

# Comment fidéliser les entreprises grâce à une offre immobilière attractive?

Comment s'assurer que les entreprises croissent et restent à demeure une fois matures ?

**Le Grand Angoulême a la formule : il accompagne leur développement au moyen d'un parcours résidentiel adapté.**

« **T** rès souvent, l'offre immobilière dédiée à l'accueil des entreprises émergentes se résume à la création d'une pépinière. Aussi, une fois passée la phase de création, nombre d'entre elles quitte le territoire pour trouver ailleurs une offre immobilière adaptée à leur expansion », explique Christian Delnomdedieu, directeur d'Interfaces (voir en encart). Pour nécessaire qu'il soit, l'investissement communautaire se révèle alors de courte portée, impropre à générer et structurer un développement local durable. Le Grand Angoulême (CA, 15 communes, 108 000 hab.) surmonte cet écueil en proposant aux entreprises de les accompagner durant toutes les phases de leur développement, de la création à la maturité.

## Parcours immobilier...

À sa création en 2000, la CA a fait réaliser un diagnostic de territoire, puis dans la foulée des études de positionnement économique. Ces enquêtes établissent un double constat : l'agglomération n'offre pas les conditions nécessaires à l'accueil de « jeunes pousses » (en continuité de leur émergence au sein de l'incubateur régional Poitou-Charentes), et le tissu économique y est insuffisamment diversifié (l'industrie électromécanique assure 25 % de l'emploi salarié privé). En réponse, la CA décide en 2003 la réalisation du parc tertiaire du Grand Girac : une pépinière et un hôtel d'entreprises dévolus à l'hébergement d'activités du secteur tertiaire (hors commerce). Ces équipements viendront compléter l'offre immobilière des zones d'activités intercommunales et dessiner ainsi un parcours résidentiel

complet. « Les entreprises en phase de création sont accueillies durant 4 ans dans la pépinière. Quand elles atteignent la phase de croissance, elles sont hébergées au sein de l'hôtel d'entreprise. Enfin, une fois matures, elles peuvent intégrer une ZAE », explique Jean-Louis Frégy, directeur du développement économique du Grand Angoulême.

## ... et accompagné

Mais attention, prévient le directeur : « il est indispensable de concevoir simultanément les outils d'accueil et l'ingénierie de gestion de ceux-ci ». L'affirmation recèle une double logique. Tout d'abord, s'assurer des financements suffisants pour boucler le parcours résidentiel (ne pas en rester à la seule réalisation d'une pépinière) et assurer l'animation opérationnelle des équipements créés. Et garantir ensuite

la pérennité des implantations. La réussite d'un parcours résidentiel ne peut, en effet, se résumer à proposer une offre immobilière et une politique tarifaire adaptée (vente et/ou location). Elle implique que l'offre structurelle se conjugue avec une offre de services en accompagnement des entreprises tout au long de leur développement. À défaut, on s'expose au risque du bâtiment « coquille vide » et du parcours résidentiel qui s'arrête à la « case départ ».

## Partenariat public-privé

La réponse à ces enjeux procède ici d'un recours au partenariat public-privé. La réalisation de la pépinière (inaugurée en 2006) a mobilisé des fonds publics (Europe, région, département, EPCI – 5 M. d'euros d'études, AMO et travaux), mais sa gestion est confiée à un opérateur spécialisé privé, le cabinet Interfaces. Retenu à l'issue d'une consultation, il est chargé du fonctionnement de l'équipement et de l'accompagnement des entreprises hébergées : aide au lancement du projet, recherche de partenaires, étude de faisabilité, mise à disposition d'outils partagés... Le service économique de la CA accompagne également (2 ETP) les entrepreneurs dans leurs recherches de locaux adaptés. Une logique identique préside à la réalisation de l'hôtel d'entreprises. La CA a signé avec Joade (filiale d'Interfaces) un contrat de gestion de 5 ans. La société s'y engage à financer et construire cinq hôtels d'entreprises sur des terrains cédés par l'EPCI (à un prix attractif), commercialiser les espaces auprès d'entreprises (vente ou location au prix du marché) du secteur tertiaire supérieur et gérer l'activité. « L'interco peut agir pour ce qui relève de l'intérêt collectif et elle gagne à confier à des pro-

## Avis d'expert



**Christian Delnomdedieu, directeur d'Interfaces<sup>1</sup>**

### Quels sont les éléments d'une démarche réussie ?

Il est essentiel de mener une étude préalable, afin de valider l'opportunité, le positionnement et la faisabilité d'un parcours résidentiel. L'outil n'a de sens qu'autant qu'il répond aux besoins du tissu économique local et qu'il est dimensionné au territoire d'accueil. C'est pourquoi, il est important d'adapter le parcours à la cible des entreprises choisies (vise-t-on un positionnement généraliste ou une filière de territoire ?), de donner une cohérence d'activité aux équipements (à quoi bon créer un hôtel de bureaux dans une zone artisanale ?) et de rechercher la cohérence de leur implantation géographique (présence d'infrastructures...).

### Y a-t-il des écueils majeurs à éviter ?

Un premier écueil réside dans une démarche parcellaire : la pérennité des implantations commande de répondre à toutes les phases de développement des entreprises, de la création à la maturité. Un deuxième écueil consiste à mener une politique d'accueil isolée. L'association des autres collectivités locales à la définition du parcours résidentiel permet sa mise en cohérence sectorielle et géographique avec les pôles d'accueil déjà présents sur le territoire et les zones voisines. À défaut, on risque de se retrouver seul et en concurrence. Dans la même logique, un autre écueil revient à négliger les partenariats financiers. Les financements publics sont à rechercher et des opérateurs privés peuvent être mobilisés. Des outils juridiques le permettent (concession, bail emphytéotique, partenariat public-privé...) et ils répondront présents si les termes du partenariat sont clairs : le partage des risques et des bénéfices... et non, le seul transfert des risques.

1. Interfaces est une société d'ingénierie conseil, spécialisée dans la mise en place de parcours résidentiels d'entreprises, de la définition du projet, à l'assistance à sa mise en œuvre, jusqu'à la gestion et l'animation déléguée de pépinières et hôtels d'entreprises – [www.interfaces-fr.com](http://www.interfaces-fr.com).

fessionnels du secteur privé la gestion des outils. Du reste, il n'est pas certain que le projet ait vu le jour sans financements privés », commente Jean-Louis Frégy.

## Cible atteinte

Trois ans après son ouverture, la pépinière est quasiment pleine (12 sociétés en création) et l'hôtel accueille 4 entreprises ; « nous nous étions donné cinq ans pour atteindre un régime de croisière. Nous y sommes parvenus au bout de trois ans », commente le directeur. Un autre motif de satisfaction

réside dans le très faible taux d'échec des entreprises hébergées (13 %). La qualité de l'accompagnement est déterminante dans ce succès, de même que le soin apporté à la sélection des entreprises accueillies (celles qui souhaitent intégrer la pépinière doivent suivre une procédure d'agrément à laquelle participe la CA). En termes d'emplois enfin, le bilan est à l'avenant, si l'on considère qu'une entreprise en phase de création emploie en moyenne deux à trois personnes, puis cinq à dix ensuite, en phase de croissance. |



BOOMERANG PRODUCTION