



*Achieve
Ambitions*

Attractivité

la revanche des marchés régionaux

Décembre 2018



Sommaire

<i>Avant propos</i>	<i>Page 03</i>
<i>Le boom de la notion d'attractivité</i>	<i>Page 04</i>
<i>Développement des métropoles régionales : où en est-on ?</i>	<i>Page 06</i>
<i>Attractivité : quelles stratégies gagnantes ?</i>	<i>Page 16</i>
<i>Lille et Marseille : des stratégies similaires ?</i>	<i>Page 28</i>
<i>Conclusions : y'a-t-il un profil type de métropole attractive ?</i>	<i>Page 38</i>
<i>Références</i>	<i>Page 40</i>

Avant-propos

A la veille de la révolution industrielle, **90 % de la population française** vivait à la campagne. En 2005, le **taux d'urbanisation était de 77 %** et les statistiques annoncent **plus de 80 %** pour 2020 (Statista, s.d.).

L'urbanisation correspond à un mouvement historique de transformation des sociétés que l'on peut définir comme l'augmentation de la proportion de la population urbaine au sein de la population totale d'un pays. Il s'agit d'un développement des villes, en nombre d'habitants et en extension territoriale, ayant des conséquences sur les modes de vie et de travail. Que ce soit lors de la révolution industrielle, de l'exode rural d'après-guerre ou de l'explosion du travail tertiaire dans les villes, l'urbanisation n'a jamais cessé. Il s'agit d'un phénomène constant amenant des déséquilibres au sein même des villes lorsqu'elles

doivent s'adapter à l'accroissement de la population mais également entre les villes elles-mêmes car certaines profitent plus de ce phénomène que d'autres.

Conséquence d'une longue histoire, Paris et sa région ont concentré plus qu'ailleurs les flux de population et de richesse jusqu'à créer un déséquilibre tel qu'il a fait l'objet d'un ouvrage célèbre « Paris et le désert français » en 1947. L'influence de ce livre sur les politiques d'aménagement du territoire qui ont suivi est réel. Ces politiques trouvent d'une certaine manière leur apogée avec les lois de décentralisation à partir de 1982 qui redonnent du pouvoir aux collectivités locales.

Un peu plus de 25 ans après l'acte I de la décentralisation, qu'en est-il du poids des métropoles régionales et de leur attractivité ?

Aujourd'hui, les aires urbaines de plus de 500 000 habitants concentrent 43 % des habitants et 46 % des emplois en France. Le Grand Paris pèse pour la moitié et les métropoles régionales pour l'autre. Selon le dernier rapport « At a glance 2018 » de l'OCDE, la croissance française a été générée à 68 % par ces grandes aires urbaines. Dans le même temps, le marché immobilier tertiaire a progressé de 26 % en moyenne en régions depuis 10 ans et va réaliser de très belles performances dans les métropoles régionales en 2018 après une année 2017 déjà record.

Vraie tendance d'un rééquilibrage économique au profit des régions ou feu de paille ? Nous allons évoquer les principaux critères d'attractivité de ces nouvelles métropoles régionales, devenues de vraies localisations alternatives et/ou complémentaires au marché francilien.

Le boom

de la notion d'attractivité

L'attractivité : un concept aux multiples dimensions

« L'attractivité d'un territoire est généralement assimilée à la capacité de ce territoire à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou la population. Nous définirions cette attractivité, comme la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités [...] » (H.Gérardin, 2010).

Trois types d'acteurs sont soumis à l'attractivité des territoires : les individus, les entreprises, administrations, institutions... et les investisseurs.

Attractivité des entreprises, des investisseurs, des populations ? ... C'est un tout.

L'attractivité est un tout, une notion regroupant tous les pans de la vie des personnes physiques et des entreprises, que l'on parle d'infrastructures de

transports, d'espaces verts, d'écoles supérieures, de tourisme ou de consommation... Une entreprise a besoin d'un marché viable et d'un bassin d'emploi et les individus ont besoin d'entreprises pour travailler et de services pour consommer. Un investisseur recherchera un territoire dynamique où investir. Les métropoles doivent donc jouer sur tous les tableaux et auprès de tous ces acteurs pour se démarquer et réussir.

Il faut cependant faire **la différence entre attractivité et compétitivité**. En France, la notion de compétitivité s'incarne notamment dans les Pôles de Compétitivité ou Clusters. Elle représente l'efficacité économique d'un territoire. L'attractivité, même si son registre est aussi économique, s'aborde davantage sous l'angle physique et psychologique. Les deux notions restent cependant dépendantes. Un territoire est d'autant plus compétitif qu'il a la capacité d'attirer les acteurs économiques. À l'inverse, l'attractivité dépend de la compétitivité car les acteurs économiques se dirigent volontiers vers des places offrant le plus d'opportunités de bénéfices, donc les plus compétitives.

L'attractivité : un terme devenu incontournable

Cette mesure vise à quantifier et comparer l'attrait relatif de différents territoires en les évaluant quantitativement et qualitativement sur une série de variables mais il n'y a ni définition officielle de l'attractivité d'un territoire ni unité de mesure. Depuis une dizaine d'années, l'attractivité est devenue pour les villes une notion déterminante de leur discours, toute aussi importante que la compétitivité avec laquelle elle est parfois confondue, et tout aussi malaisée à mesurer concrètement. Les mois s'écoulent au fil des classements des Métropoles les plus attractives, traduisant l'intérêt croissant de ce type de données concises et percutantes. Presqu'aucun de ces classements ne se ressemble de par la diversité des critères, des mesures et des périmètres retenus : de l'un à l'autre, les résultats changent, voire même se contredisent. Alors que le classement PWC¹ place Lyon, Toulouse et Bordeaux sur le podium des « villes d'aujourd'hui, métropoles de demain », le classement

de l'Express sur la même thématique fait monter Angers, Poitiers et Brest sur les 3 premières marches.

Analyse démographique, économique et présence d'infrastructures de transports sont les principales familles de paramètres objectifs et quantifiables qui servent à l'analyse et justifient l'attractivité d'un périmètre.

Ainsi, pour une métropole, l'attractivité devient un concept entremêlant plusieurs représentations. **D'abord, la capacité à drainer des flux et surtout à fixer de façon durable des ressources.**

En l'absence de définition officielle, nous pouvons cependant ressortir les critères les plus usités par les différents classements « référence ». Les critères quantitatifs sont les plus appréciés car difficilement discutables : taux de chômage, évolution de la population, nombre d'hôpitaux, demande placée tertiaire etc.

(1) PWC : Villes d'aujourd'hui, métropoles de demain, décembre 2015



Développement des métropoles régionales : **où en est-on ?**

La métropolisation se caractérise par une concentration croissante de la population, de la production de richesse, des services stratégiques et des fonctions de commandement dans les agglomérations. Ce processus n'est pas propre à la France : dans le cadre de la mondialisation, on assiste à un phénomène de " métropolisation " à l'échelle de la planète.

C'est un processus qui existe à toutes les échelles : dès qu'une agglomération dépasse le seuil des 200 000 habitants, elle tente d'accéder au statut de métropole, afin de concentrer son attractivité et son influence. C'est pourquoi certaines villes tentent de s'associer dans des partenariats, afin d'acquérir un poids démographique et économique suffisant pour parvenir au rang de métropoles.

Une métropole globale ...

Malgré la décentralisation, Paris monopolise toujours les fonctions de commandement politique, économique et culturel. La capitale est sept fois plus peuplée que Lyon ou Aix-Marseille et l'ensemble des réseaux de transports convergent vers elle, renforçant sa position dominante. Paris est la seule "métropole globale " française : c'est un hub international ainsi qu'une plate-forme multimodale, avec les deux aéroports d'Orly et de Roissy-Charles-De-Gaulle. Paris est aussi la capitale mondiale des salons, séminaires et congrès professionnels, ainsi que la première destination touristique au monde³. Elle est également attractive pour l'implantation des sièges sociaux des entreprises internationales et pour capter les investissements internationaux.

Afin de conserver son attractivité et sa compétitivité internationale, les autorités ont renoncé à affaiblir son poids au profit d'autres grandes villes françaises : le projet de Grand Paris, s'il ne fait pas l'unanimité, a été conçu pour renforcer l'attractivité de la région et prévoit l'essor de pôles spécialisés proches de la capitale, comme le plateau de Saclay pour les sciences et les technologies, le Bourget pour l'aviation et le tourisme d'affaires, la Plaine Saint-Denis pour les industries et le développement du numérique.

...et des métropoles régionales

Grâce à la politique de décentralisation, les métropoles régionales sont également dynamiques, même si elles n'ont pas le poids international de certaines métropoles européennes comme Munich ou Barcelone. Lyon, Marseille, Lille, Bordeaux, Toulouse, Nantes, Strasbourg et Nice ont bénéficié du processus de métropolisation. Elles structurent leur territoire grâce à leurs équipements : universités, CHU, lieux culturels, infrastructures de transports, pôles de compétitivité et s'appuient sur leur tissu économique historique pour se renouveler. Pour renforcer leur attractivité, elles concluent des partenariats avec d'autres métropoles européennes, en particulier lorsqu'elles sont localisées dans un espace transfrontalier. Elles mènent également des politiques de rénovation de leur centre-ville et créent de nouveaux quartiers.

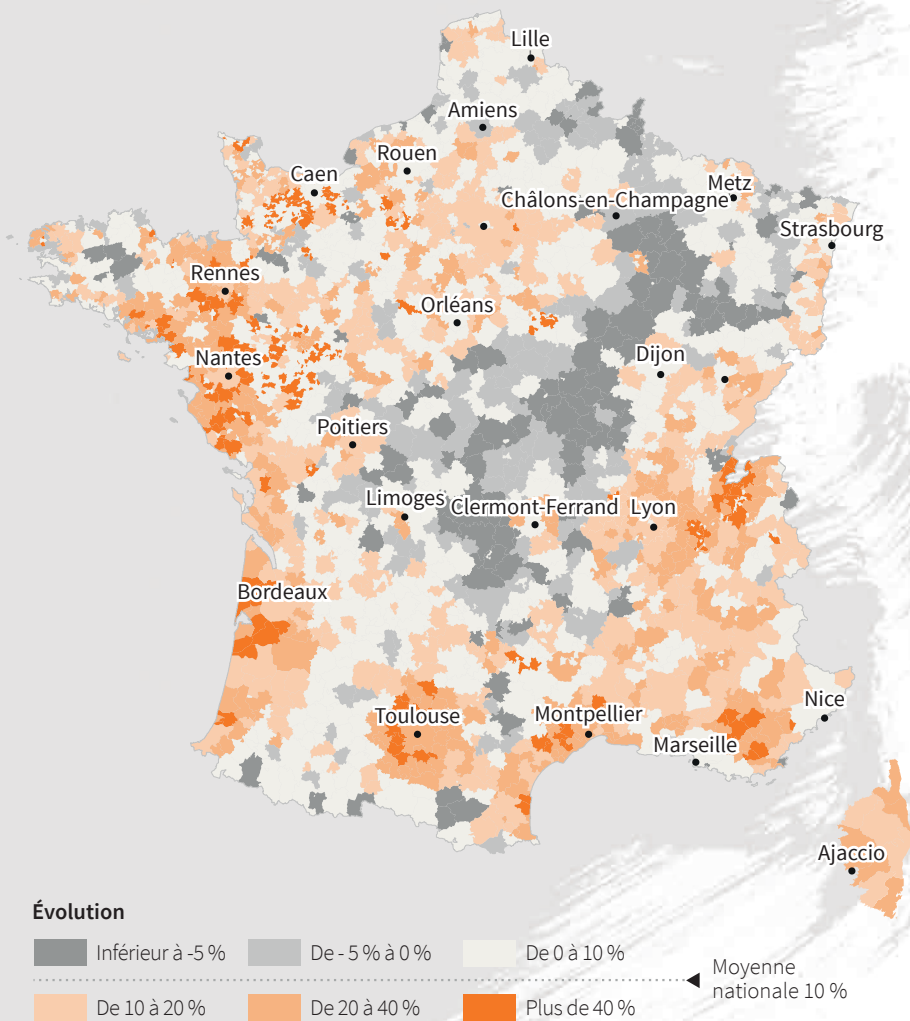
La loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles du 27 janvier 2014 (loi MAPTAM)

est une réponse réglementaire à cette tendance. Créée comme un levier de croissance et de développement, elle vise à offrir aux villes régionales françaises les moyens d'affirmer leur capacité d'action à l'échelle régionale, voire européenne, et de renforcer ainsi leur rôle moteur dans l'économie française. La loi crée par ailleurs un nouveau statut pour les métropoles afin de permettre aux agglomérations de plus de 400 000 habitants d'exercer pleinement leur rôle en matière de développement économique, d'innovation, de transition énergétique et de politique de la ville. Les métropoles de Paris, Lyon et Marseille auront un statut particulier (*Panorama des lois : Loi du 27 janvier 2014, 2014*).

