employabilité de la population active en recherche d'emploi.

Il s'agit donc d'accentuer la formation des demandeurs d'emploi en lien avec Pôle Emploi et les Maisons de l'Emploi, d'accroître leur mobilité (dans une optique d'inter-GPECT) vers des pôles d'emploi limitrophes.

Porter de façon plus cohérente le traitement des friches

De multiples démarches pré-opérationnelles ont été engagées par de multiples acteurs sur le territoire du Sud54, concernant directement les EPCI.

Or cette question difficile (du fait notamment des coûts d'étude, de portage et de régénération) mériterait une réflexion stratégique commune et partagée sur le devenir des friches industrielles et urbaines, comme a pu l'engager en 2013 le Syndicat mixte du SCoT des Vosges Centrales, soutenu par l'Etablissement Public Foncier de Lorraine avec l'aide de l'ADEME, de la Région Lorraine et du Conseil Général des Vosges.

> 4 sujets prioritaires

Le croisement des champs d'insatisfaction, des problématiques communes et des pistes de coopération permet de mettre en exergue 4 sujets prioritaires pour améliorer l'efficacité de l'accueil d'entreprises à l'échelle Sud54 :

1. La formalisation et la coordination des stratégies de développement économique intercommunales

- définir ces stratégies intercommunales
- les rendre lisibles
- les partager avec les parties prenantes du territoire
- les partager avec les autres territoires de proximité
- sécuriser leur complémentarité
- les articuler avec le SRDEII

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Exemples : Métropole du Grand Nancy, CC Bassin de Pompey et Terres de Lorraine

Une somme de projets sectoriels ne fait pas UN projet. L'enjeu de ces stratégies, au-delà des lignes directrices définies dans les projets de territoires, est d'intégrer les actions et outils mis en œuvre dans un projet d'ensemble, qui leur donne sens et entraîne l'adhésion et la mobilisation.

A travers leurs stratégies, les trois collectivités ont cherché à :

- Affirmer une identité / une position dans un paysage économique départemental et régional
- Définir des axes prioritaires de développement et de concentration de l'action
- Organiser la mise en œuvre opérationnelle de ce plan d'actions
- Partager une stratégie foncière qui s'affranchit des réactions d'opportunité
- Clarifier les systèmes de coopération internes au territoire, et externes : une première ébauche d'un système d'acteurs s'institutionnalise à travers ce document

De fait, il importerait que cette stratégie, impulsée par les élus politiques, soit appropriée par les acteurs économiques, qu'ils soient privés ou publics. En première ligne, les entreprises du territoire ont un droit de regard et de réponse aux formulations décrites par cette stratégie. Il appartiendrait également aux acteurs supra-territoriaux de pouvoir se positionner dans cette organisation.

Enfin, il nous semblerait important que ces stratégies de développement économique entre en résonance les unes avec les autres, et permettent de mutualiser un certain nombre de chantiers communs.

2. L'optimisation du développement endogène par un accompagnement renforcé des entreprises locales

- mise en réseau et professionnalisation des acteurs
- coordination de leurs missions respectives
- identification de relais sur des expertises spécifiques (ex. entreprises en difficulté, problématiques RH, dynamisation du commerce local, de l'offre touristique, etc.)
- partage d'informations, d'analyse et de contacts
- échanges d'expériences et de solutions

Cas pratique de relocalisation d'entreprise

Une relocalisation d'entreprise ne saurait se cantonner à une simple recherche de terrain ou bâti adapté à l'évolution d'activité. Le système d'acteurs qui se mobilise aux côtés du dirigeant permet de sécuriser son développement, sous toutes ces dimensions. Nous donnons à voir cette position au travers de l'accompagnement mis en œuvre aux côtés de l'entreprise MAISON BOULANGER de Colombey-les-Belles.

Début du projet : septembre 2013

Terrain vendu en juillet 2015 sur Colombey-les-Belles

Bâtiment livré en novembre 2016

Activité : agroalimentaire spécialisée dans les pâtisseries charcutières

Nombre emplois : 25 transférés + 9 créations d'emploi dans le cadre du développement

Prospect capté par des élus

Partenaires associés : ADSN et CC PCST, BPI, Conseil régional et FEADER, Alizé, PFIL, MEEF Terres de Lorraine, Saint Gobain, CCI O2 Bilan, ADER, Solorem, SEBL, Artelia, C2ime, Agria, Wig France, élus locaux (député et élus CC PCST), Grands Moulins de Paris

Présentation / contexte :

Entreprise agroalimentaire basée à Colombey-les-Belles, en cœur de village.

L'entreprise connaît une croissance d'activité, vise des marchés export qui nécessitent une certification IFS. Celle-ci est impossible dans leur laboratoire d'origine, ne répondant pas aux normes actuelles. Nécessité également d'optimiser les flux de production, rendus difficiles dans le local actuel.

Demande formulée par le chef d'entreprise : identifier un terrain pour la construction d'un nouveau laboratoire d'environ 1 000 m²

Proposition de relocalisation proposée à proximité du site historique de production de l'entreprise (permettant ainsi à la CC de conserver cet employeur important sur son tissu économique) // lien fait avec les 4 autres intercommunalités du Pays Terres de Lorraine afin de sécuriser ce projet sur Colombey.

→ *Méthodologie Terres de Lorraine : dans le cadre de relocalisation, les réponses immédiates apportées à l'entreprise doivent se situer sur l'intercommunalité d'origine. Si aucune réponse n'est trouvée, les propositions sont émises à l'échelle Terres de Lorraine. Cette méthodologie est actée techniquement et politiquement.*

Accompagnement global de l'entreprise : le projet de développement est appréhendé sous toutes ses dimensions (techniques, organisationnelles, financières, etc.) et mobilise le réseau d'acteurs experts pour apporter les éclairages nécessaires au chef d'entreprise.

3. La sécurisation du parcours résidentiel de l'entreprise

- construire et maintenir un panel complémentaire d'offre d'accueil d'entreprise – pépinière, bâtiment relais, primo-acquisition, foncier pour construction, etc.
- travailler ce panel en complémentarité des offres des territoires voisins
- en cas d'absence de solution locale, privilégier la relocalisation sur un territoire voisin du sud54 au départ de l'entreprise - la relocalisation d'une entreprise du Sud54 sur une autre communauté de communes du territoire n'a de plus-value à l'échelle du SCoT que si le nouveau terrain d'atterrissage concourt à la pérennisation ou au développement de l'entreprise en lui apportant une solution qu'elle ne pouvait trouver sur son site d'origine.

Cependant, il ne faut jamais perdre de vue que, économiquement, le projet d'entreprise prime sur le projet de territoire, l'entreprise pouvant éprouver la nécessité de se déplacer pour des raisons multiples.

L'accueil des activités innovantes

L'innovation est un effet de levier recherché sur le développement économique. A l'échelle du pôle métropolitain, les ressources sont identifiées : Université de Lorraine, Incubateur, CEEI...

L'offre d'accueil dédiée à ces activités apparaît pourtant comme éclatée : pépinière d'entreprise dédiée, Fab Labs, technopôle de Brabois... et demain Brabois Forestière.

Ces sites, principalement concentrés autour des laboratoires de recherche, visent le même objectif : permettre aux idées innovantes de trouver les lieux et infrastructures dédiées à l'émergence ou la confirmation de leur projet.

Pour autant, aucune stratégie ni concertation ne s'est structurée autour de ces aménagements, laissant apparaître des pilotages dilués alors même que ces offres sont parfois en connexion géographique.

Il nous apparaîtrait décisif de créer les conditions d'un espace de dialogue qui structurerait l'offre d'accueil en fonction de cibles partagées.

Objectifs :

- Expliciter les offres et les positionnements concurrentiels
- Réduire les risques de « cannibalisation » de sites
- Lutter contre la concurrence territoriale intra-Sud54
- ... au profit d'une attractivité territoriale collective et solidaire (une telle perspective suppose des conditions préalables explicitée page 24-25)

4. La promotion et la commercialisation de l'offre

- promotion de l'offre foncière et immobilière à vocation économique
- marketing territorial mutualisé sur la destination « Nancy »
- prospection exogène ciblée sur des secteurs d'activité à enjeux, à la condition d'avoir des atouts différenciants et de s'appuyer sur les acteurs existants
- gestion concertée et solidaire des propositions d'implantation et du suivi des prospects

Cas d'école d'une implantation d'entreprise aboutie hors territoire



Début du projet : mai 2015

Implantation réalisée en novembre 2015 à ETAIN (MEUSE)

Activité : impression 3D métal

Nombre emplois : perspective 40 créations d'emplois

Prospect capté par Fonds Lorrain des Matériaux

Partenaires associés : CC Toulinois, propriétaires privés et agence immobilière, Préfecture et DREAL (ICPE)

Présentation / contexte :

Metalvalue est une entreprise innovante accompagnée par le Fonds Lorrain des Matériaux. Laurent BOCAHUT a sollicité l'ADSN pour identifier des points de chute possibles sur Terres de Lorraine.

Ce projet allie une technologie issue de Suède, et vise son importation en France. L'activité concerne la production de pièces métalliques par frittage à partir de poudre (impression 3D en alternative à la technique traditionnelle de forge – fonderie – usinage). Un partenariat fort noué avec l'IRT M2P d'Hagondange oriente les recherches vers le Pays Haut. Cependant, souhaitant aller vite dans ses recherches, l'équipe MetalValue explore d'autres pistes de sites industriels à louer, sur la Lorraine.

Travail engagé :

La collectivité et l'agence se sont concentrées sur la recherche de sites adaptés à cette activité. Plusieurs offres et visites se sont réalisées sur le Toulinois. En parallèle, les dirigeants ont exploré d'autres pistes sur la Lorraine (régions de Metz et Meuse), et ont validé finalement une implantation à Etain (du fait de la proximité d'Uckange, du bâtiment adapté à l'activité).

« Une aciérie dans les cartons : »

Encore fallait-il trouver un site pour produire les fameuses pièces... « Nous avons prospecté de nombreux sites en Lorraine pour bénéficier de l'expérience existante dans le domaine de la métallurgie. Même si le secteur a beaucoup souffert, je fais partie des personnes qui pensent que les murs ont de la mémoire », insiste le directeur général. » - JDE 18/02/2016

LES PISTES D'AMÉLIORATION

> L'articulation des fonctions d'ingénierie de développement économique

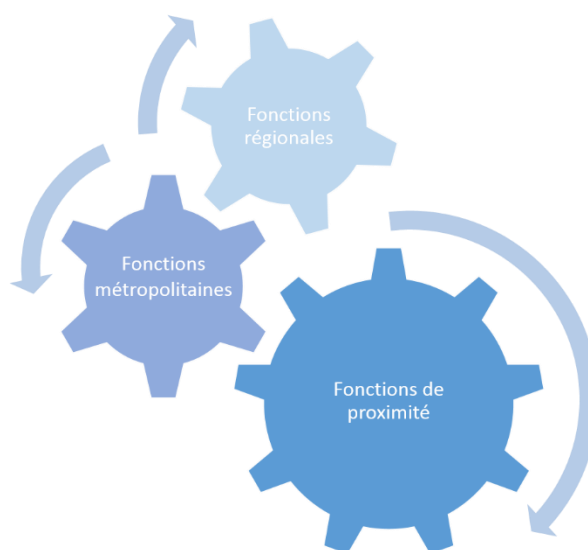
Nous proposons ci-après un schéma d'articulation des différentes fonctions d'ingénierie de développement économique entre les échelons intercommunaux et l'échelon régional.

Cette schématisation vise à cartographier les principaux besoins d'ingénierie économique selon 2 principes :

1. **Une approche par métiers et non par opérateurs.** Sont ainsi listées les principales fonctions du développement économique territorial dont l'articulation est ensuite organisée par échelle géographique de pertinence.

Cette approche ne pose pas d'abord les opérateurs avant de travailler ensuite la complémentarité de leurs missions. Elle part des besoins et ne subordonne pas les objectifs aux moyens.

2. **Une approche par échelle géographique de délivrance des services.** Nous sommes convaincus que la valeur ajoutée de certaines fonctions est directement corrélée à notre capacité à les délivrer en proximité. A l'inverse, l'efficacité d'autres missions suppose naturellement une approche géographique plus large.



Cette proposition distingue 3 niveaux de fonctions :

Des fonctions de proximité :

- > Quoi : Labourage de terrain. Expertise du tissu économique local. Détection de projets. Développement endogène. Partage d'informations. Animation et coordination locale des acteurs. Mobilisation des divers dispositifs existants au profit des entreprises (et pas toujours les mêmes).
- > Qui : Les communautés de communes et, le cas échéant, leurs outils (Agences). Les consulaires en partenaires associés. Les pépinières, là où elles existent, peuvent être des points d'ancrage pour ces services.

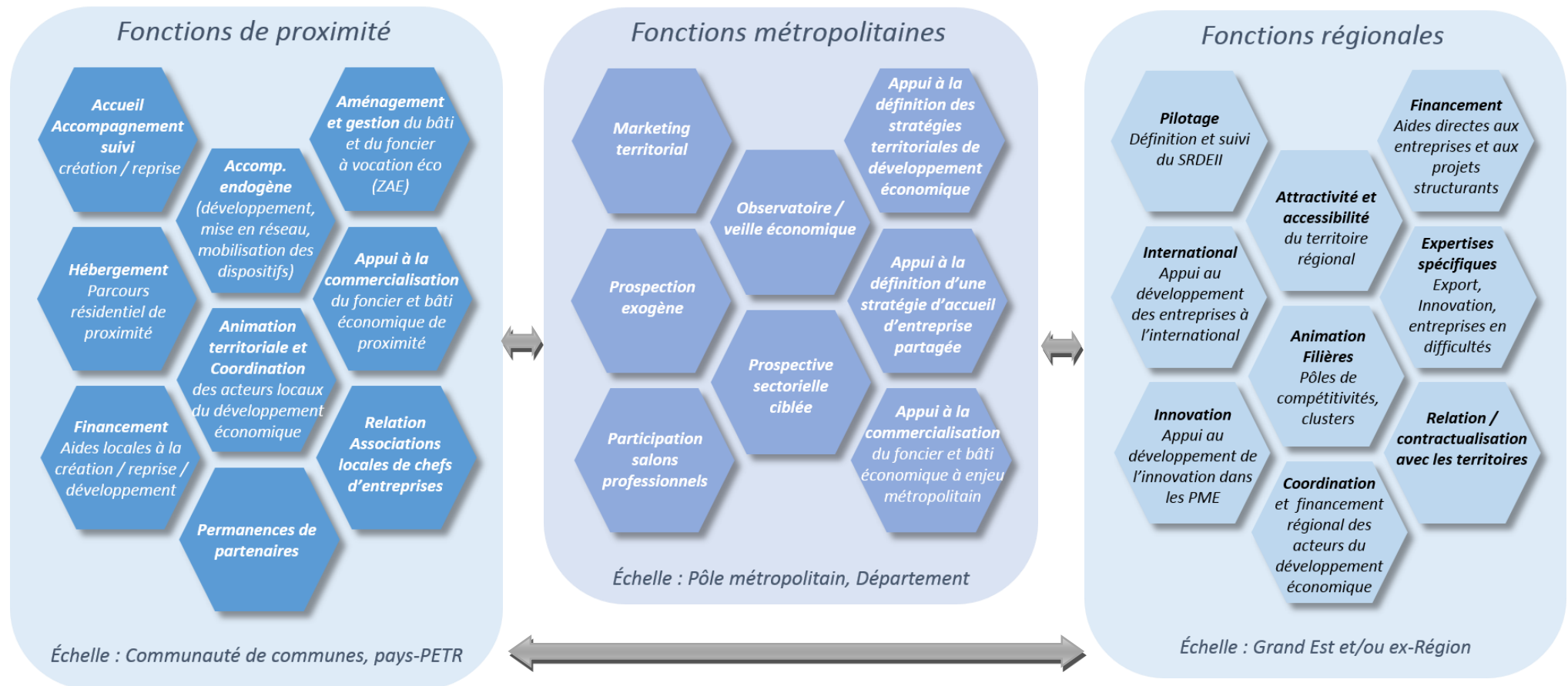
Des fonctions métropolitaines :

- > Quoi : Fonctions intermédiaires entre le micro-territorial et le macro-régional : veille économique et développement exogène.
- > Qui : Pôle métropolitain sud 54 et ses outils. En partenariat avec le Département. Région et ses outils (CDRR) en appui.

Des fonctions régionales :

- > Quoi : Pilotage stratégique, financement à fort effet levier, expertises spécifiques
- > Qui : Région et ses outils, Etat (ex. accompagnement des entreprises en difficulté par commissaire au redressement productif, médiateurs des entreprises, médiateur du crédit), CCI (Export)...

>> Articulation des fonctions d'ingénierie de développement économique territorial



> Quel système d'acteurs pour quelle vision du développement économique territorial ?

L'acte III de la décentralisation, législativement traduit dans la loi Maptam et la loi Notre, modifie la répartition des responsabilités en matière de développement économique. Il désigne deux grands acteurs du développement économique territorial, les Régions et les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale à fiscalité propre.

- **Les Régions** se voient confier la responsabilité exclusive de la définition des orientations en matière de développement économique avec l'obligation d'élaborer un schéma désormais prescriptif ainsi que la définition des régimes d'aides aux entreprises.
- **Les EPCI et notamment leur forme la plus aboutie, les métropoles**, se voient, avec la suppression de l'intérêt communautaire en matière de développement économique, confier la quasi intégralité de la compétence économique du bloc local.

Cette réorganisation des responsabilités s'appuie sur une conception particulière du développement économique territorial dans laquelle les grandes agglomérations et les métropoles sont considérées comme les foyers de l'innovation, de la création de la richesse et de l'emploi. Dans une économie de la connaissance dans laquelle l'innovation est la clé d'un développement de long terme, la concentration des moyens dans les métropoles doit ainsi permettre à la France de retrouver une croissance forte. L'enjeu est de faire émerger aux côtés de Paris, métropole de rang mondial, de véritables métropoles de rang européen et ainsi permettre à la France de relever le défi de la mondialisation. Dans un tel schéma, les Régions ont alors vocation à favoriser la diffusion de la croissance générée par les métropoles et d'assurer la prospérité de l'ensemble des territoires (équité territoriale).

Sans remettre en cause le rôle moteur des espaces métropolitains en matière d'attractivité, d'innovation, et de création de valeur, il semble néanmoins réducteur d'en rester à une stratégie qui concentrerait les moyens et les outils sur la seule métropole en misant sur le ruissellement naturel de la croissance vers des espaces périphériques cantonnés à un développement économique résidentiel.

La réalité économique du territoire Scot Sud 54 témoigne de territoires péri-urbains et ruraux qui participent aussi à l'économie productive et aux dynamiques d'innovation. Cette réalité ne vient pas contredire le rôle majeur des métropoles en la matière et son influence économique sur des territoires de plus en plus vastes, mais invite dans le même temps à considérer que le développement économique des métropoles doit se construire en interdépendance avec les territoires voisins dans une approche systémique.

Dans cette perspective, les outils du développement économique sud 54 gagneraient également à faire système, sans dépendance mécanique des uns vis-à-vis des outils métropolitains, mais dans une articulation fonctionnelle visant à la fois à reconnaître chacun sur ses champs de compétences et de valeur ajoutée, et à construire les synergies voire les mutualisations nécessaires entre les différents acteurs.

> Les conditions préalables à un système proactif et coopératif efficace

Nos différents échanges mettent en exergue que la mise en place d'un système d'acteurs ne peut se décréter, mais doit se construire dans la confiance.

Afin d'optimiser et garantir le bon fonctionnement de ce système d'acteurs, il apparaît qu'un certain nombre de conditions et préconisations doivent d'emblée être partagées.

1. Partager des objectifs communs

- pour les entreprises,
- pour les dynamiques inter-entreprises,
- pour le territoire.

De manière générale, nous pourrions proposer un certain nombre d'éléments relatifs à ces objectifs communs :

- Favoriser une culture commune du développement économique, en permettant à chaque acteur d'être au même niveau d'information sur les enjeux économiques et territoriaux
- Optimiser l'accompagnement de l'entreprise, sous toutes ses dimensions, et sécuriser les projets économiques avec tous les leviers dont dispose le système d'acteurs.
- Eviter de diluer les réponses apportées à l'entreprise par des contacts dispersés, viser une coordination et une structuration de ces contacts. Travailler en mode projet.
- Assurer une équité territoriale dans l'offre de services
- Assurer une mise en réseau des acteurs, leur permettant de mieux se connaître et se reconnaître dans l'action de chacun. Favoriser le benchmark inter-territorial.

Ces objectifs communs auront nécessité à être adaptés à chaque territoire, en fonction d'enjeux qui leurs sont propres.

2. Le rôle de chacun

Ce système d'acteurs ne répond pas à une injonction descendante, et n'impose aucune hiérarchie. Il ne gomme aucune des priorités d'action de chacun. Ainsi, pour avoir une existence réelle, il sous-tend que les acteurs se reconnaissent en leur qualité et compétence, et s'accordent mutuellement confiance sur des sujets sensibles et confidentiels. Ce système d'acteur ne peut s'imposer à l'entreprise, car il serait perçu comme complexe et non lisible. L'objectif est bien d'offrir le bouquet de services à l'entreprise, en fonction de ses besoins exprimés ou induits. Il ne peut être demandé à l'entreprise de situer le « qui fait quoi ». C'est bien au système d'acteurs de s'organiser afin d'être lisible et efficace.

Nous préconisons qu'au sein du système d'acteurs, une fonction « interface entreprise » soit identifiée. Le(s) technicien(s) en charge de cette fonction ont pour rôle de maîtriser l'offre de services, et de mobiliser les interlocuteurs dès que besoin. Cette fonction porte également la vision globale du projet.

3. Le fonctionnement du système d'acteurs

L'entreprise reconnaît les partenaires de son « réseau », « environnement », qui lui apportent une plus-value tangible. Ceci implique :

- Pour la fonction « interface entreprise » : de savoir maîtriser la relation entreprise. Il s'agit de situer la demande clairement exprimée par le chef d'entreprise, mais aussi d'identifier les besoins immédiats ou à venir qui seront non verbalisés. Les acteurs se situant sur ce registre doivent être disponibles et réactifs : affranchis du temps des collectivités, leur mission doit être calée en fonction du timing projet de l'entreprise. Il doit permettre de construire une relation de confiance avec l'entreprise : le dirigeant reconnaît bien plus les personnes que les fonctions. Une relation de confiance nouée avec l'entreprise ne se décrète pas, elle se construit et se nourrit au fil du temps. Il est donc nécessaire que cette fonction soit assurée en proximité du tissu économique.
- Cette impérieuse nécessité de réactivité est tributaire à la fois de la capacité de ce coordinateur de savoir mobiliser le réseau, et à la fois de la capacité du réseau public et privé à respecter le timing donné.
- Cet agent de proximité doit également tenir informé le système d'acteurs de l'évolution du projet.

4. La gouvernance

Concernant la SAE, il apparaît qu'un certain nombre de missions sont en carence, et pourraient être mutualisées à une échelle supra – intercommunale (PETR ? Pôle métropolitain ? Département ?).

Il s'agit principalement des missions :

- Créer une image / une destination commune (centrée sur Nancy)
- Marketer cette offre
- Réaliser de la prospection exogène

A ce titre, nous pouvons préconiser un certain nombre d'éléments concernant le pilotage de cette action :

- Connaître a minima l'ensemble des offres d'accueil réparties sur l'ensemble du territoire (en cours). Ceci est une première garantie pour une équité territoriale
- S'appuyer sur les agents de proximité pour mieux cibler les réponses qui pourraient être proposées à un prospect
- Définir des cibles de prospection de manière partagée, co-construite, avec tous les territoires
- Partager un périmètre de la mise en œuvre de cette SAE, et s'assurer que cette gouvernance sera pleinement dédiée à cette échelle géographique afin de maximiser l'action au système d'acteurs en place. Cette gouvernance pourra servir de point d'appui aux relais supra-territoriaux / internationaux.
- Prendre en compte les organisations intra-territoriales déjà en place et adapter l'offre de services aux besoins des territoires

Précision :

Le chef d'entreprise reste le décisionnaire en toute circonstance. Aucune solution ne saurait lui être imposée. L'objectif du système d'acteurs est bien de lui apporter l'ensemble des solutions répondant à son cahier des charges, en garantissant une équité territoriale, afin de faciliter la mise en œuvre de ses projets.

> La systématisation de conventions territoriales de développement économique

Afin de répondre aux enjeux de :

- Formalisation des stratégies de développement économique territoriales
- Coordination de ces stratégies intercommunales avec le SRDEII
- Articulation de l'ingénierie de développement économique et de lisibilité du rôle de chacun
- Optimisation des moyens mobilisables
- Mobilisation des entreprises locales et de leurs réseaux pour concourir au développement économique territorial
- Singularité des systèmes d'acteurs territoriaux qui font obstacle à des réponses standardisées

Nous posons l'hypothèse d'une systématisation de conventions territoriales de développement économique :

- Précisant les objectifs prioritaires du territoire en matière de développement économique
- Rassemblant les principaux acteurs locaux du développement économique (cosignataires de la convention)
 - Le territoire (communauté de communes, Pays-PETR, Métropole)
 - Le cas échéant ses outils de développement (Agence de développement, Pépinière, PFIL, Maison de l'Emploi, etc.)
 - La Région
 - Les chambres consulaires
 - Les entreprises (via leurs réseaux / associations territoriales)
- Définissant, à l'échelle du territoire concerné, leurs domaines d'intervention respectifs avec un chef de filat par grande fonction
- Définissant une fonction de coordination et d'animation de cette convention

**PHASE 2 :
ETAT DES LIEUX ET ANALYSE
DE L'OFFRE FONCIÈRE ET
IMMOBILIÈRE**

II. ETAT DES LIEUX ET ANALYSE DE L'OFFRE FONCIERE ET IMMOBILIERE

METHODOLOGIE

> Rappel des objectifs

L'état des lieux et l'analyse de l'offre foncière ont pour objectifs d'accompagner la mise en œuvre des principes du SCOT, visant notamment à l'organisation d'un développement économique équilibré à l'échelle du Sud54, à la coordination de l'offre foncière à vocation d'activité entre les 13 intercommunalités qui le composent au 1er janvier 2017, et à la maîtrise de la consommation foncière.

La perspective de la révision du SCoTSud54 ouvre une nouvelle voie pour le développement des zones d'activité dans les territoires sud meurthe et mosellan, l'optimisation des espaces à vocation d'activité étant désormais au cœur des politiques économiques du territoire. Ces politiques intègrent notamment les questions du rééquilibrage entre le développement de l'emploi en tissu urbain et en zones périphériques, la requalification des ZAE existantes, impliquant une meilleure maîtrise du foncier dédié aux zones d'activité.

Ce diagnostic pourra permettre également de mieux appréhender la diversité de « produits fonciers » dont dispose le Sud54 pour accompagner le développement de ses entreprises et accueillir de nouveaux projets économiques, dans le but de faciliter la programmation des opérations d'aménagement futures.

> La collecte d'informations

L'Agence de développement Nancy Sud Lorraine (l'ADUAN étant devenue SCALEN en mars 2017) et l'Agence de développement Terres de Lorraine (ADSN) ont recueilli l'offre en Zones (ou Parcs) d'activités économiques (foncier, immobilier, services), communiquée par les maîtres d'ouvrage (EPCI, communes, Syndicat mixte de gestion des ZI 54) ou les aménageurs/commercialisateurs (SOLOREM, SEBL) de ces sites d'activité économique au cours du dernier trimestre 2016.

La présente étude fait donc le point sur les principales évolutions des 10 dernières années sur les zones d'activité du territoire, portant notamment sur :

- l'occupation et la gestion du foncier économique ;
- la typologie des zones d'activité ;
- le diagnostic du stock et des flux de commercialisation du foncier et de l'immobilier d'activités à vocation économique à l'échelle du Sud54

Le recueil de l'offre foncière et immobilière est le fruit d'un long travail d'investigation et de compilation, tributaire de données éparses et d'état des lieux partiels, dépendant de la bonne volonté de transmission des sources par les acteurs publics et privés.

L'annexe 1 précise le calendrier et le format de ces rencontres dont la synthèse est ici restituée.

> La grille d'analyse

L'objectif est d'apporter aux partenaires une vision partagée et dynamique des zones d'activités économiques (ZAE) présentes sur le Sud54 et de l'immobilier qui y est vacant (dont les friches). Une base de données a été élaborée contenant leur localisation, leur quantification et leur qualification à partir de plusieurs niveaux d'information géographique et statistique (cf. annexe 2).

Sur la base de cette grille d'analyse, SCALEN et l'ADSN ont cartographié les différentes ZAE des EPCI (format 1^{er} janvier 2017), selon une double clé de lecture :

- par vocation dominante
- par degré de mobilisation du foncier
- absence de surface commercialisable (ZAE totalement occupée)
- surface immédiatement commercialisable
- surface commercialisable sous deux ans
- surface commercialisable entre deux et cinq ans
- surface commercialisable au-delà de cinq ans (réserve foncière)

Les zones ou parcs d'activités accueillant majoritairement des activités de commerce de détail ou de service à la population, ne sont pas concernés.

> Définition des ZAE

S'il n'existe pas de définition précise et normative des parcs et zones d'activités économiques, les Agences ont adopté la définition suivante, établie par l'ADCF et le CEREMA (2012) :

« La ZAE désigne la concentration ou le regroupement d'activités économiques (artisanales, tertiaires, industrielles et logistiques) sur un périmètre correspondant à une opération d'aménagement (par permis d'aménager, ZAC) réalisée par un maître d'ouvrage public ou par des promoteurs/investisseurs privés qui vont céder ou louer les terrains et les bâtiments à des entreprises. »

Il s'agit donc de foncier, bâti ou non, destiné à accueillir spécifiquement une ou plusieurs activités économiques hors secteur primaire (agriculture, extraction de minerais, etc.) et purement commercial (qui répond à d'autres logiques d'aménagement). La zone d'activités ou le parc peut se situer dans une ZAC ou partie de ZAC, dans un lotissement industriel, artisanal. »

Cette définition peut paraître restrictive et exclut les ZAE qui se sont constituées « de fait » sur la base du droit des sols (zones réservées au POS ou PLU, zone urbaine ou zone à urbaniser à vocation économique, usine découpées en plusieurs lots), mais sans aménageur/opérateur unique ; elle privilégie l'action volontaire de la collectivité publique en faveur du développement économique des territoires.

