



Dossier n°1
Mars 2008

Économie résidentielle et cohésion sociale

Synthèses et Prospective

Une publication de la Mission Prospective et Stratégie
Délégation interministérielle à la ville



Les dossiers **DEMAIN la ville** ont pour objectif la diffusion des connaissances.

Ils se proposent de présenter des synthèses de recherche ou des articles, ne dépassant pas une vingtaine de pages, intéressant tous les aspects de la politique de la ville et présentant des aspects prospectifs.

Chaque numéro est consacré à un sujet et rédigé par un auteur.

AVERTISSEMENT

Les propos des auteurs leur sont personnels et ne reflètent pas nécessairement les positions de la Délégation interministérielle à la ville.

Avant impression, pensez à l'environnement



Directeur de publication :

Adil JAZOULI
Adil.jazouli@ville.gouv.fr

Rédaction, correspondance, contacts :

Marie-José ROUSSEL
tel : 01 49 17 45 96 / marie-jose.rousseau@ville.gouv.fr

Avec la collaboration d'Élodie BUGNAZET / elodie.bugnazet@ville.gouv.fr

Sommaire

Edito	4
Introduction	5
Le jeu en vaut-il la chandelle ?	7
 1^e question : <i>les services à la personne sont-ils un secteur économique dynamique ?</i>	7
 2^e question : <i>la consommation des salariés sur le lieu de travail est-elle un enjeu important ?</i>	8
 3^e question : <i>les salariés du tertiaire consomment-ils sur leur lieu de travail ?</i>	9
Comment configurer une offre adaptée ?	10
 4^e question : <i>à quelles conditions les services à la personne peuvent-ils être des vecteurs pour le transfert de revenus ?</i>	10
 5^e question : <i>quelles formes peuvent prendre les services offerts aux salariés ?</i>	11
 6^e question : <i>à quelle échelle urbaine établir la « maille » de la mixité ?</i>	12
 7^e question : <i>quelle configuration spatiale pour supporter la mixité ?</i>	13
Une solution à contre courant	15
 8^e question : <i>pourquoi les services à la personne sont-ils absents des grandes opérations ?</i>	15
 9^e question : <i>est-ce néanmoins possible ?</i>	19
Conclusion	20

Édito

Dans ce premier numéro de **DEMAIN la ville**, Yves Janvier présente la synthèse de sa recherche consacrée à la mixité urbaine (au sens de l'imbrication des différentes fonctions de ce qui fait une ville : habitat, commerce et artisanat, bureaux...). Ce travail a été effectué dans le cadre d'un programme de recherche du Plan Urbanisme Construction et Architecture (PUCA¹) intitulé organisation de l'espace urbain et dynamiques économiques. Nous remercions celui-ci d'avoir autorisé l'auteur à en présenter cette synthèse, rédigée pour la DIV.

Il ne suffit pas de créer des emplois tertiaires sur un territoire pour que le développement économique et social de celui-ci suive automatiquement. Maints exemples sont là pour le prouver. En effet, les salaires distribués par les entreprises tertiaires n'alimentent pas en général, les revenus de la population locale faute d'activités de médiation économique. Après avoir montré l'enjeu que représente la consommation potentielle des salariés sur leur lieu de travail, enjeu non négligeable puisque pour un territoire comme celui de la Plaine Saint-Denis, il correspond approximativement à la masse salariale d'un millier d'emplois payés au SMIC, Yves Janvier s'attache à repérer les freins et les obstacles pesant sur la mise en œuvre d'une véritable mixité urbaine, mixité qui rendrait pourtant service tant à la population des salariés qu'aux habitants en recherche d'emplois...

Ces obstacles sont de deux ordres. Ils relèvent d'une part des inconvénients de « l'urbanisme à la française » : rigidité du zonage à grande maille, imperméabilité des divers domaines de l'action publique (aménagement, économie, emploi) spécialisation extrême des différents corps de métiers intervenants dans les opérations d'aménagement, mais aussi de rigidités mentales et culturelles : souci de standing pour les sièges sociaux, structuration hiérarchisée des services des commerciaux, répulsion vis à vis des commerces ethniques, autrement dit peur de l'hétérogénéité de la ville, de la société.

Les leviers permettant de lever ces blocages existent malgré tout mais ils supposent une forte détermination politique et l'utilisation adroite des rapports de force créés par les conditions du marché. Espérons qu'à l'avenir ils soient au rendez-vous.

Économie résidentielle et cohésion sociale

Yves Janvier – Ingénieur conseil

La recherche sur laquelle s'appuie cet article, réalisée pour le PUCA¹, visait à éclairer les raisons pour lesquelles les opérations de bureaux en périphérie des grandes aires urbaines - y compris celles qui sont considérées comme "réussies" - ne profitent pas, le plus souvent, aux habitants de leur voisinage.

Ce constat avait été fait à l'occasion de travaux antérieurs², sur le territoire de Plaine de France où se situent deux grands pôles tertiaires – Roissy et Saint-Denis – et, de façon particulièrement caractéristique, autour de l'opération Landy France à Saint-Denis.

Sur Saint-Denis, autour d'un centre ancien qui se paupérise, des ensembles immobiliers de bureaux se construisent à un rythme impressionnant sur des terrains délaissés du fait de la désindustrialisation. Dans ce contexte, l'opération Landy France est un succès. Cependant, alors que les grandes entreprises tertiaires y arrivent en masse, on constate une paupérisation croissante de la population de la commune (l'indice d'imposition des habitants est en baisse constante). Différentes causes convergent :

Les entreprises tertiaires n'ont pas créé d'embauches significatives sur place car d'une part il s'agit, pour beaucoup, de délocalisations de la région parisienne (les employés suivent l'entreprise) et d'autre part la population locale est trop faiblement qualifiée.

Les salariés des nouvelles entreprises ne s'installent pas dans cette commune à l'image négative, et qui n'offre pour l'instant à des cadres du tertiaire ni écoles attirantes, ni logements adéquats, ni services adaptés (commerces "ethniques" du centre ville).

Les résidents les plus qualifiés recherchent du travail ailleurs et souhaitent quitter la commune.

Le développement du tertiaire ne produit donc pas, jusqu'à présent, d'accroissement du revenu de la population résidente, ni par l'effet de transferts de revenus, ni par le biais d'une transformation de la structure de la population.

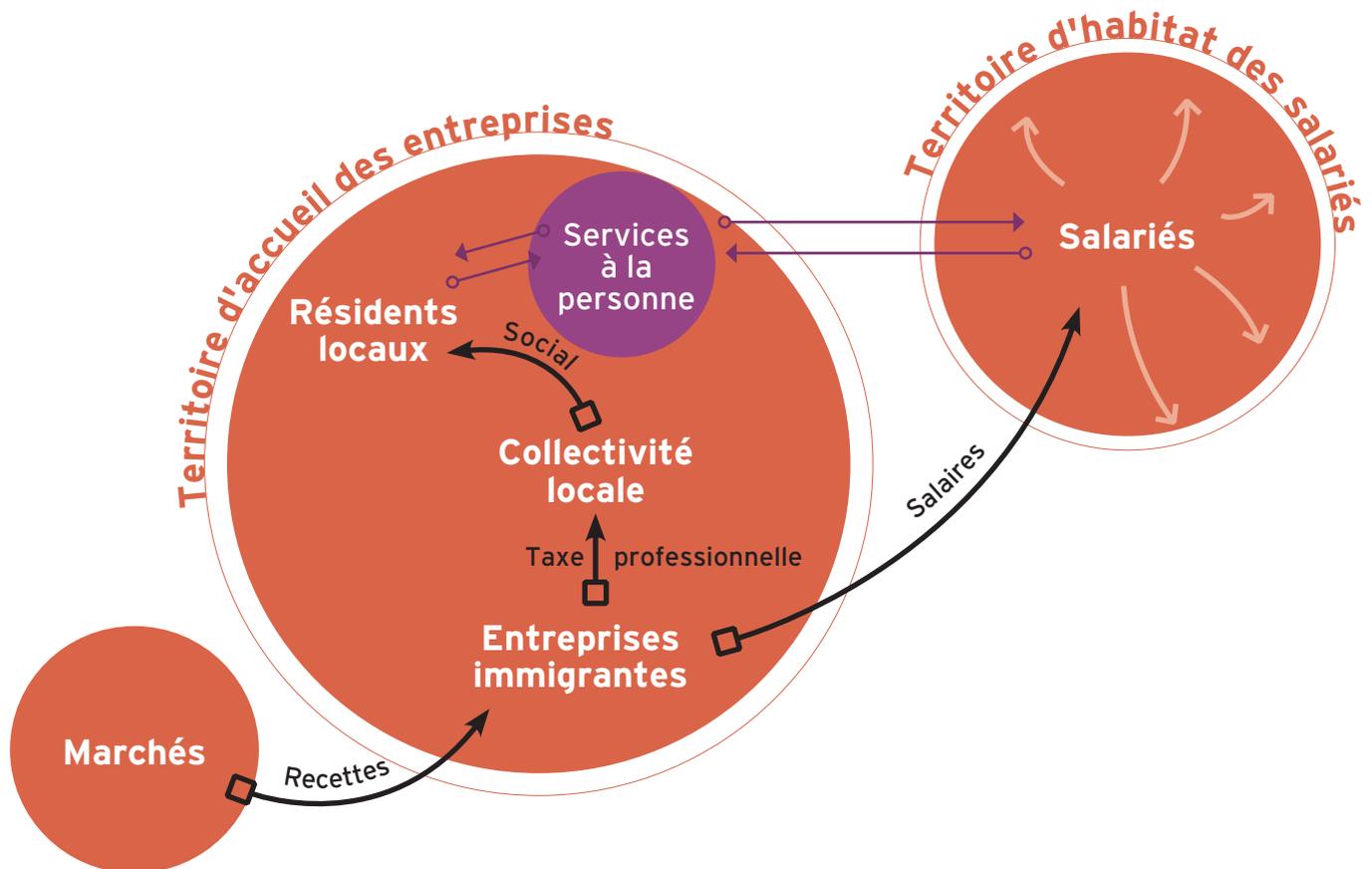
Ce phénomène n'est pas propre aux pôles de Saint-Denis et Roissy ; plus les pôles de ce type se développent, plus, si l'on peut dire, ils se détachent de leur environnement. En effet, leur dynamique d'activité et d'emploi les situe d'emblée sur un marché du travail régional ou national, voire mondial ; plus ces pôles sont prospères, moins ils recrutent à proximité. Et même, des emplois de services aux entreprises – gardiennage, entretien, restauration... – (a priori plus facilement accessibles aux habitants non qualifiés de l'espace résidentiel de la Plaine de France), relève en grande partie de quelques grandes entreprises de services spécialisées qui, elles aussi, recrutent à l'échelle régionale.