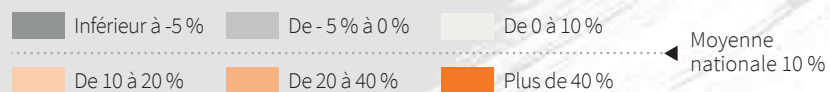
(2) Lexpress.fr : Les 50 villes les plus attractives de France, Septembre 2018

(3) Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT)

Évolution de la population par bassins de vie entre 1999 et 2015



Évolution



Source : INSEE

Les métropoles : moteur de la croissance... ...démographique

La croissance de la population française se polarise de plus en plus autour de quelques grandes agglomérations. Alors que la croissance moyenne française se situe à 10 % (entre 1999 et 2015)⁴, les grandes agglomérations voient leur population augmenter plus rapidement (les Métropoles de Nantes et Lyon +14%, Bordeaux +16 %, Rennes + 17 %, Toulouse +23 %). La région parisienne garde, quant à elle, un rythme proche de la moyenne nationale (environ 13 %).

Les variations de population sont fonction de deux facteurs. Le premier, le facteur naturel, est lié au nombre de naissances et de décès, fortement corrélé aux structures démographiques, et le facteur migratoire lié au jeu des entrées et des sorties sur un territoire. Le solde de ces échanges, qui traduit la capacité d'un territoire à être attractif, est nettement plus fluctuant que le solde naturel.

Entre 1999 et 2015, près d'un bassin de vie sur deux a bénéficié simultanément d'un excédent naturel et d'un excédent migratoire. La dynamique migratoire perdure en faveur des territoires attractifs en termes d'emploi, au premier rang desquels les métropoles, et plus particulièrement celles de l'Ouest, du Sud et du Sud-Est. Ainsi, dans les espaces autour des agglomérations du « U » en croissance (Rennes, Nantes, Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Marseille et Lyon), ainsi que dans les Alpes du Nord et dans la vallée du Rhône, la dynamique démographique est portée à la fois par un solde naturel et un solde migratoire excédentaire.

L'enjeu est donc de taille : absorber ces nouveaux arrivants, tant en termes d'emplois que d'infrastructures (transports, écoles...).

En France, la structure de la population active a fortement évolué ces 20 dernières années, portée par la tertiarisation de l'économie et le développement d'activités technologiques à haute valeur ajoutée. En conséquence, le nombre de cadres a progressé de 25 % entre 1999 et 2015⁵. Tous les territoires ne sont cependant pas égaux face à ce changement qui a surtout profité aux plus grandes villes. L'évolution des effectifs de cadres dans les principales métropoles est en moyenne supérieure à 50 %, alors que l'effectif salarié global est resté relativement stable (+ 5 %) sur la même période.



Interview

Vincent Kaufmann
Sociologue

(interview extraite du dossier thématique
« La dernière tentation des cadres :
quitter Paris. » – lesechos.fr – mai 2017)

Ce désir de quitter Paris, comment s'explique-t-il ?

Le désir de quitter leur métropole est une spécificité des Franciliens, alors que les dix plus grandes villes françaises se stabilisent, voire gagnent des habitants. C'est en Europe, avec Londres, la plus grande métropole et cela a un impact certain sur la qualité de vie : s'échapper un week-end n'est pas si simple ! Surtout, le coût de la vie, de l'immobilier notamment, entraîne une gentrification des grandes villes et pousse les personnes à partir. On observe la même chose à Londres et à Milan. En outre, plusieurs études montrent qu'un des facteurs expliquant le plus cette envie de quitter Paris est celui des contraintes de transport, que ce soit en termes de quantité de temps perdu qu'en termes de qualité.

Si les nouvelles technologies permettent de transformer ce temps de transport en temps de loisir ou de travail, cela n'est pas vraiment le cas dans les transports parisiens : pas facile de travailler dans un RER bondé. Par ailleurs, à Paris, comme à Londres ou à Tokyo, la vie quotidienne est peu diversifiée : on peut difficilement faire autre chose que travailler en semaine. Cette

spécialisation des journées est souvent mal vécue. Les ménages candidats au départ recherchent ainsi un plus grand mélange d'activités au quotidien, possible dans les villes moyennes où tout est plus proche. Enfin, dans nos enquêtes, nous voyons bien que les personnes qui se déplacent beaucoup, comme les Parisiens, sont épuisées... Cette accélération des rythmes ne risque-t-elle pas de conduire à un burn-out généralisé ? C'est en tout cas la thèse d'Hartmut Rosa, sociologue, auteur de l'« Accélération du quotidien », qui note que beaucoup de cadres allemands changent de vie à 40-45 ans.

Outre le déménagement, la mobilité gagne aussi du terrain... Comment cela se traduit-il sur les territoires ?

Nous avons effectué il y a quelques années une grande enquête sur les « navetteurs », les pendulaires, en France, mais aussi en Allemagne, Belgique, Suisse et Pologne : ils représenteraient 15 % de la population, ce qui est loin d'être anodin. Or, les statistiques habituelles ne montrent en général pas l'ampleur de ce phénomène. En effet, peuvent être vus comme navetteurs ceux qui font de grandes distances pour aller travailler, mais qui ne le font pas forcément tous les jours, idem pour ceux ayant une birésidence. Ce dernier phénomène s'amplifie d'ailleurs grâce aux RTT, permettant une nouvelle répartition du temps de travail dans la semaine. On voit aujourd'hui se développer ces formes de multirésidences, notamment associées au TGV, par exemple des personnes s'achetant une maison dans la Drôme en gardant un pied-à-terre à Paris pour continuer à y travailler. C'est une catégorie de personnes qui a toujours envie de Paris mais aussi d'autre chose. Bien sûr, cette tendance se retrouve chez des cadres et des personnes plutôt bien dotées.

Quitte-t-on pour autant Paris pour la campagne ?

C'est étonnant, mais non. En Europe et notamment en France, on observe un retour des habitants dans les villes. Aujourd'hui, l'urbain attire de nouveau... sauf pour Paris. Cet attachement aux villes est en partie lié à la transformation des ménages : les familles recomposées, monoparentales, sont de grandes consommatrices de services urbains et sont moins attachées à la maison individuelle.

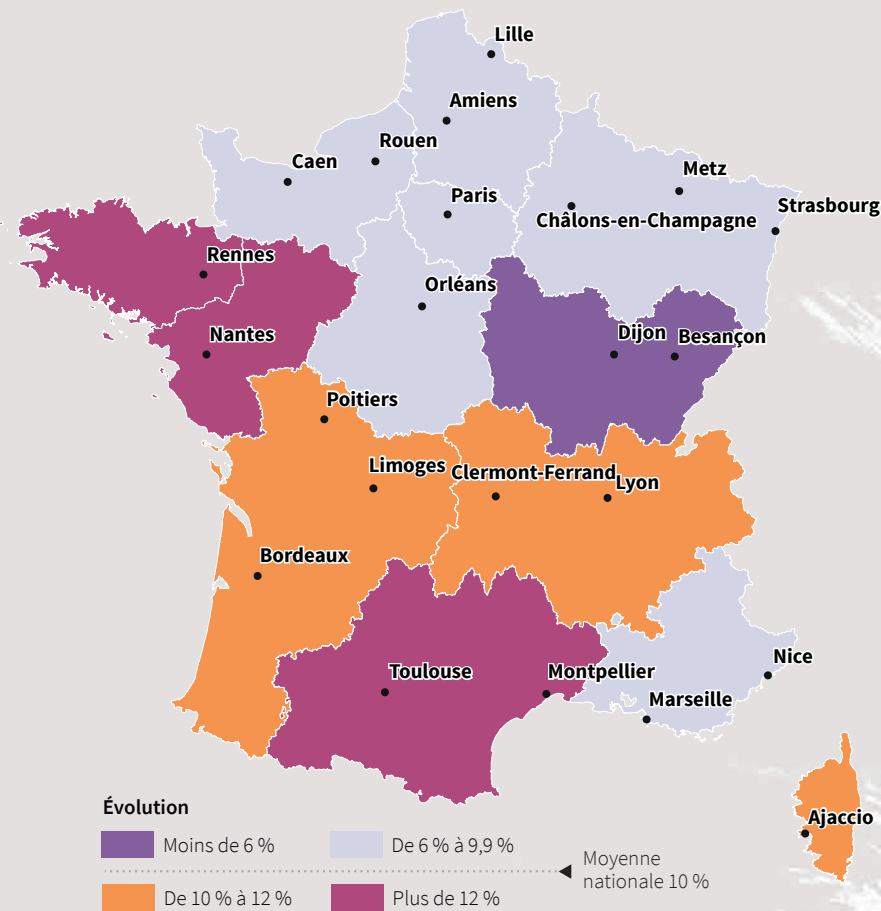
Comment les régions peuvent-elles attirer ces aspirants au départ ?

Le déploiement des nouvelles technologies est bien sûr un des outils facilitant la mobilité. Sauf que paradoxalement, le télétravail, permis par ces outils, est encore souvent aujourd'hui utilisé comme un moyen d'éviter de déménager. Or, on pourrait imaginer que le télétravail soit plutôt utilisé comme un moyen de redistribuer le travail sur le territoire. Plus globalement, les territoires ont leur carte à jouer dans cette envie de quitter l'Île-de-France. Ainsi, la politique actuelle d'embellissement de Bordeaux, le TGV qui la met à 2 heures de Paris, a sans doute pour but inavoué de séduire les Parisiens et les entreprises. De la même manière que Lyon, il y a quelques années, l'a fait avec ses travaux d'aménagement. La qualité de vie est, en effet, un facteur déterminant pour attirer les nouveaux habitants !

(4) Source : INSEE

(5) Source : INSEE : Population active occupée âgée de 25 à 54 ans, par catégorie socioprofessionnelle

Evolution du PIB régional en valeur entre 2010 et 2015



source INSEE

Le développement des infrastructures de transports et des télécommunications a joué un rôle important en permettant une redistribution de la population. Ces infrastructures lourdes ont de nouveau plus spécifiquement profité aux principales métropoles régionales et sont perçues comme un outil d'aménagement du territoire. Elles ont permis à des milliers d'habitants de travailler en Ile-de-France tous les jours, à des travailleurs indépendants de s'installer à Bordeaux, Nantes ou Valence tout en continuant de visiter leurs clients une ou deux fois par semaine à Paris et de travailler dans le train. Elles ont ainsi contribué à renforcer la métropolisation du territoire et à accentuer les écarts entre territoires urbains et ruraux. Enfin, bien sûr, il y a également l'impact de la transformation numérique qui, via le télétravail et les outils partagés, permet d'en finir avec le « présentisme » à la française et le jacobinisme des affaires. Loin du cliché repoussoir sur le risque de « s'enterrer en province », il est désormais possible de vivre et travailler dans sa région d'origine ou de cœur, tout en restant en prise directe avec les centres de décision parisiens ou ses partenaires business en France et dans le monde.

...et économique

L'évolution la plus marquante de la structure de l'économie française est la chute brutale du poids de l'agriculture dans la valeur ajoutée totale : de 18 % en 1949 à 10 % au début des années 1960, il oscille aujourd'hui entre 1,5 et 2 %. La désindustrialisation s'amorce dans les années 1960 et la part de l'industrie dans la valeur ajoutée est ainsi passée de 25 % en 1960 à 10 % aujourd'hui.

Cette baisse est la traduction à la fois de la croissance continue de la valeur produite dans le secteur des services marchands qui passe de 35 % au début des années 1950 à plus de 50 % aujourd'hui, et de la baisse de certaines activités industrielles. Alors que le PIB national augmente en moyenne de 10 % sur l'ensemble du territoire métropolitain entre 2010 et 2015, les métropoles les plus dynamiques dopent l'économie régionale.

Au-delà de « l'effet reprise » qui se confirme, l'apparition de nouveaux quartiers d'affaires, le dynamisme des ETI pour qui l'ancrage régional est un élément constitutif de leur réussite, la relocalisation dans les métropoles des activités de grands groupes, ou encore les écosystèmes locaux autour de l'innovation, du numérique et de l'entrepreneuriat, font que nombre de grandes villes offrent de réelles opportunités tant aux salariés en quête de postes qualifiés et de mobilité qu'à des porteurs de projets. Le développement des pôles de compétitivités a dans cette optique permis de mieux structurer et de donner une réelle visibilité ses regroupements.

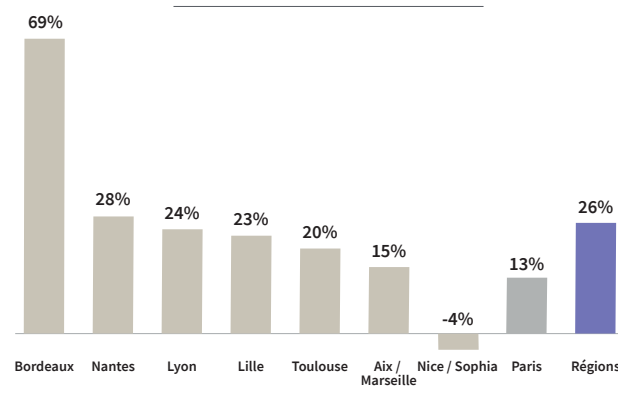
Une croissance économique qui se traduit sur le marché d'immobilier tertiaire

Les implantations d'entreprises se font encore majoritairement en Ile-de-France, mais certaines métropoles régionales attirent de plus en plus de nouveaux acteurs économiques. Lille, Nantes, Bordeaux, Lyon, Marseille... les mètres carrés tertiaires commercialisés sont en nette hausse sur ces dix dernières années. Les indicateurs des marchés tertiaires en régions en sont la preuve.