PANORAMA DE L'OFFRE TERRITORIALE DANS LE SUD54

> Stock et dynamiques en 2016

>>> Un panel de ZAE non hiérarchisé, à multiples vocations

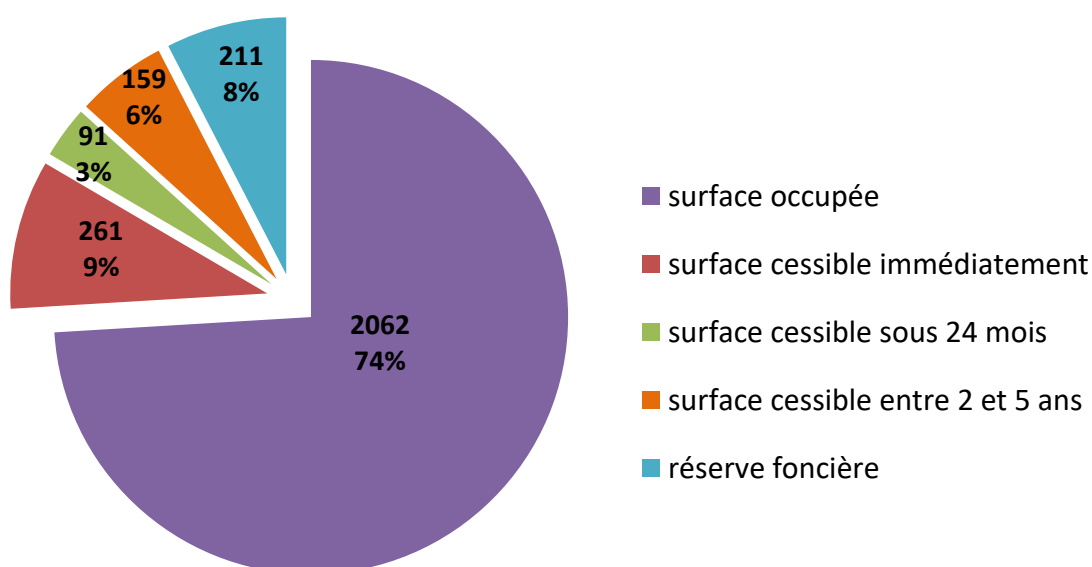
Le Sud54 dispose de nombreuses zones d'activités. 93 ZAE ont été recensées sur ce territoire, dont 33 pour la seule Métropole du Grand Nancy.

Au 31 décembre 2016, l'offre totale de terrains à vocation d'activité est de 2785 ha sur le Sud54, dont les $\frac{3}{4}$ (74 %) sont déjà occupés (soit 2062 ha).

Sur le $\frac{1}{4}$ restant (soit 723 ha) :

- 261 ha sont cessibles immédiatement
- 91 ha sont cessibles à court terme (sous deux ans)
- 159 ha à moyen terme (sous deux à cinq ans)
- 211 ha à long terme (plus de cinq ans)

Utilisation du foncier en ZAE en 2016 (en ha et en %)



Toutefois, cette capacité foncière diffère selon le territoire :

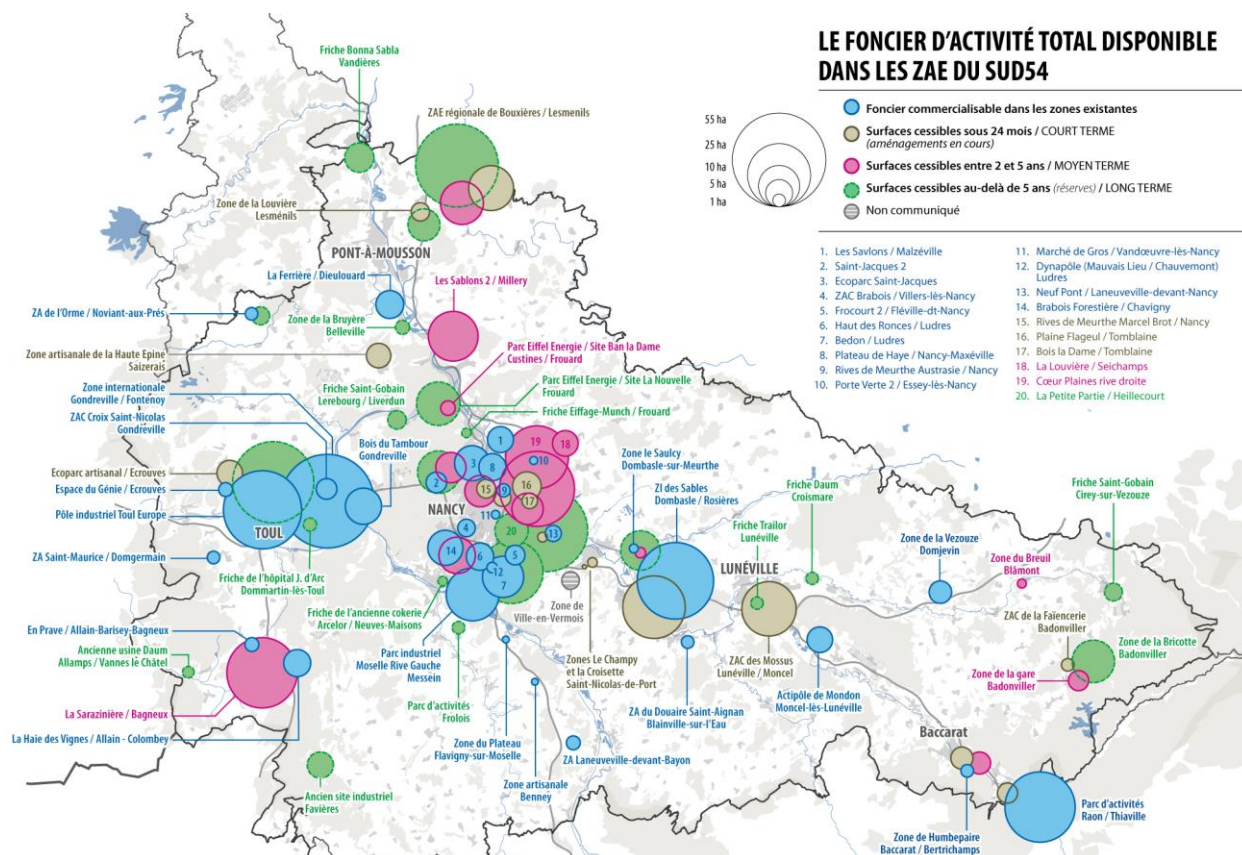
- les ZAE du Grand Nancy occupent 1200 ha
- celles du pays Terres de Lorraine (4 EPCI) : 600 ha
- celles du Bassin de Pompey : 300 ha

EPCI (en ha)	Disponibilité immédiate	Disponibilité court terme	Disponibilité moyen terme	Disponibilité long terme
Grand Nancy	42,2	11,1	79,1	83,6
Bassin de Pompey	0	3,7	16,3	11,5
Moselle et Madon	24,8	0	8,1	1
Pays du Sel et du Vermois ¹	36	24,4	0,7	9,5
Terres Toulouses	103,8	4	9	42
Bassin de Pont-à- Mousson	7,4	12,3	11,2	42,7

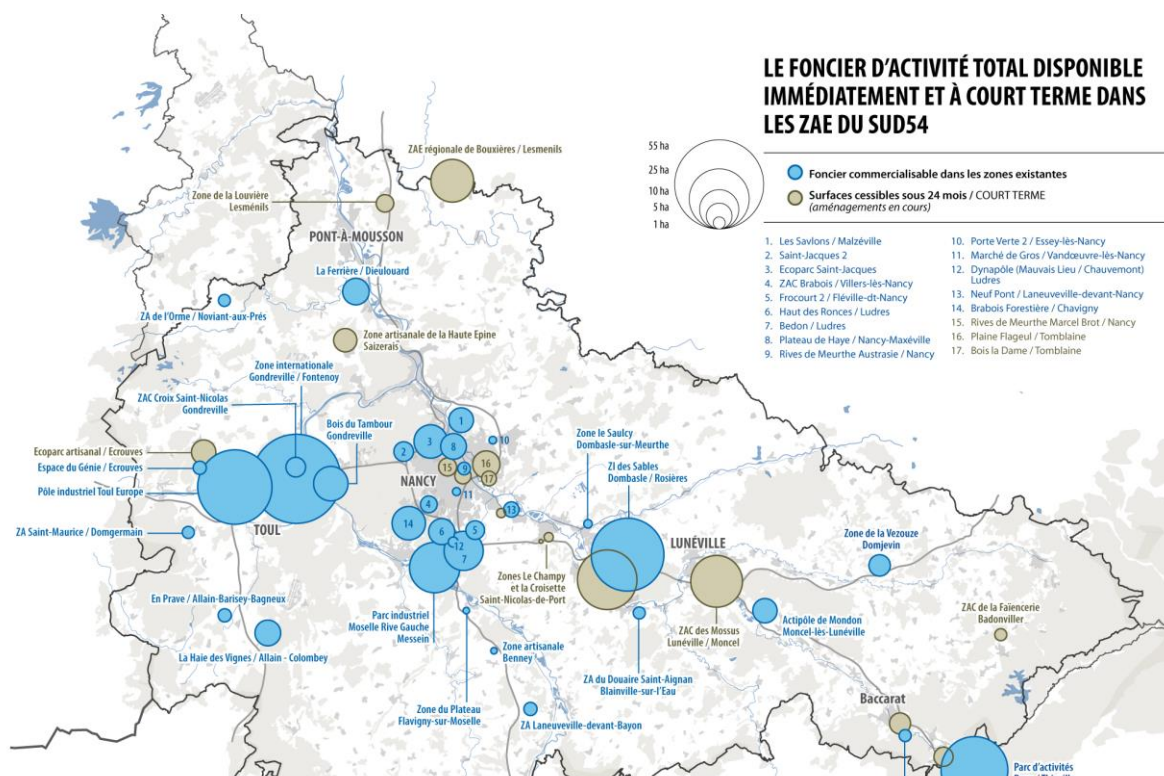
EPCI (en ha)	Disponibilité immédiate	Disponibilité court terme	Disponibilité moyen terme	Disponibilité long terme
Territoire de Lunéville à Baccarat	35	23,5	3	0
Seille et Mauchère Grand Couronné	0	0	0	0
Pays du Sânon	0	0	0	0
Vezouze en Piémont	4	4	9,5	21
Meurthe Mortagne Moselle	1	0	0	0
Pays du Saintois	1,5	0	0	0
Pays de Colombey et du Sud Tulois	5,7	0	30	0
Total				

¹ Ces données n'incluent pas celles de la Zone du Vermois, non communiquées par la mairie de Ville-en-Vermois.

L'offre foncière disponible globale se répartit dans l'espace du Sud54 dans les agglomérations et se distribue selon les grands axes de communication et leurs connexions (A31, N4, A330 et N333, N59) :

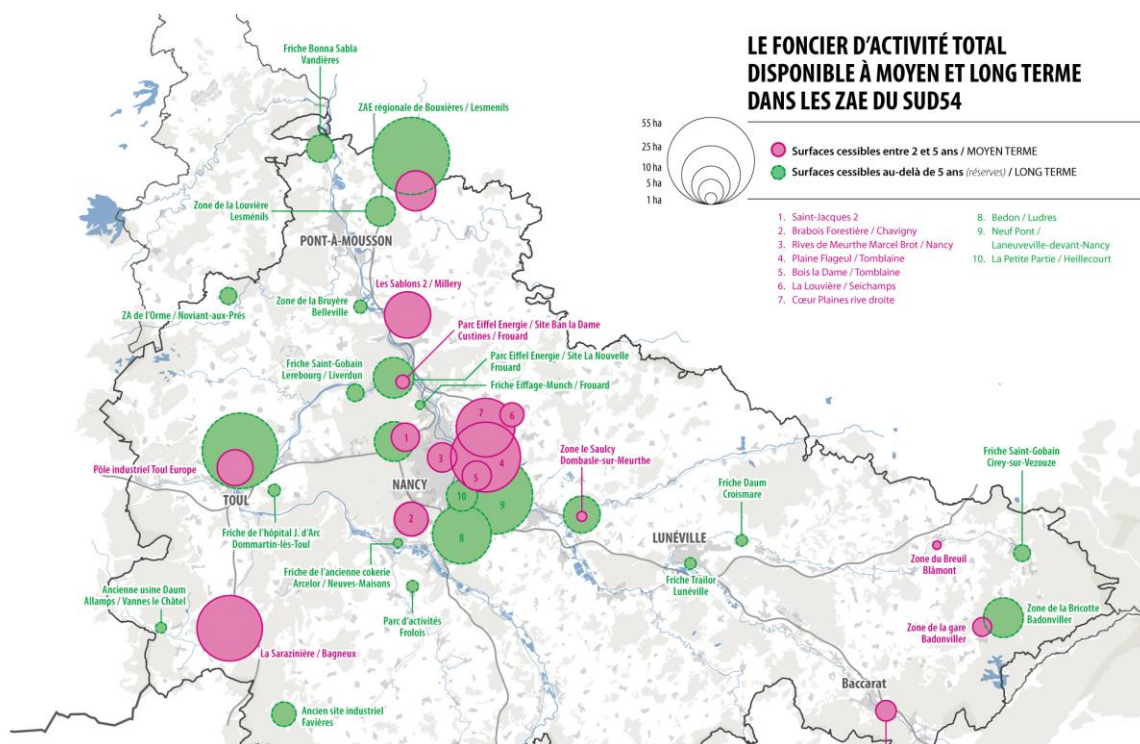


L'offre foncière disponible immédiatement et à court terme (sous deux ans) se répartit davantage selon un axe Est-Ouest, Paris-Strasbourg et Paris-Saint-Dié en passant par la Métropole.



Quant à l'offre foncière disponible à moyen et long terme (au-delà de deux ans), elle se répartit plutôt selon un axe Nord-Sud, Nancy-Metz.

Il est à noter la prégnance des friches industrielles dans le Toulinois et le Lunévillois.



>>> Une forte hétérogénéité qui brouille la lisibilité de l'offre

Ce foisonnement apparent de ZAE et l'importance des réserves foncières inscrites dans les documents d'urbanisme, traduisent **la réalité dans le temps** de la sédimentation de l'action foncière et/ou immobilière engagée par les acteurs publics, de façon plus ou moins cohérente.

En effet, les territoires ont constitué au cours des décennies un panel d'offres hétérogènes, avec des zones plus ou moins anciennes, certaines ayant été déjà requalifiées. Certaines sont de grande taille, d'autres ne font que quelques ha. Certaines accueillent des grandes entreprises ou des entreprises sur des domaines pointus, la plupart ont plutôt une vocation artisanale locale.

En fonction du degré d'intégration intercommunale, certaines sont déjà communautaires, d'autres sont encore communales. Des zones sont d'initiative privée, souvent en contiguïté.

Certaines sont achevées et complètement commercialisées, la plupart présentent des disponibilités foncières, mais à des termes de cession différents.

Elles présentent enfin des qualités différentes, en fonction de leur ancienneté ou du degré d'attention dont elles ont fait l'objet à travers des programmes d'entretien ou bien de requalification.

Fait essentiellement urbain, le développement de l'habitat a rattrapé les sites d'activités et peut générer en milieu urbain un conflit d'intérêt entre la commune et l'intercommunalité, dans l'allocation de la ressource foncière. Ainsi la vocation économique du lieu-dit « la petite partie » (2Ux au PLU de Heillecourt) doit être régulièrement confirmée par le Grand Nancy ; quant aux occupants de la Zone artisanale de la Route de Bosserville, ils devraient déménager pour permettre à la commune de Saulxures-lès-Nancy d'aménager une liaison d'habitat entre le village et le secteur dit des « Grands Pâquis ».

A contrario, très exceptionnellement, des sites d'activités peuvent présenter des contraintes foncières confinant au handicap, telle la Zone des Mossus qui est une ancienne zone humide remblayée à Moncel-lès-Lunéville. La communauté de communes du Territoire entre Lunéville et Baccarat, en lien avec l'EPFL envisage la possibilité d'abandonner la vocation économique de cette zone pour accueillir partiellement de l'habitat, voire la rendre à sa vocation agricole (hypothèse de plantations pour produire du biogaz).

>>> Deux configurations de ZAE semblent plus dynamiques

> Les ZAE en cœur d'agglomération

Ces zones d'activités accueillent des activités diverses dont l'artisanat. La mixité croissante entre services aux entreprises et services aux particuliers permet le maintien d'une économie de proximité et un rayonnement au-delà des limites des intercommunalités.

Toutefois, est-il toujours souhaitable de développer des activités de services à la population dans les sites d'activité, au risque de banaliser la vocation de la zone ?

L'attractivité des sites d'activités dépend de la qualité et des caractéristiques propres à chaque site, en premier lieu la proximité des grands axes de communication et des pôles urbains, ainsi que de la nature des entreprises et de leurs besoins.

Outre une taille critique de marché suffisante, les plus grandes agglomérations (au sens du bassin productif nancéien et des trois agglomérations-relais que sont Toul, Lunéville, Pont-à-Mousson) proposent des facteurs différenciants, tels que :

- l'accessibilité par les voies de communication, le stationnement et des transports en commun performants
- la localisation (notoriété de l'adresse ; perspective patrimoniale de revente)
- la desserte numérique des entreprises
- une offre immobilière variée et abondante
- les services aux salariés
- les services aux entreprises
- la proximité de partenaires techniques ou technologiques
- la disponibilité d'une main d'œuvre formée
- la proximité d'un pôle de formation

Ainsi, dans le cadre de son expansion, l'entreprise meusienne Piskorski a implanté en janvier 2017 une plate-forme de stockage de bois de 600m² sur le Dynapôle, « idéalement située entre la Meurthe-et-Moselle, les Vosges, la Haute-Marne et la Meuse ».

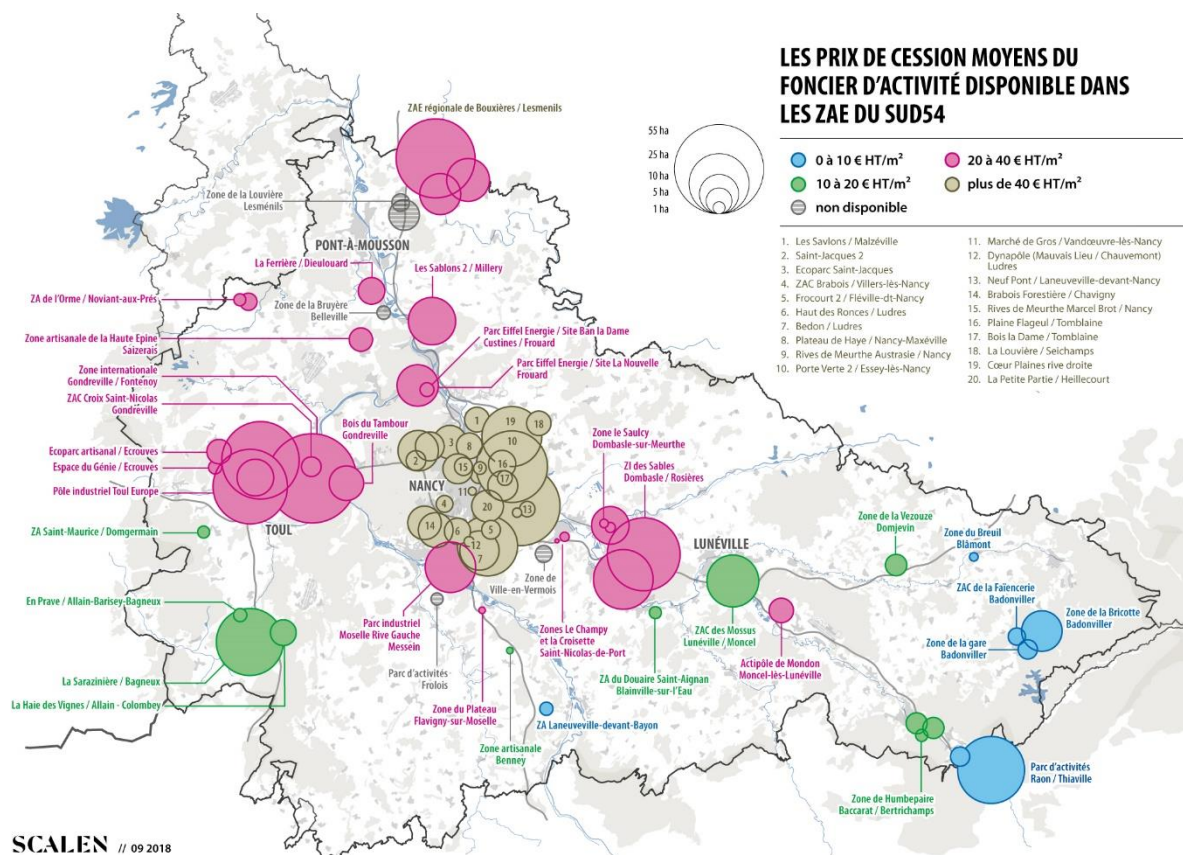
> Les ZAE innervées par les grands axes (auto)routiers

Enfin, par rapport à la demande exogène, les agents économiques (commercialisateurs, transporteurs et logisticiens) et l'INSEE notent le décentrage vers le nord de la Lorraine d'une nouvelle dorsale structurée autour de l'axe A4 (Strasbourg / Metz / Reims / Paris) et de l'A31 (Luxembourg / Pont-à-Mousson / Nancy / Toul).

Couplé avec l'attraction de la dynamique luxembourgeoise, il témoigne d'un affaiblissement économique du Sud54, et de son identité économique en comparaison avec d'autres territoires qui ont structuré des pôles ou des filières économiques (comme la filière automobile autour de l'agglomération messine).

Depuis une dizaine d'années, la carence de certains segments de terrains en agglomération (de 5 000 à 10 000 m²) à caractère industriel ou logistique, ou la focalisation de la majeure partie du développement urbain et économique sur le « sillon lorrain » (le long de l'A31) et l'espace nord lorrain frontalier (attractivité du Luxembourg), assurent une attractivité réactivée aux ZAE situées entre Nancy et Metz d'une part, à un degré moindre entre Nancy et Lunéville d'autre part.

Très logiquement, les prix de cession se distribuent selon ces deux types d'attractivité :



>>> Zoom sur les spécificités territoriales

Sur le bassin mussipontain, les ZAE du cœur urbain mussipontain sédentarisent des entreprises locales, tandis que les ZAE de Bouxières/Lesménils, La Louvière à Lesménils, branchées sur l'A31 près de la gare TGV et de l'aéroport régional, se développent et attirent des entreprises qui ont un marché régional ou sur la Grande Région. Ce faisant, elles rayonnent sur les deux bassins nancéien et messin sans vouloir y être implantées.

Cet espace entre Metz et Nancy a récemment associé des EPCI aux visions divergentes, notamment en matière de développement de ZAE. La zone d'Atton étant remplie au début des années 2000, le relais de la ZAE de Bouxières/Lesménils est emblématique. Les initiatives privées se sont enrayées avant que la Région Lorraine ne décide de créer une ZAC de 65 ha cessibles en 2008 (conçue à la SEBL) et impulse une dynamique globale qui commença par une initiative privée hors ZAC.

Cette zone d'activités à forte sensibilité environnementale, destinée à l'implantation d'activités artisanales et tertiaires en bordure immédiate de l'A31, bénéficie d'un véritable effet de vitrine, à proximité des grandes infrastructures régionales de transport (gare TGV, aéroport, autoroute).

En 2015 et sur un terrain hors ZAC adjacent, le promoteur-constructeur Plébiscités a construit un programme tertiaire de 2400 m² de plancher (le Carep y a installé en 2017 un centre d'activités de 2200 m² répartis en sept cellules), et la concession régionale Porsche s'est installée (et étendue en 2017).

Sur la ZAC, le groupe de distribution automobile Car Avenue (ex-Bailly) a ouvert une plateforme logistique de 12 000 m² pour les pièces détachées de ses concessions. A proximité, un bâtiment en cours de construction doit accueillir un autre commerce de véhicules haut de gamme. Le bâtiment d'un autre préparateur de véhicules est en cours de construction au nord de la ZAC.

Enfin, un dépanneur agréé autoroutes, D3R, y a déplacé ses locaux en provenance de la zone de la Louvière.



Sur le bassin de Pompey, territoire qui a opéré depuis 35 ans la mutation foncière de son territoire pour passer de la quasi mono-industrie à une industrialisation diversifiée, les sites d'activités en cœur de territoire, dans la vallée de la Meurthe puis de la Moselle, sont arrivés à saturation. 90 % du foncier économique est occupé et les perspectives se situent plutôt vers le nord (extension de la zone des Sablons) ou bien sur le plateau à destination des activités artisanales, de proximité, les opportunités restantes en vallée étant obérées par des contraintes naturelles (de pollution en particulier).

L'intercommunalité, qui a jusqu'à présent aménagé ses terrains en régie, pourrait faire appel à la SPL pour des opérations économiques. Elle est particulièrement attentive à orienter une partie de la tertiarisation de son tissu économique vers la création d'emplois davantage en lien avec les compétences disponibles de ses habitants.

Le territoire de Terres de Lorraine dispose du plus grand stock de surface foncière économique à l'échelle du Sud54. Avec 26 zones d'activités économiques, ce territoire compte 950 ha de surfaces dédiées à l'accueil d'activités économiques dont 140 ha immédiatement disponibles. Ces disponibilités foncières sont principalement concentrées sur la Communauté de communes des Terres Toulaises le long de la N4.

Toutefois une partie de ce foncier est constitué de friches industrielles (les 22 ha de BFP de Favières – Saulxerotte par exemple), de sites en reconversion (les 35 ha de l'emprise Kléber ou encore les 44 ha du site Jeanne d'Arc par exemple), et de ZAC restées au stade du dossier de création (Sarazinière). Outre le défi de requalification foncière, le devenir du parc d'activités de Haye (porté par l'EPFL pour le compte de la Communauté de communes Terres Toulaises) et celui des zones départementales de Gondreville-Fontenoy-sur-Moselle (123 ha) et de Toul-Villey-Saint Etienne (100 ha), actuellement en discussion, invitent naturellement les collectivités à réinterroger leurs choix stratégiques en matière de stratégie foncière : quelles priorités d'investissement, quel positionnement prix, quel niveaux de services et de prestations ?

Parallèlement, la communauté de communes Moselle et Madon, en phase de commercialisation du parc d'industrie Moselle Rive Gauche (17 ha) et de la zone tertiaire Brabois Forestière (8 ha disponibles), pose avec acuité la question de la complémentarité de son offre d'accueil avec celle de la métropole quant à elle peu disponible pour l'accueil d'industries lourdes mais engagée dans la requalification du technopôle Henri-Poincaré.

La zone internationale de Gondreville – Fontenoy-sur-Moselle, créée en 1995, s'étend sur 123 ha. Près de 20 ans après et à l'issue de deux programmes d'investisseurs spécialisés (Parcolog puis Gazeley), la zone aménagée par la Solorem pour le compte du département via un syndicat mixte, compte aujourd'hui 5 établissements pour un peu moins de 400 emplois. Cette phase de commercialisation en demi-teinte a récemment suscité la ré-interrogation de la vocation logistique de la ZIA : l'offre est-elle encore adaptée au marché ? Faut-il réorienter la vocation ? Faut-il réviser le parcellaire, les aménagements, le positionnement prix ?

L'analyse prospective conduite permet aujourd'hui, en partie à rebours de réflexes court-termistes, de confirmer la vocation logistique de la ZIA et, moyennant quelques adaptations des choix d'aménagement et un réinvestissement sur le volet communication / commercialisation ciblée, de réaffirmer le potentiel économique de cette zone spécialisée dont l'avantage comparatif demeure l'accueil de la grande logistique.



Sur la Métropole du Grand Nancy, les projets les plus consommateurs de foncier (industrie, transport, activités mixtes) se tournent en priorité vers des sites offrant une très bonne accessibilité autoroutière : Frocourt, Dynapôle, Technopôle et Saint Jacques Activités, sous réserve d'un accès facilité.

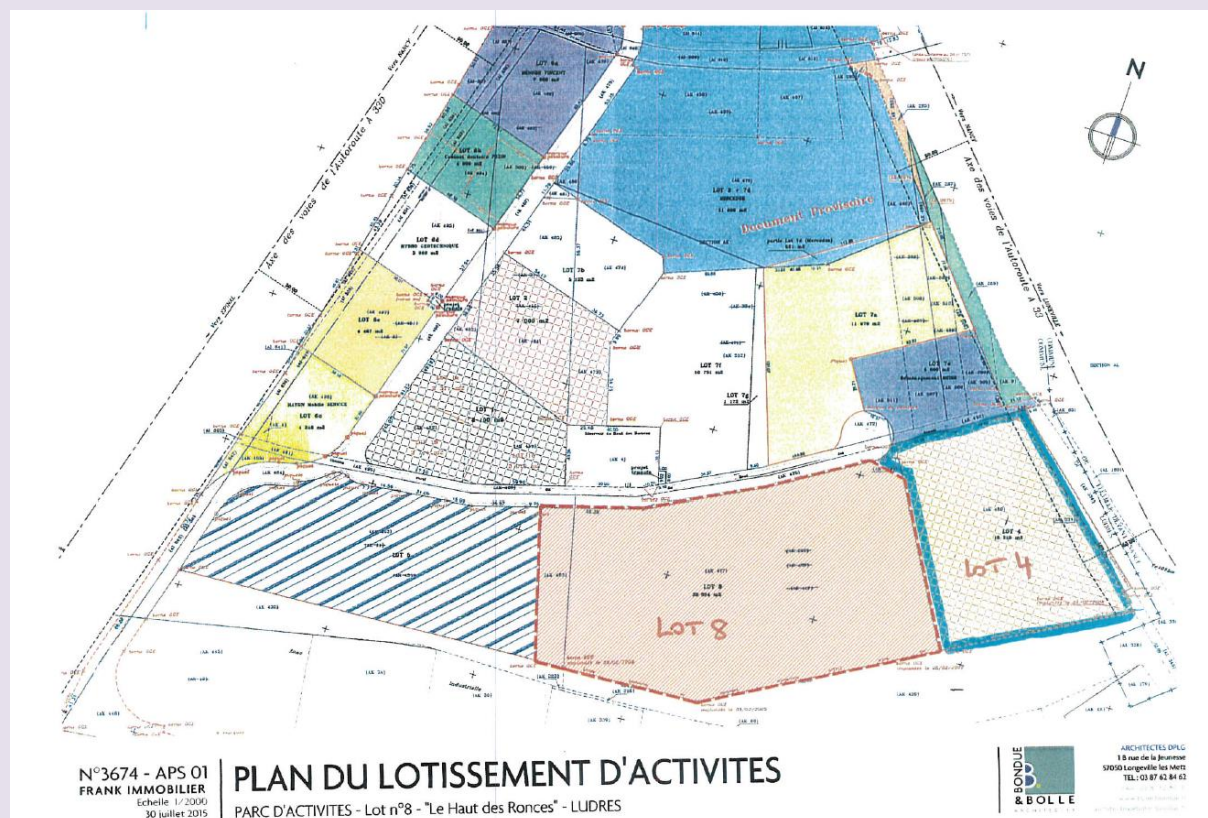
Le secteur des Plaines Rive Droite constitue la dernière opportunité foncière pour développer de l'activité économique. Il pourrait offrir une offre alternative aux sites du Sud et du Nord-Ouest, et intéresser des demandes petites et moyennes, à condition que l'accessibilité routière et en transport en commun soit performante.