En Plaine de France, le raccord entre la création d'emplois tertiaires et la saisie de ceux-ci par les populations résidentes (les "retombées" locales) était recherché par l'amélioration de l'accessibilité physique aux pôles de Saint-Denis et Roissy (mais c'est cher en investissements, c'est long à réaliser et ça coûte à l'usager) et par l'amélioration de "l'employabilité" grâce la formation (mais les pré requis culturels n'existent pas, les écarts sont disproportionnés aux possibilités d'acquisition par des formations de mise à niveau, la relation entre formation et embauche est lâche..).

Dans ces conditions, les retombées économiques significatives sur les revenus de la population sont indirectes, médiatisées par les mécanismes de solidarité : la commune encaisse les recettes de la fiscalité des entreprises et les "redistribue" en prestations sociales diverses. La recherche visait à explorer une possibilité de transfert direct des revenus distribués par les entreprises tertiaires vers les revenus des populations riveraines non ou peu qualifiées, selon un mécanisme relevant de l'économie marchande et non de la redistribution sociale. L'hypothèse était que les services à la personne rendus aux salariés pouvaient être les vecteurs d'un tel transfert.

1 - Cette recherche "Économie résidentielle, cohésion sociale et dynamiques économiques" a été réalisée en 2004/2005. Les données utilisées datent de la période 2000 - 2004 ; la situation locale a donc évolué depuis.

2 - Cf notamment "Diagnostic Plaine de France", (2000), réalisé pour l'EPA Plaine de France par ACADIE et l'ŒIL (Paris XIII). Cf aussi, concernant l'analyse des opérations : "Étude de la convergence/divergence entre les projets territoriaux et la trame du Document Stratégique de Référence" (2002) - Étude réalisée pour l'EPA Plaine de France. - Simon Ronai (ORGECO) et Yves Janvier.



Depuis une dizaine d'années, là où l'emploi de services à la personne se développe, la pauvreté a diminué³. Cette relation paraît vérifiée à la plupart des échelles (zone d'emploi, aires urbaines, départements) ; c'est que, en effet, ces activités de service engendrent des emplois accessibles à des personnes peu qualifiées. Cette accessibilité peut se révéler stratégique pour les ménages, notamment en ce qu'elle constitue une offre d'emplois pour les femmes ; or, une des caractéristiques récurrente des quartiers classés en géographie prioritaire réside dans le faible taux d'activité des femmes⁴. Le développement d'un

secteur marchand de services à la personne pourrait donc constituer un vecteur efficace d'accroissement du taux d'activité féminin et, plus généralement, d'accroissement de l'offre d'emplois à qualification faible ou moyenne dans les quartiers dégradés.

Ce mécanisme a-t-il concrètement un intérêt réel ? Si oui, pourquoi ne se met-il pas en place ? Telles étaient nos questions de départ. Dans cette quête, on procéda de façon pragmatique en avançant de question en question, selon une démarche progressive d'exploration qui a été reprise pour structurer cet article.

3 - Notamment par Davezies, L. Vers une macroéconomie locale. Le développement local entre économie productive et présentielle, dactylographié, août 2005.

4 - Ce taux d'activité est bas pour des raisons à la fois sociales, culturelles voire religieuses. L'accroissement du taux d'activité féminin, outre ses aspects économiques, peut être considéré comme un levier d'émancipation.

1 LE JEU EN VAUT-IL LA CHANDELLE ?

Cette première étape d'investigation visait à évaluer l'importance de l'enjeu potentiel que peut représenter le transfert de revenus des salariés par le moyen de leur consommation dans le territoire de leur lieu de travail. Autrement dit : l'enjeu potentiel en vaut-il la peine ?

1^e question

Les services à la personne sont-ils un secteur économique dynamique ?

Examinons rapidement la dynamique des services à la personne par rapport à l'évolution générale des emplois. Autrement dit, notre hypothèse se situe-t-elle dans un secteur en développement ou en récession ? Comme le montre le tableau ci-après, entre 1990 et 1999, la France a perdu près de 400 000 emplois d'agriculteurs et près de 650 000 emplois d'ouvriers (et 171 000 emplois administratifs d'entreprise). Les artisans et commerçants perdent de l'ordre de 220 000 emplois. En contrepartie, on a assisté à une forte croissance des emplois tournés vers la personne : employés du commerce dont les gains font plus que compenser les pertes d'emplois de commerçants, employés du secteur public et personnels des services directs aux particuliers.

Les emplois tournés clairement vers la demande locale représentent en 1999, 9 millions d'emplois en France dont 2 millions en Ile-de-France, soit près de 40% de l'emploi total. Parmi eux, les 2/3 dépendent directement du secteur public, ce qui signifie qu'en Ile-de-France ceux qui dépendent du secteur privé représentent environ 600 000 emplois (et plus ou moins 3 millions pour la France entière). Tous ces emplois tournés vers la demande locale se développent à raison du revenu des ménages locaux (résidents ou de passage) et de leur propension à consommer localement.

Évolution des différents types d'emploi entre 1990 et 1999

Surlignés en violet : les secteurs d'emploi en croissance tournés clairement vers la demande des ménages locaux

	PROVINCE	ILE-DE-FRANCE	FRANCE	PROVINCE	ILE-DE-FRANCE	FRANCE
Personnels serv. direct aux particuliers	355 045	64 005	419 050	51 %	28 %	45 %
Prof. interm. adminis. et commerciales	278 770	65 475	344 245	34 %	14 %	27 %
Cadres fonction publ., prof. intell. et artistes	184 615	57 930	242 545	28 %	18 %	25 %
Techniciens	139 611	8 816	148 427	28 %	4 %	21 %
Prof. interm., ens., santé, fonction publ.	298 019	53 442	351 461	20 %	13 %	18 %
Employés de commerce	112 343	15 633	127 976	20 %	11 %	18 %
Employés de la fonction publique	322 523	34 115	356 638	18 %	7 %	15 %
Professions libérales	24 769	12 107	36 876	11 %	15 %	12 %
Cadres d'entreprises	83 892	52 245	136 137	13 %	8 %	11 %
Ouvriers agricoles	9 610	- 1 440	8 170	4 %	- 17 %	3 %
Chefs d'entreprise de 10 salariés ou plus	7 155	- 8 149	- 994	6 %	- 16 %	- 1 %
Contremaîtres, agents de maîtrise	3 157	- 9 025	- 5 868	1 %	- 8 %	- 1 %
Ouvriers qualifiés	- 90 187	- 153 027	- 243 214	- 3 %	- 22 %	- 7 %
Employés administratifs d'entreprise	- 65 606	- 105 027	- 171 315	- 5 %	- 18 %	- 9 %
Commerçants et assimilés	- 83 571	- 8 416	- 91 987	- 13 %	- 6 %	- 12 %
Ouvriers non qualifiés	- 327 815	- 86 225	- 414 040	-15 %	- 23 %	- 16 %
Artisans	- 114 223	- 21 331	- 135 554	- 16 %	- 17 %	- 16 %
Agriculteurs exploitants	- 373 727	- 4 425	- 378 152	- 38 %	- 36 %	- 38 %
Emplois qui déclinent	- 1 044 817	- 396 307	- 1 441 124			
Emplois qui se développent	1 809 197	362 328	2 171 525			
Dont emplois tournés vers la personne	1 272 545	225 125	1 497 670			

Source Insee

2^e question

La consommation potentielle des salariés sur leur lieu de travail est-elle un enjeu important ?

Nous n'avons pas trouvé de données disponibles éclairant précisément cette question. On s'est approché d'ordres de grandeur – suffisants pour raisonner l'intérêt de notre hypothèse – en mobilisant l'enquête budget des ménages de l'Insee. Bien que portant sur une année ancienne (1995), elle a cependant permis d'appréhender la composition des flux de consommation des ménages.