Le développement de quartiers d'affaires en régions a été la base même du développement des marchés tertiaires régionaux

La demande placée des 7 principaux marchés régionaux a progressé en moyenne de 26 % par rapport à son niveau d'avant 2010. Le développement de pôles tertiaires identifiés avec des immeubles de dernière génération, ainsi que le développement des transports en commun et des plus grandes infrastructures (autoroutes, LGV, aéroports...) ont permis aux métropoles de gagner en visibilité et en qualité d'environnement professionnel... Euronantes, Euralille, Euratlantique, Euroméditerranée, la Part-Dieu, Sophia-Antipolis en sont les exemples phares.

Évolution de la demande placée en bureaux 2017 vs moyenne 2005-2010



JLL et partenaires en régions

La Métropole lyonnaise a vu son parc tertiaire croître de près de 750 000 m² de bureaux entre 2010 et 2017 (et 1 800 000 m² depuis 2000).

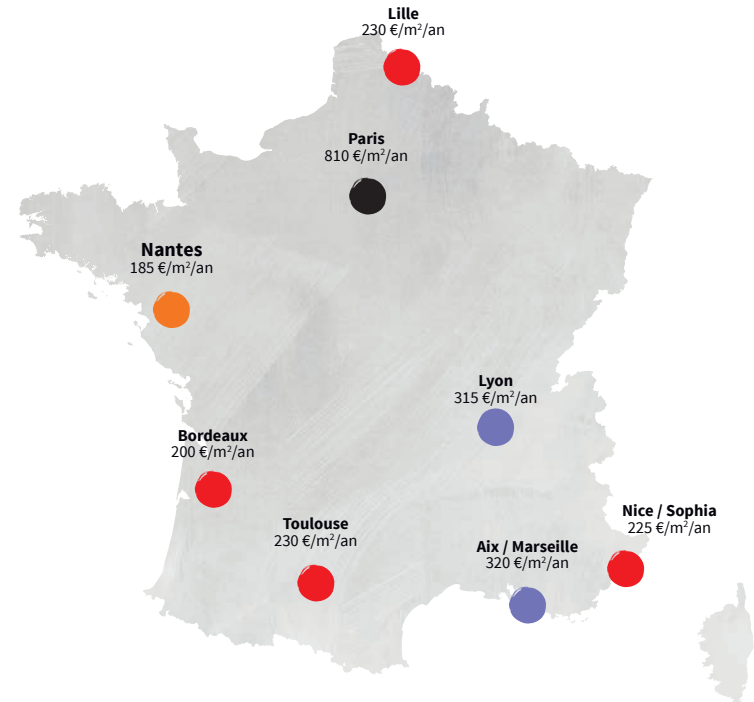
Ne pas rester figé : à Lyon, la transformation du Pôle d'Echanges Multimodal s'inscrit dans le cadre du projet global de requalification du quartier de La Part Dieu, un quartier de gare hérité de l'urbanisme sur dalle caractéristique des années 1960/1970, qui s'est constitué au fil des années en plusieurs strates. Il y a aujourd'hui une réelle nécessité de travailler sur la simplicité et la lisibilité du quartier et de renouveler des bâtiments parfois vieillissants.

A 3h de TGV de là, dans la capitale des Flandres, Euralille est également en pleine évolution afin de rester attractif sur la scène nationale et européenne. Voulu par Pierre Mauroy dans les années 80, inauguré en 1994, Euralille est une indéniable réussite. Le chantier principal concerne, comme à Lyon, la Gare et ses espaces qui seront entièrement repensés.

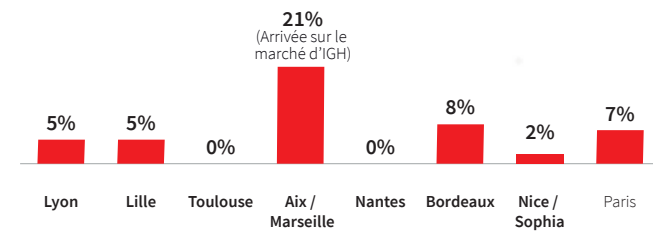
(6) Source INSEE : Produits Intérieurs Bruts Régionaux (PIBR) en valeur en millions d'euros



Loyer prime Bureaux T3 2018



Évolution du loyer prime 2015-2018



JLL et partenaires en régions

Le plus des marchés régionaux : des coûts immobiliers et des taux de rendement attractifs pour entreprises et investisseurs

La valeur locative prime (c'est-à-dire le meilleur espace au meilleur emplacement) est en moyenne 3 fois moins élevée en régions qu'à Paris. Bien que cela ne soit pas le seul critère, l'optique de voir son loyer divisé par 3 peut amener certaines entreprises à considérer des implantations en régions ou inversement retenir des entreprises régionales dans leur territoire d'origine. Par ailleurs, alors même que les métropoles régionales connaissent une forte activité, les valeurs locatives des bureaux restent très faiblement inflationnistes.

De plus, les métropoles régionales sont exemptes de certaines taxes parisiennes qui viennent alourdir le coût annuel des bureaux comme la Taxe Annuelle sur les Bureaux et Locaux de Stockage dont le coût devrait encore progresser prochainement pour financer les travaux du Grand Paris Express.

Positionnés à un point bas historique, les taux de rendement prime bureaux des marchés les plus établis sont demeurés stables en 2018, à 3,00 % dans le QCA parisien et 3,95 % pour les meilleurs actifs lyonnais. Ils continuent en revanche leur compression sur les marchés régionaux, avec des taux prime désormais positionnés sous la barre des 4,50 % à Lille, à 4,50 % à Aix-Marseille, 4,80 % à Bordeaux, 5,00 % à Nice et 5,80 % à Nantes. Malgré cette baisse, les prix des actifs régionaux demeurent attractifs par rapport aux prix franciliens et permettent aux investisseurs de diversifier et d'équilibrer leurs portefeuilles.

Le développement du TGV, un support au développement de l'activité tertiaire et de quartiers d'affaires de dernière génération

Une gare TGV (lignes dédiées ou non) intégrée au centre-ville ou directement au quartier d'affaires est un autre point commun entre les principaux marchés tertiaires régionaux. A Bordeaux, l'arrivée de la ligne LGV pourrait faire progresser la demande placée annuelle des bureaux de 20 000 m² en moyenne selon l'Observatoire de l'immobilier d'entreprise de Bordeaux Métropole (OIEB). Cette évolution attendue n'est pas le résultat de la seule arrivée de la LGV à Bordeaux mais la combinaison de plusieurs facteurs dont notamment une rénovation urbaine profonde, une mobilisation des professionnels et une communication externe adaptée. Depuis 2015, le marché des bureaux à Bordeaux Métropole a passé un palier et est sorti de sa fourchette traditionnelle de 80 000 - 90 000 m² commercialisés par an pour atteindre 120 000 m² annuels. Il se stabilise dans des conditions très saines. Le secteur Euratlantique, à proximité immédiate de la gare Bordeaux St-Jean, pourrait être le premier à profiter de cette nouvelle liaison rapide.

À Lyon, le centre d'affaires de la Part-Dieu est antérieur à la mise en service de la gare TGV, et cette dernière a considérablement renforcé l'attractivité du pôle directionnel lyonnais. Malgré son intégration plus tardive au centre d'affaires, la gare TGV a apporté un second souffle à la Part-Dieu. L'arrivée du TGV et le parti retenu pour l'aménagement de la nouvelle gare ont clairement favorisé le désenclavement et la rénovation notamment du quartier d'arrière gare. L'ouverture bilatérale de la gare, notamment vers le quartier Est Villette, ancien faubourg en cours de désindustrialisation, a suscité d'importantes opérations de rénovation : des immeubles de logements et de bureaux ont été construits, favorisant le développement des fonctions résidentielle et tertiaire du secteur. L'opération ZAC Part-Dieu a permis d'intégrer ce quartier au reste du tissu urbain et de réaliser une continuité et une cohérence urbaine entre les deux côtés de la voie ferrée. Les programmes immobiliers accompagnant la construction de la gare ont accru l'offre de bureaux. En mettant, en 1981, le QCA lyonnais à 2h de Paris, le TGV a renforcé les fonctions tertiaires supérieures.

Les opérations de construction et de requalification du quartier de gare de Nantes sont contenues dans la ZAC EuroNantes, le secteur étant très contraint par des éléments géographiques et des aménagements antérieurs tels que les voies SNCF, l'emprise du Jardin des plantes et du canal. Son slogan « La qualité de travail à seulement 2 heures de Paris » prouve l'importance du raccordement au réseau TGV-LGV dans les campagnes globales de promotion pour attirer les entreprises. La deuxième phase de construction est en passe d'être terminée, ajoutant 110 000 m² aux 380 000 m² de bureaux déjà existants. La troisième phase, courant de 2017 à 2022, ajoutera de nouveau environ 110 000 m² supplémentaires.



Grégoire Monconduit - dirigeant de **Rosemoor**, *une petite entreprise de faire-part, qui a déménagé toute son équipe dans l'Ouest, à Nantes, pour gagner en qualité de vie.* (interview extraite de l'article « Quitter Paris, la qualité de vie en tête » lenouveleconomiste.fr – juillet 2018)

Pourquoi êtes-vous partis à Nantes en 2011 ?

Mes associés – nous étions 15 à l'époque – et moi rêvions d'une vie meilleure. Quoi exactement ? Un peu de tout : le calme, les prix de l'immobilier, la proximité avec la mer... Ils avaient beaucoup d'attentes. C'était moi le plus réticent, finalement. Quitter la vie parisienne, alors que j'y vivais depuis une trentaine d'années, ce n'était pas évident. Cela signifiait emmener ses enfants, quitter ses amis et sa famille. Mais nous avons gardé des liens avec les plus importants et nous nous en sommes faits de nouveaux à Nantes, une ville très dynamique, qui nous a tout de suite intégrés, notre start-up et nous.

En êtes-vous satisfaits aujourd'hui ?

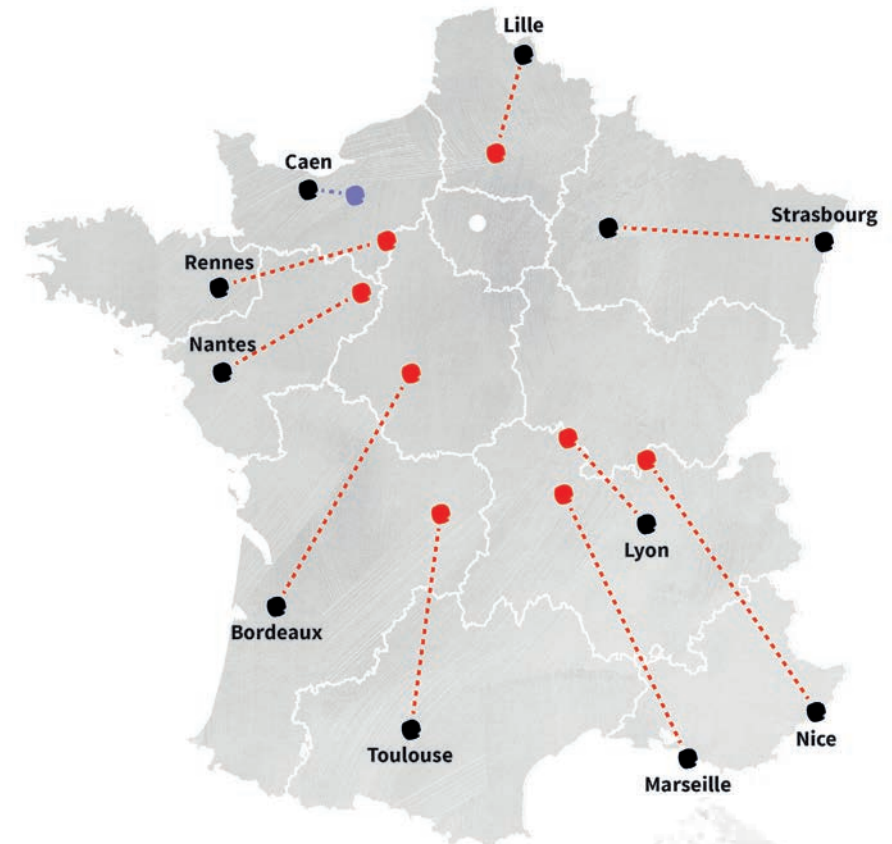
À vrai dire, nous avons hésité avec Lyon et Aix-en-Provence. Mais Nantes, c'était mille fois mieux pour nous qui bossions dans le web. Il y avait déjà une dynamique, avec de grosses start-up

ainsi que l'association La Cantine, qui fédère autour d'elle beaucoup d'acteurs du web. C'est un terreau très fertile. Avec les autres start-up, nous nous voyons très souvent pour échanger et nous aider. Aujourd'hui, j'aide à mon tour des entrepreneurs plus jeunes, des porteurs de projets, afin de leur permettre d'anticiper certaines problématiques. C'est un réseau très dynamique.