Concernant les besoins tertiaires, les offres actuelles et à venir, en centre-ville (Nancy Grand Cœur, Rives de Meurthe) ou en périphérie (Saint-Joseph, Plateau de Brabois, Plateau de Haye...) en matière de foncier ou d'immobilier renouvelé (ou à renouveler) devraient répondre aux besoins actuels et à moyen terme (60 700 m² en moyenne par an, dont 15 % pour le neuf et de 85 % pour la seconde main).

Ce lotissement privé de 18 ha, situé sur le Dynapôle et aménagé par Frank Immobilier, est d'abord destiné à l'implantation d'activités artisanales et industrielles. Idéalement situé au croisement de la N333 et l'A330, il bénéficie d'un double effet-vitrine.

Depuis 2011, le Haut des Ronces a accueilli 14 entreprises, d'abord industrielles (extension de Noremat sur 1,8 ha) puis majoritairement orientées vers les services aux entreprises (Benne Vincent, FS auto, Hayon Mobile Services, Mercedes PL...) et aux particuliers (cabinet dentaire, déménagement self-storage.)

Seuls 3 ha sont encore cessibles en 2017 (3 lots desservis par la rue de Gennes plus un lot non divisible de 1,5 ha le long de l'A33).



Le bassin de Sel et du Vermois offre de réelles possibilités d'accueil d'entreprises sur la Zone du Vermois et la Zone des Sables, le long de la N333. Il bénéficie de l'implantation d'entreprises locales ou lorraines, qui se relocalisent (vers leurs marchés) ou se développent (et qui sont donc à l'étroit, comme Géodis Lorraine en provenance du Dynapôle, Vauconsant en provenance du centre de Saint-Nicolas de Port).

Un important travail de maîtrise publique de l'intercommunalité, de définition d'objectifs et d'orientations stratégiques, et de promotion globale devra être mené par l'EPCI renforcé.

Le bassin de Lunéville ne dispose plus beaucoup de foncier disponible aujourd'hui (si on excepte la ZAC des Mossus – 18 ha - qui pourrait ne pas garder sa vocation économique, et la zone de Thiaville dont la gestion est commune avec Raon l'Etape dans un syndicat mixte, la commercialisation s'étant essentiellement faite côté vosgien). Les efforts de l'intercommunalité sont concentrés sur l'Actipôle du Mondon (17 ha) qui propose aujourd'hui encore seulement 4 ha de disponible en façade routière, mais une extension vers Moncel-lès-Lunéville (vers la ferme du Mississippi) est possible à moyen et à long terme, le long de réseaux déjà tirés.

Sur la RN59 et vers la nouvelle communauté d'agglomération de Saint-Dié des Vosges, le parc d'activités de Grandrupt pourrait constituer la ZAE d'équilibre de la CC du territoire de Lunéville à Baccarat.

Un important travail de promotion globale et d'articulation avec la communauté d'agglomération devra être mené.

La zone de développement économique de l'ACTIPÔLE de MONDON, aménagée en 2015, permet une connexion rapide aux grands axes routiers et une desserte directe vers l'Alsace, l'Allemagne, la Suisse et l'Italie à proximité de bassins d'emplois dotés d'une véritable diversité.

Cette implantation stratégique a particulièrement contribué à l'installation en 2016 d'une plateforme logistique de 53 000 m² (sur une emprise de 72 000 m²) par le groupe CARREFOUR (400 personnes sur site).

Elle offre encore des disponibilités foncières modulables :

- une parcelle de 6 717 m²
- une parcelle de 4 071 m²
- une parcelle de 34 048 m² fractionnables

Cette zone d'activité économique orientée vers l'industrie et la logistique permet d'accueillir des sociétés dont l'implantation nécessite la mise en œuvre d'autorisations au titre des installations classées.



Sur l'Est Lunévillois, le manque de foncier disponible a longtemps handicapé le territoire pour l'implantation d'établissements, qui s'est faite souvent au gré des opportunités foncières, en tissu urbain. Les efforts sont désormais concentrés sur la nouvelle Zone de la Vezouze le long de la N4, qui propose 5 ha à la vente en 2018, avec une réserve foncière de 10 ha.

Les communautés de communes du Piémont vosgien et de la Vezouze ont longtemps hésité à investir pour aménager des terrains, en l'absence de demande, et n'ont pas engagé de démarche proactive en conséquence.

L'aménagement de 2 ha sur les 12 ha que compte la ZAE des Faïenceries à Badonviller tente de pallier cette situation. 10 ha sont fléchés sur un champ photovoltaïque, activité complémentaire au parc éolien de la communauté de communes de la Vezouze.

La ZAC de la Vezouze dont les travaux d'aménagement ont débuté en juillet 2017 sera opérationnelle au printemps 2018. Elle est située sur la commune de Domjevin, à 500 mètres d'un échangeur de la Nationale 4 à 2x2 voies. Cette situation privilégiée permet des liaisons vers Lunéville/Nancy, Sarrebourg/Strasbourg, mais aussi Baccarat/Saint-Dié via l'échangeur de Moncel-lès-Lunéville (à 10 min).

Les parcelles disponibles (4 ha commercialisables) présentent des surfaces (à adapter selon besoin des entreprises) comprises entre 1500 et 5000 m². Cette zone d'activités est destinée aux TPE et PME artisanales ou industrielles.

Réseaux disponibles : eau, électricité, eaux pluviales, téléphonie, très haut débit.

Exemple de parcellaire proposé :



>>> Une carence de grandes parcelles dans les agglomérations

Exception faite des zones logistiques, le marché n'est pas segmenté dans la mesure où suivant la nature de leurs activités, les entreprises n'ont pas de localisations préférentielles sauf à se rapprocher au maximum des bassins de compétences (services aux entreprises, aux salariés) et des axes majeurs de communication.

Toutefois, les parcelles de plus de 5 ha, immédiatement disponibles ou à moyen terme et susceptibles de convenir à de grandes implantations ou relocalisations industrielles, se sont raréfiées dans les agglomérations du Sud54 depuis une dizaine d'années, en raison de plusieurs facteurs : rareté des tènements, coût des investissements, baisse de la demande, défaut d'anticipation, etc.

Les territoires du Grand Nancy (avec le Dynapôle) et du Bassin de Pompey (avec le Parc Eiffel Energie) sont emblématiques de cette évolution. Cette situation explique en partie au Sud l'attractivité de la Zone du Vermois, dans son prolongement la Zone des Sables ; au Nord, la Zone régionale de Bouxières-Lesmesnils offre encore la possibilité d'aménager de grandes parcelles, alors qu'à l'ouest, le parc d'industries Moselle Rive Gauche, peine depuis sa mise sur le marché en 2012 à commercialiser ses grandes parcelles (divisibles à partir de 1 ha ; la communauté de communes de Moselle et Madon y a relocalisé depuis fin 2016 sa nouvelle déchetterie).

>>> La Métropole concentre l'essentiel (de l'ordre de 90 %) du marché du bureau du Sud54

Le marché, composé de 73 000 m² en stock (dont 40 % de neuf), est dominé par une demande endogène et de taille moyenne (3/4 des transactions sont inférieures à 500 m²).

En 2016, BNP Paribas Real Estate note, ce que confirme Arthur-Loyd, que le marché global des bureaux de Nancy a affiché en moyenne 34000 m² placés, sur 2010-2016. Ces résultats s'inscrivent à l'inverse de la tendance nationale (sur 16 villes observées, les transactions de bureaux ont augmenté de 8% par rapport à la moyenne observée sur 5 ans).

Dans un marché où l'offre est globalement supérieure à la demande, et où 40 000 m² vont être livrés ou sont en projet sous 3 ans, l'immobilier tertiaire le plus ancien (bureaux, commerces) peine déjà à trouver des locataires, très attentifs à la qualité de vie des bâtiments et à l'image qu'elle renvoie pour ces métiers très relationnels.

>>> L'offre de locaux d'activité et d'espaces logistiques se partage quasi entièrement entre le Grand Nancy, le Bassin de Pompey et le Toulais

L'offre est essentiellement locative car il existe très peu de bâtiments à la vente. Il existe une réelle demande locative pour des locaux professionnels (entrepôts), parfois vieux, énergivores et mal adaptés, mais qui répondent à un besoin des TPE en début de parcours résidentiel.

Parallèlement, l'implication des intercommunalités dans l'immobilier d'entreprise est variable : effective dans une visée politique, en relais d'une carence de l'offre privée (Bassin de Pompey, Toulais...) ou en voie de transfert au privé du portage immobilier (Lunévillois, Grand Nancy).

> La crise a eu un impact considérable depuis 2008 sur les dynamiques de commercialisation

>>> Un ralentissement net de la commercialisation foncière

Cette offre de plus de 500 ha cessible entre aujourd'hui et cinq ans représente un potentiel de commercialisation théorique compris entre 60 et 85 années.

Ce stock n'est cependant qu'une partie de la compréhension du fonctionnement du marché foncier.

La crise économique et financière qui dure depuis 2009, a eu des conséquences considérables sur l'activité des entreprises : réduction brutale du volume des carnets de commande, de leur visibilité à moyen terme, baisse des marges, perte de croissance.

Par exemple sur le territoire le plus attractif, le rythme de commercialisation des terrains d'activités sur le Grand Nancy, qui pouvait être de 10 ha vendus en moyenne annuelle entre 1999 et 2009, a chuté à 8,5 ha entre 2007 et 2011, puis à 6 ha entre 2011 et 2015.

En dépit d'une absence de quantification précise, le territoire Terres de Lorraine témoigne également d'une contraction forte du rythme de commercialisation de son foncier économique depuis une dizaine d'années (réduction du volume des ventes de foncier sur le Toulois, démarrage difficile de la commercialisation du Parc d'industrie Moselle Rive Gauche), et ce après des phases plutôt dynamiques sur le début des années 2000 (fin de commercialisation de la zone du Breuil ou du pôle industriel Toul Europe).

La persistance de la crise économique et les incertitudes de sortie de cycle à court et moyen terme, ont par ailleurs fait peser un poids plus grand dans la stratégie de commercialisation du foncier d'activité, la charge foncière constituant, avec les réseaux, le premier poste de dépenses dans les opérations d'aménagement en milieu urbain déjà desservi.

C'est pourquoi, pour des raisons d'équilibre financier, les opérations d'aménagement foncier ont longtemps privilégié la mise sur le marché de parcelles de 5000 m² et plus, alors que depuis la crise, les demandes régulières d'entreprises ciblent davantage des petites parcelles (1000-1500 m²) pour construire, en propre, de bâtiments artisanaux ou mixtes : tertiaire/activité.

L'adaptation à la demande de sites aménagés ou en cours de commercialisation, en particulier par la réduction de la taille des parcelles à la vente (par redécoupage de grandes parcelles, par exemple) n'est pas sans conséquence sur le prix de vente final des parcelles et l'équilibre financier des opérations portées par les SEM, en particulier sur les ZAE les plus périphériques du Grand Nancy (Neuf-Pont à Laneuveville-devant-Nancy, La Louvière à Seichamps), ou portées en régie (Parc d'activités Moselle Rive Gauche).

>>> Un impact immédiat sur l'immobilier d'entreprise

Les cahiers des charges ont en effet fortement évolué :

- une centralisation des activités : si avant les établissements d'une même entreprise étaient implantés dans différentes ZAE, une tendance à une forte centralisation des activités est observée, permettant d'optimiser les ressources de l'entreprise, en particulier par le rapatriement des services supports (ingénieurs, RH, financier...) au sein (ou à proximité) de leur siège social
- de la même façon, une entreprise peut rechercher à se relocaliser dans des locaux libres d'une autre société, afin notamment de développer des synergies entre les deux entités via des outils de production communs
- une optimisation de la surface exploitée : chaque mètre carré développé doit être utile
- un décalage des investissements immobiliers : le manque de visibilité de marché fragilise les projets d'investissements, qui se concentrent prioritairement sur l'outil de production. Les investissements immobiliers apparaissent souvent en deuxième ligne.

Si l'analyse du marché foncier se fonde sur des données individualisées, il n'existe en revanche pas, à ce jour, de vision consolidée sur le marché des locaux industriels / locaux d'activités à l'échelle du Sud54.

Toutefois les avis des entreprises et commercialisateurs interrogés convergent pour noter un **déficit d'offre de locaux d'activité en phase avec la demande du marché depuis plusieurs années** (300 m² d'ateliers avec des bureaux intégrés). Lorsque l'offre publique et privée existent, elles sont rapidement pourvues (cf. ateliers artisanaux du Grand Nancy ; programmes d'investisseurs privés sur le marché de gros à Heillecourt/Vandoeuvre ou à Rehainviller). Cette carence contraste avec la production abondante de programmes de bureaux.

>>> La conservation de la stricte vocation des zones logistiques en question

Les zones logistiques du bassin nancéen ou bien situées sur les grands axes routiers connaissent une dynamique positive.

Les évolutions des marchés déjà évoquées et la dynamique de commercialisation ont conduit le syndicat mixte pour la réalisation de la Mégazone d'activités de Gondreville-Fontenoy à engager une réflexion sur le positionnement du parc logistique départemental (Plate-forme Lidl, XPO supply chain Nord & Est France) aménagé dans les années 1990.

Le positionnement remarquable, tant en termes de localisation (N4, A31, Moselle canalisée) que de marché (parcelles de plusieurs dizaines d'ha répondant aux besoins d'implantations de grands volumes, Parcolog), plaident pour le maintien de la stricte vocation logistique de la zone internationale d'activités moyennant quelques ajustements, déjà évoqués.

Cette orientation stratégique doit être confortée par la recherche d'une plus grande complémentarité avec les autres zones à vocation logistique (Toul Europe, Parc de la Forêt de Haye, Dynapôle en particulier) ainsi que par une gouvernance de la ZIA lui assurant une plus grande promotion au sein de la région Grand Est.

> La ZAE, un modèle foncier et immobilier dépassé ?

>>> Elles ont accompagné le développement économique du Sud 54

La première zone d'activités fut la zone industrielle de Ludres-Fléville (depuis rebaptisée Dynapôle) créée en 1968, à l'origine pour soutenir le tissu industriel lorrain, et accroître l'emploi.

Dans ce contexte favorable de la fin des Trente Glorieuses puis en raison des opérations de reconversion économique initiées par l'Etat (ex : implantation de Kléber à Toul en 1969), d'autres zones d'activités hors agglomération nancéienne (dans le Toulinois en particulier) ont pu être initiées. La procédure ZAC a été essentiellement utilisée sur ces grandes opérations car elle permettait de constituer un cadre général permettant de porter sur le long terme des opérations complexes, ou d'une certaine taille, sans obligation préalable de maîtrise foncière au moment du dossier de création (contrairement au lotissement).

Les ZAE ont donc permis dans les années 1970 et 1980, la réalisation d'opérations d'urbanisme majeures dans les agglomérations du Sud54 et ont contribué à répondre aux besoins d'implantation et de développement des entreprises, dans un cadre spatial approprié et compatible avec le reste du développement urbain.

Souvent initialement qualifiées « d'industrielles », ces zones d'activités (quelquefois dénommées parcs d'activités avec la montée en puissance de la question environnementale cf. Parc Eiffel Energie) ont accompagné la tertiarisation de l'économie en y accueillant des services, et plus globalement le phénomène de métropolisation (dissociant les espaces de vie et de travail).

Les zones d'activités ont aussi permis à des entreprises artisanales, implantées en cœur de village, de se développer de façon plus fonctionnelle ; ainsi en 2016, la Maison Boulanger de Colombey-les-Belles, a construit un laboratoire de 1100 m² sur la Zone En Prave à Allain, où elle s'est installée, permettant aux 27 salariés de cette boulangerie de travailler dans des conditions optimales.

Globalement, les zones d'activités, souvent orientée à leur lancement vers une vocation première, sont devenues de fait généralistes avec la diversification de l'économie du Sud54. Cette absence de spécialisation de l'image de la ZAE et de marqueurs économiques autour d'un ou deux grands établissements, entrave la naissance d'une dynamique générale de zone.

A cette mixité des secteurs d'activités s'est ajoutée la prise en compte – encore timide – des questions environnementales, l'amélioration des infrastructures, la tendance récente - mais qui s'affirme - à concevoir les parcs d'activité comme des « quartiers de ville » dotés de services aux entreprises et à leurs salariés.

Ces mutations, souvent portées par la puissance publique, ont pu avoir des effets incitatifs sur des propriétaires occupants ou des investisseurs locaux cherchant à préserver ou à revaloriser leurs actifs immobiliers (exemple des travaux d'isolation effectués sur les parcs immobiliers tertiaires du technopôle de Brabois, grâce au levier financier des pouvoirs publics).

>>> Plusieurs générations de parcs immobiliers ont été générées

Ces différents parcs génèrent des problématiques d'attractivité différentes.

Ainsi, les sites d'activités les plus anciens présentent un bilan contrasté :

- parfois une faible emprise bâtie, pouvant aller de 20 à 50 %
- un bâti souvent peu qualitatif du point de vue énergétique (cet aspect est de plus en plus problématique car il pèse lourdement sur les charges d'exploitation des entreprises ; celles-ci y sont de plus en plus sensibles)
- des espaces publics plus ou moins entretenus
- une forme urbaine typique des années 1980-1990, avec des qualités d'usage qui ne sont pas pour autant négligeables (en matière de stationnement et d'espaces verts notamment)
- une attractivité qui peut demeurer forte du fait notamment de leur situation (ex : accès autoroutier) et de l'offre immobilière répondant aux besoins de certaines entreprises (ex : volumes, hauteurs)

Du fait de leur obsolescence, ils peuvent être concurrencés par des parcs d'activité plus récents, qui en générant une offre neuve plus adaptée aux standards, provoquent un « effet-tiroir ». Il faut toutefois ne pas ignorer que des bâtiments anciens dans les premières zones d'activité répondent encore aux besoins de certaines entreprises, parfois implantées depuis l'origine (cf. zone Gabriel-Fauré, à Jarville-la-Malgrange).

C'est pourquoi certaines (rares) collectivités ont pu accorder une attention particulière dans la requalification de sites. Citons par exemple le Grand Nancy pour Nancy Porte Sud, ou bien le bassin de Pompey dans le cadre d'une reconversion de sites de grande ampleur (ses services en charge de la gestion des équipements et espaces verts du Parc d'activités Eiffel Energie ont obtenu en mars 2009 la certification ISO 14001 pour maîtriser les impacts sur l'environnement).

>>> Un modèle de ZAE qui évolue ?

Au-delà du prisme de l'offre foncière, trois facteurs demeurent valides pour une entreprise désireuse de s'implanter :

- le positionnement géographique par rapport à son marché (fournisseurs/clients/ partenaires technologiques /déploiement de la force commerciale),
- l'accessibilité, en particulier par des voies rapides et des transports en commun de qualité et efficaces,
- la desserte numérique par réseaux fixes et mobiles (généralisation soit effective, soit prévue à l'horizon 2022).

Longtemps un facteur différenciant, le très haut débit est devenu une condition de base pour les entreprises qui sont amenées de plus en plus à utiliser la transmission de grandes quantités d'informations, la téléconférence ; son absence devient même un handicap économique, de même lorsque le service n'est pas à la hauteur des besoins et des attentes des entreprises (débit, tarifs).

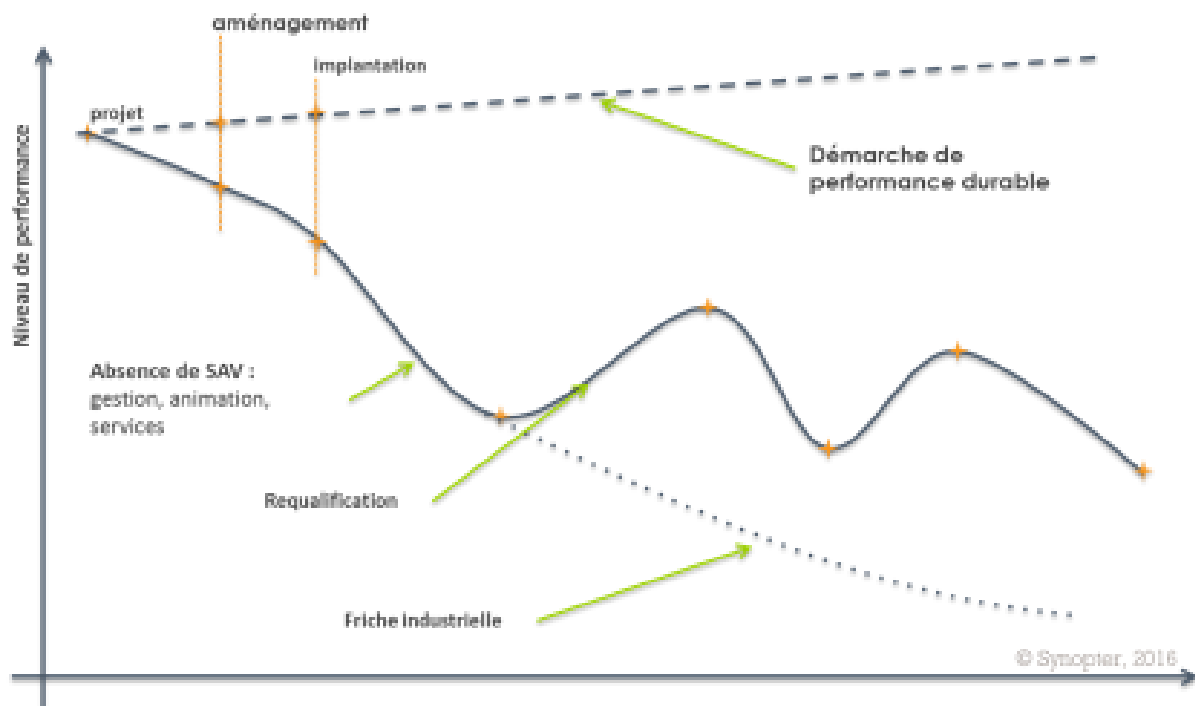
Trois autres facteurs ont pris une importance croissante :

- la présence de services aux entreprises (ex : logistique) et aux salariés (ex : restauration, crèche)
- la présence d'un gestionnaire actif en faveur de la vie et du développement des espaces économiques (qui assure un suivi de l'évolution des sites dès l'achèvement de la phase commerciale)
- le cadre de vie quotidien du site d'activités (espaces publics, circulations, accessibilité par les transports en commun, qualité architecturale et paysagère...)

Plus globalement, la réflexion sur le marketing territorial économique se développe et prend en compte l'environnement des entreprises, la valorisation de l'activité économique excédant la dimension spatiale (le m²).

Pour autant, il ne faut pas négliger les montants financiers qui doivent être mobilisés dans le cadre de la requalification des sites d'activités (en particulier le coût de rénovation des voiries et réseaux divers, celui des travaux d'isolation des bâtiments qui sont des passoires énergétiques), à mettre en corrélation avec l'évolution des budgets publics. Le cycle de vie et la gestion des ZAE à moyen et long terme est rarement intégré de facto. A titre d'exemple, le coût des travaux de remise à niveau du Parc d'activités de Haye (Velaine-en-Haye) pourrait être quasi équivalent au coût d'acquisition de la zone.

Le cycle de vie des zones d'activités



>>> L'évolution de la carte intercommunale ré-initie la réflexion sur les ZAE

La loi NOTRe du 7 août 2015 a des incidences sur les EPCI en matière de développement économique, en particulier dans le domaine de la création, l'aménagement et la gestion des zones d'activités économiques.

Depuis le 1er janvier 2017, les zones d'activités économiques sont toutes de compétence intercommunale, l'intérêt communautaire n'est plus applicable.

Tous les EPCI du Sud54 (à périmètre constant comme à périmètre nouveau), disposant de ZAE communales, sont encore fortement préoccupés par ce sujet de transfert à leur échelon (avec mise en conformité conséquente des statuts) :

- évaluation de la valorisation des transferts de biens pour les zones d'activités en cours d'aménagement ou à créer (avant le 1er janvier 2017)
- évaluation des transferts de charges pour les zones d'activités existantes (au plus tard au 1er janvier 2018). Ces charges seront déduites des attributions de compensation vis-à-vis des communes.

Par ailleurs, jusque récemment, la plupart des EPCI les plus ruraux n'avaient pas les dispositions financières ou bien n'ont pas éprouvé la nécessité de créer des ZAE, laissant de ce fait libre cours à l'initiative communale ou privée.

Le Grand Couronné, de par sa proximité avec le pôle d'emploi du Grand Nancy ou bien le Sânon, de par la prégnance de son tissu artisanal, ont longtemps misé sur l'économie résidentielle. Comme d'autres EPCI, ils ont d'abord investi les moyens de l'intercommunalité dans les services à la population.

Le renforcement de la structuration intercommunale (par dévolution légale, montée en puissance de la compétence économique), l'évolution des process (qui conduit les artisans à déménager leur outil de production dans des locaux plus adaptés), le déplacement ou le renforcement du centre de gravité économique (sur des axes majeurs), sont autant de facteurs qui peuvent se conjuguer et inciter ces intercommunalités à aménager des ZAE (exemple du Chardon Lorrain) et à agir sur l'environnement pour accompagner la demande des entreprises de leur territoire.

LES PRINCIPALES PROBLEMATIQUES

> La mise en œuvre des dispositions de la loi NOTRe

Depuis le 1^{er} janvier 2017, cette loi consacrant la montée en puissance de l'action économique des communautés et métropoles (le développement économique et l'accueil et accompagnement d'entreprises sur leur territoire), les rend compétentes à titre exclusif en matière d'aides à l'immobilier d'entreprise et à l'aménagement économique.

Il s'agit d'un rôle-clé pour accompagner le parcours résidentiel des entreprises. Cette mission appelle toutefois un véritable pilotage de l'immobilier, des connaissances fines et une stratégie quant aux coûts, une capacité d'écoute et de réponse aux besoins des entreprises, ainsi qu'une anticipation de leurs propres stratégies de localisation².

A l'échelle locale, plusieurs questions en découlent, particulièrement dans la conjoncture économique qui prévaut :

- en amont, les EPCI ne doivent-ils pas s'interroger sur les objectifs de développement économique local et le panel d'offres sur leur territoire ? comment évaluer l'intérêt, l'opportunité et le coût de l'existant et donc des transferts ? les charges d'entretien ? la création de valeur ? quelles sont les échelles pertinentes ? quelle place, quel intérêt pour la coopération interterritoriale ?
- en aval, les intercommunalités actives dans la production d'immobilier tertiaire (ex : le Bassin de Pompey avec Delta Affaires) n'auraient-elles pas intérêt à confier la commercialisation des surfaces non louées à des agents privés afin de trouver un relais dans cette commercialisation ?
- les SEM qui sont des opérateurs fonciers reconnus sont-elles les plus efficaces pour s'occuper de la phase de commercialisation des terrains qu'elles ont-elles-mêmes aménagés ?

> Des concurrences « territoriales » indéniables

La réalité des concurrences économiques est indiscutable, sur plusieurs registres. Elle renforce le fait que le cahier des charges de l'entreprise demeure plus que jamais prescripteur.

Il peut subsister d'une part, au sein des EPCI aux compétences les moins intégrées, un fort climat concurrentiel entre communes, d'où une absence de stratégie globale de l'intercommunalité en matière d'offre foncière. Les élus municipaux utilisent, chacun à leur niveau, leur carnet d'adresses pour implanter les prospects sur leur commune, pas toujours de façon cohérente dans les différents parcs d'activités.

La concurrence des offres est bien réelle entre territoires par ailleurs. L'aménagement de la ZAC Brabois Forestière, avec son programme immobilier orienté vers le tertiaire en quasi continuité du technopôle de Brabois, en constitue de fait une illustration récente.

² « Accompagner le parcours résidentiel des entreprises », *Intercommunalités* n°220, juin 2017, p3.

Si elle a pu stimuler l'action publique dans sa dimension d'aménagement économique, elle a pu permettre aussi à certaines entreprises de faire « monter les enchères » entre territoires. Elle a pu également placer des EPCI en situation délicate, la sortie d'opération coïncidant avec un retournement durable de la conjoncture économique depuis 2008 (exemples du parc industriel de Moselle Rive Gauche).

C'est afin d'y remédier qu'une stratégie de développement économique a été partagée entre les 4 EPCI de Terres de Lorraine, afin d'atténuer les concurrences internes à ce territoire. Une relocalisation d'entreprise est d'abord travaillée au sein d'une intercommunalité, en partenariat avec l'ADSN. Les prospects exogènes en revanche sont partagés à l'échelle Terres de Lorraine, permettant ainsi de situer plusieurs réponses possibles à un cahier des charges donné, et maximisant les possibilités d'implantation du projet sur ce territoire.

Entre programmes ensuite : l'effet de concurrence (effet-tiroir) se vérifie également entre des programmes neufs et le parc existant de bureaux. Les surfaces tertiaires sont en situation d'être vidées de leurs occupants si elles se trouvent en inadéquation avec la demande nouvelle. Il appartient donc aux propriétaires de réfléchir dès le départ à la mutation possible de ce parc (logement ? services ?)

Entre commercialisateurs privés enfin : la baisse du rythme de commercialisation dans les ZAE a conduit à une concurrence exacerbée entre ces agences, qui détiennent souvent en commun une partie de leur portefeuille. Leur faible propension à coopérer s'en est trouvée plus que jamais renforcée.