On a distingué pour cela plusieurs types de consommation (et d'offres liées) entretenant des relations différentes avec les territoires :

- Les dépenses qui sont a-spatiales et qui doivent donc être écartées d'une analyse de l'offre locale de services aux ménages et de commerce : remboursements de prêts, assurances, abonnements à des journaux, taxes et impôts, cotisation syndicales...
- Les dépenses que nous désignons sous le terme d'immobiles, dont la localisation est strictement liée au lieu de domicile du ménage. Il s'agit de dépenses telles que le loyer et les charges du logement (les dépenses d'eau, de chauffage, de téléphone, les frais de parking).
- Les dépenses inélastiques à la localisation : quelle que soit la localisation de l'offre, la consommation sera à peu près la même ; ce peut être par exemple l'achat de véhicules, de mobilier ou d'une grande partie des biens de consommation alimentaire courante.
- Les dépenses élastiques par rapport à la localisation de l'offre, dont le montant varie en fonction de la plus ou moins grande accessibilité de l'offre (les ménages fréquenteront plutôt plus un centre de gymnastique ou un club de sport s'il est proche de chez eux ou de leur lieu de travail et plutôt moins s'il n'en trouvent pas à leur portée).

En Ile-de-France et en 1995 la consommation totale par ménage était de 240 000 francs/an (soit 100 000 francs par habitant) ; sa structure selon les catégories précédentes était la suivante :

25 % → dépenses a-spatiales : prêts, impôts, assurances, abonnements presse...

25 % → dépenses "immobiles" (attachées au lieu de séjour) : loyer, cantine scolaire, transports collectifs, vacances...

35 % → dépenses mobiles "inélastiques" à la localisation (même niveau quelle que soit la localisation) : achat voiture, mobilier, alimentation courante...
» *déplacement de la consommation*

15 % → dépenses "élastiques" à la localisation (l'accès à l'offre génère la consommation) : club de sport, soins du corps...
» *additionnalité de la consommation*

On peut alors, pour situer qualitativement des ordres de grandeur, construire une simulation pour un territoire fictif. Supposons que ce territoire accueille 11 000 emplois (ordres de grandeur proches de ceux de la zone de Landy France à Saint-Denis) : les montants respectifs des différents types de consommation (en francs de 1995) de cette population peuvent être estimés en attribuant à ces populations le montant moyen de consommation constaté.

Seule une partie de celle-ci est susceptible de stimuler une offre locale de biens et de services : si l'intégralité des dépenses mobiles des salariés ("inélastiques" et "élastiques") se faisait dans la zone de travail, ce serait de l'ordre de 1 400 millions de francs qui viendraient irriguer annuellement les circuits économiques internes du territoire. C'est un volume considérable : si l'on captait seulement 10 % de ce potentiel théorique, cela représenterait encore l'équivalent de la masse salariale (salaires + charges) d'un millier d'emplois au salaire brut de 6 500 francs / mois (proche du SMIC de l'époque) !

Le principal intérêt de cet exercice est qu'il permet de cerner à la fois l'ampleur du chiffre d'affaires potentiel et les secteurs d'activités susceptibles de "capter" la consommation des salariés présents sur un territoire donné, qui sont loin de se réduire à la restauration sur le lieu de travail...

3^e question

Les salariés du tertiaire consomment-ils réellement sur leur lieu de travail ?

Ayant ainsi constaté que, potentiellement, une part importante de consommation est localisable sur le territoire du travail, il était évidemment nécessaire d'examiner si – concrètement – les salariés dépensent sur leur lieu de travail. Là encore, nous n'avons pas trouvé de données pertinentes sur ce sujet car, pour que la consommation se manifeste, il est naturellement indispensable qu'une offre existe à portée de la demande, ce qui est rare. Nous avons donc procédé à un test rapide à Levallois-Perret⁵, dans un quartier où une opération identifiable d'immobilier d'entreprise se trouve insérée dans un tissu urbain traditionnel. Ce test montre que les salariés dépensent effectivement, lorsque c'est possible, dans l'environnement de leur lieu de travail.

Pour 90 % des personnes interrogées, la consommation de services concerne en premier lieu le repas de midi qui se répartit entre la restauration de qualité ou classique, la restauration rapide, les boulangeries, ou encore les épiceries, artisanales ou de type supérette, et quelquefois le marché. Le "café" est également très fréquenté, le matin, le midi mais aussi le soir après les heures de travail, pour "boire un coup avec les collègues", dans un établissement dont "on connaît le patron". Même lorsque les entreprises proposent des cantines d'entreprises, les salariés disent déjeuner de temps en temps, ou au moins boire leur café dans la ville.

La plupart des salariés (plus de 75 %) disent consommer sur place d'autres services en dehors des consommations liées au repas du midi. Cette consommation est fonction de deux critères : le caractère "encombrant" de la nature du service (poids, volume, nécessité de prévoir : "emporter ses chaussures le matin pour les amener chez le cordonnier") et son caractère "impératif" ("ce que j'ai à faire"). Mais elle est surtout, à l'évidence, liée à l'existence d'une offre.

La liste ordonnée suivante rend compte des préférences exprimées :

- Le médical : une grande majorité des salariés (plus des 2/3) vont "à la pharmacie" et "chez le médecin"

- Les services liés aux "petits achats" sont mentionnés par une grande majorité : La Poste, les cigarettes et la presse, les livres, les cosmétiques, les cadeaux. Ces petits achats regroupent des achats journaliers obligatoires et des achats d'impulsion.
- Les services à la personne : "le coiffeur", et "les centres d'esthétique de base" sont fréquentés par beaucoup (plus de la moitié) ; les services à la personne dits supérieurs (massages, bronzages) sont, eux, beaucoup moins cités.
- Les courses légères : environ la moitié des personnes interrogées utilisent les services des artisans et des boutiques de la ville ; les cordonniers, les laveries, les boutiques de vêtements (les vêtements pour les enfants sont beaucoup cités), les agences de voyage, le sport et quelques loisirs (livre, disques...). Les métiers de bouche de qualité (traiteur, fromager...) sont fréquentés par les salariés qui semblent faire sur leur lieu de travail de petites courses alimentaires quotidiennes, si l'offre est d'une qualité particulière, ou occasionnellement pour se dépanner.
- Les "grosses courses" concernent au total encore le quart des personnes interrogées.

En résumé, dans ce quartier de bureaux riverain de services urbains :

- tous les salariés des bureaux (sauf 1 à 2 %) consomment sur le lieu de travail
- pour 90 % d'entre eux : restaurant, café, boulangeries, paninis...
- pour 75 % d'entre eux : aussi d'autres services ; en ordre décroissant :
 - **médical** : pharmacie, médecin, spécialiste, dentiste (les 2/3 des enquêtés)
 - **"petits achats"** : poste, cigarettes, fleurs, cosmétiques, cadeaux, livres
 - **soins à la personne** : coiffeur, esthétique, optique (la moitié des enquêtés)
 - **courses "légères"** : laveries, pressing, cordonniers, vêtements pour enfants, agences de voyage, alimentaire de qualité (la moitié des enquêtés)
 - **"grosses courses"** (un quart des enquêtés)

5 - Enquête en « face à face » effectuée en septembre 2004, sans échantillon préalable.

2 COMMENT CONFIGURER UNE OFFRE ADAPTÉE ?

4^e question

A quelles conditions les services à la personne peuvent-ils être des vecteurs pour le transfert de revenus ?

Nous avons vu dans les pages précédentes que les services à la personne sont un secteur en croissance, que le chiffre d'affaire "déplaçable" ou "supplémentaire" qu'ils représentent est important et, enfin, que les salariés sont disposés à consommer sur leur lieu de travail. Il se confirme donc qu'ils peuvent être, potentiellement, un vecteur de transfert économique vers les revenus des populations résidentes. Encore faut-il que plusieurs conditions soient remplies.

En premier lieu, les salariés doivent avoir, évidemment, la possibilité effective de consommer : que l'offre de services existe sur place et qu'elle soit accessible rapidement et facilement depuis le lieu de travail (distance, agrément du trajet). Cette condition, nécessaire du point de vue du client, correspond à une certaine **mixité des activités** entre le tertiaire de bureau et les activités de commerces et de services.

Une autre condition est imposée par l'atteinte d'un rentabilité suffisante des commerces et services. A ce titre, il est clair que les configurations optimales sont celles qui permettent aux commerces et services de servir plusieurs types de clientèles :

- les salariés
- les entreprises
- des résidents
- des clientèles de passage (gares RER ou SNCF, stations de métro...)

Que l'équilibre financier des commerces de services soit dépendant de la complémentarité de différents marchés introduit l'intérêt d'un **autre niveau de mixité** : entre les activités et l'habitat ou, concrètement, entre bureaux, commerces, services et logements.

Enfin une condition essentielle est que ces mixités s'établissent dans un **territoire de proximité**, défini comme le territoire de circulation (piétonnière en zones urbaines denses) dans des temps courts, compatibles avec la durée des pauses de mi-journée ou les temps de l'arrivée ou du départ des lieux de travail. Cette condition met en jeu la **dimension de la maille** dans laquelle s'établit la mixité et la manière dont s'imbriquent plus ou moins les diverses utilisations de l'espace.

Enfin, pour que l'enjeu du transfert sur les populations locales soit atteint, il est encore nécessaire que les services à la personne soient organisés dans des **formes accessibles aux actifs locaux** – y compris ceux de faible qualification – pour y travailler et y prendre des initiatives d'entrepreneur.

5^e question

Quelles formes peuvent prendre les services offerts aux salariés ?