Reviendriez-vous à Paris un jour ?

L'idée, c'était de partir 3 à 5 ans. Mais aujourd'hui, il serait inenvisageable de retourner à Paris... Depuis l'emménagement à Nantes, nous avons grossi, nous sommes maintenant 100 personnes, sans compter les machines, car depuis 2013, nous avons internalisé l'impression pour imprimer la totalité des commandes. Surtout, c'est un confort incroyable : nous travaillons en centre-ville, dans un nouveau quartier, tout près des Machines de l'Île. Jamais de la vie cela n'aurait été possible à Paris ! Ici, les salariés viennent à pied ou à vélo. Ils peuvent se loger facilement et vivre mieux qu'à Paris avec le même salaire. Le mètre carré y est deux fois moins cher, ce qui joue aussi sur notre rentabilité et notre capacité d'investissement, par exemple dans une nouvelle appli ou un nouveau pays... ou même dans les embauches.

Le rétrécissement de la France par le train à grande vitesse





Attractivité : quelles stratégies gagnantes ?

Les facteurs d'attraction des entreprises et des investisseurs

L'attractivité auprès des entreprises et des investisseurs se joue sur la capacité d'un territoire à offrir des conditions optimales d'implantation de leurs activités. Cela pourra dépendre principalement de trois facteurs majeurs : le secteur d'activité de l'entreprise, les caractéristiques du territoire et la concurrence présente sur son périmètre.

Les critères de choix des entreprises sont nombreux : localisation des clients, des fournisseurs, coût immobilier, qualification et coût de la main d'œuvre, infrastructures de transport et de télécommunication, services aux entreprises disponibles, profondeur

du marché, concurrence locale...

Aucune entreprise ne se limite à un critère lorsqu'il s'agit de choisir un nouveau site d'implantation.

Les métropoles régionales ont utilisé deux approches pour attirer de façon durable les ménages, entreprises et investisseurs, en allant au-delà d'un simple « marketing territorial » : créer des territoires durables⁷, pour attirer et retenir les ménages, et par voie de conséquence attirer indirectement les investisseurs et développer des clusters (également appelés pôles de compétitivité) pour renforcer la coopération entre les acteurs d'un même périmètre et consolider le dynamisme économique de leur territoire.

La stratégie de cluster pour renforcer l'attractivité économique d'un territoire

Les clusters, mis en place depuis 2005, permettent de créer des regroupements d'activités et de compétences dans des zones territoriales où les entreprises sont souvent disséminées et souffrent de l'effet « kilomètre ». L'idée est donc de rassembler dans un même périmètre des entreprises d'une même branche d'activité pour atteindre une masse critique. On compte aujourd'hui 67 clusters sur toute la France (DGE-CGET, 2018) qui ont eu pour résultat de donner de l'élan à l'économie locale. Les pôles participent au renforcement de la compétitivité de l'économie française en développant la croissance et l'emploi sur des marchés porteurs :

- en accroissant l'effort d'innovation des entreprises et en confortant des activités principalement industrielles à fort contenu technologique ;
- en améliorant l'attractivité de la France et de ces territoires grâce à une visibilité internationale renforcée.

Leur cœur de métier consiste à faire émerger des projets collaboratifs d'innovation en intégrant le plus en amont possible les retombées économiques potentielles. Les pôles de compétitivité satisfont deux priorités :

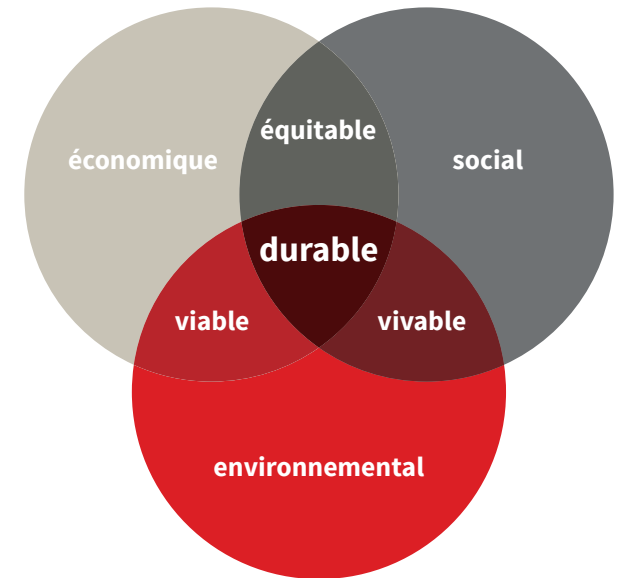
- renforcer les retombées économiques des projets de R&D. Les pôles deviennent des « usines à produits d'avenir » en transformant les efforts collaboratifs de R&D en produits, procédés et services innovants mis sur le marché ;

- accompagner la croissance des PME et entreprises de taille intermédiaire (ETI) grâce à une offre de services collectifs et individuels dans divers domaines : l'accès au financement, l'ouverture à l'international, l'anticipation des besoins en compétences des entreprises et l'aide individuelle au développement des PME (conseil, tutorat, etc.).

Les villes régionales réfléchissent ainsi actuellement à renforcer leur capacité d'innovation en se spécialisant sur une branche ou un secteur en particulier. Le concept de « smartspécialisation » ou spécialisation intelligente mène ainsi les villes d'une même région à se rapprocher, à concentrer leurs ressources, à favoriser la complémentarité entre les activités afin d'avoir des avantages concurrentiels et à faire rayonner les spécificités de certaines régions :

- **À Dijon** et sa région, un pôle « Vitagora » lié à l'alimentation s'est ainsi par exemple développé. Sur le thème « Goût-nutrition-santé », il a pour objectif d'accompagner ses acteurs du secteur agroalimentaire dans leurs projets d'innovation. **Dans la métropole de Lille**, le pôle de compétitivité Up-Text rassemble des entreprises et des organismes de recherche dans le domaine du textile. Ce pôle, consacré à la compétitivité par l'innovation, a permis à l'activité textile historique de la région de se renouveler vers un secteur de pointe : les tissus techniques spéciaux et innovants ;
- Dans les métropoles de **Bordeaux et Toulouse**, Aerospace Valley est un pôle de compétitivité de portée mondiale tourné vers l'aéronautique, l'espace et les systèmes embarqués. Ce pôle est membre de l'European

Aviation Clusters Partnership, association européenne. Aerospace Valley travaille sur deux types de projets : recherche et développement et projets structurants. Ces derniers sont destinés à consolider la filière aérospatiale en développant des zones industrielles ou des centres de formation. Entre 2005 et 2011, 754 projets ont ainsi été validés ou agréés ce qui représente, en cumulé, plus d'1 milliard d'euros investis dans la recherche collaborative. Afin de mailler le territoire régional et de favoriser la création de start-ups, Aerospace Valley signe des conventions de partenariat avec des structures locales, telles qu'Aquinetic ou Ariège expansion, ou internationales, telles que le cluster Cecompi au Brésil.



(7) La ville durable ou le territoire durable sont des territoires qui vont intégrer les grandes finalités du développement durable en fonction de leur contexte spécifique.



À Nantes, 2016 fut une bonne année pour l'agence Nantes Saint-Nazaire Développement avec 86 implantations d'entreprises exogènes.

« **Ce résultat nous positionne en tête des agences de développement économique métropolitaines françaises** », se félicite Johanna Rolland, présidente de Nantes Métropole⁸. Désormais, l'agence prospecte les entreprises parisiennes sur leur terrain.

« Sur notre opération dans le digital, en octobre dernier, nous avons 130 inscrits et 20 entreprises ont été détectées, souligne Johanna Rolland. Dans les secteurs d'e-santé, nous avons 90 entreprises d'Ile-de-France, pour 11 projets détectés. »

Ce sont là les priorités sectorielles de Nantes.

Le numérique a représenté la moitié des emplois qui se sont fixés à Nantes tandis qu'un tiers des nouvelles entreprises provenait de la région parisienne. Parmi les « belles prises » figure la fintech Compte-Nickel. Basé à l'origine dans le Val-de-Marne, ce « compte sans banque des tabac-presse » veut recruter 200 salariés à Nantes pour accompagner son essor. « Si nous avons choisi Nantes, c'est parce qu'on y trouve le deuxième bassin d'emploi en banque-assurance, une filière dans la relation client et un vivier de compétences en informatique », expose Arnaud Giraudon, directeur général de Compte-Nickel.

Pour les mêmes raisons, Talend, étoile montante du Big Data, fondée à Suresnes et basée en Californie, a établi son centre de R&D sur l'île de Nantes.

« On se félicite de la qualité des ingénieurs et du vivier d'étudiants issus de l'Epitech, des Mines, de Polytech ou encore de Centrale », expose Pascal Babin, le directeur du centre nantais, qui compte atteindre une centaine de salariés très prochainement.

L'implantation de structures plus petites et d'entrepreneurs indépendants n'est pas négligée. La montée en puissance du « quartier de la création »

sur l'île de Nantes et une offre structurée de pépinières et d'espaces de co-working exercent un certain pouvoir d'attraction sur les PME du numérique et de la création. Ainsi, Polantis, un spécialiste des bibliothèques d'objets en 3D, a posé ses valises dans la pépinière La Centrale, établissant sa quatrième agence, après Paris, Manchester et Düsseldorf. Le fruit de deux attentes simultanées : celle d'un développeur qui souhaitait quitter Paris, et celle de l'entreprise, qui cherchait à ouvrir un bureau en région.

L'arrivée remarquée de Rob Spiro, créateur de start-up à succès aux Etats-Unis (Aardvark, Good Eggs), tient autant au cadre de vie qu'au projet professionnel. « J'ai la chance de connaître Nantes grâce à ma famille et je suis aussi tombé amoureux de la ville. On aime la qualité de vie, son esprit, ses gens ouverts. Il y a de l'air, la nature est partout, les vignobles, la mer... » note le californien, estimant que la ville est idéale « pour élever une famille ». Sur le plan professionnel : « J'ai été étonné par l'écosystème des start-up à Nantes. Il y a une énergie extraordinaire, un esprit collaboratif, de créativité », poursuit Rob Spiro.

L'attractivité est aussi un enjeu pour la recherche. La dotation de l'I-Site NEXt (Nantes Excellence Trajectory), obtenue dans le cadre des Investissements d'avenir, sera en partie consacrée à faire venir de nouveaux talents. « Plusieurs chercheurs internationaux sont prospectés », confie Arnaud Poitou, directeur de l'École centrale Nantes, évoquant une chercheuse américaine travaillant sur la robotique médicale, un spécialiste du croisement des technologies d'imagerie médicale (IRM, scanner...) ou un chercheur italien travaillant sur les énergies marines renouvelables.

Une stratégie endogène et collective/globale

Comme nous l'avons défini plus haut, l'attractivité économique est définie comme la capacité d'un

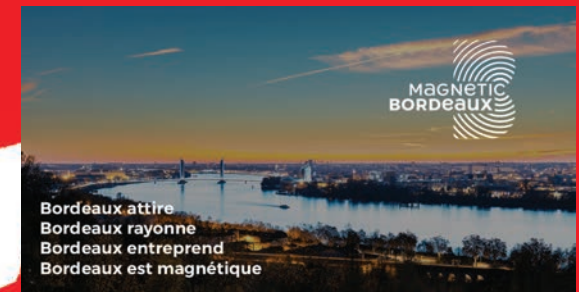
territoire à attirer des ressources spécifiques provenant de l'extérieur.

Cette approche exogène de l'attractivité repose sur l'hypothèse selon laquelle des forces extérieures attirées sur le territoire (entreprises, profils professionnels particuliers, investisseurs), pourront soutenir le développement local et accroître la compétitivité du territoire grâce aux ressources qu'elles apportent avec elles (intégration dans les marchés, performance, capacité d'innovation, talents employés). Cette approche conduit de fait les territoires à se concurrencer. Il s'agit pour chacun de créer les conditions (supposées) attendues par ces forces.

Par exemple, un projet urbain de dimension métropolitaine peut être utilisé comme un instrument de politique économique : la mise à disposition de surfaces de bureaux et de logements et l'effet d'image signalant le dynamisme du territoire et jouant le rôle d'attracteurs des cibles. Il peut également s'agir de faire connaître les ressources offertes par le territoire au moyen de l'adoption d'une stratégie de marketing territorial.