> Une demande incertaine, des marchés imprévisibles

L'évolution de la demande depuis 2009 est sensible.

D'abord elle s'est fortement restreinte depuis la crise, les entreprises ayant suspendu leurs investissements, indexés sur la réactivation du carnet de commandes. En outre, l'effet TGV escompté semble, à écouter les agents et commercialisateurs immobiliers, avoir été faible depuis son arrivée en 2007.

Ensuite il faut noter qu'il n'y a quasiment plus d'implantations exogènes sur le Sud54 et les implantations locales se font essentiellement par un effet de vases communicants des entreprises locales, souvent patrimoniales, avec des besoins portant sur des surfaces plus petites :

- 150 à 200 m² de bureaux
- 200 à 500 m² de locaux d'activités, sur une parcelle de 1000 m²

Enfin, les faibles taux d'intérêt proposés par le réseau bancaire incitent les entreprises à devenir propriétaires et à faire construire pour leur propre compte, impactant de fait les parcs existants.

Cette situation nouvelle tend les prix du foncier à vocation économique dans des territoires à faibles disponibilités ou avec une forte offre locative des locaux d'activités.

Cette tendance pose également la question du traitement des bureaux de seconde ou troisième main. Car aujourd'hui la demande des utilisateurs est de privilégier des immeubles fonctionnels, répondant aux nouvelles normes, avec des charges plus économiques, et jouissant d'un accès à un haut niveau

de service (restauration, transports en commun, crèches...). C'est pourquoi les entreprises s'orientent préférentiellement vers des offres neuves ou récentes alors que le marché est aujourd'hui majoritairement locatif, de seconde main et parfois très vétuste (exemple : 40 % des transactions de bureaux en 2014 sur la Métropole du Grand Nancy ont été réalisées sur des opérations neuves).

> Une difficulté réelle à saisir l'adéquation offre/demande

L'analyse des marchés et le positionnement de l'offre par rapport à la demande sont relativement nouveaux. Ce retournement du regard des professionnels vers la demande (l'analyse porte sur le seul flux de demandes nouvelles exprimées auprès d'eux), généré par la crise, les conduit à engager quasiment une démarche proactive sur les besoins des entreprises.

De plus, la compréhension de la demande est biaisée, car les commercialisateurs sont actifs sur les territoires rentables pour leur activité ; a contrario, les territoires peu ou pas attractifs constituent des « angles morts » de la couverture des agences.

Par ailleurs, l'évolution même du profil des nouveaux chefs d'entreprise joue sur l'adéquation entre l'offre et la demande.

Ainsi, les EPCI et la Chambre des Métiers se rejoignent pour noter une croissance des auto-entreprises dans le domaine des activités artisanales, qui vont jusqu'à représenter les 2/3 des projets de création. Or ces nouveaux chefs d'entreprise, hormis des problématiques de savoir-faire et de qualification, sont à leur compte et n'ont pas les mêmes besoins de locaux professionnels que des artisans exerçant sous d'autres statuts que l'auto-entrepreneuriat.

En outre, l'obligation d'inscription au RCS et le stage de préparation à l'installation passés, ces nouvelles entreprises n'ont pas spécialement recours aux services des chambres consulaires (accompagnement, hébergement, comptabilité, assurance, formation...), ni ne se projettent dans une problématique de croissance de l'entreprise (par embauche de salariés) et donc à terme ni dans celle de la transmission/reprise de leur établissement.

La chambre départementale des métiers a de surcroît perdu la visibilité de la demande de ses ressortissants en matière de locaux professionnels, les enquêtes triennales étant depuis 2012 administrées par l'échelon régional.

> Relocalisation, implantation : quelle valeur ajoutée au final ?

La quasi-totalité des arrivées d'entreprises étant d'origine endogène, il convient à ce stade d'interroger la notion de plus-value territoriale à l'échelle du Sud54, selon qu'il s'agisse d'une relocalisation d'entreprise (une entreprise déjà présente sur un EPCI qui cherche en proximité des solutions immobilières / foncières adaptées à l'évolution de son activité) ou bien d'une implantation (une entreprise exogène qui crée une structure sur ce territoire).

La relocalisation est motivée dans la plupart des cas par un développement de l'entreprise, qui peut être bénéfique pour le territoire d'accueil en termes d'impacts directs (nouveaux emplois, gains de productivité et de chiffre d'affaires) et indirects (travaux de rénovation ou de construction...).

Elle implique cependant que le site anciennement occupé par l'entreprise soit réoccupé par une autre entreprise, afin d'assurer un parcours vertueux de l'offre d'accueil. Les entreprises du territoire de départ peuvent être également déstabilisées par cette délocalisation, du fait de leurs liens économiques (relations donneur d'ordre/sous-traitants, clients/fournisseurs).

Une implantation en revanche porte des éléments tangibles immédiats : du foncier commercialisé, une création d'emplois et de richesse nette. Pour autant, l'arrivée d'une nouvelle entreprise peut concurrencer frontalement les entreprises locales ayant pignon sur rue, et impacter fortement l'emploi local. Ce cas de figure s'est récemment posé avec l'arrivée d'un nouveau cimentier sur Moselle et Madon. Quelle position les autres territoires adoptent-ils face à ce type de projet ?

La grande mobilité des facteurs de production, des innovations, des idées ou des modes, a des conséquences très concrètes pour un territoire quel qu'il soit, alors même que les temps de décision et de réalisation des sphères administrative et économique sont déjà souvent déphasés.

Pour une petite ou une grande agglomération, un territoire rural, rien n'est acquis et tout est très mobile. Tout dépend des stratégies d'entreprise décidées au siège, parfois plus simplement des stratégies personnelles des dirigeants.

Plus que jamais, dans un contexte d'attentisme des investisseurs et de reprise fragile de l'emploi, la compétition est généralisée pour attirer et ancrer les investisseurs, les producteurs ou encore la main d'œuvre qualifiée dont ont besoin les entreprises.

Si tous les territoires du Sud54 ne disposent pas de la même panoplie d'avantages concurrentiels et ont un degré d'attractivité variable, ils sont pourtant conscients que des solidarités ou des synergies plus grandes sont à trouver pour réduire les concurrences internes, contre-productives face à des territoires limitrophes davantage organisés.

Enfin, la ZAE, en ne concentrant qu'entre un quart et un tiers des emplois du Sud54, ne constitue pas l'alpha et l'oméga de la question foncière et immobilière du développement économique. Il semble alors nécessaire de penser l'articulation des ZAE avec l'accueil d'entreprise en milieu diffus.

Quelles nouvelles méthodes les élus et responsables du Sud54 doivent-ils utiliser pour s'adapter à cette situation changeante et assurer le développement de ce territoire, pris dans sa globalité ?

Quelle offre foncière et immobilière cohérente proposer pour s'imposer dans cet univers concurrentiel, en s'appuyant sur les dynamiques réelles du territoire et l'engagement de ses acteurs ?

LES PISTES D'AMÉLIORATION

> Une gestion stratégique du portefeuille foncier à l'échelle du Sud54

La question des besoins en foncier économique relève d'une gestion stratégique de l'offre foncière et immobilière. Cette gestion s'est toutefois compliquée en raison du contexte économique dégradé.

D'une part, il ne s'agit plus aujourd'hui de maîtriser les effets de la croissance économique sur la consommation foncière du territoire mais plutôt de **favoriser cette croissance en proposant une offre foncière diversifiée, flexible et cohérente, complémentaire à une offre immobilière de qualité.**

D'autre part, cette offre doit répondre à un développement essentiellement endogène, constituée de petites entreprises locales, souvent patrimoniales, avec des besoins fonciers et immobiliers en rapport avec ces évolutions.

Les collectivités sont ainsi confrontées au décalage entre temps court des fluctuations de la demande et temps long de la production foncière et/ou immobilière, avec un risque réel de distorsion entre l'offre et la demande.

Par ailleurs, produire de plus petites parcelles adaptées à une demande qui se confirme, n'est pas sans conséquences sur les prix de revient de l'offre foncière et les charges au compte de la collectivité.

La stratégie foncière à l'échelle du pôle métropolitain pourrait donc être pensée comme complémentaire entre EPCI. L'action coordonnée de chacun permet de mettre en valeur les potentialités d'accueil de tous les territoires, correspondant tous à des besoins spécifiques exprimés par les entreprises. En ce sens, l'action de développement économique portée à l'échelle du pôle métropolitain est certes diffuse et à géométrie variable mais permet de reconnaître chacune des capacités d'accueil comme potentielle solution de relocalisation ou d'accueil d'entreprise.

Au-delà, il semblerait pertinent que deux collectivités qui partagent un même espace économique vécu puisse dialoguer et partager une même ambition économique.

Cette gestion stratégique pourrait s'appuyer sur **un outil d'observation à l'échelle du Sud54**. Rendre lisible la cartographie des ZAE du Sud 54 permettrait à des relais supra-territoriaux (Conseil régional, Business France, pôles de compétitivité, etc.) et potentiels prescripteurs de projets d'implantation de mieux situer nos capacités d'accueil.

Cet outil sera forcément partenarial et fortement mobilisateur de temps et de moyens financiers. Il ne pourra réussir à être opérationnel qu'en reposant sur la confiance pérenne de ses prescripteurs.

Enfin, dans le but de conforter les activités artisanales répondant aux besoins de la sphère présentielle (construction et services), plusieurs réflexions à visée opérationnelle pourraient s'ouvrir sur :

- en milieu urbain, la production d'une offre foncière de petites parcelles (< 1500 m²) à des prix attractifs tout en étudiant la complémentarité des offres foncières entre la Métropole du Grand Nancy et les territoires voisins
- le développement d'une offre immobilière adaptée à la demande des TPE : par exemple des ateliers artisanaux (vente/location).
- le traitement de l'offre locative obsolète : en particulier étudier la possibilité de mesures favorisant le rachat de ces bâtiments par des entreprises occupantes ; favoriser le développement d'une expertise sur l'éco-rénovation et la réhabilitation de l'immobilier existant.

> Une optimisation de la gestion des ZAE

Le cycle de vie d'une ZAE est très court : le seuil de montée en puissance est de 20 ans (ainsi pour la zone d'Atton, aujourd'hui totalement occupée) ; le seuil de stagnation de 10 à 15 ans également.

Après une phase de forte consommation de l'espace sud-meurthe-et-mosellan pour le développement des ZAE, la gestion de ces espaces économiques s'impose comme un des éléments essentiels de l'aménagement du territoire Sud54.

Les problématiques les plus prégnantes concernent :

- la **requalification** des sites d'activité ancienne génération
- la **densification** des sites existants (y compris lors de leur extension)

Pour les collectivités, il s'agit de :

- freiner la consommation foncière
- retrouver des capacités foncières in situ ou en extension
- accompagner la diversification des entreprises qui s'implantent
- faire des économies d'investissement (et à terme des économies de fonctionnement, en matière de gestion des voiries et réseaux divers)
- réduire l'empreinte énergétique de l'activité économique (notamment par l'isolation des bâtiments, par un aménagement économe des flux et des fluides, par une mutualisation du stationnement, etc.)

Pour les entreprises, cette optimisation constitue davantage qu'une opportunité, elle tend vers :

- une offre immobilière et foncière sur mesure (répondant aux besoins nécessaires à l'évolution des process de production)
- une volonté de regrouper des unités sur un seul site plus fonctionnel et moins coûteux en charges (rationalisation)
- une logique patrimoniale (construction pour soi-même) qui renforce cette optimisation des surfaces (avec si possible une capacité d'extension)

La densification économique se caractérise par :

- la création et la réalisation d'opérations d'urbanisme ayant un volume de construction élevé (extension et développement à la verticale, avec une faible consommation foncière, une occupation des sols élevée) ;
- la réutilisation d'espaces déjà affectés à des activités (renouvellement urbain)

La **diffusion de bonnes pratiques**, déjà effectuées à l'échelle nationale ou locale, permettrait de mesurer de la façon la plus réaliste les possibilités d'évolution d'un parc d'activités déjà ancien au regard des évolutions des demandes des utilisateurs et du vieillissement de l'offre immobilière.

De même, il pourrait être envisagé d'acculturer chaque agent de développement / élu à une meilleure connaissance des offres d'accueil à l'échelle Sud54. Ceci permettrait de gagner en lisibilité, et de mieux situer les stratégies foncières intra-territoriales.

Cette optimisation passe ensuite par une intervention concertée entre les différents gestionnaires des ZAE :

- les collectivités qui interviennent sur les espaces publics, les politiques de mobilité et de services, le droit de sols
- les aménageurs qui, pour le compte des collectivités, acquièrent, divisent, aménagent, commercialisent les espaces
- les propriétaires privés, incités à redonner de la valeur à leur patrimoine par des opérations de rénovation (énergétique en particulier) et de densification (nouveaux droits à construire).

> Une réflexion partagée sur l'avenir des friches économiques sur le Sud54

De multiples sites industriels sont en déshérence (friches bâties et/ou foncières) notamment dans le Lunévillois et le Toullois.

Ces friches sont essentiellement composées d'anciens sites industriels ou hospitaliers. Toutes ne sont pas sous maîtrise publique. La mobilisation de l'outil EPFL est quasi systématique par les EPCI. En revanche, la définition de « friche » reste parfois imprécise, ce qui implique des soutiens des fonds Etat différenciés, notamment dans des opérations de dépollution.

Dans un contexte de réduction des budgets publics, les collectivités amorcent le recyclage de ces friches afin de les adapter aux besoins des entreprises, tout en maintenant des niveaux de prix de vente adaptés au marché, et en se gardant de la tentation d'aménager de nouveaux fonciers économiques prélevés sur des terres agricoles.

La problématique principale est **d'appréhender, de façon pré-opérationnelle, les mécanismes de l'aménagement** qui permettront de les remettre, en fonction de leur nature, de leur profil et de leur localisation, dans les conditions du marché (nouvelle affectation, nouveaux usages le cas échéant, au regard des engagements financiers qui seraient nécessaires).

S'engager dans une opération de requalification implique un certain nombre de prérequis :

- Un accord sur le prix de vente entre privé et public qui permette d'équilibrer une opération (en intégrant les coûts d'étude et de requalification)
- De donner une vocation, un projet au site en devenir
- D'identifier les potentiels co-investisseurs (privés ou publics) qui pourraient s'engager dans le projet.

La multipôle Sud54 pourrait utilement s'inspirer de la démarche du SCoT des Vosges Centrales sur ce sujet, ou bien encore de la démarche initiée en Rhône Alpes : « ensemble redonnons vie aux friches ».

> Capitaliser sur les atouts des infrastructures spécifiques au Sud54

Comparativement aux agglomérations du Grand Est, le Sud 54 bénéficie d'atouts différenciateurs, parmi lesquels en premier lieu la richesse des infrastructures de communication alternatives à la route :

- la plateforme fer-route de Champigneulle
- L'offre portuaire de la Moselle canalisée : Nancy Port (Port de Frouard et port de Toul-Valcourt)
- la gare interconnexion TGV
- l'aéroport régional Metz-Nancy-Lorraine, à proximité d'aéroports internationaux (1H15 TGV de Paris CDG, Luxembourg, Bâle, Francfort...)

Le territoire est également le plus au Sud de la Moselle canalisée, sans continuité vers le bassin du Rhône au gabarit européen. Les terrains directement embranchés voie d'eau (hors infrastructure portuaire) semblent disponibles et pour autant ce potentiel est sous exploité.

Un certain nombre d'activités présentes sur le territoire (comme l'export de céréales) pourraient gagner en performance si cet accès leur été favorisé. Il pourrait être envisagé d'engager une réflexion collective sur cette piste, avec les services de VNF.

Concernant notre positionnement sur nos infrastructures portuaires (privés ou publics), nous pourrions également gagner à nous coordonner avec les hubs régionaux, en bénéficiant des apports de la Métropole engagé sur ce sujet dans le cadre du Pôle métropolitain européen du Sillon Lorrain.

Enfin, différents territoires engagent des réflexions sur le fret ferré : est-il nécessaire de disposer d'une desserte propre sur les ZAE, ou est-ce qu'une rupture de charge via la gare de Champigneulle peut être suffisante pour les activités industrielles et logistiques ?

Ce sont autant de questions que se posent des EPCI, impliquant des stratégies d'investissement différenciées, qui pourraient faire l'objet d'un partage et d'une réflexion collective au sein du Sud 54 et pour lesquels l'expertise de la CCI 54 sur ces questions pourrait être utilement mobilisée.

> Le développement territorial des ZAE par des réseaux d'entreprises

De nombreux acteurs publics et privés, présents dans le processus de production et de gestion du foncier et de l'immobilier économique, fonctionnent selon des modes de régulation différents (logiques de marché, logiques administratives, logiques de solidarité, de contraintes, de négociations), sans toujours s'inscrire en amont dans un projet territorial d'ensemble.

La couverture du territoire par des réseaux d'entreprise, leur **dialogue inter-territorial** en mode partenarial, coopératif et synergique, constitue un facteur positif dans l'accompagnement du développement ou de la mutation concertée des ZAE.

De plus en plus, la qualité du partenariat public-privé (élus / recherche-développement / entreprises fournisseuses de solutions d'appui) est une condition de réussite de l'évolution des ZAE.

Il permet aux projets alliant public et privé de couvrir un spectre plus large pour répondre aux demandes des entreprises, et plus rapidement.

Il rejaillit enfin positivement sur l'image du territoire (exemple du Dynapôle de Ludres-Fléville qui a investi dans le « soft », la mairie de Ludres mettant à disposition une personne à mi-temps) et renvoie à l'implication de la collectivité.

> La promotion et la commercialisation de l'offre d'accueil, la prospection

En la matière, deux constats préalables sont partagés :

- la commercialisation des ZAE, et plus généralement de l'offre d'accueil d'entreprises sous maîtrise publique, n'est pas satisfaisante ni dans ses modalités de mise en œuvre ni dans ses résultats
- la promotion et la commercialisation d'espaces économiques sont gérées de manière individuelle, sans stratégie clairement identifiée. Par conséquent, cela ne facilite pas le fléchage de certains projets vers les territoires voisins, au risque que le Sud54 les perde.

L'enjeu d'amélioration réside donc à la fois dans :

- la professionnalisation de la fonction de promotion et de commercialisation :
 - Adossée à la notoriété et au rayonnement de la métropole, la stratégie de marketing économique doit pouvoir être déclinée selon les atouts et les spécificités de chaque territoire.
 - Identifier en conséquence des cibles prioritaires de prospection
 - Organiser la promotion de l'offre d'accueil du territoire de la multipôle Sud Lorraine auprès de prescripteurs supra-territoriaux (Région, Business France), autour des structures de développement économique disposant en interne de l'ingénierie adaptée

- l'optimisation des partenariats publics / privés :
 - Rapprocher les collectivités avec les professionnels de l'immobilier d'entreprises afin de Développer les coopérations sur les projets d'aménagements / investissements et les phases de commercialisation
- la construction d'une complémentarité au sein du Sud54
 - Organiser les conditions d'un renvoi systématique et qualifié aux territoires voisins des prospects pour lesquels le territoire concerné n'a pas de solutions d'accueil adaptées.
- la mise en réseau des acteurs locaux
 - Constituer un « club des agents de développement du Sud54 » (sur le modèle d'ARADEL) visant, par des rencontres régulières, à répondre aux évolutions du métier, favoriser les échanges d'expériences et la professionnalisation.

PHASE 3 : LES DYNAMIQUES D'EMPLOI DANS LE SCOT SUD 54

III. LES DYNAMIQUES D'EMPLOI DANS LE SCOT SUD 54

RAPPEL DES OBJECTIFS

Au-delà des questions d'aménagement, d'animation, de promotion et de commercialisation, ces travaux préparatoires à la définition d'une stratégie partagée d'accueil d'entreprises font également échos aux dynamiques d'emploi.

Dans la perspective d'une stratégie plus offensive de promotion de notre offre d'accueil et de prospection ciblée d'entreprises, la question de la typologie d'emplois dont nos territoires ont besoin peut être légitimement posée.

A compétences disponibles constantes, quelles typologies d'entreprises ciblées, quels secteurs d'activités, quelles catégories de métiers ?

De même, et de manière plus immédiate, la problématique des métiers qui recrutent et qui peinent aujourd'hui à trouver des candidats adéquats est également récurrente.

A tissu économique constant, quels sont les métiers qui recrutent et avec quelles difficultés ?

Au regard des données disponibles et en complémentarité avec les travaux du Service Public de l'Emploi, peut-on contribuer à l'identification de métiers à potentiel sur lesquels concentrer les efforts ?

Ce dernier livrable « dynamique d'emploi dans le SCoTSud54 » propose ainsi d'enrichir les deux premiers par un zoom sur les problématiques d'emploi. Cette partie a été majoritairement réalisée par SCALEN et a fait l'objet, comme prévu initialement, d'une analyse partagée avec les trois Maisons de l'Emploi de Meurthe-et-Moselle.

DES PERTES D'EMPLOIS PEU QUALIFIES DE 2008 A 2013 MAIS DES BESOINS ENCORE IMPORTANTS

➤ L'emploi salarié a connu des évolutions contrastées

Le territoire du SCoT Sud 54 n'a probablement pas recouvré le niveau d'emploi antérieur au déclenchement de la crise financière en 2008. L'emploi salarié privé³ lui était encore inférieur de 5,7% en 2015. Pour l'emploi total dont rend compte le recensement de l'Insee, les pertes nettes dépassent légèrement 4 000 de 2008 à 2013, dernière année pour laquelle les données sont disponibles. Ce recul de -1,8% de l'emploi total dans le SCoT Sud 54 est certes moins prononcé que dans le Grand Est où il atteint -2,4%. Cet écart résulte en partie des effectifs de la fonction publique (hors enseignants et professions de santé⁴), à la progression plus forte dans le SCoT Sud 54, mais plus largement de l'emploi salarié ne relevant pas de la catégorie précédente, à la baisse plus limitée. Celle-ci représente néanmoins une perte de 6 100 emplois de 2008 à 2013 dans le SCoT Sud 54.

De 2008 à 2013, les catégories socioprofessionnelles (CSP) concernées par la baisse de l'emploi salarié⁵ dans le SCoT Sud 54 sont les ouvriers et les employés. Pour les premiers, le recul y est aussi prononcé que dans la région Grand Est, pour les seconds il y est plus marqué. Si l'on compare des territoires de même taille économique⁶, donc plus homogènes, la baisse de l'emploi de ces deux CSP se révèle plutôt forte dans la zone d'emploi de Nancy.

L'emploi salarié plus qualifié connaît une évolution plus favorable. Celui des cadres et des professions intellectuelles supérieures est quasi stable dans le SCoT Sud 54, celui des professions intermédiaires (techniciens et agents de maîtrise) en légère augmentation. **Ces créations d'emplois dans les professions intermédiaires permettent au SCoT Sud 54 de contenir la baisse de l'emploi salarié de 2008 à 2013**, qui est de ce fait moins forte que dans la région Grand Est. Cet avantage n'existe plus pour la zone d'emploi de Nancy par rapport aux territoires de même taille économique et l'écart se creuse pour chacune des autres CSP, qualifiées ou non. En effet, **la dynamique propre aux emplois de cadres qui est déjà meilleure dans la région l'est bien plus encore dans les territoires de même taille économique que la zone d'emploi de Nancy.**

³ Les données les plus récentes concernant l'emploi salarié privé émanent de l'Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale (Acos). Comme elles ne sont pas ventilées par métier, elles ne sont pas utilisées dans la suite de l'étude.

⁴ Les enseignants et professions de santé ne sont pas écartés de l'emploi étudié car ils peuvent exercer leur activité dans des établissements privés.

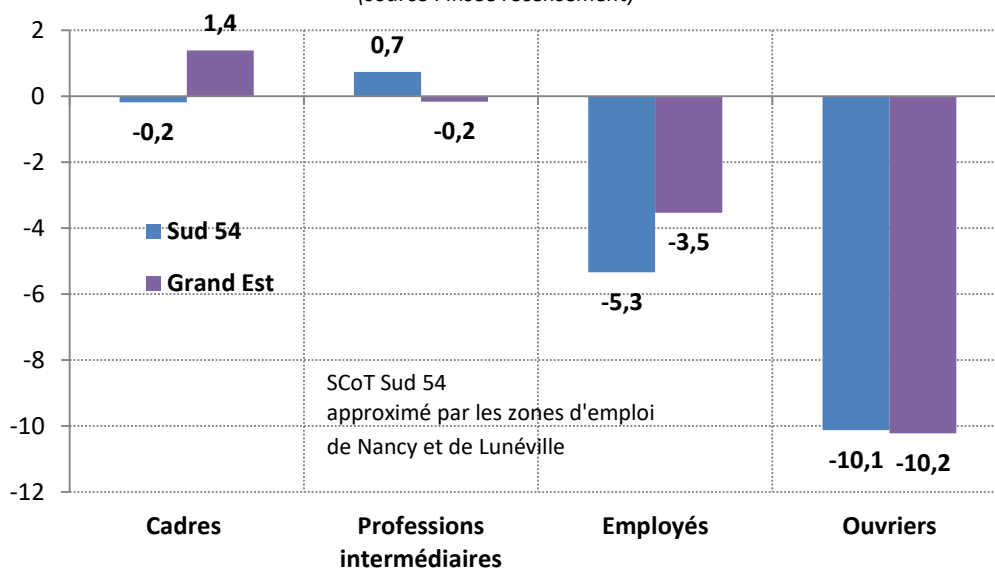
⁵ Sont uniquement retenus les salariés qui déclarent avoir exclusivement un emploi. Sont exclus par exemple les étudiants effectuant un stage rémunéré.

⁶ Ce sont les zones de 180 000 à 250 000 emplois en 2013.

Taux d'évolution de l'emploi salarié de 2008 à 2013 (%)

(hors fonction publique mais y compris enseignants et professions de santé)

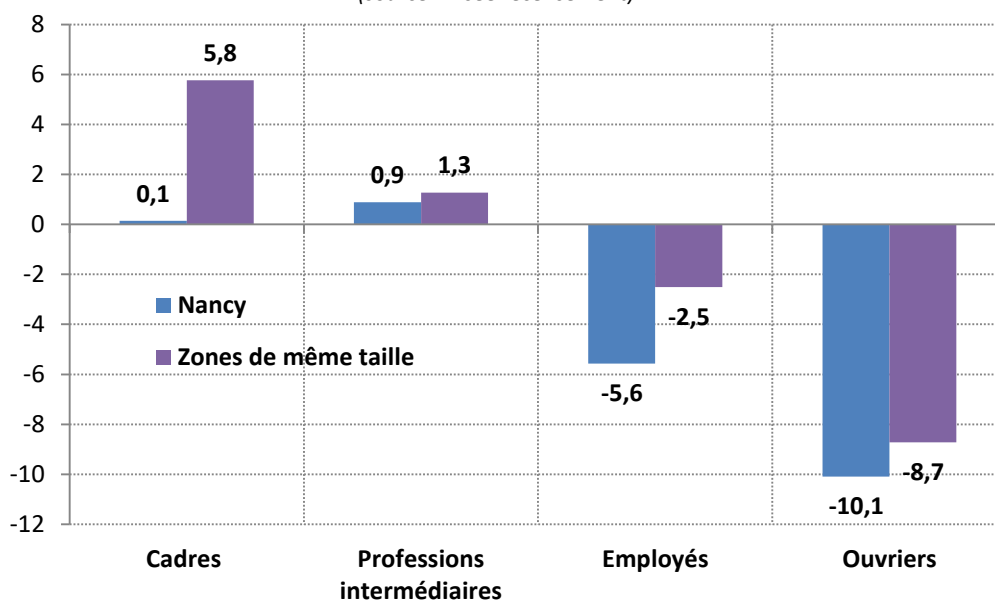
(source : Insee recensement)



Taux d'évolution de l'emploi salarié de 2008 à 2013 (%)

(hors fonction publique mais y compris enseignants et professions de santé)

(source : Insee recensement)



➤ L'emploi augmente ou baisse selon les catégories de métiers

Dans ce contexte, quels sont les métiers qui ont vu leur nombre d'emplois salariés augmenter ou diminuer de 2008 à 2013 ?

A ce stade de l'étude, les données disponibles correspondent à des familles de métiers qui sont au nombre de 87 selon la nomenclature retenue par l'Insee.

La diminution et le vieillissement de la population dans le SCoT Sud 54 ont d'ores et déjà des répercussions sur les pertes et créations d'emplois. **Les effectifs salariés des professions de santé (aides-soignants, professions paramédicales, infirmiers) et d'aide à la personne (aides à domicile et aides ménagères) sont en progression tandis que ceux des enseignants sont en forte réduction.** Si l'on prend également en compte la baisse des emplois d'aides maternelles, le solde largement imputable aux évolutions démographiques est déficitaire d'un peu plus de 400 emplois salariés durant la période 2008-2013.

Par ailleurs, durant ces cinq mêmes années, **le niveau de qualification recherché s'est élevé pour de nombreuses familles de métiers des services comme de l'industrie.**

Les emplois de cadres des services administratifs, comptables et financiers sont en progression tandis que ceux des employés administratifs d'entreprise sont en baisse.