On constate toute une gradation de modalités entre des services internes à l'entreprise et les commerces ou services à caractère public. Aux deux extrêmes, on trouve, de façon imagée, la logique de la cantine d'entreprise et celle, opposée, du ticket restaurant. En pratique, on observe que les prestations de services suivent différents modes opératoires correspondant à des degrés plus ou moins grands d'ouverture et plus ou moins favorables au transfert de revenus sur les populations locales peu qualifiées.

Les services totalement internalisés

Ils sont dispensés à l'intérieur de l'entreprise et gérés par l'entreprise (la plupart du temps par sous-traitance à des entreprises spécialisées qui recrutent à l'échelle régionale) : cantines, salle de sports, etc. Si l'on prend l'exemple des repas de midi, la formule du restaurant d'entreprise n'irrigue pas l'économie locale de services, mais "l'internalisation" du service permet de diminuer les coûts pour l'entreprise. La formule des tickets restaurants, avec un coût pour l'entreprise de 1 à 1,5 euros supplémentaires par repas/salarié, injecte 7 à 8 euros (au minimum) par salarié dans l'économie locale des services... pour autant que l'offre existe.

Les services organisés dans l'entreprise

Il s'agit par exemple de l'organisation, souvent sous l'égide du Comité d'entreprise, de ventes de produits ou d'activités de loisir, notamment. Le choix du prestataire de service se fait en fonction de la qualité de service qu'il propose et du coût ; aucune discrimination positive n'est en général concédée aux résidents de la commune. Dans l'ensemble, les Comités d'entreprise ou d'établissement ne sont pas véritablement intéressés par l'échange marchand avec l'environnement immédiat. D'abord parce que les prestations qu'ils achètent proviennent en général de centrales d'achats liées aux comités centraux d'entreprises (lorsqu'il s'agit d'établissements de grandes entreprises) ou encore aux centrales syndicales. Ensuite, parce que lorsque ils nouent des relations avec l'environnement, il s'agit plutôt d'échanges de services gratuits, qui se résument souvent à l'ouverture aux habitants voisins d'installations et d'équipements appartenant aux Comités d'entreprises.

Les services "à domicile" rendus aux salariés dans les locaux de l'entreprise

Cette gamme des services, en cours de diversification, est très étendue : de la livraison de plateaux repas à la coiffure en passant par le nettoyage de vêtements ou la cordonnerie. Cependant, les exemples que nous avons pu identifier à Saint-Denis se limitent à des services "basiques". Il faut noter que la pénétration à l'intérieur de l'entreprise de prestataires et fournisseurs extérieurs pose des problèmes de sécurisation des sites. De rares tentatives d'ouverture des halls d'immeubles tertiaires au public ont été arrêtées par la mise en œuvre du plan Vigipirate.

Ce type de services résidentiel aux salariés est en passe, dans certaines zones d'activités, de prendre des aspects plus institutionnalisés, avec le développement des "conciergeries" dans certains immeubles de bureaux. Il s'agit d'entreprises qui assurent une interface entre les salariés d'une entreprise (ou d'un site) et un ensemble de services domestiques (depuis le billet d'avion jusqu'à la réparation de chaussure) rendus par des entreprises du voisinage.

Les commerces et services ouverts sur le domaine public

Dès lors que les services sont rendus "hors les murs" de l'entreprise, se pose la question de la proximité au lieu de travail puisque c'est le salarié qui se déplace ; la dimension du maillage de l'offre de services par rapport aux immeubles tertiaires est alors cruciale.

Les rues de l'opération Landy France souffrent d'une mauvaise réputation auprès des salariés dont certains auraient été victimes d'agressions. Mais cette peur semble essentiellement engendrée par le vide environnant les entreprises, lié à un calibrage de voirie volontairement démesuré, afin d'assurer rapidement l'évacuation des spectateurs du Stade de France. De ce fait, les sorties à pied hors des locaux de l'entreprise ne sont pas souhaitées : on prend sa voiture au parking en sous sol et, à défaut, "on s'organise pour partir en groupe". En fait, les commerces et services, loin de n'avoir qu'une fonction commerciale, apportent de la sécurité, du passage, rendent les rues plus vivantes, du moins si l'on en croit les salariés interrogés. Ce faisant, ils contribuent – par une sorte de cercle vertueux – à créer un environnement de l'entreprise qui incite à la consommation de services sur le site de travail.

6^e question

Quelles formes peuvent prendre les services offerts aux salariés ?

Il apparaît ainsi que toutes les formes, même équivalentes pour le salarié, ne sont pas également intéressantes pour notre objet : les formes les plus internalisées sont a priori défavorables à la saisie des enjeux par les actifs locaux ; les services "à domicile" et surtout les services ouverts sur la voie publique sont de loin les plus adéquats, ces derniers ayant de plus l'intérêt, parce qu'ils sont "banalisés", de pouvoir s'alimenter aussi sur le marché des résidents.

On remarque que pour autant, même dans ce cas, les choses ne vont pas de soi et que la configuration urbaine - échelle de la mixité, forme urbaine, paysage urbain, sécurité... - joue un rôle déterminant. Dans les formules où les services sont offerts "hors entreprise", il y doit nécessairement y avoir mixité entre activités tertiaires "productives" (vendant leurs services hors du territoire d'implantation) et services "résidentiels" de proximité. Une question est alors essentielle, celle de la dimension de la maille sur laquelle s'organise cette mixité, qui détermine la plus ou moins grande facilité d'accès aux services par les salariés.

Le maillage fin

Le maillage fin organise à l'échelle de l'immeuble la mixité entre commerces, services et activités. C'est le cas d'Euromed à Marseille et de la ZAC Paris-Rive gauche.

Cependant, les conceptions y sont très différentes, alors que la maille est apparemment la même. Dans le cas de Paris - Rive Gauche, il s'agit de reconstituer des rues parisiennes dans leur diversité, avec des services qui s'adressent autant aux résidents qu'aux salariés. Dans le cas d'Euromed, les concepteurs ont tenté de reconstituer une forme de "passage urbain", avec une rue intérieure à un immeuble de bureaux (les Docks), disposant d'emplacements commerciaux.

La spécialisation relative des îlots

La configuration de Levallois-Perret se fonde sur un autre type de mixité fonctionnelle. Les immeubles de bureaux n'incluent pas des activités de services ouvertes sur la rue. En revanche, les immeubles sont situés dans l'immédiate proximité d'axes urbains historiques où l'on trouve des immeubles d'habitation et des commerces de plain-pied avec la rue. Les

immeubles de bureaux sont ainsi relativement "protégés" et satisfont aux exigences des entreprises (notamment celles relatives aux questions de sécurité et de contrôle d'accès) ; pour autant, les salariés, dès la sortie de l'immeuble de bureaux, ont accès à un tissu urbain traditionnel et diversifié.

L'imbrication à la parcelle

C'est le cas de la zone d'activité d'Aix les Milles et, selon des modalités différentes, du site des EMGP dans le nord de la banlieue parisienne. La zone des Milles présente tous les signes d'une urbanisation peu planifiée. À première vue, le visiteur perçoit une grande diversité d'activités : des activités industrielles anciennes, des PME, des implantations tertiaires plus récentes. C'est un cas particulièrement intéressant, dans la mesure où elle fonctionne selon une logique de mixité urbaine fondée d'abord sur la circulation automobile. Il n'y pas, véritablement, de place pour le piéton dans ce type d'espace entièrement tourné vers la fluidité des circulations rapides, au sein de la métropole aixo-marseillaise. Il s'agit là, évidemment, d'un exemple aux antipodes de celui de Levallois, mais, qui d'une certaine façon, le réactualise. Là où, à Levallois, la morphologie produit une mixité à l'échelle du piéton (on y est dans un centre ville historique), Aix les Milles produit une mixité métropolitaine, d'échelle automobile, où accessibilité et fluidité apparaissent comme les valeurs dominantes.

D'une certaine façon, la zone des Milles est plus "contemporaine" que d'autres espaces approchés dans le cadre de cette recherche, dans la mesure où elle ne manifeste aucune nostalgie de la ville compacte mais s'appuie sur la ville étalée - éclatée ou émergente, comme on voudra - pour reproduire de nouvelles formes de mixité et (oserait-on le dire ?) d'urbanité.

La non-mixité planifiée

Par rapport à ces différents cas de figure (mixité dans les immeubles, entre îlots, au sein des parcelles), le site de la Plaine de France, et notamment Landy France, est un modèle de la non - mixité planifiée.

Les îlots font au minimum 300 m de long, et ne laissent aucun espace pour des activités interstitielles, de type commerce ou services (hormis une banque à un angle

de rue)⁶. Les voiries sont surdimensionnées et donnent, selon les salariés qui les fréquentent, un sentiment de vide qui peut provoquer, sinon de l'insécurité, du moins un sentiment d'étrangeté d'autant plus fort que rien ne donne envie de flâner.

À la différence de sites comme Levallois, comme Paris-Rive gauche ou encore comme Aix les Milles, il n'existe, à moyen terme, aucune possibilité d'évolution pour le

site de Landy France. Seule sa radicale transformation le permettrait. L'ironie de ce succès considérable est qu'il se déroule dans un territoire dont la population est en difficultés et que, contrairement, par exemple, à ce qui se passe à Aix les Milles (où le développement d'emplois faiblement qualifiés bénéficie à une population salariée importante), il ne contribue en rien à produire de la cohésion locale via le marché.