Exemple

Lancée le 26 février 2013, la marque "osez Bordeaux" se déploie progressivement en capitalisant sur plusieurs tendances favorables observées depuis plusieurs années : l'amélioration de la notoriété de Bordeaux et du Sud-Ouest, le renforcement de l'attractivité économique de la ville et son agglomération. En 2016, une nouvelle stratégie est lancée sous la bannière d'une marque collaborative « Magnetic Bordeaux / Bordeaux Magnétique ».



Source : www.magnetic-bordeaux.fr

(8) Source : Communiqué de presse AGENCE NANTES SAINT NAZAIRE DEVELOPPEMENT « 2016 : Une année record en termes d'implantation d'entreprises à Nantes Saint-Nazaire » - 24 janvier 2017

Le marketing territorial est l'effort collectif de valorisation des territoires, pour influencer, en leur faveur, le comportement des publics visés. Cette approche cherche à trouver le meilleur équilibre entre le marketing de l'offre de la destination promue et le marketing de la demande fondée sur une excellente connaissance des clients.

À noter cependant que cette approche peut présenter des risques :

1. la faible attache territoriale d'agents économiques très mobiles, attirés par des opportunités spécifiquement créées pour eux et non tirées des ressources propres au territoire ;
2. l'homogénéisation des territoires qui cherchent tous à créer les mêmes conditions pour attirer les agents économiques ciblés.

Face à ces risques, les métropoles doivent également déployer une stratégie endogène de l'attractivité reposant sur l'hypothèse selon laquelle un territoire peut se développer en cultivant ses ressources propres (logique de distinction par rapport aux autres territoires) ainsi qu'en mobilisant des agents économiques extérieurs en intégrant et en créant des réseaux basés sur l'échange et la circulation des savoirs plutôt qu'en les attirant sur place.

Dans la compétition que se mènent les grandes villes européennes pour attirer les hommes et les capitaux, **Lyon est un des précurseurs en Europe** en matière de « city branding » ou de marketing territorial. À la suite de « I Love New York » et « I Amsterdam », le Grand Lyon a lancé l'initiative en 2007 pour promouvoir l'agglomération lyonnaise à l'international. L'objectif affiché était, et reste, de « **développer la notoriété et l'attractivité de Lyon et de sa région à travers le monde** ». Cette mission se résume dans un triptyque : « **faire connaître, faire aimer, faire venir** ». Alain Bourdin, sociologue-urbaniste, professeur à l'Institut français d'urbanisme, pointe d'emblée la particularité lyonnaise : « **En France, Lyon est certainement la première ville à avoir fabriqué et décliné une marque de manière aussi systématique** ». Cette stratégie d'attractivité a largement porté ses fruits et atteint ses objectifs puisque la

métropole s'impose aujourd'hui dans les différents classements français et internationaux : qualité de vie, dynamisme économique et entrepreneurial, vitalité touristique et culturelle, vie étudiante...

Le marketing urbain ou « city branding » est une approche qui applique les techniques du marketing à la promotion et la valorisation des villes. Le marketing urbain peut être vu comme une déclinaison urbaine de la notion de marketing territorial. Dans l'espace mondialisé, avec l'importance croissante du phénomène de métropolisation, l'enjeu pour les villes consiste à attirer les hommes et les capitaux pour conforter leur croissance. Dans ce contexte, la compétition entre les villes se développe et les techniques utilisées dans le monde économique, dont le marketing, tendent à imprégner la sphère des décideurs urbains.



La statue Only Lyon à la Confluence ©LB/Rue89Lyon

Être ou ne pas être « Smart City »

L'efficacité de l'équipement numérique est un facteur important d'attractivité, autant pour les hommes que pour les activités.

Par ailleurs, la numérisation et le partage des données constituent une ressource à exploiter par les décideurs locaux adeptes du concept « Smart City ». Synonyme d'amélioration de la qualité de services aux usagers, mine d'informations pour une stratégie territoriale plus adaptée, le numérique est source et ressource d'innovation et de performance pour les villes. Dans ce contexte, l'association « Villes Internet » attribue depuis 20 ans un label national aux collectivités mettant en œuvre une politique internet et numérique dans leur mission de service public.

Concrètement, qu'est-ce qu'une Smart City ?

La Smart City, ou ville intelligente, consiste globalement en l'optimisation de l'information générée par les habitants, infrastructures et entreprises pour améliorer l'organisation des services, et le bien-être des utilisateurs de la ville, tout en réduisant les coûts. La mise en œuvre d'une smart city repose lourdement sur l'exploitation des outils digitaux et technologies de l'information.

Parmi les projets réalisés (et en cours) nous pouvons évoquer en plus de l'open-data et du wifi linéaire public quasi généralisé dans les grandes métropoles :

- **Aix-Marseille Provence Métropole** : les formations au numérique, l'e-administration, Ecole numérique, smart grids (réseau électrique intelligent), l'éco-quartier intelligent Smartseille

- **Bordeaux Métropole** : la mobilité intelligente et le programme européen "Sharing Cities", financé à hauteur de 25 millions d'euros sur 5 ans pour construire des démonstrateurs smart city dans les domaines de

la mobilité électrique, de la rénovation énergétique de bâtiments et des smart grids. Jusqu'à fin 2018, Bordeaux mène une expérimentation IoT (Internet of Things) dans le quartier du stade Matmut-Atlantique, où ont été installés 500 capteurs afin de superviser et optimiser l'éclairage, la consommation énergétique des bâtiments publics et des bornes de recharges électriques ou encore la gestion des déchets

- **Métropole Européenne de Strasbourg** : plate-forme participative, smart grids

- **Métropole de Lyon** : navettes autonomes Navly, éco-quartier intelligent Confluence, bureau des temps (processus très collaboratifs d'approche temporelle notamment sur le management de la mobilité et le travail à distance), fablab TUBA (Tube à expérimentations urbaines⁹)

- **Métropole Européenne de Lille** : démonstrateur à petite échelle, portail numérique, smart grids

- **Métropole Nice Côte d'Azur** : e-administration, smart city innovation center, smart grids, collecte de déchets intelligente, plate-forme participative, déploiement de capteurs à des fins de monitoring (gestion de l'énergie et de l'eau, qualité de l'air, bruit), création d'un prototype de plate-forme de prévision des risques d'inondations fluviales

- **Nantes Métropole** : application mobile

- **Toulouse Métropole** : plate-forme participative, smart grids, système d'alerte pour les séniors

(9) <http://www.tuba-lyon.com/>

Les infrastructures

La gare TGV n'est pas en soi un facteur direct de localisation recherché par les entreprises, mais elle déclenche une dynamique d'offre immobilière qui explique l'implantation rapide d'entreprises dans les quartiers situés à proximité ou en centre-ville. Si elle favorise parfois l'arrivée de certaines activités, elle n'est jamais le seul et unique critère. La proximité immédiate avec une gare TGV n'est pas mentionnée comme étant une nécessité (contrairement à la recherche de proximité des transports en commun) par les utilisateurs en recherche de surfaces tertiaires. Elle peut cependant améliorer l'image d'un quartier et y entraîner le développement de projets immobiliers. On assiste alors plus à la relocalisation d'entreprises déjà présentes dans le secteur, attirées par des bâtiments de dernière génération. La desserte TGV permet toutefois d'agrandir l'aire de marché des entreprises de services et de faciliter les échanges entre clients et prestataires par une proximité temporelle plus performante : la réduction du temps consacré aux déplacements augmente la productivité des employés. Le TGV joue clairement un rôle plus important pour les entreprises disposant d'une clientèle extérieure ou ayant une stratégie d'expansion au-delà de leurs frontières régionales.

La montée en puissance d'indicateurs comme « Wired-score » montre par ailleurs l'importance que prennent les réseaux numériques. L'accès à un débit internet de qualité est d'ailleurs un facteur de différenciation fort des métropoles régionales vs les zones rurales souvent très mal desservies.

Le capital intellectuel

Il est important de remettre en avant le rôle du « capital intellectuel » dans l'attractivité des métropoles. Il est à la fois source de rayonnement et d'attractivité pour un territoire, mais aussi ressource d'avenir favorisant le développement d'une économie compétitive (PWC, 2015). L'efficacité du système local éducatif, le niveau de diplôme des habitants ainsi que le potentiel de recherche est au cœur de la métropole du futur. Une part importante de diplômés de l'enseignement supérieur favorise la présence de main d'œuvre locale très qualifiée, fondement d'une économie urbaine tertiaisée au rayonnement national voire international. Dans l'étude de PWC, « Villes d'aujourd'hui, métropoles de demain », Toulouse arrive en tête de cet indicateur suivie de Rennes, Lille et Grenoble, villes se démarquant par leur potentiel d'avenir dans le domaine intellectuel.

Les grandes écoles de commerces de régions se placent régulièrement en bonne position dans les classements des meilleures formations¹⁰ : ESEG (Lille), ESSCA (Aix-en-Provence, Bordeaux, Lyon), EM Lyon - Grenoble, Kedge EBP (Bordeaux), Edhec (Lille, Nice), Rennes School of Business, Audencia Nantes...



Les facteurs d'attractivité auprès des ménages

Un territoire sera plus attractif pour un ménage s'il lui permet de bénéficier d'un environnement favorable pour vivre (se nourrir, se vêtir, se loger, se soigner) et agir (se déplacer, accéder à l'éducation, au marché du travail, aux loisirs ou d'avoir la liberté de participer à la vie sociale et politique) selon la théorie formulée par Amartya Sen (Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté, 2000) et à laquelle de nombreux classements font référence pour apprécier les critères d'attractivité d'un territoire.

Le cadre de vie est un des critères sur lequel les classements insistent le plus. Il peut être apprécié de manières très diverses : climat, architecture, monuments historiques, environnement paysager, développement des modes de déplacement doux, facilité à se déplacer... Ce dernier est d'ailleurs un point sensible lorsque les personnes sont interrogées. La capacité à se déplacer facilement d'un point à un autre suppose un système de transport performant (et peu encombré).

La qualité de vie contribue-t-elle vraiment au rayonnement des métropoles françaises ? Est-elle aussi importante que ce peuvent laisser penser les articles de presse ou n'est-elle « que » le résultat de la bonne santé économique des villes ?

Sous l'angle social, la qualité de vie est une notion qu'il est possible de définir : avoir une occupation qui procure une autonomie financière suffisante et vivre dans un environnement favorisant le développement harmonieux de sa personnalité. Sous l'angle

psychologique, il concerne le jugement que porte une personne sur sa vie et sur son équilibre personnel. Il s'agit cependant d'un concept à utiliser avec précaution car il reste très subjectif et soumis au ressenti. Une qualité de vie vécue comme moyenne pour certains peut apparaître comme satisfaisante pour d'autres. Reste que pour choisir où implanter leurs activités, les dirigeants évoquent souvent les critères de qualité de vie. Les villes de régions communiquent et calquent leurs atouts en contrepoids des inconvénients de l'Ile-de-France : promiscuité, pollution, temps de trajet, transports bondés, autant d'éléments qui peuvent pousser au déménagement hors Ile-de-France. Si la capitale apparaît comme un passage obligé (pour certains) pour commencer leur carrière, beaucoup de parisiens d'adoption souhaitent ensuite repartir. Les entreprises en sont conscientes et plutôt que de laisser partir leurs talents, sont plus enclines à proposer du télétravail. Quelques entreprises déménagent même leurs équipes. Et les chiffres sont frappants. Selon une enquête réalisée par Cadremploi en août 2018, 55 % des cadres se disent peu ou pas du tout satisfaits de leur quotidien et 94 % se disent stressés. Parmi les principales sources de désaffection et sans surprise, le temps de transport, le logement, le manque de proximité avec la nature, l'environnement, le coût de la vie et la gestion de la famille. Selon cette même étude, 84 % (soit + 4 pts par rapport à l'étude 2017) des cadres interrogés envisagent une mobilité régionale ; dont 70 % à moins de 3 ans.

(10) Classements 2018 challenge.fr, lefigaro.fr, letudiant.fr...

Pouvoir d'achat pour 200 000 €

(source : meilleuragent.com)



Paris



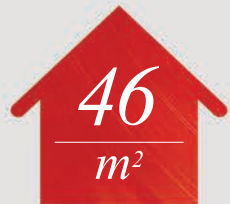
Lyon



Strasbourg



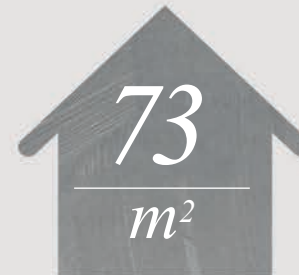
Lille



Bordeaux



Nantes



Rennes



Marseille



Nice



Toulouse



Montpellier

3,6 millions

de Français ont déménagé
d'une région à une autre
entre 2001 et 2006

Selon l'Insee, entre 2001 et 2006, 3,6 millions de Français ont déménagé d'une région à une autre. L'Île-de-France a un profil très particulier : si les arrivées y sont fortes pour les 15-29 ans, en revanche, à tous les autres âges, l'Île-de-France perd des habitants. Principalement pour le Sud (Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes, Aquitaine) ou l'Ouest (Bretagne, Pays de la Loire), puis le Nord, choisi préférentiellement dans le cadre d'un retour au pays. Mais il ne suffit pas d'avoir envie de partir, il faut choisir son point d'arrivée. Ainsi, selon le projet et le profil, la nouvelle implantation sera plutôt une grande métropole pour des cadres, la proximité d'infrastructures et de services dynamiques pour un entrepreneur, ou une commune rurale pour ceux ayant un projet plus radical de changement de vie.