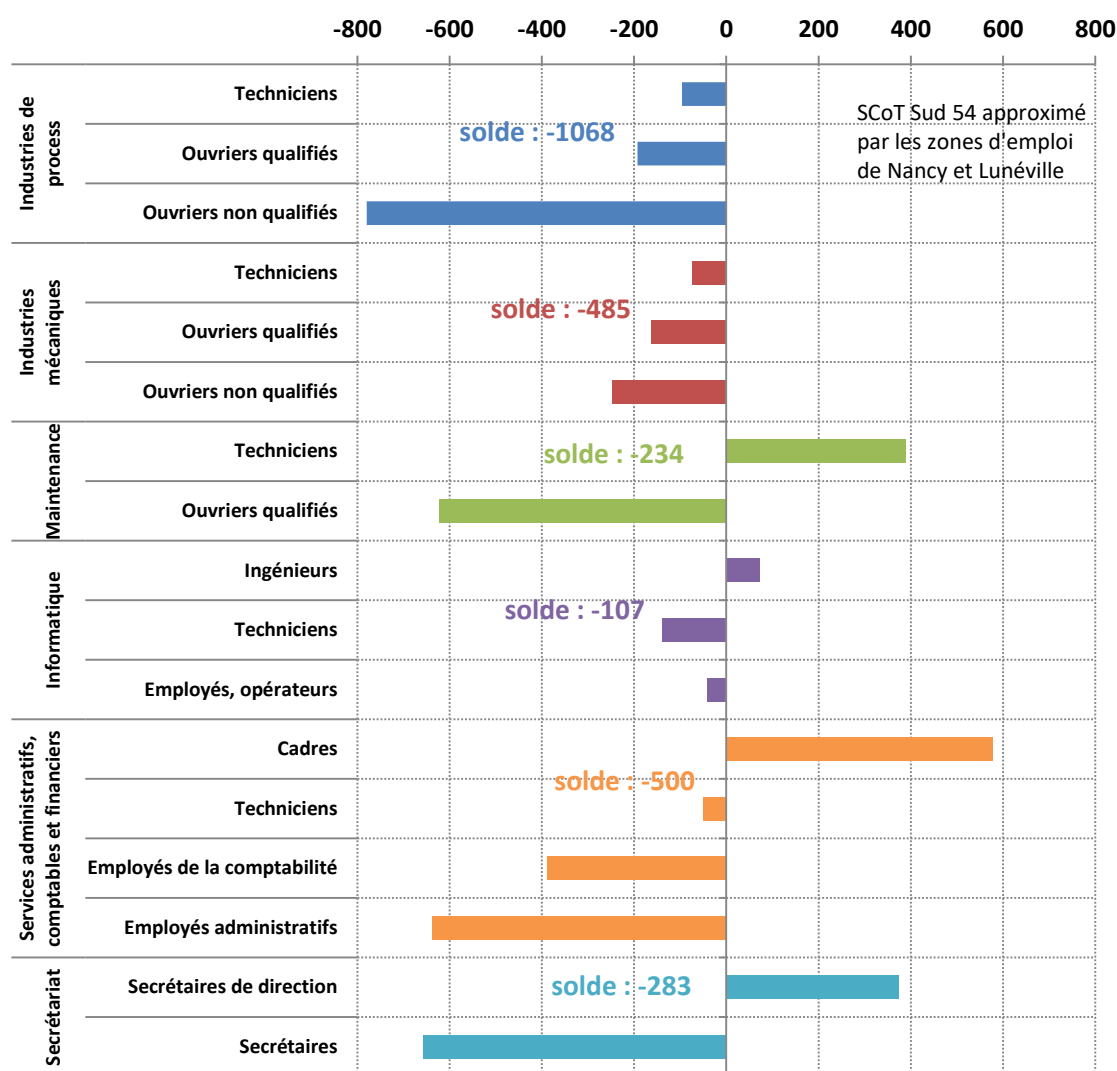
Les créations nettes d'emplois de secrétaires de direction s'accompagnent de pertes nettes d'emplois de secrétaires. Les emplois de techniciens et agents de maîtrise de la maintenance augmentent quand diminuent ceux des ouvriers, même qualifiés, également en charge de cette fonction.

Certes les emplois de techniciens des industries de process⁷ ou des industries mécaniques se réduisent, mais leur nombre fléchit moins que celui des emplois d'ouvriers. Ces dernières évolutions ne résultent pas uniquement des niveaux d'emploi initiaux (les emplois de techniciens sont structurellement souvent moins nombreux que ceux des ouvriers) mais aussi des rythmes de pertes d'emploi, plus défavorables aux ouvriers.

Pour ces trois derniers exemples, manquent les métiers d'ingénieurs et cadres techniques de l'industrie, qui sont insuffisamment détaillés mais qui, pris dans leur ensemble, se contractent de 122 emplois. Il est donc peu probable que cette famille de métiers permette d'inverser les soldes, tous déficitaires, des évolutions par fonction ou domaine d'activité mentionnées précédemment. **Les créations d'emplois plus qualifiés sont loin d'y compenser les pertes d'emplois moins qualifiés.**

⁷ Les industries de process ou de transformation sont essentiellement composées de l'industrie agro-alimentaire, des industries chimique et plastique, des industries lourdes du bois et de la fabrication de papier-carton, de la métallurgie, des industries du verre, de la céramique et des matériaux de construction. Mais, ici, les emplois des industries de process ou des industries mécaniques renvoient à des familles de métiers, qui peuvent se trouver dans d'autres secteurs que ces industries.

Variation de l'emploi de 2008 à 2013
de quelques familles de métiers dans le SCoT Sud 54
(source : Insee recensement)



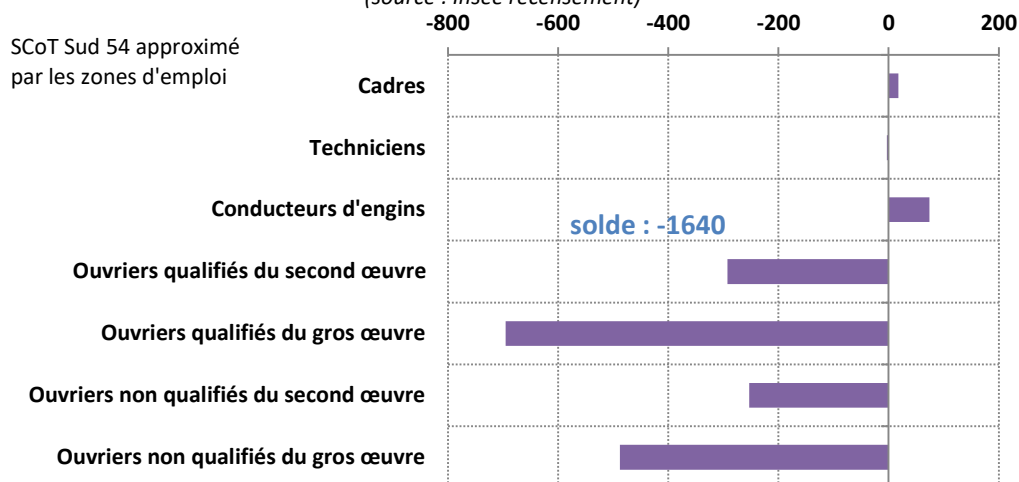
Lecture : 1) les soldes d'emploi calculés sur des champs dissemblables ne peuvent être comparés ;
 2) les fonctions ou domaines mentionnés (industries de process, informatique, etc.) ne désignent pas des secteurs mais déterminent des familles de métiers si bien qu'un ouvrier des industries mécaniques ou un technicien de l'informatique peut par exemple travailler dans le secteur de l'énergie

Les familles de métiers du BTP, du commerce, de la banque et des assurances font toutefois exception.

Dans le cas du BTP, les métiers d'ouvriers qui ont fortement pâti de la crise et contribué pour près du tiers à la baisse des emplois salariés dans le SCoT Sud 54 (hors fonction publique mais y compris les enseignants et professionnels de santé), ont davantage perdu d'emplois qualifiés que non qualifiés, surtout pour les travaux de gros œuvre.

Variation de l'emploi de 2008 à 2013 des familles de métiers du BTP dans le SCoT Sud 54

(source : Insee recensement)

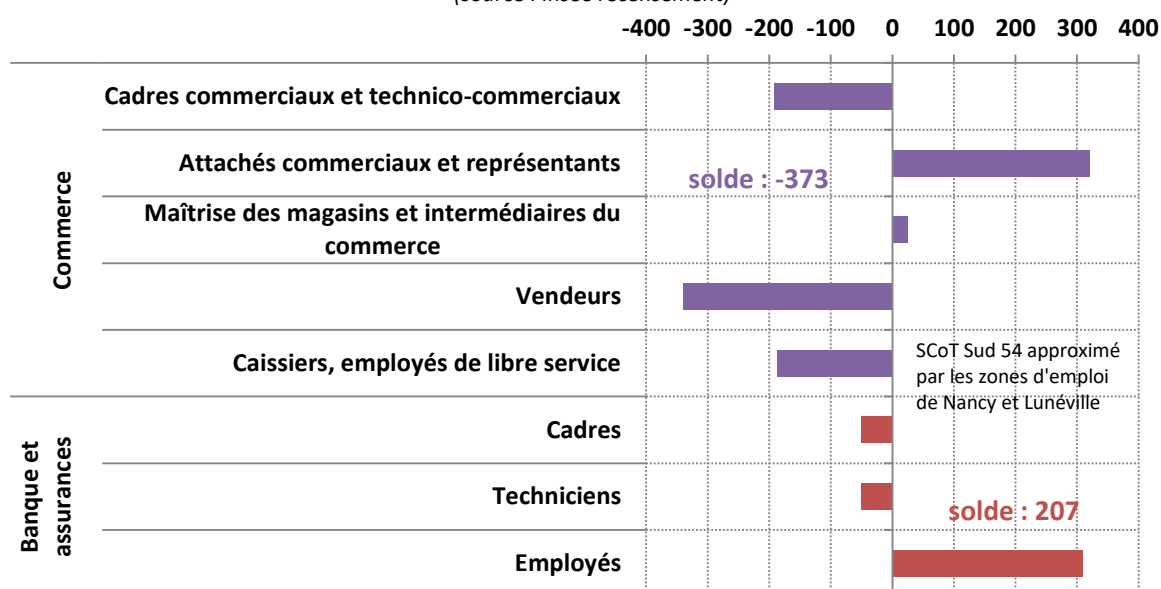


Dans le commerce, les familles de métiers des employés perdent des emplois tandis que celles des professions intermédiaires en gagnent, en nombre plus restreint cependant. Mais la singularité provient de ce que cette évolution favorable aux attachés commerciaux et représentants ne profite pas aux cadres dont le nombre diminue lui aussi.

Enfin, dans la banque et les assurances, à contrecourant de la tendance générale, les familles de métiers des employés sont en nette progression alors que celles des cadres et techniciens reculent légèrement. Les métiers de la banque et des assurances sont parmi les rares du secteur privé à s'être révélés porteurs de 2008 à 2013 pour les employés travaillant sur le territoire du SCoT Sud 54.

Variation de l'emploi de 2008 à 2013 dans le SCoT Sud 54 des familles de métiers du commerce, de la banque et des assurances

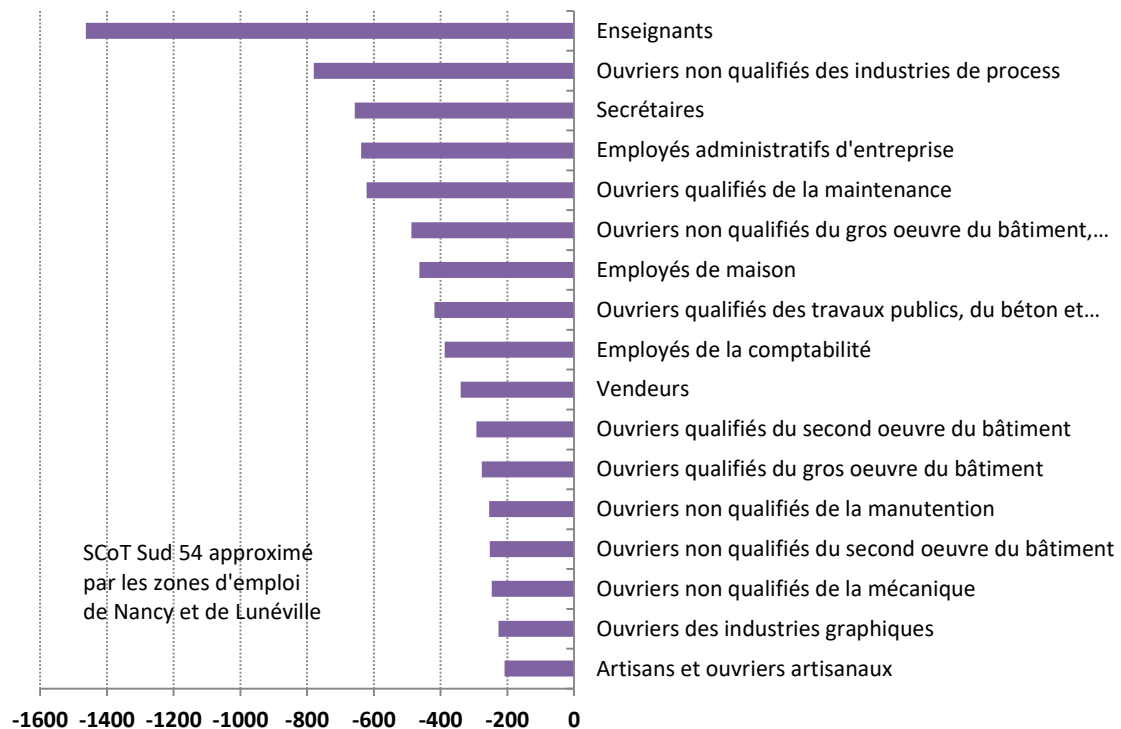
(source : Insee recensement)



Les principaux résultats mentionnés précédemment sont synthétisés sur les deux graphiques suivants qui privilégient les familles de métiers ayant perdu ou gagné au moins 200 emplois de 2008 à 2013 sur le territoire du SCoT Sud 54.

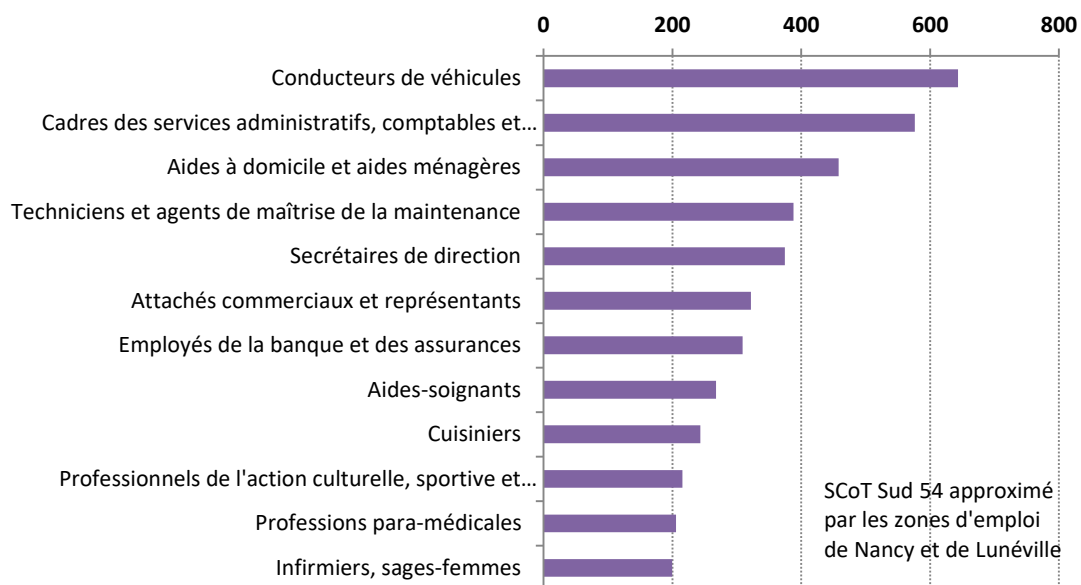
Perte nette d'emplois par famille de métiers de 2008 à 2013 dans le SCoT Sud 54

(source : Insee recensement)



Création nette d'emplois par famille de métiers de 2008 à 2013 dans le SCoT Sud 54

(source : Insee recensement)



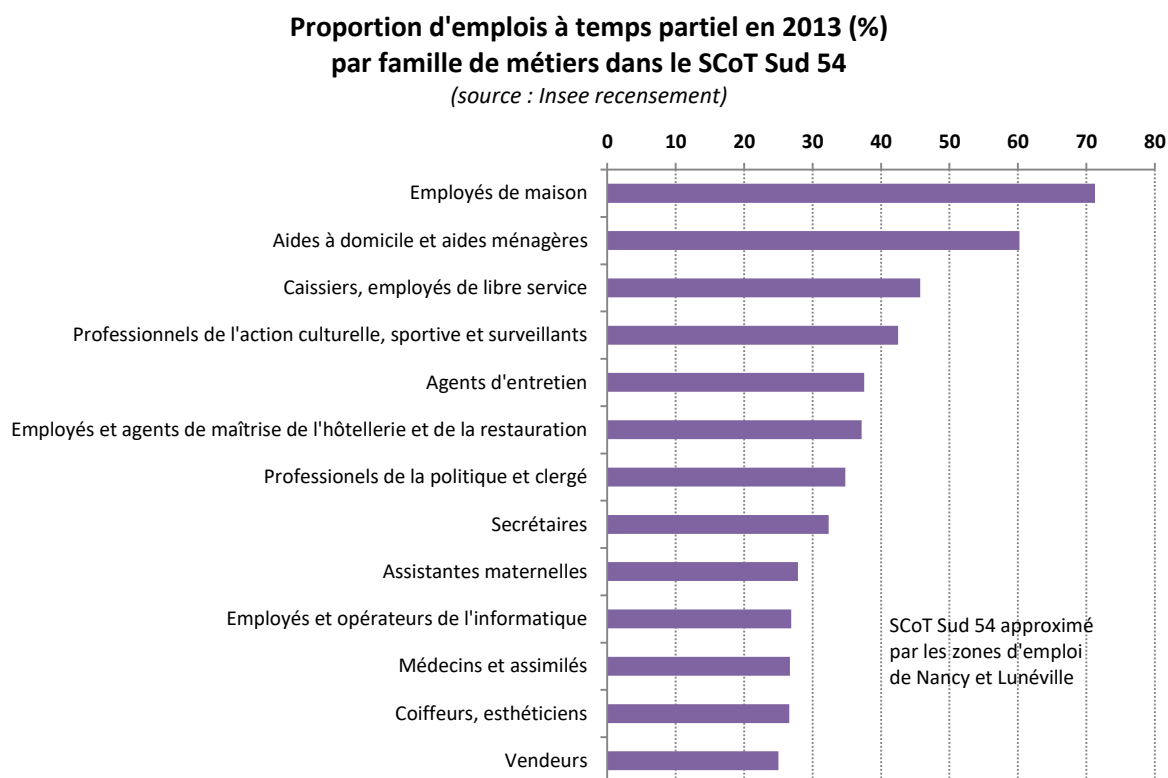
D'autres familles de métiers perdent ou gagnent des emplois, certes en nombre plus limité au point de ne pas apparaître sur les différents graphiques précédents, mais dans des proportions importantes au regard de leurs effectifs antérieurs à la crise.

Pour les pertes, les familles de métiers non mentionnées jusqu'ici se limitent aux ouvriers des industries du textile et du cuir.

Pour les gains en revanche, elles sont constituées des techniciens et agents de maîtrise des matériaux souples, du bois et des industries graphiques, des ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique, des patrons et cadres de l'hôtellerie-restauration, des agents d'exploitation des transports ou bien encore des professionnels de la communication et de l'information.

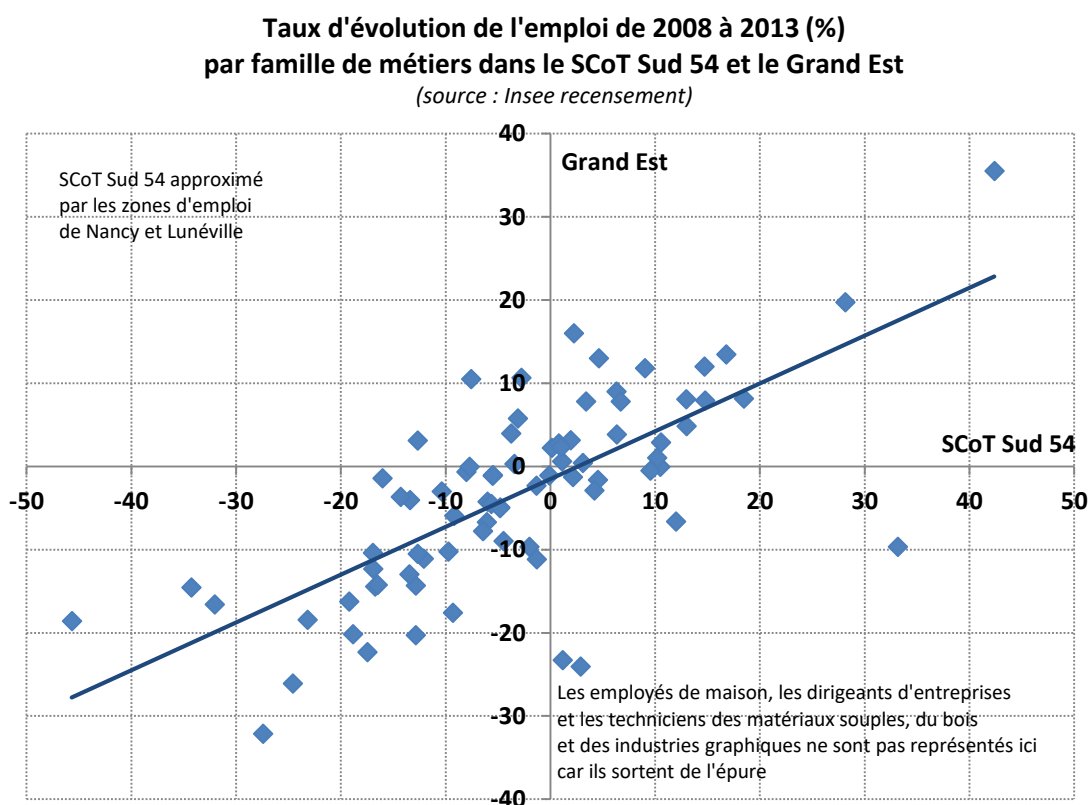
> Plusieurs familles de métiers à fortes créations ou pertes d'emplois présentent une proportion élevée d'effectifs à temps partiel

Sont particulièrement concernés les emplois de services à la personne. Toutefois, ces emplois particuliers connaissent une évolution plus modérée à la hausse comme à la baisse. Par conséquent, **le temps partiel n'accentue pas les mouvements les plus marqués sur le marché du travail du SCoT Sud 54.**



> L'évolution de l'emploi par famille de métiers est la même dans le Sud54 que dans le Grand Est

L'évolution de l'emploi de toutes les familles de métiers n'a en moyenne rien de spécifique dans le SCoT Sud 54. Elle apparaît en effet étroitement liée à celle observée dans le Grand Est, comme l'atteste la corrélation de 0,72 entre les deux variables (un tel coefficient est compris entre 0 et 1 quand le lien est positif).



> Des projets de recrutement d'environ 10 000 personnes par an, plutôt faiblement qualifiés

Au cours des trois années suivantes, de 2014 à 2016, les données d'emploi par famille de métier ne sont pas encore disponibles. Sont connus cependant les projets de recrutement recensés par l'enquête de Pôle emploi sur les besoins en main d'œuvre (BMO) (cf. encadré). Ce ne sont donc pas des évolutions attestées mais seulement anticipées. En outre, elles ne prennent pas en compte les pertes d'emploi.

Par ailleurs, le champ géographique du SCoT Sud 54 n'est plus approximé par les zones d'emploi de Nancy et Lunéville mais par les bassins d'emploi de Nancy, Toul, Pont-à-Mousson et Lunéville. Ils épousent mieux les contours du SCoT. Pour toutes ces raisons, les statistiques de nature différente entre les deux périodes ne peuvent donc pas être comparées. Mais les projets d'embauche

permettent néanmoins de distinguer les familles de métiers les plus (ou les moins) porteuses en termes d'emploi selon les entreprises.

De 2014 à 2016, les employeurs du SCoT Sud 54 ont projeté de recruter chaque année environ 9700 personnes en moyenne pour des emplois non saisonniers (cf. encadré pour la définition des emplois saisonniers). Le bassin d'emploi de Nancy concentre 79% des projets d'embauche durant la période. Les trois autres bassins ont des poids quasi similaires, compris entre 6 et 8%.

Quels métiers ont fait l'objet des plus nombreux projets d'embauche de 2014 à 2016 ?

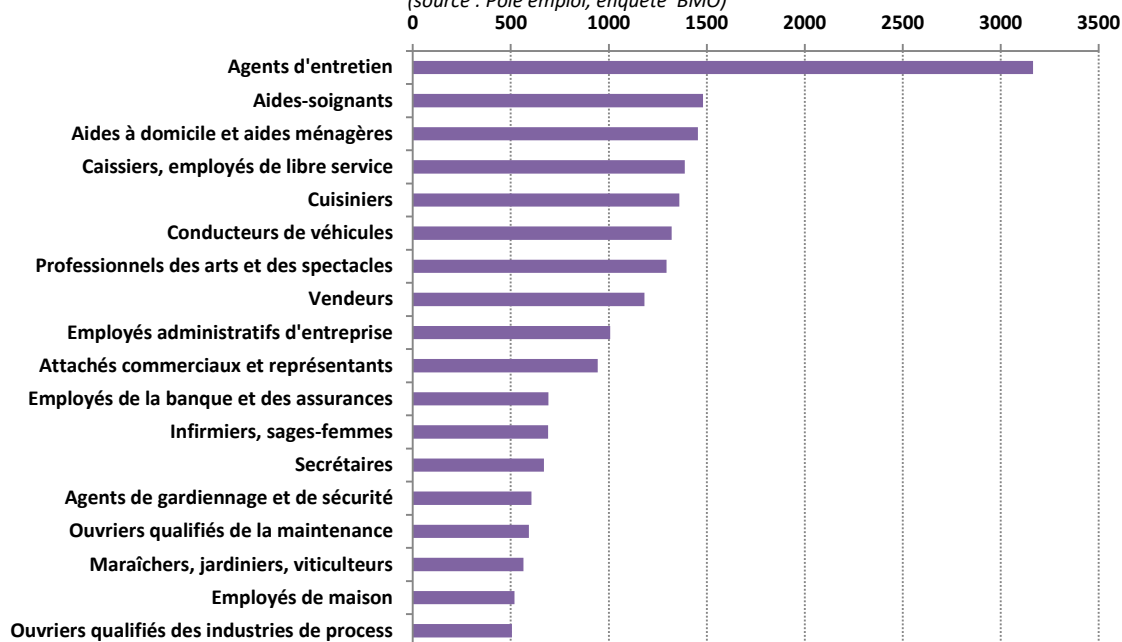
Les familles de métiers les plus susceptibles d'être recrutées durant la période ont concerné en général des emplois plutôt faiblement qualifiés. Les postes d'agents d'entretien sont de loin les plus nombreux. Ce sont essentiellement des postes⁸ pour l'entretien de locaux et non des agents des services hospitaliers ou des ouvriers de l'assainissement et du traitement des déchets. D'autres familles de métiers a priori très demandées de 2014 à 2016 se retrouvent parmi les principales créations nettes d'emploi de 2008 à 2013 : les aides-soignants, les aides à domicile et aides ménagères, les cuisiniers, les conducteurs de véhicules, les employés de la banque et des assurances, les attachés commerciaux et représentants, les infirmiers et sages-femmes.

Des familles de métiers peu qualifiés font aussi l'objet de nombreux projets d'embauche de 2014 à 2016 alors même qu'elles ont perdu beaucoup d'emplois au cours des cinq années précédentes : les secrétaires, les employés administratifs d'entreprise, les ouvriers qualifiés de la maintenance, les employés de maison, les vendeurs. Les effets de la crise sur ces emplois s'estomperaient à moins que les métiers concernés à l'intérieur d'une même famille diffèrent quelque peu d'une période à l'autre.

⁸ Ils incluent les agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM).

Nombre de projets de recrutement non saisonniers par famille de métiers de 2014 à 2016 dans le SCoT Sud 54

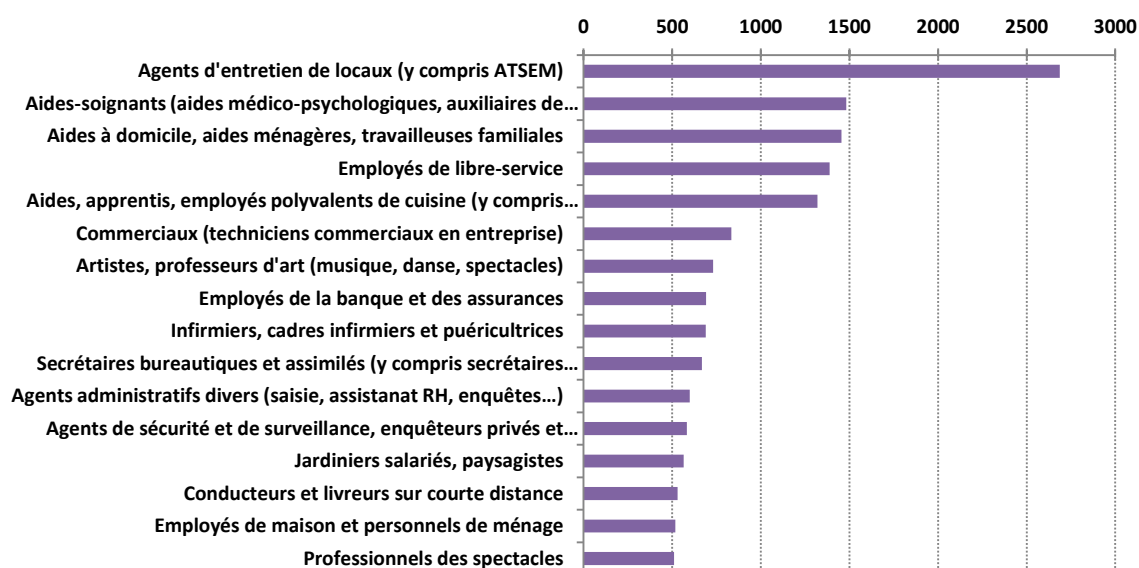
(source : Pôle emploi, enquête BMO)



Les données issues de l'enquête de Pôle emploi apportent une connaissance plus fine des métiers susceptibles d'être recrutés, ne se limitant pas à la famille à laquelle ils se rapportent.