P 7^e question

Quelle configuration spatiale pour supporter la mixité ?

Par l'examen de l'organisation urbaine des opérations étudiées, on a cherché s'il y avait un mode d'organisation urbaine, une morphologie plus adaptés à la mixité et au développement des commerces et services.

Notre analyse a porté sur un panel réduit de zones d'activités, choisies en raison de leur exemplarité pour illustrer les différents types de relation entre localisation, maille spatiales et présence de services à la personne⁷. La schématisation de chaque opération fait ressortir la maille physique de mixité des fonctions : le contraste entre teinte claire pour les bureaux et activités de production et teinte sombre pour les équipements, services, commerces ou logements permet de repérer les types de configuration spatiale rencontrée et de questionner leurs performances économique et sociale, ainsi que leur évolutivité.

Plusieurs extensions tertiaires récentes reproduisent une organisation en îlot ouvert (dit en "U"), avec place centrale, empruntant un dispositif de la ville "historique", qui, paradoxalement placé dans un environnement non urbain fait de parkings et de voies

d'accès automobiles, apparaît comme un obstacle à la circulation – fut-elle piétonne – recourant souvent à des dénivellations, à un mobilier et une végétation en rupture avec l'échelle de l'environnement immédiat.

Alors que certaines opérations comme Landy France ou celle de Paris-Rive Gauche – ayant par ailleurs une position divergente par rapport à la mixité visible – affirment une architecture de bureau reconnaissable, d'autres opérations tentent plutôt de "tirer" l'immeuble de bureaux (avec des halls, des boîtes aux lettres, plusieurs entrées dans un même immeuble, des espaces collectifs aménagés etc...), vers l'immeuble résidentiel.

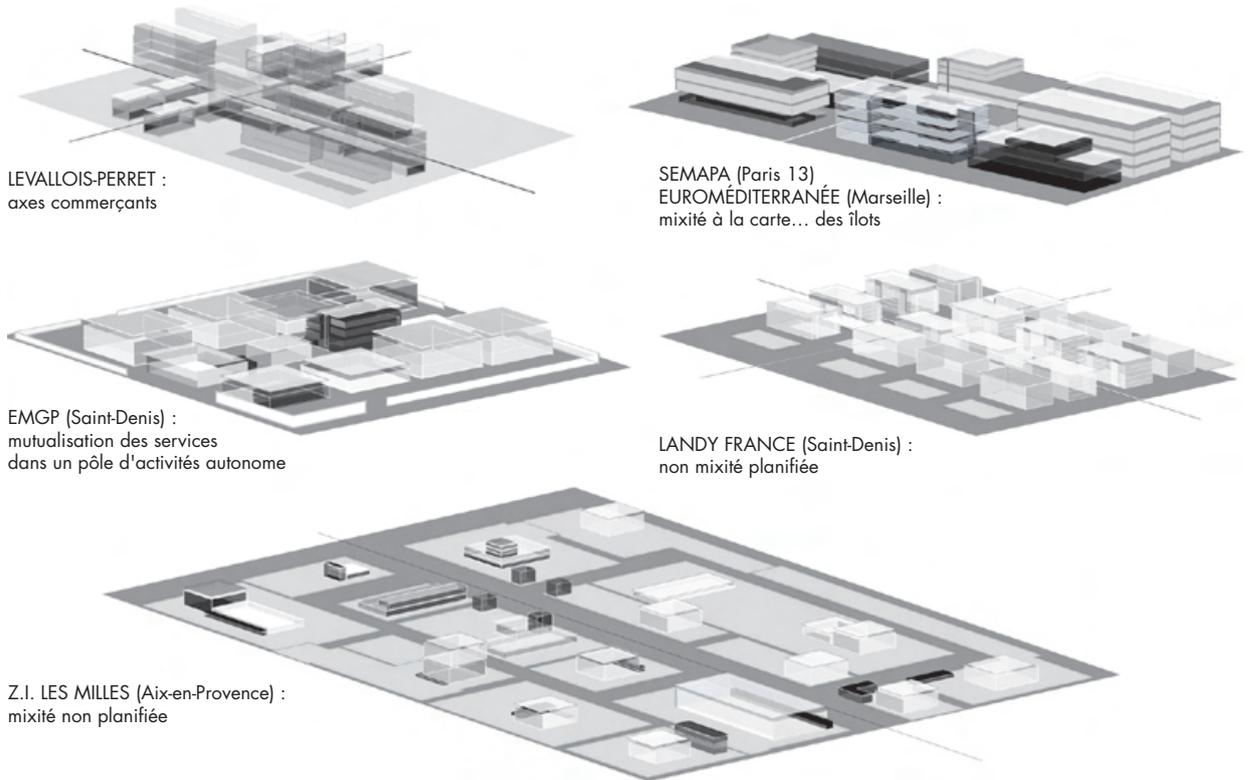
Cette différence en souligne une autre d'importance entre les zones, qui n'est pas seulement celle de la question de la présence ou non de services et commerces, mais aussi de la non mixité des types d'activités tertiaires ; certaines zones fonctionnant avec une juxtaposition de sièges sociaux de grands groupes, d'autres au contraire étant majoritairement composée de petites entreprises tertiaires attirées par l'effet de masse de la zones d'activités.

6 - Quelques cellules, dédiées à des services, n'avaient pas trouvé preneur à l'époque de l'étude. L'agence bancaire est emblématique des activités intéressées – et tolérées – dans les opérations de ce type.

7 - Les détails de l'analyse, qui s'est appuyée sur l'établissement de critères mettant en relation forme, localisation et fonctionnement, ne sont pas repris ici.

Schématisation de la maille de mixité dans six opérations

La schématisation de chaque opération fait ressortir la maille physique de mixité des fonctions : le contraste entre teinte claire pour les bureaux et activités de production et teinte sombre pour les équipements, services, commerces ou logements permet de repérer les types de configuration spatiale rencontrée et de questionner les performances économique, sociale et leur évolutivité.



LEVALLOIS-PERRET :
axes commerçants

SEMAPA (Paris 13)
EUROMÉDITERRANÉE (Marseille) :
mixité à la carte... des îlots

EMGP (Saint-Denis) :
mutualisation des services
dans un pôle d'activités autonome

LANDY FRANCE (Saint-Denis) :
non mixité planifiée

Z.I. LES MILLES (Aix-en-Provence) :
mixité non planifiée

Ce sont peut-être des secteurs comme Levallois (Louise-Michel) et Marseille (Euroméditerranée), par exemple, présentant la plus grande diversité dans la taille et le statut des activités économiques regroupées qui poseraient diversement non seulement la question de l'organisation spatiale de la mixité, mais aussi du dynamisme économique des activités commerciales. La présence ou non de logements dans l'opération change également la donne de la diversification.

En résumé :

Il apparaît que, du point de vue de la configuration spatiale, les facteurs favorables à la consommation "locale" des salariés sont ceux qui permettent la plus grande imbrication des fonctions, c'est-à-dire, schématiquement, ceux auxquels s'oppose la rationalité du zonage et de la séparation des fonctions urbaines.

Défavorables

- Dimensions importantes de la maille
- Un bâtiment par îlot
- Fonction unique par îlot
- Un seul occupant par bâtiment
- Fonctions "services" réservés sur axe central ou "zone" centrale
- Marquage de la frontière (enceinte)
- Réserve voitures
- Rigidité (statut, bail, ...)

→ Le zonage pur et dur...

Favorables

- Maille fine (taille d'îlot)
- Plusieurs bâtiments par îlot
- Rez-de-chaussées / étages diversifiés
- Plusieurs lots par bâtiment
- Mixité disséminée (SEMAPA)
- Perméabilité (accès des riverains)
- Ambiance piéton
- Évolution (2^e occupant)

→ En quelque sorte...
la ville...

3 UNE SOLUTION À CONTRE-COURANT

À ce stade de notre exploration, nous voyons que les conditions opérationnelles pour que le dispositif de transfert entre les salaires distribués et les revenus de la population locale – par le biais des services à la personne – puisse se mettre en place relèvent de trois ordres :

- les programmes d'opérations doivent respecter le principe de mixité d'affectation des surfaces : au minimum bureaux d'une part, commerces et services d'autre part ; de façon optimale, une troisième part résidentielle (logements et équipements publics). Cette condition met en cause le montage de l'opération et se concrétise dans la fonction de commercialisation ;
- l'organisation spatiale de cette mixité doit se faire sur une dimension de maille étroite, dont l'échelle de praticabilité est de l'ordre de 10 minutes à pied (proximité et agrément de l'espace public). Cette condition met en cause la conception urbanistique et architecturale des opérations et/ou son articulation spatiale avec son environnement de proximité ;
- la mise en œuvre opérationnelle doit établir un lien entre l'opération et les capacités locales d'initiatives économiques qui se situent hors des cibles "normales" de commercialisation des grandes opérations tertiaires. Cette condition implique l'existence d'une articulation entre la maîtrise d'œuvre de l'opération et l'action économique locale.

P 8^e question

Pourquoi les services à la personne sont-ils absents des grandes opérations ?

L'analyse fine des conditions de réalisation des grandes opérations tertiaires, tout au long de leur "chaîne de production", montre que la satisfaction de ces conditions se heurte à des obstacles nombreux, relevant de champs et de mécanismes différents, mais dont les effets se combinent et se renforcent mutuellement. Examinons-les rapidement, en nous attardant plus sur les plus déterminants.