Créatrice du blog Paris-jetequitte.com, qui a pour vocation d'aider, grâce à des témoignages et des fiches pratiques, ceux qui hésitent à partir, Aurélie de Cooman observe que « **beaucoup souhaitent cibler l'une des grandes métropoles de province car ils pensent avoir plus de chances d'y trouver un emploi équivalent et vivre un changement moins radical. Le Sud et le Grand Ouest paraissent plus attractifs, peut-être par préjugés ou méconnaissance des autres régions pourtant pleines d'atouts.** »

Dans ces envies de changement, les territoires ont une carte à jouer. D'après les principaux classements des destinations privilégiées, on retrouve souvent les mêmes métropoles : Bordeaux, Lyon, Nantes, Toulouse, Aix-Marseille, Lille, Montpellier... avec des traits communs : elles se sont toutes lancées dans des travaux de rénovation et d'amélioration des transports, offrent un urbanisme qualitatif et une politique culturelle développée et affichant une image de ville dynamique. Paradoxalement, certaines sont victimes de leur succès et n'arrivent pas à intégrer économiquement tous les nouveaux arrivants.

Les villes les plus présentes dans les classements et leurs atouts les plus évoqués

- **Toulouse** : climat ensoleillé, bonne rémunération, grands groupes présents, bassin d'emploi porteur, vivier de start-up

- **Nantes** : cadre de vie, dynamisme économique, faible taux de chômage, rénovation urbaine importante, groupes présents, start-up et incubateurs en développement

- **Strasbourg** : cadre de vie, forte présence du vélo en ville, offre culturelle importante, grands groupes présents, institutions européennes et proximité avec l'Allemagne

- **Lyon** : situation géographique (2h de Paris/2h de la montagne/2h de la mer), cadre de vie d'une ville encore à taille humaine, grands groupes présents, développement des start-up, rénovation urbaine importante

- **Lille** : liaison rapide avec Londres, Bruxelles et Paris, ville centrale attirant les sièges sociaux, grands groupes historiquement présents dans la région

- **Aix-Marseille** : climat ensoleillé, situation géographique (bassin méditerranéen), grands groupes présents

- **Bordeaux** : climat ensoleillé, situation géographique, grands groupes présents, rénovation urbaine importante

Les candidats au déménagement recherchent un juste compromis entre ville dynamique et cadre de vie. Ils se tournent donc vers des villes moyennes et des métropoles bien desservies grâce à un aéroport, une autoroute ou un TGV permettant de relier rapidement Paris, ainsi que les autres régions européennes. L'objectif étant de conserver le même mode de vie qu'à Paris sans les inconvénients.

« **Depuis deux ou trois ans, on me pose des questions sur la qualité de l'air**, note David Kimelfeld, Président de la Métropole du Grand Lyon, en charge du développement économique. **Alors qu'avant les demandes portaient surtout sur le coût du foncier et du logement, sur les transports et l'écosystème économique en général. Désormais, nous communiquons davantage, auprès des candidats à l'installation à Lyon, sur l'offre culturelle, la fête des Lumières, la future Cité de la gastronomie dans le Grand Hôtel-Dieu, etc. Nous avons comme modèle Londres, qui a fusionné son agence de développement économique et son office du tourisme.** »

Toulouse a d'ores-et-déjà franchi le pas en créant l'agence d'attractivité de Toulouse Métropole pour mener des « actions en faveur des investisseurs, des entreprises, du tourisme d'affaires et du tourisme d'agrément ».

Côté entreprises, si le développement des transports et du numérique permet de désenclaver des zones géographiques entières, les villes régionales ont également à offrir leurs propres atouts. Par-delà la qualité de vie offerte aux collaborateurs, la gestion des sites est très différente dans ces villes comparées à la mégalopole parisienne : grâce à la diversité et à la quantité des fonciers disponibles, les entreprises en région peuvent s'installer dans des parcs tertiaires très aérés et paysagers, agréables à vivre, comme à la Duranne à Aix-en-Provence ou à Grenoble, contrairement aux sites situés dans des zones urbaines très densifiées. Les sites dans ces villes sont souvent conçus dans une approche « campus », avec une dimension écologique souvent très forte, avec de très nombreux espaces verts et pistes cyclables. A Nantes par exemple, 1/3 de l'espace autour du parc de Saint Herblain est gelé pour la construction, s'adaptant ainsi aux nouvelles aspirations des salariés de la génération Y.

La culture, un levier pour rayonner

Les principaux baromètres d'attractivité des régions font peu cas du volet culturel. . . Et pourtant ce dernier participe activement au rayonnement et à la popularité d'une région et ce bien au-delà de ses limites administratives. Au-delà du simple attrait touristique, la culture génère une économie dont les retombées, bien que difficilement quantifiables, s'inscrivent sur le long terme.

Les grandes métropoles ont clairement misé sur ce volet, prouvant que la culture existe au-delà des murs parisiens. Il s'agit de multiplier et fédérer les partenaires pour inscrire un événement, un festival dans l'ADN du territoire et de développer des filières professionnelles et de compétences. C'est le cas à Lyon avec la Fête des Lumières par exemple, avec le développement du cluster Lumière.

Autre tendance, les architectes de renom signent de nouveaux immeubles phares en régions faisant rayonner les métropoles au-delà des frontières.

Au-delà des critères fondamentaux, on ne peut non pas omettre l'affect : un encrage familial ou amical, des souvenirs d'enfance, de vacances. . . de quoi appuyer sa nouvelle vie.



Jean NOUVEL
Tour « La Marseillaise »
Bureaux - MARSEILLE



Jakob & MacFarlane
Siège EURONEWS
Bureaux - LYON



Agence XTU (*Legendre et Desmazières*)
La Cité du Vin
Lieu d'exposition - BORDEAUX



Jakob & MacFarlane
« Les Salins »
Bureaux - LYON



Christian de Portzamparc
« Tour de Lille »
Bureaux - LILLE



Lille et Marseille : des stratégies similaires ?

L'attractivité d'une métropole repose sur sa capacité à développer des stratégies et un système de gouvernance mettant en valeur ses atouts. L'évaluation de l'attractivité comprend à la fois la capacité à attirer et à retenir les acteurs. L'approche est donc à la fois endogène, à savoir s'organiser pour rayonner, et exogène pour attirer de manière pérenne.

Chaque territoire doit inventer son propre modèle économique et donc rester unique. Pour se développer, les territoires ont plusieurs cordes à leur arc : accueillir de nouvelles activités (production, tertiaire...) mais également miser sur leur attrait touristique ou sur la venue de nouveaux salariés travaillant ailleurs. Une carte de l'attractivité économique française se dessine à travers l'importance des loisirs, le

développement des infrastructures de transport, de recherche de bonnes conditions de résidence. On voit émerger les territoires maritimes ou montagneux qui font valoir leur patrimoine naturel, architectural et leur qualité de vie.

L'enjeu actuel pour les territoires réside moins dans le choix d'une approche plutôt qu'une autre, que dans la combinaison habile des deux sur la base d'une stratégie de positionnement partagée et assumée par les différents acteurs économiques locaux.

Comment la Métropole lilloise est passée de ville industrielle à Eurocité ? Quelle stratégie a été mise en place par la Métropole Aix-Marseille Provence pour devenir une destination business et pas uniquement de vacances ?

La Métropole Européenne de Lille : ou le phœnix qui renaît de ses cendres

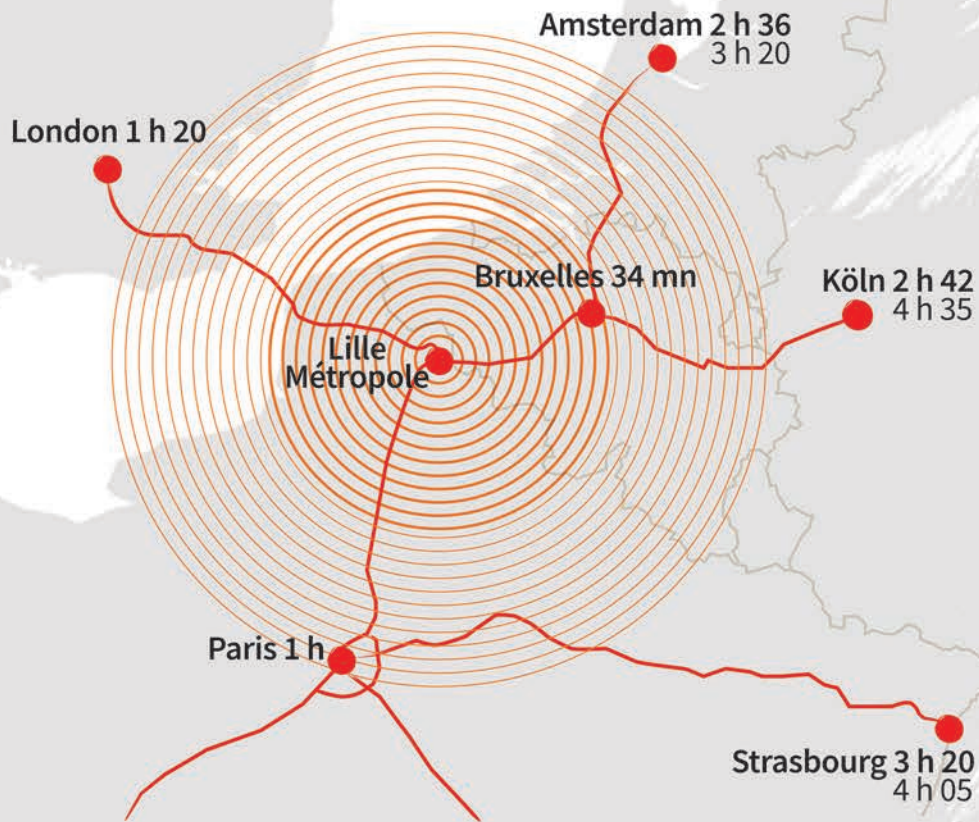
Lille reste le symbole de l'âge d'or de la révolution industrielle française. La métropole lilloise, comme l'ensemble de la région Hauts-de-France, a énormément souffert de la désindustrialisation. Les usines textiles, très nombreuses sur Lille, Roubaix et Tourcoing, ont laissé place à des friches industrielles et des bâtiments délabrés, abandonnés pendant des dizaines d'années. Ils connaissent une renaissance depuis une vingtaine d'années avec la mise en place du schéma directeur par la MEL qui avait pour objectif de faire de Lille, Roubaix et Tourcoing une métropole internationale et transfrontalière.

Une histoire et un patrimoine industriel, lourds à porter, deviennent finalement aujourd'hui, une richesse.

L'économie de Lille trouve ses racines dans un très riche passé industriel et commercial, en particulier dans les domaines de l'agro-alimentaire avec ses moulins et ses brasseries, du textile autour de la filature du lin et de la transformation du coton, de la mécanique à destination notamment de l'automobile et du ferroviaire. Marques d'un riche passé commerçant, certaines grandes enseignes françaises sont nées à Lille, tels que les magasins d'électroménager BOULANGER, originellement installés rue Léon-Gambetta, les boulangeries PAUL - dont la première boutique est située place de Strasbourg ou encore le groupe AUCHAN (regroupant outre les magasins du même nom, DECATHLON, SAINT MACLOU, NORAUTO, LEROY MERLIN, KIABI...). C'est aussi, de longue date en raison des fortunes qui s'y sont bâties, un centre financier de premier plan, dans la banque et l'assurance.

Aujourd'hui, il est indéniable que le pari a été tenu. La métropole est reconnue « Métropole Européenne » par la loi MAPTAM (citée plus haut). Alors quels ont été les leviers mis en place par les acteurs locaux, quels sont aujourd'hui leurs actions pour renforcer cette attractivité ?





La métropole Européenne de Lille :
carrefour européen du TGV

Le TGV : catalyseur du renouvellement urbain lillois

La gare TGV a eu une incidence sur le marché immobilier lillois. Son action s'avère d'autant plus durable lorsque l'arrivée de la LGV s'accompagne de grandes opérations de rénovation ou de réhabilitation urbaines associées à un projet économique global. Ce fut le cas à Lille, où la construction de la gare Lille-Europe permet de créer Euralille, 3^{ème} quartier d'affaires de France après la Défense (Paris) et la Part-Dieu (Lyon), et de développer dans les villes voisines des quartiers de bureaux et de logements qui n'existaient pas encore.