Nombre de projets de recrutement non saisonniers par métier de 2014 à 2016 dans le SCoT Sud 54

(source : Pôle emploi, enquête BMO)

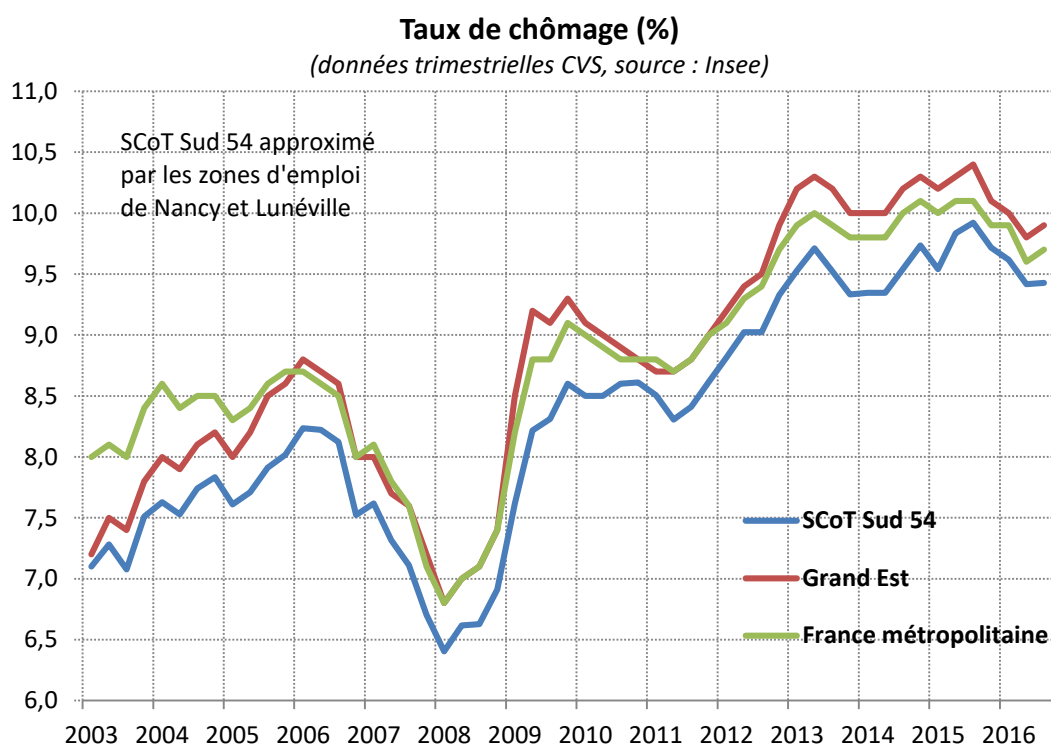


Ces statistiques offrent certes une vision détaillée des métiers dont les entreprises ont besoin sur le territoire du SCoT Sud 54 mais elles ne traduisent pas les difficultés rencontrées pour les recruter. La partie 2 traite de cette question.

LES METIERS DIFFICILES A RECRUTER CONCERNENT LARGEMENT LES EMPLOYÉS

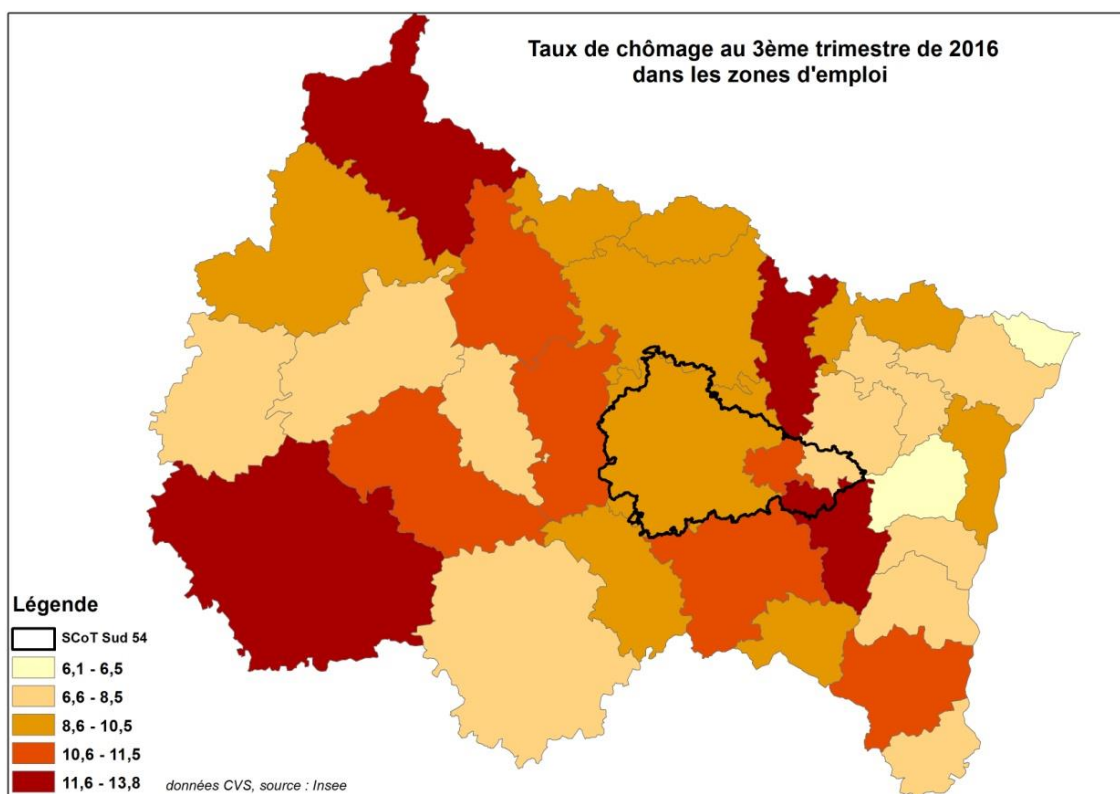
> Le taux de chômage du Sud54 moins élevé que dans le Grand Est ou en France

Le **taux de chômage** illustre le déséquilibre entre la demande et l'offre d'emplois sur un territoire. Dans l'ensemble constitué des zones d'emploi de Nancy et de Lunéville qui recouvrent en partie le territoire du SCoT Sud 54, il est de 9,4% au 3^{ème} trimestre de 2016. Il apparaît durablement **moins élevé que dans le Grand Est ou en France métropolitaine**.



Dans la zone d'emploi de Nancy, le taux de chômage se révèle moins élevé que dans les quatre autres principaux territoires économiques du Grand Est (Strasbourg, Metz, Mulhouse et Reims). A l'échelle nationale, il est dans la moyenne des taux de chômage observés dans les territoires de même taille économique.

A l'échelle locale, le SCoT Sud 54 est entouré de territoires où le taux de chômage est au moins aussi élevé, sauf à l'extrême est dans les zones d'emploi de Sarrebourg et de Molsheim-Obernai.



Mais le taux de chômage local n'est pas un indicateur sans défaut. L'offre et la demande d'emplois n'émanent pas nécessairement du territoire mais de sa périphérie et la demande peut attirer des actifs bien au-delà du territoire. En outre, les chômeurs découragés peuvent se retirer du marché du travail ou bien quitter le territoire. Un faible taux de chômage local peut aussi refléter de telles réalités. Enfin, c'est un indicateur agrégé qui ne restitue pas la diversité des besoins des entreprises et des actifs, des compétences demandées et proposées, des contrats offerts et escomptés. Il révèle plus un déséquilibre quantitatif qu'une inadéquation qualitative.

La proportion de projets de recrutement jugés difficiles par les entreprises, calculée à partir de l'enquête sur les besoins en main d'œuvre réalisée par Pôle emploi, prend mieux en compte cette inadéquation. Certes, cette mesure des difficultés de recrutement est corrélée négativement au taux de chômage⁹ - plus il est élevé, plus le recrutement est facile – mais elle ne s'y résume pas. L'offre d'emplois ne rencontre pas nécessairement la demande pour des raisons tenant au poste et au candidat (qualification, expérience, rémunération, temps de travail, statut, perspectives professionnelles, etc.) mais aussi au territoire selon son degré d'attractivité.

⁹ A l'échelle des 96 départements métropolitains, la corrélation entre le taux de chômage du 3^{ème} trimestre 2016 (corrigé des variations saisonnières) et la proportion de projets de recrutement (non saisonniers) jugés difficiles par les employeurs en 2016 est de -0,25. Les deux indicateurs n'apportent donc pas la même information statistique.

L'enquête sur les besoins en main d'œuvre (BMO), réalisée au cours du dernier trimestre de l'année $n-1$ recense tous les projets de recrutement pour l'année n , qu'ils soient relayés ou non par Pôle emploi et quels que soient leur motif, leur durée ou leur contrat. Elle concerne les nouveaux emplois, les remplacements (pour congés maternité ou maladie, départs en retraite, démissions) ou les projets saisonniers (liés à un surcroît d'activité temporaire mais récurrent). Dans l'étude, un métier sera considéré comme saisonnier quand chaque année, de 2014 à 2016, au moins la moitié des projets d'embauche sont qualifiés comme tels par les employeurs de France métropolitaine. Les métiers saisonniers sont concentrés dans l'agriculture, le tourisme, la logistique et l'animation socioculturelle et sportive¹⁰. Enfin, les projets de recrutement sont exprimés en nombre de salariés, non en emplois équivalent temps plein.

L'enquête effectuée à l'échelle nationale s'adresse à tous les établissements du secteur privé ayant au moins un salarié ou ayant déposé une déclaration préalable à l'embauche au cours des 12 derniers mois. Elle couvre également les collectivités territoriales et les établissements publics administratifs. Les résultats sont fournis par bassin d'emploi. Ceux de Nancy, Toul, Pont-à-Mousson et Lunéville correspondent quasiment au territoire du SCoT Sud 54. Toutefois le bassin de Pont-à-Mousson s'étend au-delà, incluant le sud de la communauté de communes Mad et Moselle.

Le taux de réponse à cette enquête par questionnaires est de 26,5% en 2016. Il est inférieur à 26% dans le bassin d'emploi de Nancy, compris entre 30 et 32% dans le bassin de Pont-à-Mousson et supérieur à 32% dans les bassins de Toul et de Lunéville. De ce fait, tous les résultats ventilés par métier sont « redressés » statistiquement en fonction de la taille des établissements, des secteurs d'activité, des bassins d'emploi, de l'appartenance ou non au secteur public.

Enfin, la proportion de projets d'embauche non saisonniers, que les employeurs jugent difficiles à réaliser, mesure les difficultés de recrutement dans un territoire.

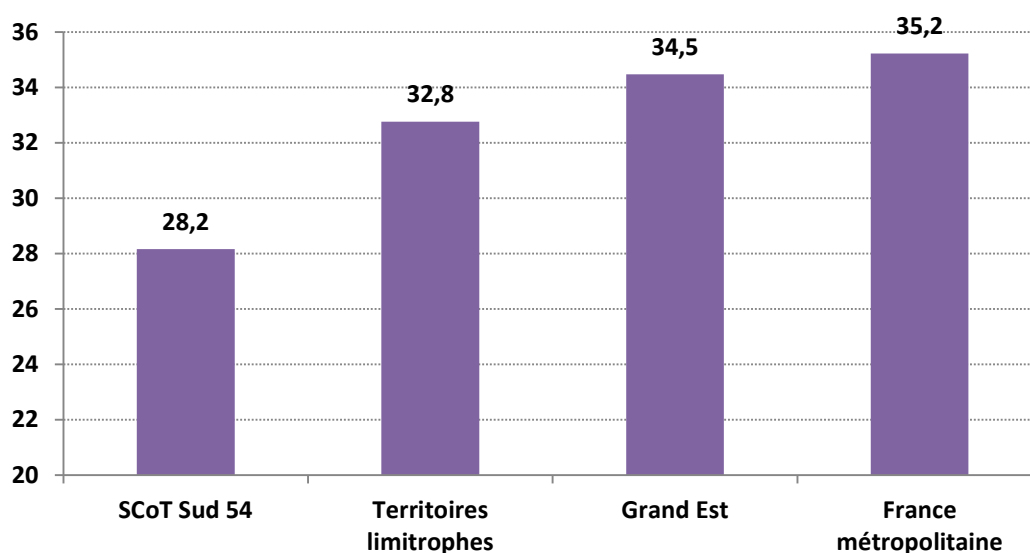
¹⁰ Les métiers saisonniers sont les maraîchers, jardiniers, viticulteurs, les ouvriers non qualifiés des industries de process et de la manutention, les conducteurs de véhicules, les vendeurs, les cuisiniers, les professionnels de l'action culturelle ou sportive et les surveillants.

> Le Sud54 connaît de moindres difficultés de recrutement

Au cours de ces trois années, les entreprises du territoire anticipent que 28,2% de leurs projets d'embauche pour des emplois non saisonniers risquent d'être difficiles¹¹. **La proportion est inférieure à celle des bassins d'emploi limitrophes¹², de la région Grand Est ou de la France métropolitaine.** Elle l'est également à celle des principaux bassins d'emploi de la région et de leur périphérie, proches de pays frontaliers ou de l'Ile-de-France qui attirent des salariés pour y travailler. **La position géographique du SCoT Sud 54, plus centrale dans la région Grand Est, constitue peut-être un premier élément explicatif de ces moindres difficultés de recrutement.**

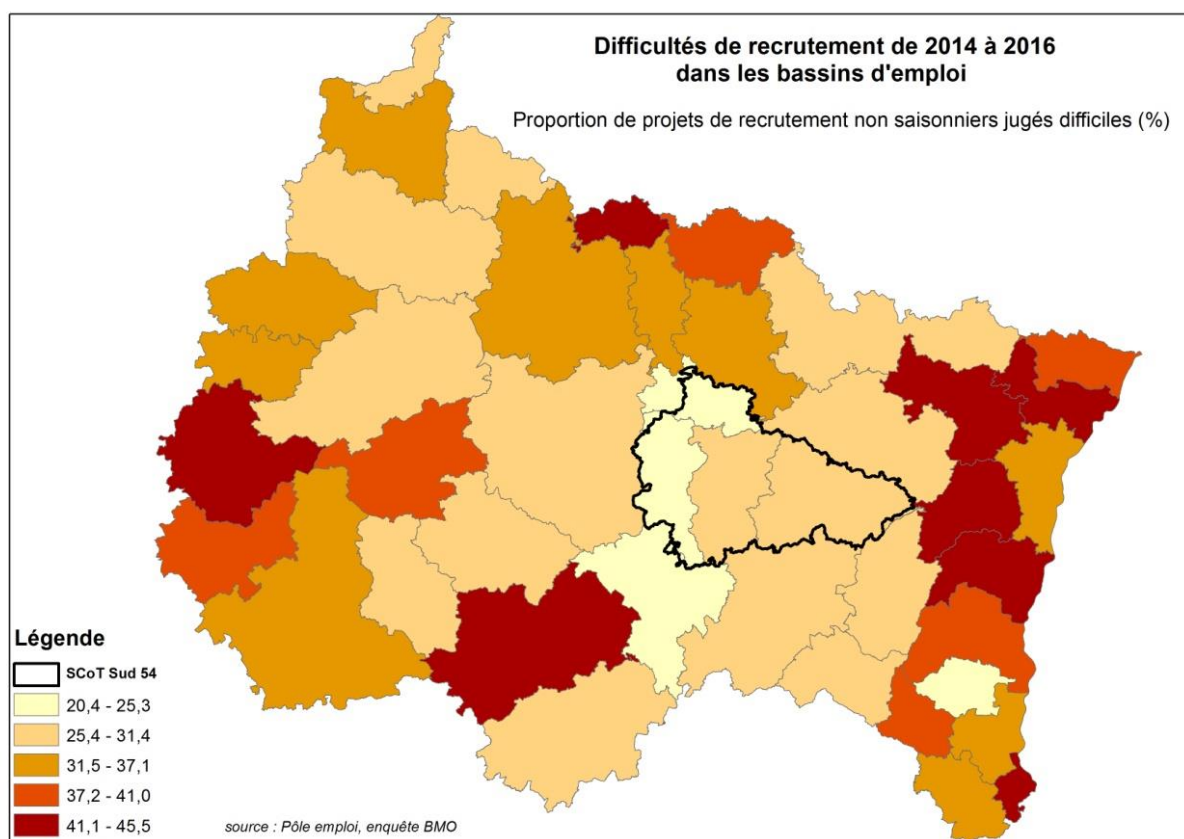
Difficultés de recrutement de 2014 à 2016 (%)

(source : Pôle emploi, enquête BMO)



¹¹ Les bassins de Lunéville et de Nancy, avec des taux respectifs de 31,2% et 29,1%, se dissocient des bassins de Toul (21,7%) et de Pont-à-Mousson (21,2%).

¹² Ce sont les bassins d'emploi de Metz, Briey, Meuse du Sud, Vosges Ouest, Epinal, Saint-Dié, Molsheim et Sarrebourg.



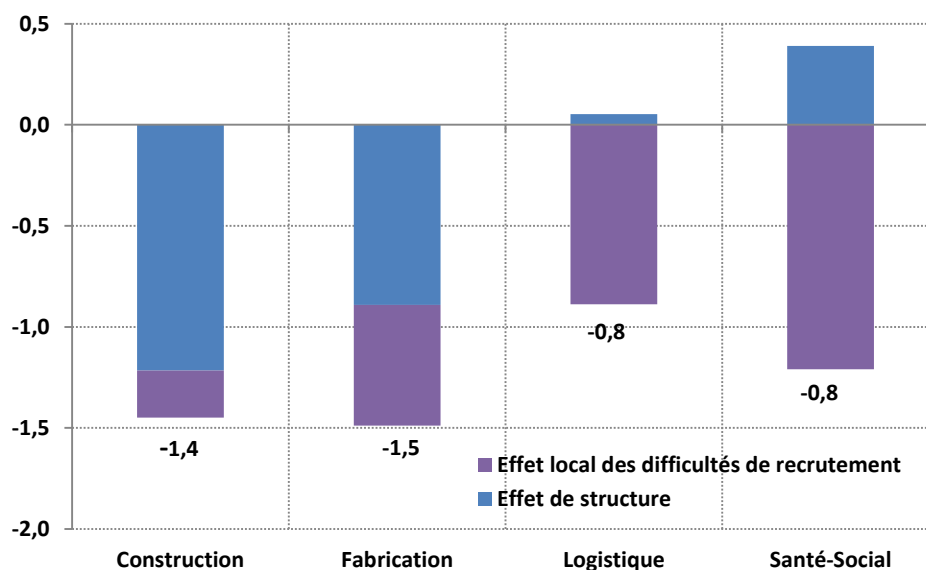
Toutefois, la structure de l'économie explique elle aussi en partie ces moindres difficultés de recrutement dans le SCoT Sud 54 que dans la région, dans le bassin d'emploi de Nancy que dans ceux de même taille économique.

L'écart avec le Grand Est tient en partie au plus faible poids des métiers de la construction dans l'emploi non saisonnier du SCoT Sud 54, qui sont plus difficiles à recruter, quel que soit le lieu. L'écart résulte aussi des métiers de la fabrication qui sont proportionnellement moins présents sur le territoire et un peu moins délicats à recruter dans le SCoT Sud 54. Enfin, dans une moindre mesure, l'écart tient aux métiers de la logistique d'une part, de la santé et du social d'autre part, qu'il est plus facile de recruter dans le SCoT Sud 54.

Le poids de la santé et du social dans le territoire, supérieur à celui de la région, induit un marché local de l'emploi important pour l'ensemble de ces métiers, qui contribue probablement aux relatives facilités de recrutement les concernant.

Ecart des difficultés de recrutement entre le SCoT Sud 54 et le Grand Est de 2014 à 2016

(source : Pôle emploi, enquête BMO ; calculs de l'agence SCALEN)



Lecture : l'écart de -6,3 points entre le SCoT Sud 54 et le Grand Est (moins grandes difficultés de recrutement dans le territoire par rapport à la région) tient pour -1,4 point aux métiers de la construction, d'une part parce que les difficultés sont moins grandes dans le SCoT Sud 54 pour ces métiers (-0,2 point pour l'effet local des difficultés de recrutement), d'autre part parce que leur poids dans l'emploi y est moindre (-1,2 point pour l'effet de structure)

Le niveau de difficulté à recruter pour un métier et les besoins anticipés par les employeurs ne se révèlent pas étroitement liés dans le SCoT Sud 54. Plus ces besoins sont importants, plus il pourrait sembler difficile de recruter compte tenu d'une offre qui ne s'ajuste pas en conséquence, du moins à brève échéance. Mais d'une part les projets de recrutement ne se traduisent pas nécessairement par des embauches fermes, d'autre part les candidats à ces postes peuvent également être nombreux en raison du taux de chômage élevé.

Dans la suite de l'étude, l'analyse détaillée par métier écarte ceux faiblement représentés dans les projets d'embauche sur le territoire, c'est-à-dire d'un poids inférieur à 0,5%, soit un seuil d'environ une cinquantaine de projets par an pour le SCoT Sud 54. L'analyse privilégie également les métiers relativement récurrents parmi les projets difficiles à recruter, à moins que leur poids ne soit plus important. Plus précisément, les métiers difficiles à recruter durant la période 2014-2016 sont ceux jugés tels par une majorité d'employeurs (la proportion atteint au moins 50%) pour au moins deux de ces trois années. Une seule année suffit si le métier représente alors au moins 1% des projets d'embauche.

> 10 métiers difficiles à recruter

A l'aune de ces critères, **10 métiers** se révèlent difficiles à recruter de 2014 à 2016 dans le territoire du SCoT Sud 54 (cf. tableau). Ils représentent 1100 emplois par an, soit 11,3% des projets d'embauche non saisonniers durant la période. **Un peu plus des deux-tiers de ces emplois potentiels s'adressent aux employés**, dont 44,2% à des aides à domicile ou aides ménagères.

Quatre de ces métiers sont des services aux ménages, dont les employeurs peuvent être néanmoins des entreprises¹³.

Six relèvent des catégories socioprofessionnelles (CSP) d'employés ou d'ouvriers, deux des professions intermédiaires et deux des cadres. Les quatre métiers appartenant à ces deux dernières CSP représentent un quart des projets d'embauche pour les métiers délicats à recruter. Pour autant, cette proportion reflète le poids de ces deux CSP dans l'ensemble des intentions de recrutement, lequel est cependant bien inférieur à celui parmi les salariés qui est de 46%¹⁴ en 2013. Par conséquent, **les projets d'embauche de 2014 à 2016 dans le SCoT Sud 54 ont moins concerné qu'on ne pouvait s'y attendre les cadres et professions intermédiaires, qui ne sont pas spécifiquement difficiles à recruter.**

On ne peut en revanche conclure quant à d'éventuels problèmes de recrutement sectoriels puisque les commerciaux (ingénieurs, cadres ou techniciens) ou les techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement sont présents dans l'industrie comme dans les services.

Métiers difficiles à recruter de 2014 à 2016	SCoT Sud 54 projets	%	Bassins limitrophes(*)	Grand Est (*)
Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales	1456	44,2	X	X
Télévendeurs	365	11,1		X
Techniciens commerciaux	282	8,6	X	X
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement	239	7,2	X	X
Secrétaires bureautiques et assimilés	228	6,9		
Apprentis et ouvriers non qualifiés de l'alimentation (hors IAA)	175	5,3	X	X
Ingénieurs et cadres technico-commerciaux	167	5,1		X
Ingénieurs, cadres d'étude, RD (industrie)	147	4,5		X
Coiffeurs, esthéticiens, hydrothérapeutes	133	4,0	X	X
Assistantes maternelles	104	3,2	X	

(*) : métiers également difficiles à recruter dans les bassins d'emploi limitrophes ou dans le Grand Est durant la période, mais pas nécessairement durant les mêmes années

¹³ Les assistantes maternelles peuvent travailler dans des crèches d'entreprises et les aides ménagères être salariées d'entreprises privées.

¹⁴ Ce ratio est calculé à partir des données du recensement de l'Insee. Il s'applique à l'économie hors administrations publiques et au territoire composé des zones d'emploi de Nancy et de Lunéville, lequel approxime celui du SCoT Sud 54.

L'étude se concentre sur les 10 métiers mentionnés précédemment.

6 des 10 métiers sont communs avec les bassins d'emploi limitrophes, 8 le sont avec le Grand Est.

Une certaine concurrence entre ces territoires peut donc exister pour attirer ces compétences. Ce constat ne vaut pas cependant pour l'ensemble des métiers. Certes les besoins de ces territoires en termes de recrutement sont structurellement très proches mais les difficultés anticipées pour chaque métier sont globalement assez dissemblables¹⁵. En effet, la corrélation entre les degrés de difficulté par métier dans le SCoT Sud 54 et sa périphérie ne dépasse pas 0,35. Elle est un peu plus forte avec le Grand Est (0,53) mais la concurrence potentielle s'atténue probablement, du moins pour les salariés les moins mobiles, à mesure que le territoire est éloigné du SCoT Sud 54 dans cette nouvelle région très vaste. En revanche, elle demeure peut-être soutenue pour les ingénieurs d'étude dans l'industrie et les cadres technico-commerciaux - les cadres constituent généralement la CSP la plus mobile¹⁶ - qui sont à la fois demandés en nombre important et difficiles à recruter dans la région, même si tel n'est pas le cas à la périphérie du SCoT Sud 54.

LES MÉTIERS DIFFICILES A RECRUTER VARIENT AUSSI SELON LE GENRE

> Une plus forte présence des femmes dans les métiers les moins qualifiés

Les salariés exerçant chacun de ces 10 métiers ont des profils socio-économiques divers. Certains reflètent le poids de ces groupes socio-économiques dans l'ensemble des salariés, d'autres en revanche se révèlent surreprésentés - par symétrie, d'autres encore sous-représentés. Sont retenus ici et répertoriés dans le tableau ci-après les profils déterminés par le sexe, la tranche d'âge et le diplôme le plus élevé, dont le poids dans une famille de métier¹⁷ est au moins le double de celui mesuré pour l'ensemble des salariés¹⁸. Ces profils ne sont pas nécessairement les plus nombreux au sein d'une famille de métiers mais les plus spécifiques.

Parmi les familles de métiers les plus qualifiées, les profils spécifiques sont exclusivement masculins. **Seuls les hommes se révèlent surreprésentés parmi les personnels d'études et de recherche, les cadres commerciaux et technico-commerciaux, les attachés commerciaux et les représentants, les techniciens et agents de maîtrise de la maintenance. A l'inverse, les profils spécifiques des familles de métiers requérant des études courtes sont le plus souvent féminins** (coiffeuses et esthéticiennes, secrétaires, aides à domicile et aides ménagères et bien sûr aides maternelles). Les salariés bouchers, charcutiers et boulangers demeurent une famille de métiers plutôt spécifiques aux hommes mais elle s'ouvre légèrement aux jeunes femmes peu diplômées. **Les métiers de vendeurs** présentent en revanche des profils mixtes. Ce sont en outre les seuls à ne concerner que **des personnes plutôt**

¹⁵ On note par ailleurs que les difficultés de recrutement par métier ne sont pas liées à l'ampleur des besoins des employeurs, tels qu'ils les expriment en nombre de projets d'embauche par métier.

¹⁶ Cf. étude « Les mobilités le long du Sillon Lorrain » qui porte aussi sur des échelles plus vastes que le Sillon Lorrain <http://www.aduan.fr/lecteur-de-publications/les-mobilites-le-long-du-sillon-lorrain.html>

¹⁷ Les données socio-économiques sont disponibles par famille de métiers et non par métier.

¹⁸ L'indice de spécificité rapporte le poids d'un profil socio-économique dans une famille de métier au poids du même profil parmi l'ensemble des salariés.

jeunes, en l'occurrence les moins de 40 ans. **Les profils spécifiques des autres familles de métiers couvrent une palette des âges plus large.**

Enfin, à l'exception des personnels d'études et de recherche ainsi que des aides à domicile et des aides ménagères, dont les profils spécifiques ne sont pas déterminés par l'âge, **plus les salariés sont jeunes, plus ils sont diplômés pour exercer une même famille de métiers.**

Profils socio-économiques spécifiques des salariés par famille de métiers dans le SCoT Sud 54 en 2013

(classés par spécificité décroissante au sein d'une même famille de métiers)

Métiers difficiles à recruter de 2014 à 2016	Famille professionnelle correspondante	Profil spécifique		
		Sexe	Age	Diplôme
Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales	Aides à domicile et aides ménagères	F		CAP, BEP, brevet
Télévendeurs	Vendeurs	F	< 25 ans	
		F	25-39 ans	Bac, CAP, BEP brevet
		H	< 25 ans	Bac
Techniciens commerciaux	Attachés commerciaux et représentants	H	< 40 ans	Supérieur
		H	>= 55 ans	Bac, BEP, CAP
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement	Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	H	< 40 ans	Supérieur
		H	40-54 ans	Bac
		H	>= 55 ans	CAP, BEP
Secrétaires bureautiques et assimilés	Secrétaires	F	>= 40 ans	Bac CAP, BEP
		F	25-39 ans	Bac
Apprentis et ouvriers non qualifiés de l'alimentation(hors IAA)	Bouchers, charcutiers, boulangers		< 25 ans	CAP, BEP Brevet
		H	< 25 ans	Bac
		H	>= 25 ans	Bac, CAP, BEP brevet
Ingénieurs et cadres technico-commerciaux	Cadres commerciaux et technico-commerciaux	H	>= 25 ans	Supérieur
		H	40-54 ans	Bac
Ingénieurs, cadres d'étude, RD (industrie)	Personnels d'études et de recherche	H		Supérieur
Coiffeurs, esthéticiens, hydrothérapeutes	Coiffeurs, esthéticiens	F	< 25 ans	Bac, CAP, BEP Brevet
		F	25-39 ans	Bac, CAP, BEP
		F	40-54 ans	CAP, BEP
Assistantes maternelles	Assistantes maternelles	F	>= 40 ans	CAP, BEP, Brevet
		F	25-39 ans	Bac, CAP, BEP Brevet

(Source : Insee recensement, calculs : agence SCALEN)

Lecture : les hommes âgés de moins de 25 ans, ayant le baccalauréat pour diplôme le plus élevé, sont proportionnellement au moins deux fois plus présents chez les vendeurs que chez l'ensemble des salariés du SCoT Sud 54 (approximé par les zones d'emploi de Nancy et de Lunéville) ; l'âge des aides à domicile et aides ménagères n'est pas renseigné parce qu'il y a surreprésentation, quel que soit l'âge

Ces profils spécifiques le sont-ils encore par rapport à la même famille de métiers du Grand Est ? La spécificité n'est plus alors mesurée par rapport à l'ensemble des salariés du SCoT Sud 54 mais par rapport aux salariés exerçant la même famille de métiers dans la région.

> Et des hommes plutôt âgés dans les métiers les plus qualifiés

Le SCoT Sud 54 est en proie à un **vieillissement de ses personnels d'études et de recherche**. La proportion de seniors (âgés d'au moins 55 ans) y est plus forte que dans la région tandis que celle des jeunes hommes (âgés de moins de 25 ans) y est plus faible. **Ce vieillissement s'étend en partie aux professions du commerce les plus qualifiées**. Qu'ils soient cadres commerciaux et diplômés de l'enseignement supérieur ou attachés commerciaux, représentants et titulaires du baccalauréat, les seniors sont également surreprésentés dans le SCoT Sud 54 par rapport au Grand Est, même si des plus jeunes peuvent l'être également.