Une certaine déconsidération politique

Pour les acteurs publics locaux, qu'il s'agisse de faire du développement ou de conduire des politiques de cohésion, les services à la personne n'ont ni le prestige, ni l'efficacité (sans parler de leur rendement fiscal) des "vrais emplois" (même si, souvent, on transforme une zone dite industrielle ou artisanale en zone commerciale, faute d'entreprises clientes, mais alors avec de "grands" commerces).

Un système productif juxtaposant des optimums partiels

L'opération de Landy France est un produit démonstratif de l'organisation du système de production des grandes

opérations tertiaires (et plus généralement des grandes opérations immobilières). Ce système consacre tous ses efforts pour fabriquer des produits normalisés, verrouillés, sécurisés, bien au point, spécialisés, sans problème, à l'optimum de "l'adéquation produit/marché" ; selon les disponibilités foncières, on en débite 10 000 m², 20 000 m² ou 40 000 m²... Les effets de cette "culture" professionnelle sont amplifiés par le fait que les opérateurs importants – ceux qui intéressent le plus les Collectivités – négocient de plus en plus avec celles-ci en exigeant des assises foncières importantes pour intervenir (une vingtaine d'hectares minimum pour certains).

Ce système productif est structuré comme une chaîne d'opérateurs dont les métiers sont très spécialisés, chacun ayant le souci de son objectif particulier : de l'aménageur au promoteur immobilier, chacun travaille selon une rationalité limitée. Quel est le schéma de référence de ce système ?

La ville, propriétaire des terrains, décide de leur affectation en fonction du PLU. Elle confie la maîtrise d'ouvrage de l'opération à un aménageur (société d'économie mixte) qui a la charge d'édicter le règlement d'urbanisme des terrains, de les équiper, de vendre

les droits de construire ; celui-ci a, théoriquement, le pouvoir d'imposer dans le règlement des règles de mixité, y compris par exemple par des commerces en pied d'immeuble.

Dans les grandes opérations tertiaires, le montage se noue le plus souvent dans l'articulation de plusieurs acteurs ayant chacun un rôle spécialisé :

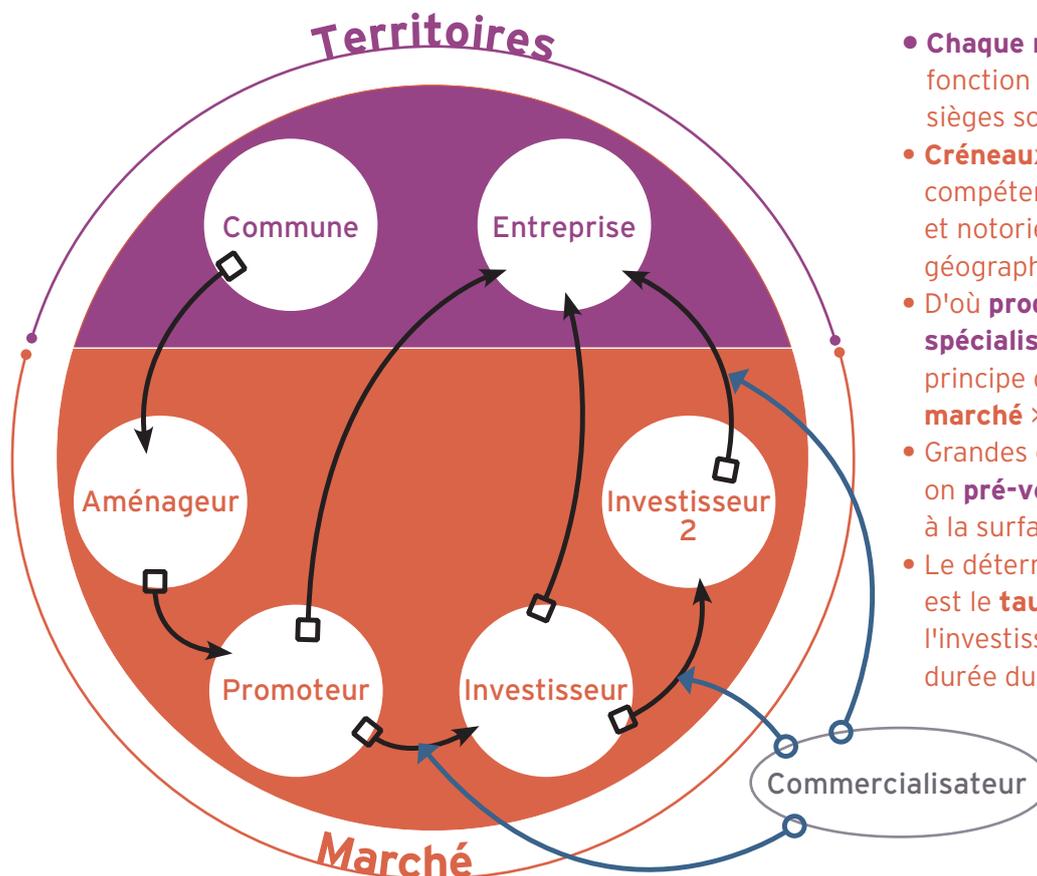
- le promoteur prend la responsabilité de l'ouvrage, son métier est de déposer le permis de construire du bâtiment, de le construire et de le livrer clé en main à un investisseur ;
- l'investisseur est le propriétaire de l'immeuble ; il joue un rôle patrimonial et attend un rendement financier de la mise en location des surfaces ;
- l'utilisateur est l'entreprise locataire, liée par contrat au propriétaire investisseur ;
- la mise en rapport des partenaires implique l'intervention du "commercialisateur" qui recherche les utilisateurs finaux et structure le montage des intérêts complémentaires des acteurs précédents.

En pratique, le montage implique que les trois premiers soient présents, la fonction du "commercialisateur" ayant pour objectif de mettre en rapport les intérêts

de ces trois opérateurs. L'opération ne s'engage que lorsque le dispositif est pré monté. Chaque opérateur optimise sa propre activité et, pour cela, se spécialise étroitement. Cette spécialisation accroît sa performance car d'une part elle renforce sa compétence sur un secteur précis et étroit du marché (les grands immeubles de bureaux mono utilisateurs et le marché des grandes entreprises), d'autre part elle solidifie sa notoriété tant auprès des clients potentiels que des autres opérateurs de la chaîne de production. Ainsi, par exemple, les opérateurs ciblant les sièges sociaux ne sont pas les mêmes que ceux qui se placent sur le marché de la location de petites surfaces à des PME.

De la même façon, les opérateurs (promoteurs, investisseurs et intermédiaires commerciaux) de surfaces commerciales sont aussi des opérateurs spécialisés, ayant une connaissance fine des enseignes, des règles d'implantation et des prescriptions architecturales relatives aux commerces ; ils n'interviennent pas sur le marché des bureaux. Comme les opérateurs de bureaux, ils considèrent qu'une opération de "centre commercial" relève d'une spécialité étroite et qu'elle n'est dans une configuration optimum que si elle constitue un ensemble immobilier uniquement dédié au commerce.

□ Le système productif : des entités trop spécialisées



- **Chaque maillon est spécialisé :** fonction et marché (bureaux pour sièges sociaux, centre commerciaux...)
- **Créneaux très étroits** pour développer compétence, moyens performants et notoriété sur un marché étendu géographiquement
- D'où **produits immobiliers hyper spécialisés** et totalement normés : principe de l'**adéquation produit / marché** >> non mixité
- Grandes opérations : l'unité est l'îlot, on **pré-vend à un client unique** adapté à la surface dont on dispose
- Le déterminant financier de l'opération est le **taux d'engagement** des fonds par l'investisseur, ce qui reporte sur loyer X durée du bail (promoteur / client)

La structure de la chaîne de production est donc porteuse de plusieurs facteurs importants de blocage par rapport à la mixité des activités dans les opérations tertiaires :

- chaque maillon de la chaîne est un opérateur spécialisé sur un marché qui doit être le plus étroit possible (et géographiquement le plus étendu possible) pour que la pertinence, la qualification, le positionnement relationnel et la notoriété de l'entreprise soient optimaux ;
- cela pousse à la production d'un produit immobilier standardisé, normalisé à l'extrême, ne permettant aucune souplesse par rapport aux caractères du territoire : c'est l'application extrême du principe de "l'adéquation produit x marché", le marché étant considéré à travers une vision de segmentation et de spécialisation extrême ;
- la spécialisation du produit final est renforcée par la parcellisation des tâches et par la spécialisation de plus en plus fine des opérateurs sur un créneau de marché déterminé dans lequel ils développent leur notoriété ;
- l'impact spatial est amplifié du fait que les promoteurs négocient des surfaces unitaires très importantes, le mécanisme de la pré commercialisation (trouver les utilisateurs finaux avant de décider d'engager l'investissement) incitant à affecter des immeubles entiers à un seul utilisateur.

La spécialisation de l'espace est donc en résonance avec la spécialisation des opérateurs, chacun étant à la recherche de la rentabilité maximale sur le sous ensemble de la chaîne où il intervient.