Le succès du quartier Euralille tient également de son rôle global de pôle multimodal qui regroupe une ligne LGV performante, une offre TER développée, une gare routière et des stations de métro et tramway. C'est cette multi-polarité qui peut faire un succès complet d'un quartier de gare, le temps de trajet des collaborateurs devenant un critère de plus en plus important pour les sociétés. Si elles choisissent de se localiser à côté d'un pôle multimodal, c'est essentiellement pour l'utilisation quotidienne plus que ponctuelle. En moyenne, un tiers des voyages depuis des gares centrales sont des déplacements domicile-travail contre en moyenne 15% dans les gares ex-urbanisées (source SNCF Open Data).

L'emploi : sous les chiffres, une évolution de fond du tissu économique

La métropole a vu les bases de son économie locale profondément modifiées en passant d'une économie industrielle à une économie tertiaire.

Si, en l'espace de 40 ans, le nombre d'emplois n'a guère évolué, sa structure s'est par contre profondément modifiée. Plus des deux-tiers des emplois industriels ont été détruits et ces derniers représentent aujourd'hui moins de 5 % des emplois et des établissements de la Métropole (CCI hauts-de-France, 2017). Toutefois, des « anciennes » industries ont su se renouveler et prendre le virage des technologies de pointe. En témoigne le développement des clusters d'innovations porteurs de projets dont notamment les pôles de compétitivité ...

- **Matikem** soutient les projets innovants dans les domaines des Matériaux, de la Chimie et de la Chimie verte pour développer avec succès les produits de demain

- **NSL** (Nutrition Santé Longévité), favorisant l'émergence de projets de Recherche et Développement collaboratifs et visant la mise sur le marché des produits et technologies innovants dans les domaines de l'agroalimentaire, des biotechnologies et de la santé

- **Up-Tex** est un pôle thématique consacré à la compétitivité par l'innovation, dans le domaine du textile, tissus techniques spéciaux et innovants.

...ainsi que le cluster CLUBtex, réseau d'entreprises, d'instituts et laboratoires, d'écoles et de centres de formation dédiés aux textiles à usages techniques, qui accompagne le développement de l'entreprise par le réseau et le business (CLUBtex travaille en étroite collaboration avec le pôle de compétitivité UP-tex).



Miser sur les potentiels sous-exploités : Culture et tourisme

Lille réussit progressivement à se défaire de son image de ville industrielle sinistrée par un important travail de remise en valeur de ses quartiers historiques et le retour d'initiatives culturelles d'ambition. Dans les années 1990, la vie culturelle a souffert de la disparition des fêtes de Lille et de la longue fermeture pour travaux du Palais des Beaux-Arts de Lille. Grâce à la mise en valeur du Vieux-Lille dans les années 1980 et 1990, puis de la Citadelle et de ses abords au début des années 2000, le patrimoine de la ville s'est retrouvé à la hauteur de l'enjeu. Le lancement du projet Lille 2004 (capitale européenne de la culture), a été un des événements déclencheurs du devenir de Lille comme ville touristique, label qu'elle a obtenu en 2001. Bénéficiant de son excellente desserte, elle a alors attiré un nombre croissant de visiteurs, quasi exclusivement pour des courts séjours. Avec les 750 000 personnes venues pour l'inauguration de Lille 2004, la ville a su montrer qu'elle pouvait attirer les foules avec un événement de grande ampleur. La municipalité a voulu prolonger cet élan en transformant l'opération en biennale à thèmes : Lille 2004 fait venir Shanghai à Lille, puis importe Bombay, l'Europe orientale et centrale puis d'autres thématiques au fil des éditions. Dans ce cadre, des expositions, des installations artistiques, des événements festifs se déroulent dans la métropole durant plusieurs mois attirant plus d'1,5 million de visiteurs (et générant 7,2 millions d'euros pour l'édition 2015).

Actuellement, l'offre hôtelière de la métropole s'établit à 7 600 chambres (+16 % depuis 2010¹¹) dans 143 hôtels homologués. C'est dans la catégorie deux étoiles qu'elle est la plus abondante alors que l'offre de haut de gamme restait en revanche relativement limitée (200 chambres quatre étoiles et luxe). « De nouveaux hôtels haut de gamme se sont ouverts – l'Hôtel du Casino Barrière, l'Hôtel Up, et le Mama Shelter – tandis que d'autres ont été rénovés », se félicite Emmanuel Thébaux, président du Club Hôtelier. Mais Lille reste la destination de province la moins chère dans cette catégorie haut de gamme. L'hôtellerie lilloise connaît une mutation vers le haut et cela grâce au travail du Bureau des Congrès, dont le Club Hôtelier fait partie.

À côté du tourisme culturel, la ville a également développé un important tourisme d'affaires et de salons professionnels avec 70 % des nuitées à titre professionnel. Lille Grand Palais accueille aujourd'hui de très grands congrès.

Recherche

De nombreux organismes de recherche sont présents à Lille, en particulier la délégation Nord-Pas-de-Calais et Picardie du CNRS, la délégation régionale Lille Nord-Pas-de-Calais - Basse Normandie - Haute Normandie - Picardie de l'INSERM, le Centre de Lille - Villeneuve-d'Ascq de l'INRETS, la délégation régionale de l'INRA, le Centre de Recherche Lille Nord Europe de l'INRIA, l'Institut Pasteur de Lille et le Centre de Lille de l'ONERA. Ils couvrent plus de 150 laboratoires relevant d'une douzaine d'établissements.

Cinq pôles de compétitivité sont également implantés sur Lille :

- **Nutrition, Santé, Longévité** qui s'appuie en particulier sur le site Eurasanté (Bois Blanc), le CHR et l'institut Pasteur. Il travaille au développement de la recherche et de l'innovation sur les rapports qu'entretiennent la nutrition, la santé et la longévité ;

- **I Trans** qui s'appuie en partie sur les écoles d'ingénieur de Lille et l'industrie ferroviaire lilloise (mais principalement celle de Valenciennes) et l'Agence européenne du rail située à Euralille. Pôle à vocation mondiale, il est centré sur la conception, la construction et la maintenance de systèmes de transports innovants, en particulier dans le ferroviaire ;

- **Le pôle PICOM** comprend une soixantaine d'entreprises de distribution, de sociétés de services et de technologies numériques, telles que Atos, Auchan, Castorama, Decathlon, IBM, La Poste, Leroy Merlin, Mobivia-Norauto, Orange et de nombreuses PME et jeunes pousses, ainsi que des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de l'Université Lille Nord de France, tels que l'École centrale de Lille, Télécom Lille, l'EDHEC Business School et l'INRIA Lille. Sa mission est « le développement d'un pôle de référence mondial pour la distribution du futur ;

- **Up Tex** qui s'appuie en partie sur les écoles d'ingénieurs de Lille et l'industrie textile de la région Hauts-de-France. Sa vocation est de fédérer et dynamiser tous les acteurs de la filière

textile habillement dans les domaines des textiles innovants et de la customisation en s'appuyant sur des compétences économiques, industrielles, scientifiques, marketing et technologiques ;

- **Matériaux à usage domestique** (MAUD) qui s'appuie notamment sur l'Institut Michel Eugène Chevreul (IMMCL) de l'université des Sciences et Techniques de Lille I. Il s'attache au développement de nouveaux matériaux pour l'alimentation, les arts de la table et l'usage domestique.

Et demain ?

Tous les marqueurs ne sont pas au vert : taux de chômage important, croissance de la population, de l'emploi et des revenus faible. Tous les efforts poursuivis ne réussissent pas à compenser les effets négatifs de la reconversion de l'économie lilloise et certains phénomènes, notamment la métropolisation, renforcent voire même créent de nouvelles difficultés pouvant menacer le développement du territoire : la ségrégation socio-spatiale et la congestion routière notamment.

Source : Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole





La Métropole Aix-Marseille Provence : le tourisme et le business

Consciente de ne pouvoir uniquement jouer sur le tableau mer/plage/soleil, la Métropole a travaillé à la requalification urbaine et culturelle de son territoire. Elle s'est également donnée comme objectif de devenir la capitale de référence de l'innovation sous toutes ses formes et de favoriser l'implantation de centres de décision publics et privés (Direction générale du développement économique de Marseille Provence Métropole, 2015). Sa tactique : « jouer collectif ». La diversité des facteurs qui font ou défont l'attractivité d'une métropole rend la question complexe. Aussi, la Métropole veut développer une vision globale en se reposant sur des piliers majeurs : créer de l'emploi, renforcer son image économique et affirmer son ambition euroméditerranéenne.

La stratégie arrêtée aura d'autant plus de chances d'aboutir qu'elle aura été réellement partagée avec les acteurs et partenaires locaux en « jouant collectif ».

Il existe depuis 2016 une métropole, « Aix-Marseille-Provence », qui permet de saisir l'attrait du territoire dans son ensemble : 1,8 million d'habitants dans 92 communes.

- « La métropole a accueilli près de 70 entreprises en 2017, dont la moitié étrangères », fait savoir Didier Parakian, adjoint au maire de Marseille en charge de l'économie.

En 2015, près de 20 000 nouvelles entreprises (dont micro-entreprises) ont été créées dans l'agglomération, selon l'Insee.

Dans cette perspective, le comité de gouvernance économique métropolitain, initié par la Métropole, réunit les grands acteurs économiques et élus métropolitains et doit permettre d'agir en faveur du développement et de l'attractivité du territoire. Les actions décidées seront relayées par Provence Promotion, agence de développement économique de la Métropole et de la CCIMP. De nombreux outils et dispositifs renforcent l'action de Provence Promotion. Ils concernent tant la mesure régulière de l'attractivité, l'animation des réseaux sociaux ou la présence dans les salons professionnels internationaux que l'organisation d'un Talent Program. Organisé en partenariat avec le monde de l'enseignement supérieur, il cible les futurs porteurs de projets, en pensant aussi aux conditions d'accueil de leurs familles. L'attention se porte, par exemple, sur la formation des jeunes avec des cursus adaptés au sein de l'école internationale adossée à ITER, le lycée international de Luynes ou de la future Cité scolaire internationale d'Euroméditerranée.

L'enjeu culturel : se donner une légitimité

La cité phocéenne a été dopée en 2013 par son titre de Capitale européenne de la culture. Marseille récidivera avec l'événement MP2018.

Dix ans après l'arrivée du TGV, l'organisation de la Capitale européenne de la culture en 2013 a définitivement assis le statut de la cité phocéenne comme ville où il fait à la fois bon vivre et travailler. Remodelée en profondeur, Marseille a créé quantité d'infrastructures culturelles pour attirer plus de 11 millions de visiteurs. Le succès

a dépassé largement les frontières avec plus de 11 000 articles parus dans la presse mondiale.

Le secteur représente chaque année 7 millions de touristes, 1 milliard d'euros de retombées économiques pour la ville, soit 7 % de l'économie locale, 18 000 emplois directs, 1,6 million de croisiéristes, 335 000 journées congressiste, 560 manifestations¹².

Euromed : le nouveau quartier d'affaires qui performe

En 20 ans, Euroméditerranée s'est imposé comme un quartier d'affaires reconnu au niveau national et international. L'opération de rénovation urbaine est considérée comme une des plus importantes en Europe. En 2017, un tiers du marché tertiaire s'est concentré sur ce secteur en termes de mètres carrés commercialisés. De la même manière, il a capté les trois quarts des montants investis dans le bureau sur la métropole. Ces bons résultats, notamment sur le marché locatif, ne sont pas sans conséquences. L'offre peine à suivre la cadence des demandes des utilisateurs et la cité phocéenne affiche un taux de vacance de ses bureaux au plus bas, à moins de 4 % (Agglomération de Marseille hors Aix-en-Provence). Le quartier affiche complet. Une situation prometteuse pour les promoteurs et les investisseurs qui relancent la production de nouveaux immeubles de bureaux d'autant que la plupart des opérations sont précommercialisées avant livraison. La Tour « La Marseillaise », fraîchement livrée, est l'image même de cet engouement : 6 mois avant l'ouverture de ses portes, ses 38 000 m² (30 étages) conçus par

Jean Nouvel sont intégralement précommercialisés auprès de la METROPOLE AIX-MARSEILLE-PROVENCE, ORANGE, la CCI MARSEILLE PROVENCE, CEPAC, HARIBO, SWISSLIFE pour ne citer qu'eux.

Euromed 1 pratiquement achevé, les regards se tournent dorénavant vers l'extension labellisée EcoCité. Euromed 2 est l'occasion pour Marseille de tester pour la première fois le développement d'un quartier écologique, solidaire et technologique en expérimentant le concept « d'architecture du soleil » qui permet de profiter au maximum des atouts météo de la ville pour moins chauffer l'hiver et moins ventiler l'été tout en bénéficiant d'un confort maximal.

(12) <http://www.marseille-tourisme.com> et <http://www.marseille-congres.com>

Positionnement numérique : une attractivité économique qui se conjugue à deux

La Provence, capitale du numérique ? Une ambition économique qui se conjugue à deux puisque la ville est intimement liée à sa voisine, Aix-en-Provence pour ce projet.