Les vendeurs qui sont plutôt jeunes comme on l'a vu, sont plus diplômés dans le SCoT Sud 54 que dans le Grand Est. Les hommes âgés de moins de 25 ans et au mieux bacheliers y sont proportionnellement plus nombreux, tout comme les femmes de la même tranche d'âge et diplômées de l'enseignement supérieur. Parallèlement, la proportion de vendeuses âgées de moins de 40 ans et n'ayant qu'un CAP, un BEP ou un brevet, est plus faible dans le SCoT Sud 54 que dans la région.

Profils socio-économiques des salariés spécifiques au SCoT Sud 54 par rapport au Grand Est en 2013 (classés par spécificité décroissante au sein d'une même famille de métiers)

Famille de métiers	Profil spécifique			Indice de spécificité par rapport au Grand Est
	Sexe	Age	Diplôme	
Vendeurs	H	< 25 ans	Bac	1,64
	F		Supérieur	1,29
Cadres commerciaux, technico-commerciaux	H	>= 55 ans	Supérieur	1,46
		40-54 ans	Bac	1,21
Bouchers, charcutiers, boulangers	H	>= 55 ans	CAP, BEP	1,45
	F	< 25 ans		1,42
Personnels d'études et de recherche	H	>= 55 ans	Supérieur	1,31
Coiffeurs, esthéticiens	F	< 25 ans	Brevet	1,26
	F	25-39 ans	CAP, BEP	1,22
Attachés commerciaux et représentants	H	>= 55 ans	Bac	1,20
		25-39 ans	Supérieur	1,20
Assistants maternelles	F	25-39 ans	CAP, BEP	0,80
Vendeurs	F	25-39 ans	Brevet	0,79
			CAP, BEP	0,70
		< 25 ans	Brevet	0,78
			CAP, BEP	0,76
Personnels d'études et de recherche	H	< 25 ans	Supérieur	0,77
Coiffeurs, esthéticiens	F	< 25 ans	CAP, BEP	0,76

(Source : Insee recensement, calculs : agence SCALEN)

Lecture : les hommes âgés de moins de 25 ans, ayant le baccalauréat pour diplôme le plus élevé, sont proportionnellement 1,64 fois plus nombreux chez les vendeurs du SCoT Sud 54 (approximé par les zones d'emploi de Nancy et de Lunéville) que chez les vendeurs du Grand Est

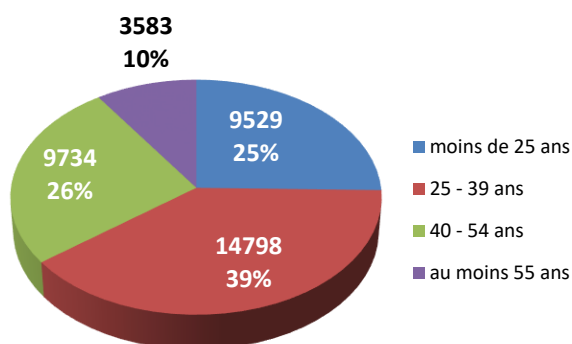
Une fois identifiés les profils spécifiques des salariés exerçant une famille de métiers parmi lesquelles figurent les professions difficiles à recruter, il convient de caractériser les chômeurs d'un point de vue socio-économique. Cependant, il n'est pas certain que les employeurs recherchent des salariés de même profil que ceux déjà en activité. De jeunes recrutés plus diplômés que leurs aînés peuvent par exemple remplacer des seniors prenant leur retraite. Il est donc difficile d'établir un lien direct entre les profils des métiers difficiles à recruter et ceux des chômeurs présents sur le territoire. Pour autant, afin d'adapter leur formation aux attentes des entreprises, il est important de caractériser les chômeurs du point de vue socio-économique.

PROFIL DE LA DEMANDE D'EMPLOI

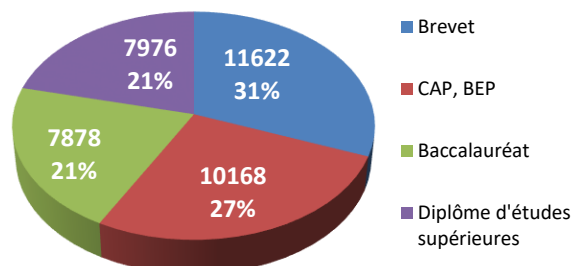
> Des chômeurs plutôt jeunes et peu qualifiés

Dans le SCoT Sud 54, les chômeurs sont un peu plus de 37 600 en 2013 au sens du recensement de la population effectué par l'Insee¹⁹. Ils sont quasiment pour moitié des hommes (52%), pour moitié des femmes (48%). Près des deux-tiers ont moins de 40 ans et 58% d'entre eux ne sont pas titulaires du baccalauréat.

**Tranche d'âge des chômeurs
du SCoT Sud 54 en 2013**
(source : Insee recensement)



**Niveau d'études des chômeurs
du SCoT Sud 54 en 2013**
(source : Insee recensement)



Les jeunes de moins de 25 ans, avec le brevet pour tout diplôme, sont proportionnellement 5 à 6 fois plus nombreux à être chômeurs que salariés dans le SCoT Sud 54. De façon générale, **le chômage**

¹⁹ La notion de chômeur au sens du recensement de la population est plus large que celle retenue par Pôle Emploi ou par le Bureau International du Travail.

Afin de pouvoir croiser les informations sur le sexe, l'âge et le niveau de diplôme des chômeurs, on utilise les données individuelles du recensement de la population, fournies par l'Insee à l'échelle des cantons-villes. Le SCoT Sud 54 est approximé par les cantons-villes de Baccarat, Entre Seille et Meurthe, Grand Couronné, Jarville-la-Malgrange, Laxou, les deux cantons de Lunéville, Meine au Saintois, Neuves-Maisons, Nord-Toulois, Pont-à-Mousson, Saint-Max, Toul, Val de Lorraine Sud, Vandœuvre-lès-Nancy, les deux cantons de Nancy.

touche plus spécifiquement les moins de 40 ans peu diplômés sur le territoire. Toutefois, les études supérieures qui couvrent un large éventail de formations, du BTS au doctorat, n'empêchent pas les moins de 25 ans d'être concernés par le chômage. La proportion de jeunes ayant une telle formation est 1,5 fois plus forte parmi les chômeurs que parmi les salariés. A l'inverse, les diplômés de l'enseignement supérieur ayant au moins 40 ans sont sous-représentés parmi les chômeurs. De tels diplômes protègent davantage les quadragénaires et quinquagénaires.

Profils socio-économiques spécifiques des chômeurs dans le SCoT Sud 54 en 2013

(classés par spécificité décroissante)

Profil spécifique des chômeurs en 2013			Indice de spécificité par rapport aux actifs du SCoT Sud 54
Sexe	Age	Diplôme	
F	< 25 ans	Brevet	5,93
H	< 25 ans	Brevet	4,94
F	25 – 39 ans	Brevet	4,14
F	< 25 ans	CAP, BEP	3,38
F	< 25 ans	Baccalauréat	2,97
H	25-39 ans	Brevet	2,85
H	< 25 ans	CAP, BEP	2,49
H	< 25 ans	Baccalauréat	2,45
F	25-39 ans	CAP, BEP	1,96
F	< 25 ans	Supérieur	1,56
H	< 25 ans	Supérieur	1,54
F	>= 55 ans	Baccalauréat	0,49
H	>= 55 ans	Supérieur	0,41
F	>= 55 ans	Supérieur	0,40
H	40-54 ans	Supérieur	0,31
F	40-54 ans	Supérieur	0,30

(Source : Insee recensement, calculs : agence SCALEN)

Lecture : la proportion de femmes âgées de moins de 25 ans, ayant le brevet pour diplôme le plus élevé, est 5,93 fois plus élevée chez les chômeurs que chez les salariés du SCoT Sud 54

- Des diplômés de l'enseignement supérieur davantage exposés au chômage sur le Sud54 qu'ailleurs en Région

Les diplômés de l'enseignement supérieur sont effectivement quasiment les seuls à se trouver davantage au chômage dans le SCoT Sud 54 que dans la région. Qu'ils soient seniors ou plus jeunes, les hommes ou les femmes ayant suivi des études longues sont en plus forte proportion à la recherche d'un emploi sur le territoire que dans le Grand Est pour une même tranche d'âge.

**Profils socio-économiques des chômeurs
spécifiques au SCoT Sud 54 par rapport au Grand Est en 2013**
(classés par spécificité décroissante)

Profil spécifique des chômeurs en 2013			Indice de spécificité par rapport aux chômeurs de la région Grand Est
Sexe	Age	Diplôme	
F	>= 55 ans	Supérieur	1,51
H	25-39 ans	Supérieur	1,41
F	25-39 ans	Supérieur	1,31
F	< 25 ans	Supérieur	1,28
H	>= 55 ans	Supérieur	1,24
H	< 25 ans	Baccalauréat	1,24
H	< 25 ans	Supérieur	1,20

(Source : Insee recensement, calculs : agence SCALEN)

Lecture : la proportion de femmes âgées d'au moins 55 ans et diplômées de l'enseignement supérieur est 1,51 fois plus élevée chez les chômeurs du SCoT Sud 54 que chez ceux du Grand Est

ANNEXES

PHASE 1 DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'ACTEURS

PHASE 2 ETAT DES LIEUX ET ANALYSE DE L'OFFRE FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE

> Liste des entretiens techniques avec les EPCI (date et format)

- CC Bassin de Pompey (M. Reymond et Mme Poirot) les 06-et 21/10/2016
- CC Seille et Mauchère / Grand Couronné (M. Fauth et M. Rossignol) le 11/10/2016
- Les EPCI du Pays Terres de Lorraine : le 14/10/2016 et 12/01/2017
- CC Piémont Vosgien/Vezouze : le 13/10/2016
- Métropole du Grand Nancy : le 12/10/2016 et 24/10/2016
- CC Pays du Sel et du Vermois : le 11/10/2016
- CC du Sânon : le 13/10/2016
- CC Val de Meurthe/Mortagne/Bayonnais : le 18/10/2016
- CCL/Vallées du Cristal (C. Lescrenier, S. Grodidier) : le 17/10/2016 et (L. de Gouvion Saint-Cyr) : 23/10/2016

> Liste des entretiens avec les partenaires locaux du développement économique (date et format)

- Département de Meurthe-et-Moselle (C. Mengel) – le 30/11/2016
- Chambre des Métiers et de l'artisanat 54 (C. Dambroise) – le 06/12/2016
- Chambre de Commerce et d'Industrie 54 (G. Roux, E. Bernardé, N. Millot) – le 07/12/2016
- La Préfecture 54 (I. Bentaleb, sous-préfet aux affaires économiques) – le 08/12/2016
- SEBL (P. Brédart) – le 19/12/2016
- SOLOREM (B. Noël, F. Bost) – le 29/11/2016
- Centre de Ressources Régional (P. Robinot) – le 29/11/2016
- Agences de promotion immobilière : EZ Immobilier (E. Zdybal) – le 22/11/2016, Arthur-Loyd Immobilier (JM. Gilson) – le 05/01/2017

> Grille d'analyse du système d'acteurs proposée aux EPCI (exemple)

ACCUEIL D'ENTREPRISES : CARTOGRAPHIE DU "QUI FAIT QUOI ?" SUR SEILLE ET MAUCHERE / GRAND COURONNE



Fonctions	Missions	Les acteurs territoriaux	Nbr ETP dédiés sur le territoire	Les acteurs supra-territoriaux	La mission est assurée / assurée partiellement / non assurée du point de vue de l'interco	Pistes d'amélioration / de coopération attendues par l'interco	Commentaires
ETUDES / PROSPECTIVES	Observatoires économiques (dont foncier / bâti), Travaux de prospectives, Analyse de besoins			GC vient de conventionner avec MDE Nancy sur le volet insertion (pas sur le volet entreprises) ; SM adhérente à MTEF Val de Lorraine sur les volets insertion + entreprises (étude avec en	ASSURÉE PARTIELLEMENT		Mise en place annuaires d'entreprises (SM)
	Elaboration et accompagnement des stratégies de développement économique des collectivités	future interco format 2017		PETR (mais incertitude sur la participation de la future interco ou PETR)	ASSURÉE PARTIELLEMENT		En cours de fusion. En l'état, 2 projets mécaniquement agglomérés, pas encore de projet commun établi. Les projets des deux interco semblent compatibles. Nouveau projet zéro de toutes façons en lien avec les stratégies élaborées à une échelle supérieure (PETR?, SCOT, SRDEII)
	TOTAL						
AMENAGEMENT	Aménagement du foncier et du bâti, gestion d'un panel d'offres complémentaires, entretien, requalification	Interco (bâti) SOLOREM (foncier) EPFL (friches)			ASSURÉE PARTIELLEMENT	en carence sur analyse de la demande: calibrage taille parcelle, pertinence des lieux d'aménagement, analyse prix proposés...	capacité de l'interco à construire bâtiments relais --> baisse cofinancements publics. Réinterroge l'interco sur ses priorités
	Commercialisation des offres d'accueil	Interco			ASSURÉE PARTIELLEMENT		l'offre développée par l'interco répond à des besoins parcours résidentiels --> vise développement endogène a testé partenariat commercialisateurs --> insatisfaisant
	TOTAL						
DEVELOPPEMENT ENDOGENE	Accompagnement à la création / reprise / transmission d'entreprises	Interco parfois (le contact ; redirection des porteurs de projet)		chaîne d'appui	ASSURÉE		
	Accompagnement généraliste : financement, hébergement, emploi/formation, prévention des difficultés			la CC n'est pas perçue comme l'interlocuteur de l'entreprise. Nécessite d'identifier le bon réseau d'expert - en carence.	NON ASSURÉE		
	Accompagnement spécifique : innovation, export				NON ASSURÉE		
	Mise en réseau ciblée des entreprises	Interco			ASSURÉE PARTIELLEMENT		Nécessite impulsion du public. Interco initie un début de démarche. Révèle besoins des entreprises de mieux se connaître. Pas de présence de consulaires. Mise en réseau, mais pas de démarche ciblée
DEVELOPPEMENT EXOGENE	TOTAL						
	Marketer l'offre d'accueil d'entreprises, concevoir des documents de promotion, vendre la destination				NON ASSURÉE		
	Mise en œuvre d'une démarche de prospection exogène, participation à des salons pro, mobilisation d'un réseau de prescripteurs, lien Business France				NON ASSURÉE	en carence. Déploie disparition du capem. Souhaite reprise de cette mission: quelle échelle pertinente? PETR (sur le modèle chaîne d'appui?)	
	Gestion des prospects : qualification du besoin exprimé par le prospect, proposition du (ou des) bien(s) les plus adéquats, suivi et visites terrain				NON ASSURÉE		
ANIMATION	TOTAL						
	Animation des zones et des bâtiments économiques	Interco (CCSM)			ASSURÉE		la CCSM gère une ZAC à nomm depuis 2002.Commercialisation et location de 6 locaux, 2 terrains
	Animation filières / grappes d'entreprises.	Interco (FISAC sur CCSM)			ASSURÉE PARTIELLEMENT		
	Valorisation des entreprises locales, des savoirs-faire, des réussites, mobilisation des entrepreneurs en tant qu'ambassadeurs du territoire. Animations thématiques autour de priorités territoriales.	Interco + association d'entreprises sur CCGC (s'étendra peut être sur SM en 2017)			ASSURÉE PARTIELLEMENT		annuaire d'entreprises, accompagnement de la CCGC à la création d'une asso d'entreprises, petits déjeuners d'entreprises. Sur la CCSM, travail expérimental sur une GPEC en milieu rural, initié par la MTEF. Quelques RDV en 2015, rien en 2016, démarche à relancer en 2017.
	Coordination des acteurs locaux du développement économique. Partage d'informations.		1		ASSURÉE PARTIELLEMENT		1 etp sur le territoire de la CCGC, donc pour la future nouvelle interco avec Seille et Mauchere.
TOTAL GENERAL	TOTAL						

> Tableau de collecte de l'offre par EPCI (définition de la grille)

**SAE SCOT SUD54 // Etat des lieux de l'accueil d'entreprises
FONCIER DES ZAE**

Champs	Objet	liste des variables	Définition
ZAE	Nom de la ZAE	Commune(s) d'implantation	
EPCI	Intercommunalité de rattachement	Intercommunalité de rattachement	
Vocation dominante	Type d'entreprises majoritaires, que ce soit au départ à la création de la zone ou bien par évolution	artisanat industrie stockage-entrepôt- logistique tertiaire technologie mixte	La zone artisanale accueille en majorité des artisans. Les secteurs d'activités concernés sont l'industrie, la construction, et certains services : garagistes, réparateurs... La zone industrielle accueillant majoritairement des entreprises de production industrielle (ou agro-industrielle, agro-alimentaire), de construction ou de commerce de gros. Elle peut accueillir des activités classées, soumises à autorisation ou déclaration. La zone logistique accueille des activités en relation directe avec un moyen de transport (transporteurs routiers, entrepositaires, ...) et où la rupture de charge entre les moyens de transport est organisée. Le parc tertiaire regroupant majoritairement des immeubles de bureaux. Il se distingue des parcs technologiques par un aménagement plus sommaire et un niveau de service aux entreprises moins élevé. Le parc technologique ou technopôle réunit des conditions spécifiques d'aménagement (situation, coefficient d'occupation du sol, espaces verts, qualité des locaux, services aux entreprises, réseaux de communication) et une présence dominante d'activités à forte valeur ajoutée, tertiaires ou d'industrie de haute technologie. Les relations avec des pôles universitaires sont fréquentes, de ce fait ces parcs sont souvent situés à proximité d'une université ou d'un centre de recherche. La zone mixte accueille aussi bien des activités tertiaires, industrielles ou artisanales, sans dominante particulière.
Surface totale	Entité totale dédiée à l'accueil d'entreprises	ha	Ensemble du territoire compris à l'intérieur du périmètre de la zone ou du parc d'activités, comprenant les terrains aménagés, les parties non aménagées, la voirie, les parkings, les espaces verts, les aménagements divers ...

Champs	Objet	liste des variables	Définition
Zonage au règlement d'urbanisme	Document d'urbanisme en vigueur qui régit le droit des sols	selon le PLU, carte communale, POS...	
Maître d'ouvrage	Maître d'ouvrage public ou promoteur/investisseur privé	Maître d'ouvrage public ou promoteur/investisseur privé	
Aménageur	Nom de l'aménageur	En régie En concession	
Procédure d'aménagement	Outil juridique d'aménagement opérationnel	Lotissement ZAC	
Degré d'aménagement	Réalisation totale ou partielle des aménagements	Totalement aménagé (100 %) Partiellement aménagé (%) Pas du tout aménagé (0%)	Un parc ou zone d'activités est aménagé lorsqu'il a été découpé en lots et que les principaux équipements (voirie et réseaux divers) ont été réalisés.
Réseaux et viabilisation	Nature des aménagements réalisés par le maître d'ouvrage	gaz électricité assainissement collectif défense incendie réseau haut débit / fibre réseau de chaleur	Aménagements indispensables pour l'implantation d'une entreprise
Accessibilité	Tous modes (routier, ferré, fluvial)	accès autoroute ou voie express embranchement fluvial embranchement ferré desserte par TC	

Champs	Objet	liste des variables	Définition
Services	Offre de services sur place aux entreprises et aux salariés	association ou club de chefs d'entreprise services spécialisés d'accompagnement des entreprises centres d'affaires-hôtels d'entreprise restauration conciergerie/courrier crèche d'entreprises équipements sportifs / culturels hotellerie station lavage / parking PL garage déchetterie	Plus-value d'une offre de services, qui peut apparaître comme secondaire dans un choix d'implantation, mais apparaît comme élément différenciateur
Degré de commercialisation	Disponibilité partielle ou totale à la vente	Etat de projet En cours de commercialisation (%) Commercialisation terminée (100 %)	La commercialisation est en projet si la mise en vente des terrains est prévue au-delà de 5 ans. La commercialisation est en cours lorsque des terrains sont encore disponibles à la vente. La commercialisation est terminée lorsque tous les terrains ont été vendus. Les phénomènes de reventes ne sont pas pris en compte.
Surface immédiatement disponible	Immédiatement commercialisable	ha	Parcelles viabilisées, prêtes à la vente. Sont exclus les terrains occupés, les terrains vendus, réservés ou sous option ainsi que les surfaces résiduelles constituées de parties communes comme parkings, espaces verts ou voirie quand il est possible de les dissocier.
Disponible court terme	Commercialisable sous 2 ans	ha	Création de ZAC ou de lotissement effective, maîtrise foncière. Aménagements non encore réalisés.
Disponible moyen terme	Commercialisable entre 2 et 5 ans	ha	En cours de création de ZAC ou lotissement, en cours de maîtrise foncière
Réserve foncière	Commercialisable au-delà de 5 ans	ha	Pas de procédure opérationnelle, terrains non aménagés. Visée de long terme
Prix de cession	Prix publics annoncés	HT m ²	Pour les terrains vendus, prix effectifs de cession HT m ²

Champs	Objet	Liste des variables	Définition
Rythme de commercialisation 2006-2016	Commercialisation effective lors des 10 dernières années, des terrains publics et des terrains privés	ha	Ha vendus
Nombre d'établissements	établissements	nombre	Une entreprise peut avoir plusieurs établissements, unités de production géographiquement individualisées, mais juridiquement dépendantes de l'entreprise.
Nombre d'emplois estimés	estimation des emplois	nombre	Dernière estimation connue

> Tableau de collecte de l'offre par EPCI (tableau synoptique par terme de commercialisation)

SCOT SUD 54

Sites d'activités ayant ou non de la surface cessible et commercialisable à différents termes

Site d'activité	Commune(s)	Vocation dominante	Surface totale (ha)	Surface occupée	Surface cessible immédiatement	Surface cessible sous 24 mois (ha)	Surface cessible entre 2 et 5 ans (ha)	Réserve foncière (ha)
Métropole Grand Nancy								
Saint-Jacques 1	Maxéville	Mixte	6,4	6,4				
Saint-Jacques 2	Maxéville	Mixte	29	9,8	2,6		5,6	11
Ecoparc Saint-Jacques	Maxéville	Mixte	15	7,5	7,5			
Plateau de Haye	Maxéville+Nancy	Tertiaire	7,5	3	4,5			
Champ-le-Bœuf	Maxéville+Laxou	Mixte	46	46				
Technopôle Grand Nancy Brabois	Vandoeuvre+Villers-lès-Nancy	Tertiaire	215	213,1	1,9			
Porte Sud Les Erables	Heillecourt	Industrie	69	69				
Porte Sud Frocourt 2	Fléville+Houdemont	Mixte	22	19,6	2,4			
La Petite Partie	Heillecourt	Mixte	6,75	0				6,75
Dynapôle	Ludres+Fléville	Mixte	280	255,2	0,7			24,1
Dynapôle Le Haut des Ronces	Ludres	Mixte	18	13,4	4,6			
Dynapôle Le Bedon	Ludres	Mixte	12,2	1,9	10,3			
Neuf Pont	Laneuveville-devant-Nancy	Mixte	5,5	3,3	1,6	0,6		
Extension Neuf Pont	Laneuveville-devant-Nancy	Mixte	41,8	0				41,8
Rives de Meurthe Austrasie	Nancy	Mixte	64	60,7	1,1	2,2		
Rives de Meurthe Marcel Brot	Nancy	Mixte	100	92,2		1,8	6	
Porte Verte 1	Pulnoy+Essey	Mixte	33	33				
Porte Verte 2 Tronc Qui Fume	Essey-lès-Nancy	Mixte	8,3	7,9	0,4			
Cœur Plaines Rive Droite	Essey-lès-Nancy	Mixte	44	20			24	
Plaine Flageul	Tomblaine	Mixte	39	0		5	34	
Nancy Porte Nord Prouvé-Lafayette	Maxéville	Mixte	33	33				

Nancy Porte Nord Les Savlons	Malzéville	Mixte	12,5	8,4	4,1			
La Louvière	Seichamps	Mixte	10	6			4	
Le Chanois	Seichamps	Mixte	6	6				
Marché de gros	Vandoeuvre-lès-Nancy	Mixte	16,7	16,25	0,45			
Gabriel-Fauré	Jarville-la-Malgrange	Mixte	12,6	12,6				
Les Portes de Jarville	Jarville-la-Malgrange	Mixte	4	4				
Haute-Malgrange	Jarville-la-Malgrange	Mixte	3,5	3,5				
Heillecourt Est	Heillecourt	Mixte	14	14				
Centre Europe	Vandoeuvre-lès-Nancy	Tertiaire	5,6	5,6				
Route de Bosserville	Saulxures-lès-Nancy	Mixte	14	14				
La Solère	Saulxures-lès-Nancy	Mixte	5	5				
Bois la Dame	Tomblaine	Artisanat	7	0		1,5	5,5	
Total Métropole du Grand Nancy			1206,35	990,35	42,15	11,1	79,1	83,65
CC Pays du Sel et du Vermois								
Zone du Vermois	Ville-en-Vermois	Mixte						
Zone des Sables	Dombasle-Rosières aux Salines	Mixte	158	98,8	35,5	23,7		
Le Saulcy	Dombasle-sur-Meurthe	Mixte	14,2	3,5	0,5		0,7	9,5
Le Champy	Saint-Nicolas de Port	Mixte	3	2,4		0,6		
La Croisette	Saint-Nicolas de Port	Industrie	6	5,88		0,12		
Total Pays Sel et Vermois			181,2	110,58	36	24,42	0,7	9,5
CC Territoire de Lunéville à Baccarat								
Parc d'activités de Grandrupt	Raon-l'Etape (88)+Thierville	Mixte	35	2,5	30	2,5		
Zone de Humbepaire	Baccarat-Bertrichamps	Mixte	7,74	0,74	1	3	3	
ZAC des Mossus	Lunéville-Moncel les Lunéville	Industrie	27	9		18		
Actipôle de Mondon	Moncel-lès-Lunéville/Laronxe/Saint-Clément	Mixte	24	20	4			
Total Territoire de Lunéville à Baccarat			93,74	32,24	35	23,5	3	0

CC Vezouze en Piémont								
ZA du Breuil	Blâmont	Artisanat	1,4	0,9			0,5	
Zone de la Vezouze	Domjevin	Artisanat	23	0,5	4	4	4,5	10
Zone artisanale	Petimont	Artisanat	1,56	1,56				
ZAC de la Faïencerie	Badonviller	Artisanat	12	10			2	
Zone de la Bricotte	Badonviller	Mixte	11	0				11
Zone de la gare	Badonviller	Mixte	2,5	0			2,5	
Total Vezouze en Piémont			51,46	12,96	4	4	9,5	21
CC Meurthe-Mortagne-Moselle								
ZA du Douaire Saint Aignan	Blainville-sur-L'Eau	Mixte	9,3	8,3	1			
Total Meurthe-Mortagne-Moselle			9,3	8,3	1			
CC Bassin de Pont-à-Mousson								
Zone régionale	Bouxières/Lémesnils	Mixte	65	0		12,3	11,2	41,5
Zone d'Atton	Atton	Mixte	56	56				
Zone de la Louvière	Lesménils	Mixte	8,5	6,17	2,33			
Zone de la Ferrière	Dieulouard	Mixte	7,7	2,7	5			
Zone de Scarpone	Dieulouard	Industrie	14	14				
Zone de la Bruyère	Belleville	Industrie	1,2	0				1,2
Zone Prosper Cabirol	Belleville	Industrie	10,8	10,8				
Total Bassin de Pont-à-Mousson			163,2	89,67	7,33	12,3	11,2	42,7
CC Moselle et Madon								
Cap Filéo	Neuves Maisons	mixte	29	29				
La Filature	Chaligny	Mixte	0,26	0,11	0,15			
Champ le Cerf	Neuves Maisons	Mixte	0,75	0,75				
Brabois Forestière	Chavigny	Tertiaire	15,6	0	7,5	8,1		
Parc industriel Moselle Rive Gauche	Messein	Industrielle	33	16	17			
Parc du Breuil	Messein	Mixte	17,6	17,6				
Zone du Plateau	Flavigny/Moselle	Mixte	13	12,7	0,3			
Parc d'activités de Frolois	Frolois	Artisanat	5	4				1
Total Moselle et Madon			114,21	80,16	24,95	8,1	0	1
CC Terres Tuloises								
Zone internationale	Gondreville-Fontenoy	Logistique	122	69	53			
Bois du Tambour	Gondreville	Mixte	20	12	8			

Zone artisanale de Chaudeney	Chaudeney	Industrie	6	6				
ZAC Gondreville Croix St-Nicolas	Gondreville	Artisanat	16,5	13,9	2,6			
Pôle industriel Toul Europe	Toul	Industrie	298	212	37		9	40
Espace du Génie	Ecrouves	Tertiaire	2	0,8	1,2			
Ecoparc artisanal	Ecrouves	Artisanat	4	0		4		
Saint-Maurice	Dongermain	Mixte	2,6	1,6	1			
ZA des Triboulottes	Bruley	Artisanat	2	2				
ZA de l'Orme	Noviant-aux-Prés	Artisanat	5	2	1			2
Parc de Haye	Velaine-en-Haye	Mixte	125	125				
Total Terres Toulaises			603,1	444,3	103,8	4	9	42
CC Pays de Colombey et Sud Toulais								
Zone de la Haie des vignes	Allain+Colombey-les-Belles	Mixte	12,5	8	4,5			
Zone d'En Prave	Allain+Barisey-la-Côte+Bagneux	Agro alimentaire	6,56	5,36	1,2			
La Sarazinière (extension En-Prave)	Bagneux	Mixte	30	0			30	
Total Pays de Colombey et Sud Toulais			49,06	13,36	5,7	0	30	
CC Pays du Saintois								
ZA Laneuveville-devant-Bayon	Laneuveville-devant-Bayon	Artisanat	8,2	7	1,2			
Zone artisanale de Benney	Benney	Artisanat	1,9	1,6	0,3			
ZA de Vroncourt	Vroncourt	Agro-industrie	1,5	1,5				
Total Pays du Saintois			11,6	10,1	1,5			
CC Bassin de Pompey								
Zone de la Haute Epine	Saizerais	Artisanat	7,5	3,8		3,7		
Ban la Dame	Custines+Frouard	Mixte	49	47,7			1,3	
Eiffel Sud	Pompey	Mixte	32,5	21				11,5
Zone des Sablons	Custines+Millery	Industrielle	18,5	18,5				
Pompey Industries	Pompey+Frouard+Custines	Industrielle	59,7	59,7				
Pré Varois	Custines	Industrielle	5,5	5,5				
Parc Logistique	Champigneulles	Industrielle	69	69				
Zone du canal	Champigneulles	Industrielle	37,1	37,1				
Sablons (extension)	Millery	Industrielle	15	0			15	
Zone du Haut Serroir	Lay-Saint Christophe	Artisanat	5,4	5,4				
Total Bassin de Pompey			299,2	267,7	0	3,7	16,3	11,5
CC Seille et Mauchère Grand Couronné								
Zone communautaire En Napré	Nomeny	Artisanale	2,5	2,5				
Total Seille et Mauchère Grand Couronné			2,5	2,5	0	0	0	0



STRATEGIE D'ACCUEIL DES ENTREPRISES SCoT Sud 54

ENQUETE auprès des entreprises

Contexte de la mission

Le SCoT de Meurthe-et-Moselle Sud a été adopté en 2013. Concernant le volet économique, il prévoit un approfondissement pour la mise en place d'une Stratégie d'Accueil des Entreprises (SAE) pour favoriser l'émergence d'une logique de coopération des acteurs du développement économique du territoire. La définition de la SAE repose sur une approche fine du portefeuille du foncier économique et de l'immobilier d'entreprise (travaux ADUAN et ADSN) et une évaluation de la demande et des besoins de entreprises (CCI et Maison de l'Emploi).