La planification spatiale et sa rationalité

Même dans le cadre de ZAC dédiées, les grandes opérations tertiaires s'inscrivent dans la politique générale d'organisation spatiale des collectivités supports. Celle-ci s'exprime globalement par un zonage, concept dont la logique est précisément de procéder par spécialisation et donc d'éviter la mixité. Théoriquement, on peut échapper à cette contrainte par la procédure de ZAC, mais un zonage "fin" y est néanmoins souvent appliqué parce qu'il simplifie la gestion d'opération et la régulation des rendements fonciers différentiels entre les utilisations du sol. La "mixité" interne aux grandes opérations, lorsqu'elle est recherchée, prend ainsi souvent la forme d'une juxtaposition d'îlots de bureaux réservant la place d'un "centre commercial", d'une "zone vie" destinée à fournir les services de première nécessité.

Cependant, le problème le plus structurel auquel se heurte l'introduction d'une mixité étroite bureaux/commerces tient surtout à la logique d'organisation spatiale de la fonction commerciale sur le territoire. Dans le cas de Landy France, le Schéma de cohérence commercial prévoit l'articulation :

- de pôles de proximité (8 à 10 commerces) de 1 500 à 3 000 m² dont les boutiques sont en cohérence avec les besoins de base, tous les kilomètres ou kilomètres et demi, en articulation avec les transports en commun,
- de pôles intermédiaires (une vingtaine de commerces) qui n'existent pas encore sur le territoire,
- de centres importants (centre de Saint-Denis, quartier du Canal d'Aubervilliers...).

Ces deux facteurs ne permettent de bien répondre ni à la condition de proximité nécessaire pour une fréquentation commode par les salariés, ni à la diversité des consommations locales potentielles.

Les temporalités dissociées des opérateurs

On constate dans les grandes opérations des décalages de rythmes et des discordances entre les instants où interviennent les divers opérateurs qui font obstacle à la coordination de leurs actions. Cette difficulté ne peut pas se résoudre spontanément ; il y faut l'intervention de dispositifs ou d'opérateurs "tampon" qui assurent la fonction de médiation entre les acteurs concernés. On peut évoquer deux causes importantes d'apparition de telles difficultés.

- La vitesse de réalisation des opérations : à Landy France, quasiment tout le foncier offert (200 000 m² de bureaux) a été placé en trois mois. Une fois l'opération lancée, les collectivités ne disposent plus d'assez de temps pour négocier des accords complexes avec les opérateurs, à cause des rythmes de réalisation très rapides.
- Le besoin de portage de l'immobilier pour les services de proximité : les services (aux salariés comme aux entreprises) ne peuvent s'installer qu'une fois leur clientèle arrivée sur le site ; la présence préalable des entreprises est une condition nécessaire à leur fonctionnement. Le portage de l'immobilier commercial dans les grandes opérations de bureaux s'avère être ainsi une difficulté essentielle, en relation avec la spécialisation des opérateurs évoquée précédemment.

Une recherche d'image en rupture avec le lieu d'accueil

L'image de leurs locaux est, pour les entreprises, un vecteur de prestige. Elles s'opposent donc à l'arrivée des petits commerces en rez-de-chaussée de leurs immeubles car elles jugent qu'ils portent une "mauvaise image" et réduisent le "standing" de l'entrée d'immeuble : les grandes entreprises ont donc tendance à faire le vide autour d'elles : "pour les sièges sociaux et les grands établissements, il faut des halls relativement somptueux. On imagine mal l'entrée du siège social de Sanofi ou de la Caisse des Dépôts encadré par un kebab et un pressing" ! Il faut noter aussi que les entreprises sont en général équipées de parkings souterrains (le plus souvent, c'est une obligation pour obtenir le permis de construire, mais c'est aussi une exigence du personnel), ce qui renforce leur autarcie par rapport au territoire.

Des rentabilités différentielles défavorables aux services

Les locaux commerciaux sont des produits dont la rentabilité locative est plus faible, en tous cas plus aléatoire que celle des bureaux. L'intérêt financier du propriétaire de l'immeuble est donc plus faible. Les professionnels considèrent également que le propriétaire est plus exposé au risque d'insolvabilité des locataires avec des commerces qu'avec de grandes entreprises (la Seine Saint-Denis est le département où le taux de pérennisation des entreprises est le plus faible de France : 37 % à 5 ans contre 50 % en France). Quand il s'agit d'immeubles de logement, la situation est différente car les rez-de-chaussée sont décotés et peuvent souvent être mieux valorisés par des locaux commerciaux.

Des contraintes techniques plus fortes, donc des surcoûts

Les contraintes techniques et réglementaires créent des difficultés réelles et rendent complexes les relations contractuelles entre les différents propriétaires au sein d'un même immeuble, s'il s'agit de propriétaires différents pour les commerces et les bureaux ou les logements. Par ailleurs, les commerces génèrent des nuisances parfois réelles (les odeurs qui montent d'un restaurant), mais souvent aussi "fabriquées" (comme les questions d'image) ; elles conduisent à un rejet des commerces : les commerces "font chier tout le monde", quand il s'agit de pieds d'immeubles.

La peur

Les rues de Saint-Denis font peur aux salariés dont certains disent avoir été victime d'agressions. Cette peur est essentiellement générée pas le vide, les services, loin de n'avoir qu'une fonction commerciale, peuvent aussi apporter de la présence, de la sécurité, du passage, rendre les rues tout simplement plus vivantes. Au niveau des entreprises, on constate que leurs bâtiments sont de plus en plus "sécurisés" et s'apparentent à des châteaux forts. La pénétration des services dans l'entreprise pose, dès lors, des problèmes de contrôle d'accès et de sécurisation des sites, ce qui devrait militer en faveur du développement des services "hors entreprise", sur le domaine public.

La déficience d'entrepreneurs locaux

Enfin, bien entendu, pour que le dispositif de transfert entre salaires distribués et revenus de la population s'établisse par la voie des services à la personne puisse opérer, il est nécessaire que des "entrepreneurs" émanant du milieu local ou en prise directe avec lui soient en mesure de créer des offres de services. Indépendamment des difficultés d'origine socio culturelles induites par la ségrégation spatiale, l'entrepreneuriat de Saint-Denis est en butte aux difficultés générales de la création d'entreprise par des actifs sous qualifiés. S'il existe des dispositifs d'aides au montage administratif, des offres de financement et une pépinière d'entreprise, rien n'existe qui soit adapté (loyer progressifs, création de locaux commerciaux) aux créations dans les zones tertiaires.

9^e question

Est-ce néanmoins possible ?

En dépit de tous ces facteurs, de natures très différentes, qui font obstacle à la réalisation d'une offre de services aux salariés dans les opérations tertiaires, certaines expériences ont été tentées et, pour certaines, ont relativement abouti.

Examinons les trois niveaux possibles de concrétisation:

- est-il possible de mettre des services à disposition des salariés des grandes opérations tertiaires ?
- la mise à disposition de services peut elle constituer une composante assez structurelle dans une opération tertiaire pour peser sur sa configuration économique et urbanistique ?
- dans le champ de la finalité sociale, les dispositifs opérationnels mis en œuvre permettent-ils effectivement le transfert de revenus sur les populations les moins qualifiées ?

Mettre des services à disposition des salariés

à ce niveau le plus élémentaire, correspondent des dispositifs qui ont pour rôle de mettre en rapport la demande des salariés et les offres de service existantes (antérieures ou nouvellement créées) dans le tissu économique du site d'accueil. Ils constituent des interfaces de médiation, en vue de "forcer" à une relation qui ne s'établirait pas spontanément. Ces dispositifs se créent selon deux logiques quasi opposées :

- soit parce que l'entreprise (ou le promoteur) estime que l'offre de services aux salariés est un facteur favorable pour son activité : ce discours est mis en avant par quelques rares acteurs, cette prestation de services étant en passe d'être identifiée comme un créneau de marché (conciergerie d'entreprise).
- soit parce que le marché des salariés est considéré par des acteurs sociaux (éventuellement par la collectivité locale) comme une opportunité pour créer de l'emploi faiblement qualifié. Cette optique, très proche de la formulation de l'enjeu de notre recherche, ne débouche que sur des formules de type associatif dont l'impact reste marginal, faute d'une prise en compte structurelle dans la conception de l'opération.

Intégrer les services dans la structure de l'opération

A ce deuxième niveau, les deux points de vue évoqués ci-dessus : intérêt perçu par le promoteur ou l'entreprise d'une part, intérêt social de saisir le "marché" des salariés pour développer l'emploi, d'autre part, s'intègrent dans la conception et la gestion de la réalisation de l'opération. Plusieurs opérations analysées se rapprochent de cet enjeu, par divers aspects.

Le site EMGP à Saint-Denis est, en quelque sorte, le plus "pur" et le plus démonstratif : l'installation de services aux salariés dans le parc d'activités est une composante explicite de la stratégie commerciale de la structure qui offre des surfaces en location et conserve donc dans la durée la gestion de l'opération.

Le site des Milles à Aix en Provence est un cas de "réussite" d'intégration des activités et des services, dans un contexte de lotissement industriel et tertiaire périphérique. Son intérêt est de montrer comment ce résultat s'est construit au fil de l'eau, sans volonté ni moyens publics particuliers.

Le cas de Paris Rive Gauche, dont la SEMAPA est aménageur, constitue, pourrait-on dire, le contre exemple de la zone des Milles : c'est un quartier urbain de Paris intra muros et la présence de services dans l'opération est le résultat, non seulement d'une volonté fortement affirmée de l'aménageur, mais d'une grande opiniâtreté et de savoir faire très spécifiques construits par apprentissage.