Cette dynamique est soutenue par le virage du numérique grâce à une interconnexion qui la lie à la majorité des continents du globe grâce à 14 câbles sous-marins¹³ représentant une aubaine pour de nombreux acteurs. « Nous sommes en train de devenir un hub du digital qui connecte la moitié de la planète, ce qui n'échappe pas aux radars des plus grands groupes internationaux », explique Didier Parakian¹⁴, adjoint au maire de Marseille en charge de l'économie. Google, Tesla, Amazon, Alibaba ou encore Facebook ont ouvert - ou vont ouvrir - des datacenters dans la région, la première en France après Paris. Grâce à cet atout, plus d'un tiers des projets d'entreprises accueillis en 2017 étaient liés à l'économie numérique, selon Provence Promotion, structure accompagnant les projets d'implantation et de relocalisation dans la région.

« On a un écosystème local où le numérique et l'innovation sont très développés », précise Sabine Ferrero, qui a fondé, en 2017 à Marseille, la start-up Payrfect qui développe une solution de contrôle automatisé des fiches de paies aux entreprises et aux salariés. « Tous les acteurs économiques et politiques tirent dans le même sens, c'est extrêmement appréciable quand on se lance ».

Le numérique est un axe de développement puissant du territoire. À l'image du site dédié à la formation et aux échanges sur la transformation numérique, The Camp, sur le plateau de l'Arbois près d'Aix-en-Provence, qui compte accueillir plus de 10 000 cadres et dirigeants à terme, l'écosystème veut porter désormais l'entrain économique du territoire. De même, la French Tech Aix-Marseille

bénéficie d'une aura singulière. Positionné dans les smart cities, l'IoT, le big data ou l'e-santé, l'écosystème s'appuie sur une multitude d'incubateurs et d'accélérateurs privés et publics. « **La marque commune French Tech apporte un partage d'expérience et une dynamique au niveau du territoire incroyable** », atteste Marc Schillaci dont le rôle de porte-parole de la mission French Tech l'incite à l'optimisme. Preuve de cette tendance, le territoire concentre près de 8000 entreprises directement liées au numérique, soit près de 49 000 emplois pour plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Chasse à l'international

Marseille et sa région prennent des positions à l'étranger : des accords de coopération internationaux ont été signés avec notamment Miami, Moscou ou la Chine. « **Depuis deux ans (date de la création de la métropole, NDLR), on chasse en meute pour attirer les investisseurs et les grands groupes étrangers. Ils sont nos meilleurs ambassadeurs** » confirme Didier Parakian. Une ouverture vers le monde qui se traduit sur la région, devenue une terre convoitée par les grandes entreprises.

Capital intellectuel : un moteur puissant pour dénicher des talents

La métropole se veut également un vivier de talents pour les entreprises implantées dans la région.

Avec plus de 90 000 étudiants, Aix-Marseille Métropole se positionne en 6ème position du nombre d'étudiants inscrits sur son territoire (après Paris, Lyon, Lille, Toulouse et à égalité avec Bordeaux). Certaines formations se distinguent au niveau national comme « Centrale Marseille » se classe 22ème (sur 164) du Palmarès général des Ecoles d'Ingénieurs 2018 sur site l'Etudiant ou de par leur spécificité telle l'Ecole de l'air(EA) formant les officiers appelés à assurer de hautes responsabilités dans l'Armée de l'air.





Une manne en matière grise pour les entreprises et qui se développe par les nombreux partenariats se tissant entre les lieux d'études et les professionnels. Si les pôles de compétitivité sont nombreux dans la métropole - dont un à vocation mondiale - tel Capénergies - de plus en plus d'écoles et universités collaborent avec les entreprises. Mêler la recherche académique et l'entreprise apporte une mixité importante pour le développement d'un territoire et pour trouver (et conserver) des talents.

« **Mettre une entreprise au contact d'un institut de formation, c'est créer les conditions d'un modèle générateur d'innovations en incitant la création de start-up ou l'intrapreneuriat, d'où l'intérêt de coupler le savoir académique à une immersion dans l'écosystème** » souligne Christophe Mouysset, directeur de la relation entreprise chez Kedge Business School Marseille.

Des stratégies comparables sous certains aspects

Le point commun fort entre les stratégies des deux métropoles reste la mise en place **d'un plan global porté par les principaux acteurs du territoire**. Le constat est clair, l'attractivité ne peut dépendre du développement d'un seul point fort. Une coopération entre tous les acteurs, un développement urbain cohérent et maîtrisé, une économie performante, un potentiel de connexion au monde, une stratégie marketing forte, un volet culturel, une offre immobilière de qualité et accessible ; voilà les principaux éléments décrivant le mieux une métropole attractive.

Chaque région s'appuie sur ses richesses économiques pour consolider son économie et sa compétitivité. L'économie allemande est souvent citée en exemple et donne des idées au gouvernement français. Mais les différences structurelles et culturelles entre les deux pays voisins restent importantes. L'Allemagne « malade » des années 90 a cédé la place à une véritable locomotive économique pour l'Europe. Le pays est quasiment au plein-emploi, sa croissance tutoie les 2 % chaque année et l'Etat affiche un excédent budgétaire depuis plusieurs années. Une telle réussite, d'un pays voisin, conduit nécessairement à s'interroger sur une possible imitation - ou non.

Mais un modèle est difficile à reproduire car il repose sur des structures sociales, économiques, politiques et géographiques spécifiques, fruit de son histoire propre. Nos deux pays n'ont en effet que peu de points communs. Et plutôt que de chercher à imiter un modèle, qui a fonctionné dans son environnement, il faut fixer des objectifs propres en fonction des spécificités nationales ou régionales. Tout comme la France ne peut complètement copier le modèle allemand, les Métropoles de Lille et d'Aix-Marseille-Provence ne peuvent copier-coller un ensemble de mesures. Mais elles peuvent s'inspirer mutuellement et adapter des mesures à leur économie propre.

(13) Un câble sous-marin est un câble posé sur le fond marin et destiné à acheminer des télécommunications ou à transporter de l'énergie électrique

(14) Source : www.chefdentreprises.com « Comment Aix-Marseille capitalise sur ses atouts pour séduire les entreprises » Juillet 2018

(15) Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, 2016

Conclusions : y'a-t-il un profil type de métropole attractive ?

Il n'y a pas de modèle universel concernant les métropoles. De même que les goûts et intérêts de chacun divergent, les stratégies des entreprises et des ménages ne les emmènent pas dans les mêmes secteurs. Les entreprises et les investisseurs, internationaux comme français (et ce quel que soit leur projet), comparent et mettent en concurrence plusieurs métropoles (voire plusieurs pays).

Une stratégie autour d'axes forts

La politique économique évolue. On ne compte plus uniquement sur l'attractivité de la capitale pour attirer les grandes entreprises, mais on capitalise sur tout le territoire et les atouts de régions diversifiées.

Exemple : Suite au Brexit, l'Agence européenne des médicaments (Agence décentralisée de l'UE) a dû relocaliser ses 900 agents et ses bureaux pour une Métropole en Europe continentale.

La candidature lilloise, portée par la Région, la Métropole européenne de Lille la Ville de Lille et la filière économique biosanté n'a pas obtenu autant de suffrages que les finalistes Amsterdam et Milan mais le territoire a cependant su montrer qu'il était uni dans une volonté commune qu'est l'attractivité de la Métropole pour devenir une référence en Europe ainsi qu'à l'international.

L'offre foncière et immobilière à destination des différents acteurs (grandes entreprises, PME,

organismes publics, start-up...) constitue un critère déterminant et incontournable de l'attractivité d'une Métropole. L'offre doit être qualitative et quantitative et conditionne en grande partie la capacité à attirer les activités économiques, les entrepreneurs, et donc les salariés – habitants. La taille et la qualité du parc immobilier et des offres disponibles sont des facteurs décisifs dans le choix d'implantation : une métropole ne proposant pas des locaux de qualité ou des fonciers disponibles ne pourra accueillir de nouvelles entreprises.

La décision d'implantation comme d'investissement et la forme qu'elle prend répond à une logique propre à chaque entreprise, même si le choix de la localisation et du mode d'implantation se fait in fine en fonction d'une combinaison d'avantages proposés et concrètement accessibles pour l'entreprise par la zone potentielle d'accueil.

Le territoire attractif est celui qui donne le choix, la liberté de choix.



Références

Direction générale du développement économique de Marseille Provence Métropole. (2015). Une stratégie en action 2015-2020.

Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole. (2017). Repères pour renforcer l'attractivité de la Métropole lilloise.

Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole. (2015). Quels leviers pour renforcer l'attractivité de la métropole lilloise ?

Attractivité : l'international pour Horizon. (2018). Récupéré sur Métropole Aix-Marseille-Provence : <https://www.ampmetropole.fr/>

C.Sourd. (2012, Octobre). L'attractivité économique des territoires : attirer des emplois, mais pas seulement. Insee Première n°1416.

CCI hauts-de-France. (2017). Chiffres clés CCI Grand Lille 2017. Récupéré sur <https://hautsdefrance.cci.fr/>.

DGE-CGET. (2018, juin). Récupéré sur Les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/>

Gollain, V. (2017). Réussir sa démarche de marketing territorial : méthode, techniques et bonnes pratiques. Territorial éditions.

H.Gérardin. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. (D. B. Supérieur, Éd.) Mondes en développement(149), pp. 27-41.

Lafond, M. (2018, Septembre 5). Lille, une métropole entre passé industriel et futur numérique. Récupéré sur <https://www.maddyness.com/> : <https://www.maddyness.com/2018/09/05/frenchtech-lille/>

Michael Page - Page Personnel - RegionsJob. (2015). Attractivité des régions 2015.

Morel, A. (2018, juillet). Quitter Paris, la qualité de vie en tête. Récupéré sur [lenouveleconomiste.fr](http://www.lenouveleconomiste.fr) : <https://www.lenouveleconomiste.fr/>

Panorama des lois : Loi du 27 janvier 2014. (2014, Janvier 28). Récupéré sur Vie publique : <http://www.vie-publique.fr/>

PWC. (2015). Villes d'aujourd'hui, métropoles de demain.

Sen, A. (2000). Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté. Odile Jacob.

Statista. (s.d.). Part de la population urbaine dans la population totale en France de 2005 à 2020. Récupéré sur Statista : <https://fr.statista.com/>





Paris

40-42, rue La Boétie
75008 Paris
Tél. : +33 (0) 1 40 55 15 15

Le Plessis-Robinson

« La Boursidière » BP 171
92357 Le Plessis-Robinson
Tél. : 33 (0)1 40 55 15 15
Fax : 33 (0)1 46 01 06 37

Saint-Denis

3, rue Jesse Owens
93210 Saint-Denis
Tél. : 33 (0)1 40 55 15 15
Fax : 33 (0)1 48 22 52 83

Lyon

Immeuble “King Charles”
132, Cours Charlemagne
69002 Lyon
Tél : +33 (0)4 78 17 13 18

Marseille

21, rue de la République
13002 Marseille
Tél. : 33 (0)4 95 09 13 13
Fax : 33 (0)4 95 09 13 00

Bordeaux

16, cours de Tournon
33000 Bordeaux
Tél. : 33 (0)5 57 83 60 44
Fax : 33 (0)5 57 83 60 44

Lille

46, rue de Valenciennes
59000 Lille
Tél. : 33 (0)3 20 17 93 10

Rennes

20 rue d'Isly
35042 Rennes Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 55 15 15

Contacts

Laurent Vallas
Directeur
Lyon et Régions
T : +33 (0)4 78 17 13 21
laurent.vallas@eu.jll.com

Virginie Houzé
Directeur
Etudes & Recherche – Paris
T : +33 (0)1 40 55 15 94
virginie.houze@eu.jll.com

Magali von Kanel
Consultante
Etudes & Recherche – Lyon
T : +33 (0)4 78 17 13 13
magali.vonkanel@eu.jll.com

www.jll.fr

COPYRIGHT © JONES LANG LASALLE IP, inc. 2018 - Tous droits de reproduction, de représentation, de traduction et d'adaptation par tous procédés réservés pour tous pays. Toute reproduction intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, faite sans l'autorisation de Jones Lang LaSalle IP, inc. ou de ses ayants droits est illicite (art. L. 122-4 du Code de la propriété intellectuelle) et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Seules sont autorisées les copies ou reproductions prévues par l'article L.122-5 du Code de la propriété intellectuelle et notamment celles réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective. Ce document se fonde sur des éléments en notre possession ou qui nous ont été fournis et dont nous pensons qu'ils sont fiables. Bien que nous ayons déployé tous nos efforts pour nous assurer de leur exactitude et de leur caractère complet, nous ne pouvons garantir l'absence de toute erreur. Nous souhaitons que de telles erreurs soient portées à notre connaissance afin d'apporter les corrections nécessaires. Jones Lang LaSalle IP, inc. ne saurait en tout état de cause être tenu responsable de tout dommage direct ou indirect ou de toute perte subie en raison d'une inexactitude ou d'une incorrection de ce document. Crédits photos : © Mitchell Henderson / © Canelle Daniel / © Val Vesa / © Alexander Naglestad - Shutterstock.com