Objectifs de l'enquête

Les résultats de l'enquête menée par la CCI doivent permettre d'identifier des problématiques et des enjeux et ainsi que des leviers mobilisables pour répondre aux besoins exprimées en matière d'accueil des entreprises dans les Zones d'Activité Economique du SCoT de Meurthe-et-Moselle Sud.

Réseaux sollicités

Réseaux territoriaux actifs d'entreprises animant un site d'activité ou un territoire plus large en Meurthe-et-Moselle Sud (liste en annexe). Quatre grands territoires ont été retenus :

- Terres de Lorraine
- Val de Lorraine
- Grand Nancy
- Lunévillois

Période d'enquête : Octobre / Décembre 2016

Sur la base d'un questionnaire et d'un conducteur d'enquête préparé avec l'ADUAN et l'ADSN, les entretiens (max 45 min) téléphoniques ou en face à face ont été menés par des collaborateurs de la Direction Services aux Entreprises de la CCI.

Il s'agit donc de qualifier le point de vue de 29 chefs d'entreprises, animateurs (sur 31 sollicités) de réseaux économiques et territoriaux sur leur ZAE.

1. Connaissez-vous les derniers départs et les dernières arrivées d'entreprises sur le site, et que disent-ils de son attractivité ?

On distingue plusieurs typologies de réponse :

Ce qui ressort principalement c'est :

- une méconnaissance importante des entreprises voisines, des départs.
- la dispersion des acteurs locaux, ou leur absence totale est souvent citée.

Les présidents d'associations structurées sont globalement mieux informés surtout sur le Toulousain et le secteur Pompey où il existe des réseaux d'entreprises actifs en lien avec des acteurs publics assez bien identifiés sur le terrain. Dans l'agglomération du Grand Nancy, la taille des zones et le nombre d'entreprises ne permet pas toujours de connaître voire de comptabiliser les mouvements d'entreprises. Cette situation ne signifie pas pour autant que les ZAE ne font pas l'objet d'un suivi notamment dans le cadre du dispositif ATP.

Plus les ZAE sont à dimension humaine (15/20 hectares), plus le niveau d'information et les échanges se font efficacement. Dans des espaces plus grands, la pluralité des acteurs ne permet pas toujours une information homogène et complète destinée à l'ensemble des entreprises. Bien souvent, les chefs d'entreprises « découvrent » des possibilités de collaboration avec leurs voisins sur un même site.

2. En cas d'implantation, d'extension ou de relocalisation des entreprises, quels acteurs (publics/privés) mobilisez-vous et pourquoi ?

Voici les structures citées :

- Chambre de Commerce et d'Industrie: 13
- Mairies: 11
- Agences de développement économique (ADSN+ADUAN) : 10
- Communautés de communes (CC+ Métropole) : 6
- Agent immobilier, promoteur: 5
- Association d'entreprises: 3
- Préfecture: 2
- Région : 2
- Banque : 2
- BPI : 1
- Non réponse : 3

Il convient de préciser que les dirigeants interrogés sont des dirigeants avisés, quant à la connaissance des acteurs publics.

Ce qui est principalement attendu, c'est le pragmatisme de la réponse, et la connaissance des acteurs.

Les réponses sont spontanées et ne donnent pas de réponse sur la qualité, l'efficacité des solutions proposées par les acteurs. En restant prudent sur le risque de biais posé par le mode d'administration du questionnaire (interview par la CCI), une ligne générale se dessine.

- Les acteurs publics sont largement sollicités mais de manière dispersée sans référent incontournable. Cette pluralité n'est pas rédhibitoire mais c'est l'efficacité, la rapidité et la pertinence des réponses aux entreprises qui sont attendues.
 - Assurant bien souvent la maîtrise du foncier économique, les acteurs publics sont des interlocuteurs privilégiés dans la recherche de solutions foncières et immobilières avant les agents immobiliers. Les besoins des entreprises s'expriment selon différentes modalités (visite d'entreprises par exemple ou sollicitations des élus) et remontent selon différents canaux aux acteurs compétents ou idoines.
 - Si le fait institutionnel importe relativement peu, *les chefs d'entreprises attendent, sur leur territoire, un interlocuteur reconnu, identifié, une porte d'entrée qui peut avoir connaissance de l'ensemble du jeu d'acteurs*. L'idée est de proposer une interface, une cartographie des compétences pour entrer dans l'écosystème.
 - On peut remarquer que les Communautés de Communes, pourtant compétentes en matière de développement économique, sont relativement peu citées. Les agences de développement économique adossées aux collectivités « compensent » toutefois cette impression.
- **Commentaire :** Les acteurs publics locaux s'occupant de développement économique au sens large restent des interlocuteurs très importants pour recueillir l'expression des besoins immobiliers ou fonciers des entreprises.

3. Quelles sont les forces et les faiblesses dans le fonctionnement quotidien de votre site ?

	Plutôt une force	Plutôt une faiblesse	Pas concerné ou non discriminant
Accessibilité routière/autoroutière	25	3	1
Accessibilité Transports en commun	12	17	
Embranchement ferré	7	5	17
Desserte fluviale	4	3	23
Desserte par la fibre	10	18	1
Qualité du parc (état des routes, de l'éclairage, entretien des espaces verts, signalétique...)	17	9	3
Services aux employés (restauration, poste, crèche, commerces...)	8	19	2
Animation (vie interne du site, convivialité...)	9	14	6
Accompagnement, mise en relation (appui externe)	13	12	5
Fiscalité	7	13	9
Offre foncière	13	12	4
Offre immobilière	5	23	1
Autre (précisez svp)		2	

- **L'accessibilité routière : une préoccupation importante**

Pour les chefs d'entreprises, *l'accessibilité routière générale des ZAE est jugée positivement en dépit d'une saturation ressentie des axes de desserte*. C'est un point de vigilance important. La qualité de desserte routière conditionne le bon fonctionnement de l'entreprise (clientèle, salariés, fournisseurs).

Les transports en commun sont très pénalisants pour les salariés en milieu rural. La situation est parfois qualifiée de « catastrophique » (points de desserte, fréquence, amplitude). Il s'agit d'une question difficile car la massification des flux de passagers n'est pas toujours au rendez-vous dans des ZAE trop dispersées sur le territoire. Les chefs d'entreprises sont conscients de certaines limites sur le sujet. Et certaines expériences de transport à la demande s'avèrent peu probantes. Selon eux, il s'agit d'une problématique importante surtout pour les jeunes en emploi. Le problème se pose aussi dans les agglomérations mais avec une acuité moins criante.

→ **Commentaire :** Pour les autorités organisatrices des transports, c'est une équation complexe à résoudre notamment sur le niveau de service rendu et sur le plan financier.

- **La requalification des ZAE : un point de vigilance.**

Même si des efforts parfois importants sont portés par les collectivités locales, la requalification ou la modernisation des ZAE est une préoccupation importante pour les chefs d'entreprises interrogés.

La ZAE est leur environnement quotidien. Ils recherchent un confort d'usage. Ils sont sensibles à l'image de leur entreprise mais *sont majoritairement satisfaits de la situation actuelle même si des marges de manœuvres restent à explorer.*

La question est posée sur les modalités d'intervention des acteurs publics compétents et les outils à mobiliser dans le cadre de la réhabilitation des ZAE existantes (espaces publics, routes, etc.) voire du renouvellement urbain plus généralement sur des espaces économiques les plus anciens, dégradés ou partiellement en friche.

A noter un point particulier, la situation du Parc d'Activité de Velaine-en-Haye est difficilement vécue par beaucoup d'entreprises qui y sont implantées en dépit d'une localisation intéressante.

→ **Commentaire :** Il s'agit peut-être d'une piste à approfondir transversalement dans les orientations des PLUi voire du SCoT, au-delà de la seule optimisation d'espaces économiques et des prescriptions qualitatives d'aménagement sur les nouveaux espaces à vocation économique.

- **Desserte numérique : entre espoir et déception**

En cours de déploiement dans les ZAE en Meurthe-et-Moselle (SDANT adopté en 2014), la desserte numérique et notamment le très haut débit pose une question en particulier. Elle porte sur les conditions d'accès actuelles et à venir (tarif et offre des opérateurs non adaptés) et de fiabilité du réseau. *Les chefs d'entreprises interrogés insistent sur le rapport qualité-prix du service rendu.* La desserte en très haut débit n'est pas forcément une préoccupation première pour l'ensemble des chefs d'entreprises. Il faut, a minima, déjà garantir un haut débit dans de bonnes conditions. Manifestement, des progrès restent à faire dans ce domaine selon les personnes interrogées en particulier dans les zones rurales et périurbaines

→ **Commentaire :** L'écosystème de l'entreprise comprend aujourd'hui une dimension numérique capitale dans le fonctionnement dématérialisé de certaines fonctions de l'entreprise (comptabilité, RH, stockage de données sur un cloud, etc.). Le numérique est devenu une condition à part entière de développement économique et de l'attractivité des territoires.

- **Les services aux employés sur les ZAE : une vraie demande au cas par cas**

Cette demande est récurrente et elle se confirme pour la grande majorité des chefs d'entreprise interrogés. La difficulté réside essentiellement dans la capacité à faire émerger une offre de services mutualisables viable ou de mieux « arrimer » les ZAE à leur environnement urbain. Les ZAE sont des espaces sans mixité urbaine pour la plupart. Cette mixité n'est pas forcément recherchée par les chefs d'entreprises mais elle pose question sur le vécu quotidien de leurs salariés au sein de la ZAE. Cette demande de services va de pair avec le besoin d'une convivialité interne trop peu présente pour favoriser les relations entre les entreprises (dirigeants et salariés), ou des formes de concertation notamment avec les collectivités locales. Il faut les susciter, les organiser mais aussi les pérenniser en créant un « climat de confiance » notamment avec les élus locaux.

→ **Commentaire :** Les relations de proximité et les vecteurs qui la favorisent sont appréciés par les chefs d'entreprises. La réussite d'une dynamique économique collective tient aussi sur l'organisation locale de compétences et leur articulation (privé/public – privé/privé).

- **Des rapports entreprises-collectivités à consolider**

La méconnaissance des entreprises voire « le manque de considération » et de compréhension de la culture économique des élus locaux envers les entreprises a été souligné à plusieurs reprises. C'est une fragilité qui requiert une attention particulière. Elle demande parfois renforcer voire de créer des espaces de dialogue pérennes dans les territoires.

Les entreprises sont des acteurs à part entière du territoire. Les chefs d'entreprises sont parfois isolés dans leur activité et ont un lien distendu avec les décideurs locaux. Leur accompagnement est une dimension importante qui convient à leurs yeux de cultiver.

→ **Commentaire :** « Les entreprises votent avec leur pieds ». Elles revendiquent une considération plus manifeste qu'actuellement. L'idée est peut-être de cultiver une image « business friendly » au sens large (écosystème d'acteurs, infrastructures, système éducatif notamment).

- **L'organisation économique du territoire**

Les chefs d'entreprises interrogés estiment qu'il existe *trop de ZAE générant une grande dispersion des dynamiques économiques et des investissements publics*. La concurrence des EPCI entre eux ne leur semble conduire à un portefeuille foncier adapté. Ils jugent par exemple qu'il existe trop de « zones banalisées ou non spécialisées » qui rendent plus difficiles les relations inter-entreprises.

→ **Commentaire :** Bien entendu, les conditions de commercialisation du foncier et le fonctionnement du marché de l'immobilier d'entreprises ne permettent pas toujours d'optimiser les vocations économiques de chaque site d'activité et de les maintenir dans la durée. C'est une vraie difficulté. Mais c'est un axe qu'il faut sans doute travailler (règlement des PLU, typologies d'aménagement, etc.)

De surcroît, *ils ne perçoivent pas clairement la stratégie générale encadrant des orientations en matière de développement économique portées par les EPCI* ou à l'échelle du SCoT. Pour eux, il s'agit avant tout de donner une plus grande lisibilité, visibilité, et constance des politiques publiques en la matière (investissement, animation, accompagnement, services). Il faut donner un cap et un cadre d'action stable qui s'inscrit dans la durée.

→ **Commentaire :** Cette demande est légitime. Sans doute faut-il reconsidérer l'information et l'accompagnement des entreprises (et du monde économique) dans le domaine de la planification locale et les projets de territoire. L'accélération du

temps de l'économie rend délicate la projection dans le temps plus long des politiques publiques (élaboration, mise en oeuvre, évaluation).

- *Les chefs d'entreprises souhaitent une véritable « chaîne d'appui » à solliciter aux différents stades du cycle de vie de l'entreprise (création-développement-reprise/transmission). Il s'agit véritablement d'une demande centrale et partagée qui selon eux pourrait simplifier leur parcours dans le jeu des acteurs au service du développement économique.*

→ **Commentaire :** L'enjeu réside sans doute dans la pertinence, la lisibilité et la simplification du système d'acteurs (convergence d'approches et de solutions avant une rationalisation éventuelle).

4. Quelle est d'après vous la valeur ajoutée de votre site ?

Accessibilité, emplacement : 20

Services : 3

L'association d'entreprises : 3

Aucune : 6

Prix du foncier et de l'immobilier : 2 (hors Grand Nancy)

Taille humaine du site : 1

Pole spécialisé auto : 1

Diversité de l'offre : 1 (ZA commerce)

Extension possible : 1

- **Les fondamentaux d'une ZAE : accessibilité et emplacement**

L'emplacement reste une notion floue. Il combine facilités d'accès, visibilité et proximité avec un environnement économique et un marché. C'est à la fois une considération de proximité (commerce) et d'insertion dans un territoire (degré de connexion).

La prévalence de l'accessibilité routière est et reste une préoccupation générale des chefs d'entreprises interrogés quelque soit le territoire en urbain, en périurbain ou rural.

Cette attention est portée essentiellement sur le modèle dominant du transport routier des personnes et des marchandises. La plus grande mobilité des entreprises et l'externalisation de leurs fonctions mais aussi la flexibilisation de leur fonctionnement rendent plus forte la nécessité d'une insertion plus grande dans le tissu économique. Dans l'environnement de l'entreprise, les relations sont plus dispersées. Citées par les chefs d'entreprises, les recherches de coopération et de complémentarité inter-entreprises passent aussi par une

proximité géographique sur la même ZAE. Par conséquent, les liens notamment avec la clientèle et les fournisseurs doivent demeurer faciles et fluides.

→ **Commentaire :** Les chefs d'entreprise, à l'heure d'internet et des réseaux sociaux, jugent, avec une plus grande sensibilité, que l'accessibilité routière à leur entreprise et à leur zone d'activité s'impose comme un impératif, un « facteur minimal » mais indispensable de connexion avec le territoire. L'accélération de l'économie combinée au modèle du « juste à temps » pose avec encore plus d'acuité cette réalité.

- **Le tissu d'entreprises : un lien associatif à renforcer ?**

Paradoxalement, si le lien est recherché avec les autres entreprises présentes des ZAE, la valeur ajoutée d'une association d'entreprises est peu citée même si elle peut constituer un relais d'influence et de propositions efficace auprès des collectivités (connaître, concerter, agir).

Il faut sans doute creuser cette piste à la bonne échelle géographique dans des formats et des modalités sans doute à revisiter (ZAE, EPCI, ATP, conférence des décideurs économiques,...). L'exercice reste difficile au regard de la diversité des besoins des entreprises, de la configuration des territoires, du maillage et de la taille des ZAE.

Il s'agit avant tout d'agir sur deux échelles et de donner une lisibilité à l'action publique au sens large :

- La définition précise d'axes stratégiques de développement économique sur le territoire avec une vision prospective et proactive
- La déclinaison plus locale d'action en direction des entreprises et des ZAE en particulier. Dans ce cas, rapprocher les entreprises ne va pas toujours de soi. Elles attendent des actions très concrètes. « *L'association n'est pas la panacée* ». Elle revêt des formes et des buts parfois très différents allant du simple club d'affaires à un lobby organisé ou à un partenaire reconnu des collectivités locales pour mener des actions collectives.

→ **Commentaire :** Les PLUi sont aussi une occasion pour organiser une gouvernance sur ce sujet en lien plus étroit avec les acteurs du monde économique. La nouvelle carte intercommunale devrait permettre de repenser les projets de territoire à condition de ne pas additionner les projets des anciens EPCI, ce qui est parfois le cas. Une coordination plus serrée semble devoir s'imposer pour répondre à une rationalisation et une segmentation du portefeuille foncier à vocation économique (préconisées par le ScoT).

5. De votre point de vue, comment votre site pourrait-il rayonner encore plus ?

Non réponse : 6

Services : 4

Amélioration transport et desserte : 4

Réhabilitation des sites : 4

Créer un vrai marqueur économique par la spécialisation : 3

Communication : 3 (Points de vue des commerçants)

Fibre, qualité internet et offre pertinente : 3

Animer le site : 2

Mieux de lisibilité sur le qui fait quoi : 2

Mutualisation de moyens : 2

Sécurité : 1

Circulation : 1

Développement de loisir : 1 (ZA Commerce)

Les réponses sont diffuses mais un axe général se dessine sur 3 thèmes, leviers d'attractivité qui nécessitent sans doute une approche de moyen terme.

Très concrètement, les chefs d'entreprises interrogés plaident sur une amélioration de l'existant sur le périmètre de leur ZAE. Il s'agit avant tout de travailler sur le fonctionnement quotidien qui contribue aussi à véhiculer une image.

Le positionnement des ZAE gagne à être plus marqué même si celles-ci ont un héritage, une trajectoire de développement qui n'ont pas toujours été maîtrisés dans le temps.

La desserte en transport en commun est une demande particulière et ponctuelle.

Distinction territoriale particulière sur l'offre foncière :

Selon la densité économique des territoires, on constate des problématiques un peu différentes.

L'élément qui cependant rassemble la quasi-totalité des acteurs interrogés, c'est l'inadéquation offre/ demande en terme d'immobilier d'entreprise.

Cela est encore plus vrai sur la Métropole, où l'absence quasi-totale de locaux d'activités, au profit des bureaux, apparaît comme un frein important à la projection des dirigeants. Le développement des bureaux est d'ailleurs souvent vu comme une tertiarisation trop prégnante de l'espace urbain, « *en totale inadéquation* » avec le marché. En d'autres termes, la spécialisation stratégique du Grand Nancy sur ses seules fonctions métropolitaines semble poser question.

Sur les territoires limitrophes de la Métropole, ce sentiment « *d'hyper-tertiarisation politique* » est moins marqué, mais le manque de locaux d'activités mixtes (surface production et petits bureaux attenants) reste toutefois un point faible. Il ne faut pas oublier qu'une très grande majorité de demandes immobilières et foncières à vocation économique relèvent du développement endogène du territoire.

On peut ajouter à cela une offre foncière limitée sur la Métropole. Le constat est moins vrai quand on s'en éloigne.

En d'autres termes, la segmentation très tertiaire des ressorts du développement économique de la Métropole semble poser question sans remettre pour autant en cause le statut métropolitain s'appuyant sur un registre fort d'attractivité et d'innovation.

Pour les territoires plus lointains, la problématique est un peu différente. Les marchés locaux du travail ne répondent pas toujours ou avec des difficultés aux besoins de recrutement des entreprises. C'est la difficulté pour attirer des compétences supérieures qui semble poser problème. Plus on s'éloigne de la Métropole, et plus ce constat se confirme. Le cadre de vie au sens large (aménités, niveau de services) demeure une composante de l'attractivité d'un territoire qu'il convient sans doute de mieux valoriser dans une démarche de marketing territorial à la bonne échelle (Grands Territoires, Pôle Métropolitain, SCoT Meurthe-et-Moselle Sud).

→ **Commentaire :** La question est posée sur le modèle de l'immobilier d'entreprises et sur les conditions de sa construction (privé, public) . L'élargissement des EPCI peut être une occasion de repenser le portefeuille d'actifs fonciers et immobiliers dans une moindre mesure, sur les territoires.

Eléments de synthèse

A la lumière des entretiens menés par la CCI, la problématisation territoriale s'est avérée objectivement assez peu discriminante car les préoccupations des dirigeants sont très transversales. Les avis convergent fortement sur quelques thèmes et suggèrent plusieurs axes prioritaires de réflexion et d'actions.

Sur le court terme (1-2 ans)

- Une « **chaîne d'appui** » claire et complémentaire des compétences des acteurs du développement économique au service de l'entreprise (création-développement-transmission/reprise)
- **De nouveaux partenariats à construire** (opérateurs-influenceurs) sur une offre de compétences lisible (problématique accueil/implantation – accompagnement des métiers de l'entreprise)
- Un audit précis des conditions réelles **d'accès au réseau numérique à haut débit** (offre, tarification, performances)
- Des réseaux d'entreprises à consolider ou à revisiter dans le cadre d'une gouvernance à réinventer pour construire **une culture territoriale d'entreprises** rapprochant encore plus étroitement les élus locaux et le monde économique
- Veiller à la **qualité de la desserte des ZAE** (routes, TC) par les réseaux de transport
- Une identification et une analyse fines, continues et systématiques des besoins des entreprises pour leur apporter des réponses et des solutions individuelles et collectives nouvelles et concrètes (proposition CCI – Tableau de bord - Observatoire CCI MAP)

Sur le moyen-long terme (5 ans)

- La requalification et la modernisation des zones d'activité économique (fonctionnement-image)
- Une rationalisation de l'offre immobilière et foncière (spécialisation + immobilier moins tertiaire)

ANNEXE

Les réseaux et entreprises sollicités dans le cadre de l'enquête

Grand Nancy				
1	NANCY PORTE NORD	M. Jean-Marie BELLOCHIO	MINICH	Président
2	ASSOCIATION LA GRANDE SAPINIERE	M. Olivier ERNOULT		Président
3	ASSOCIATION NANCY BRABOIS TECHNOPOLE	M. Denis HEFTRE	ADH	Président
4	DYNAPOLE ENTREPRISES	M. Alain MAUBRUN		Président
5	LES ENTREPRISES DES RIVES DE MEURTHE	M. Patrice THOMASSIN		Président
6	ASSOCIATION PORTE SUD	M. Jacques VINEL		Président
7	ASSOCIATION LA PORTE VERTE	MM. Patricia BRAXENTHALER		Présidente
8	SAINT JACQUES ACTIVITES	MM. Marie-Josée DAVANZO	BSSI	Présidente
9	ZI Heillecourt Est	MM. VOLFART	VOLFART SA	Présidente
10	ZI Californie Jarville, Salaisons BENTZ	M. Jean Francois ANTOINE		DG
Terres de Lorraine				
11	ZI Messein	MM. COUSIN	STYLOPEN	Gérant
12	ZI Louis Pasteur/ CAP FILEO	M. DESCHASEAUX	LDM	Gérant
13	Usager de Velaine-en-Haye	M. Jean Paul HIKEL		Président
14	ZI Velaine-en-Haye	M. Marc GIRARD	CETAL	Président
15	ZI Colombey-les-Belles	M. Stephane PARISSET	PARISSET	Président
16	PAROLE D'ENTREPRISES	M. Jean-François CARON	WIG	Président
18	ZI Gondreville, Parole d'entreprises	M. Philippe PERRIN	SETIA	Président
Val de Lorraine				
19	VAL DE LORRAINE ENTREPRENDRE/ ATTON	M. Steven MOSS	RMI	Vice Président
20	VAL DE LORRAINE ENTREPRENDRE	M. Franck MURATET	CROWN	Président
21	ASSOCIATION GRAND AIR	M. Alderic LOHEZIC		Président
22	Usager ZI Lay- St-Christophe	M. Mario Henkel	TO BIS	Président
21	ZI Pont à mousson	M. Vincent Leclerc	Docteur Fischer	Directeur
23	ZI Lesmenils	MM. Céline Gris	Gris Découpage	Présidente
Lunévillois				
24	AEIRL	M. Denis RENAUD	PATE	Président
25	ARIEL, ZI PEUPLERAIE	M. Thierry FORMOSO	PODARGOS	Président
26	Isolé Grande PME, Lunévillois	MM. Sandra Renaud	HYDRO LEDUC	DG
27	ZI Lunéville Ouest	M. LUCY	RB LucY	Gérant
28	ZI Saint Nicolas-de-Port, la Croisette	M. Stéphane RAPIN	Laboroute	Gérant
29	ZI Dombasle, PEPS	M. COURRIER	Vauconsant	DG
30	PEPS	MM. Marie-Odile GERARDIN		Présidente
31	SEMAC	M. Gaouda	EMC	Gérant

Directeur de la publication : Pascal TATON

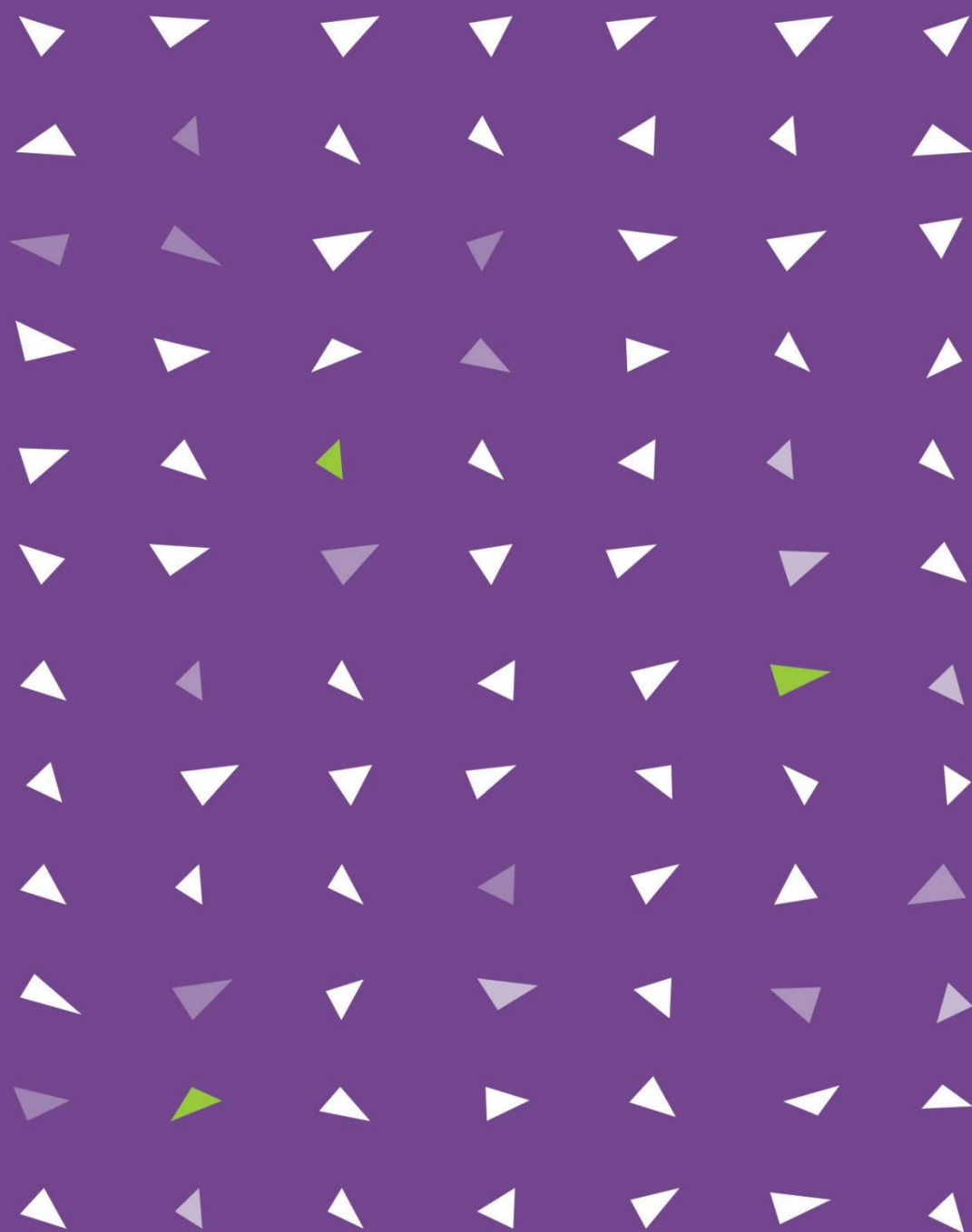
Rédaction : Damien VARGENAU, Florine MARTIN (SCALEN), Arnaud APOSTOLO, Julie LECLERE (ADSN)

Ont contribué à ce numéro : Gaëlle GRAS, Romain IENTILE

Mise en page : Valérie MOUSSOUX

Coordination générale : Priscilla PIERRE - Béatrice SANTOS-KNOOP

Achévé d'imprimer : avril 2018



SCALEN AGENCE DE DÉVELOPPEMENT
DES TERRITOIRES
NANCY SUD LORRAINE

49 Bld d'Austrasie • CS 20 516 • 54008 NANCY Cedex
Tél. : 03 83 17 42 00 • Fax : 03 83 17 42 10 • contact@agencescalen.fr

www.agencescalen.fr



[agencescalen](https://www.facebook.com/agencescalen)



[@Agence_Scalen](https://twitter.com/Agence_Scalen)

Avril 2018