Contribuer au transfert de revenus vers les actifs peu qualifiés

L'état le plus abouti du mécanisme envisagé – le transfert de revenus sur les actifs sous qualifiés du territoire d'accueil – n'apparaît jamais dans les cas étudiés comme intégré au processus d'opération, même si l'organisation spatiale et programmatique de celle-ci se rapproche de la mixité. Ce souci reste cantonné dans le champ de la formation ou de la médiation par le biais d'associations (exemple de l'association d'insertion Alice). Le cantonnement de la problématique de transfert de revenus dans le champ principal du "social" crée une situation où les actions

menées à ce titre ne peuvent pas dépasser une logique "corrective", les efforts consentis cherchant à compenser les inconvénients d'une situation urbaine qui produit structurellement de l'exclusion. : cet enjeu ne faisant pas partie en amont des objectifs prioritaires des opérations, celles-ci appliquent des logiques strictement "économiques" et/ou urbanistiques qui, au mieux, peuvent être intégrées entre elles. Mais la fonction sociale des opérations par rapport aux actifs du territoire d'accueil est réduite à des actions marginales, dont les cibles sont les individus, sans envisager l'intégration de ceux-ci dans le fonctionnement économique global.

A ce décalage d'objectifs, s'ajoute deux autres difficultés :

- la première est de nature économique : on a vu que les enjeux de la consommation des salariés dépassait largement les services "de base" (déjeuner de midi, alimentaire de proximité...) et se plaçait, pour la partie économiquement la plus intéressante, sur des services plus sophistiqués, par exemple dans le champ médical. Évidemment, les services de cette nature sont décalés par rapport au niveau de qualification des actifs locaux,
- la seconde relève des rapports sociaux. Quand, à Marseille, Docks Services dit "les salariés ne

pénètrent pas dans le quartier de la Joliette", quand à Saint-Denis, les commerces de centre ville sont exclus de la pratique des salariés "parce qu'ils sont ethniques", on est bien en prise à des questions de représentations et à des comportements ségrégatifs. Cette segmentation de la société n'est d'ailleurs pas à sens unique, les actifs sous qualifiés de Saint-Denis n'ayant pas, pour la plupart, une familiarité avec le milieu des grandes sociétés tertiaires qui leur permette même d'imaginer les services attendus par leurs salariés.

Le "modèle" initial envisagé au début de notre recherche se trouve donc compliqué, car, même si une offre est constituée qui s'alimente aux revenus des salariés du tertiaire, ce ne sont pas spontanément et majoritairement les actifs sous qualifiés qui pourront sans doute en bénéficier majoritairement. Il faudrait donc raisonner en escomptant que des entreprises de services – dont les créateurs ou responsables sont "qualifiés" – pourraient servir de relais en embauchant des actifs sous qualifiés. Autrement dit, au lieu d'un modèle assez simple et mécaniste qui était notre point de départ, nous voyons qu'il s'agit plutôt d'un enjeu de construction d'un tissu économique comportant les acteurs intermédiaires qui lui permettent de "faire système".

CONCLUSION

À l'issue de toutes ces analyses qui visaient à aborder la question posée sous différents angles et – sans cependant prétendre à l'exhaustivité – à faire en quelque sorte le "tour de la question", quels sont les points essentiels qui ressortent ?

D'abord, en dépit des approximations des évaluations quantitatives faites, il est certain que le potentiel de consommation des salariés sur leur lieu de travail, dans les grandes opérations tertiaires (et certainement dans toutes les zones denses d'emploi), est d'un volume significatif pour l'économie locale. Pour une part importante, capter ce potentiel sur le lieu de travail ne relèverait pas d'un "déplacement" de la consommation et ne porterait donc pas préjudice aux territoires de résidence des salariés. Il s'agit donc d'une véritable opportunité pour créer, comme nous en avons fait l'hypothèse, un mécanisme de transfert de revenus des salariés vers la population locale fonctionnant dans le cadre du marché.

Pour que ce potentiel se concrétise, il est évidemment nécessaire que les salariés aient accès à une offre, et que celle-ci soit configurée – dans son contenu et dans son accessibilité – pour correspondre à leurs comportements de consommation. On a vu que, à ce niveau, les obstacles à la création d'une offre adéquate de services sont légion. Pour la plupart, ce sont en réalité des obstacles à une conception de l'urbain fondée sur la diversité et sur la finesse de la maille d'organisation spatiale ; ils sont dus essentiellement d'une part, à la spécialisation extrême des acteurs qui produisent la ville, répondant à l'objectif d'optimisations financières sectorisées, d'autre part à la domination absolue, imposée et acceptée du concept de zonage dans la culture française de l'urbain.

On a vu néanmoins que l'aménagement de certains sites pouvait produire de la mixité à une échelle assez fine, adéquate pour créer dans des zones d'activité une économie locale ("résidentielle") de services.

Les exemples observés ne constituent pas, certes, des "modèles" reproductibles, mais ils permettent de dégager quelques principes nécessaires ou favorables. Ils ont aussi le mérite de démontrer que concrètement, hors des débats théoriques, si on en a réellement la volonté, si on est opiniâtre, si on adapte ses pratiques professionnelles et ses savoir faire, il est possible de produire de la mixité à maille fine.

Ces exemples conduisent aussi à élargir la perspective par rapport à l'entrée initiale de cette recherche. Notre problématique de départ, en effet, centrée sur le rôle des services comme vecteur de transfert de revenus des grandes entreprises tertiaires vers les actifs peu qualifiés de la population locale, mettait en avant la nécessité d'une mixité spatiale composée de [bureaux + commerces et services]. Or, on constate, sur les exemples où la mixité peut s'observer, que la mixité ne se "spécialise" pas, pourrait-on dire : là où la mixité bourgeoise, elle est multidimensionnelle : il y a multiplicité de types d'activités (pas seulement du grand tertiaire), il y a de l'habitat, il y a des services sociaux ou culturels, et si les lieux sont traversés par des flux liés à un nœud de transport, c'est tant mieux... certes, avec des intensités variées, mais toujours avec une structure qualitative non étriquée, ayant finalement le sens d'un tissu urbain. Du point de vue des commerces et services, cette configuration apporte évidemment une sécurité économique qui a notamment pour effet de pouvoir ne pas se cantonner au service basique de la restauration de midi...

Quant à la réelle présence des actifs locaux peu qualifiés dans les offres de services, la conclusion de cette recherche est nettement négative. Même là où la mixité d'activités est réalisée, ce n'est pas pour autant que la mixité "sociale" des entreprises, *a fortiori* la mixité "culturo-éthnique" est établie. Ceci est dû d'abord au souci encore très dominant, porteur de références ségrégationnistes, de préserver un "environnement correct" (peut-on oser le terme de "marketingement correct" ?), pour les entreprises et leurs salariés : la mixité, lorsqu'elle est recherchée, est pensée comme un "plus" pour les entreprises et les salariés, pas comme un moyen de rétablir des liens économiques – voire sociaux – entre des populations qui se partagent le même territoire. À cette raison s'ajoute l'absence de prise en charge par les pouvoirs publics (et notamment par les services de l'emploi) de l'accompagnement spécifique de création d'activités au service des salariés des grandes zones d'activité. L'habitude de traiter l'emploi au niveau des aides individuelles, et non par des actions stratégiques mobilisant différents moyens convergents, explique sans doute en partie cette situation.

Quelques conditions nécessaires :

- Un parti pris réellement porté par la Collectivité (pas d'auto censure)
- Un règlement d'urbanisme permissif, des cahiers des charges de cession contraignants
- Un marché porteur pour les surfaces de bureau (rapports de force)
- L'opiniâtreté et le savoir-faire de l'aménageur
- Un dispositif (opérateur ?) spécifique dans le montage d'opération
- Une articulation avec insertion et accompagnement à la création d'entreprises

FINALEMENT...

Si l'on résume de façon caricaturale l'aboutissement des investigations et observations conduites, le résultat de la démonstration est simple, même simpliste : l'insertion des locaux tertiaires dans un tissu urbain dense et diversifié est plus favorable à la consommation "résidentielle" des salariés qu'un zonage strict, obéissant aux normes de la production urbaine et immobilière actuelle dans les zones "périphériques".

On pourra objecter que ce résultat n'a rien de bien neuf. Mais, si cela est connu, ce n'est manifestement pas "reconnu", puisque les pratiques sont autres.

Faut-il alors considérer que c'est l'objectif qui ne présente pas d'intérêt ? Ce serait négliger le potentiel qui pourrait être mis au service, sinon d'une politique de l'emploi, du moins d'une politique locale de redistribution des revenus qui s'appuierait sur les mécanismes stables du marché, et non sur la médiation publique assise sur les prélèvements sociaux.

Au delà de la prise de conscience de l'importance de cet enjeu, sa non prise en compte apparaît surtout, dans la réalité opérationnelle, relever des mêmes causes, identifiées de façon récurrentes depuis déjà bien des années, à de nombreux "défauts" de l'urbanisme à la française, parmi lesquelles : la rigidité du zonage à grande maille prétendument fonctionnel, l'imperméabilité des divers axes de l'action publique (aménagement, économie, emploi...) les uns par rapport aux autres, des rapports d'influence entre intérêts privés et intérêt public qui s'établissent en défaveur de celui-ci... mais aussi sans doute – peut-on le dire ? – une mise en seconde priorité du sort des populations marginalisées. Or, redisons-le, ce n'est pas parce qu'il y a du développement économique et des entreprises qui s'implantent sur un territoire que le sort de ses habitants s'améliore automatiquement.