

**ALSACE**  
Tél. : 03 88 52 45 46

**AQUITAINE**  
Tél. : 05 56 00 01 60

**AUVERGNE**  
Tél. : 04 73 43 13 01

**BASSE-NORMANDIE**  
Tél. : 02 31 39 43 00

**BOURGOGNE**  
Tél. : 03 80 40 09 50

**BRETAGNE**  
Tél. : 02 23 35 55 55

**CENTRE**  
Tél. : 02 38 79 18 00

**CHAMPAGNE-ARDENNE**  
Tél. : 03 26 69 36 51

**CORSE**  
Tél. : 04 95 10 40 00

**FRANCHE-COMTÉ**  
Tél. : 03 81 25 07 02

**HAUTE-NORMANDIE**  
Tél. : 02 35 15 65 11

**ÎLE-DE-FRANCE**  
Tél. : 01 49 55 68 11

**LANGUEDOC-ROUSSILLON**  
Tél. : 04 67 06 41 00

**LIMOUSIN**  
Tél. : 05 55 10 06 01

**LORRAINE**  
Tél. : 03 83 39 32 00

**MIDI-PYRÉNÉES**  
Tél. : 05 62 73 61 30

**NORD-PAS-DE-CALAIS**  
Tél. : 03 20 14 19 99

**PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR**  
Tél. : 04 91 39 59 00

**PAYS-DE-LA-LOIRE**  
Tél. : 02 41 20 23 90

**PICARDIE**  
Tél. : 03 22 71 10 10

**POITOU-CHARENTES**  
Tél. : 05 49 60 36 00

**RHÔNE-ALPES**  
Tél. : 04 72 11 49 94

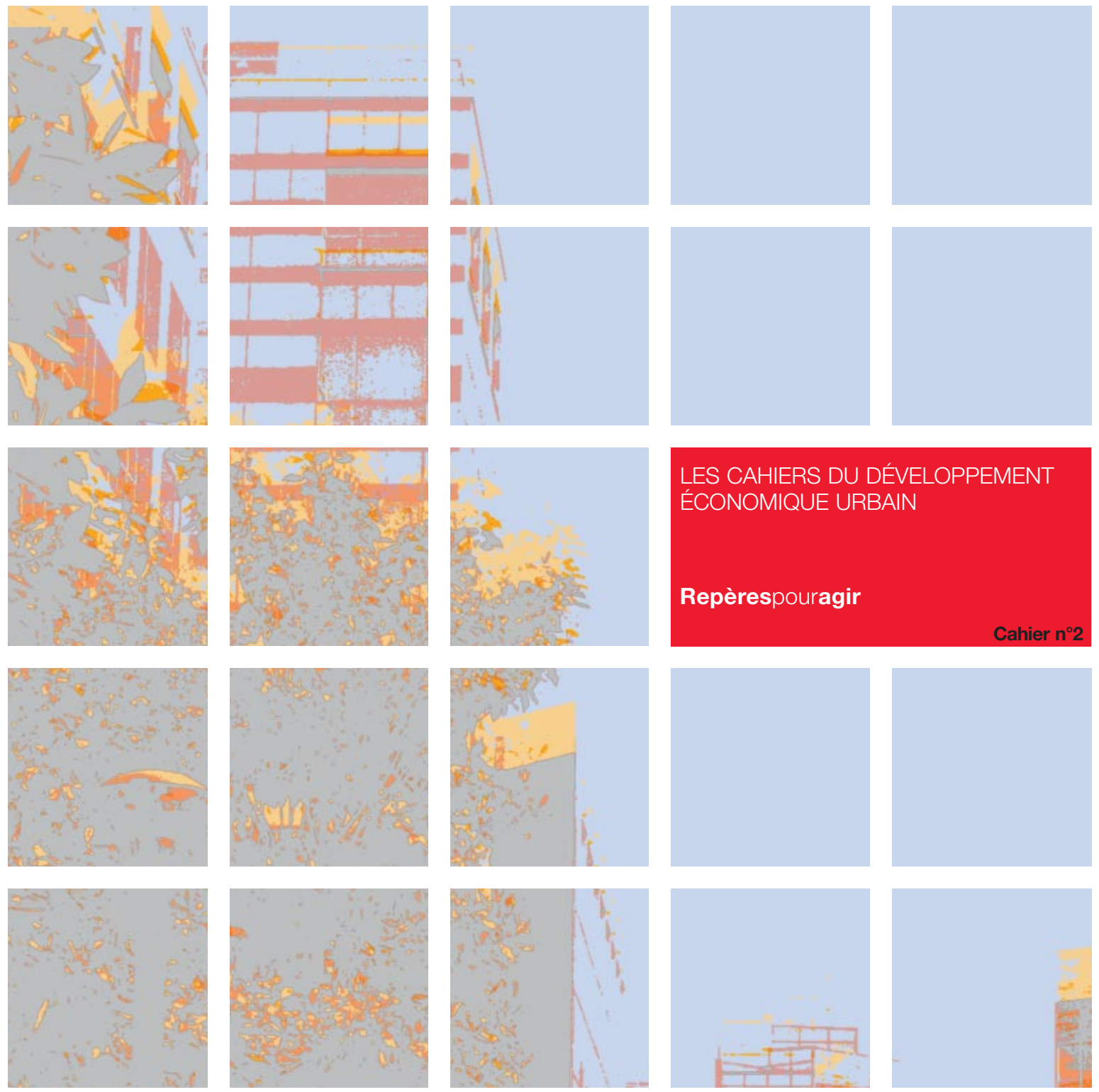
**ANTILLES-GUYANE**  
Tél. : 05 96 72 84 01

**RÉUNION-OCÉAN INDIEN**  
Tél. : 02 62 90 03 00

**NOUVELLE CALÉDONIE  
POLYNÉSIE FRANÇAISE**  
Tél. : 01 58 50 92 62



**Caisse  
des Dépôts**



LES CAHIERS DU DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE URBAIN

**Repères pour agir**

**Cahier n°2**



# Les services aux entreprises en ZFU



Liste des **membres**  
du groupe témoin national

Jean Luc VESSOT  
ESPACE CARCO  
24, rue Robert Desnos VAULX EN VELIN 69120  
pepiniere@espace-carco.com

Catherine DORPE  
HOTEL DE VILLE  
BP 737 ROUBAIX 59066  
Tél : 03.20.66.47.06  
cdorpe@ville-roubaix.fr

Ivane CAPPELLI  
Responsable Développement territorial  
CCIMP  
Direction des Services aux Entreprises  
35, rue SAINTE VICTOIRE 13292 MARSEILLE CEDEX 06  
Tél : 04.91.13.86.04  
ivane.cappelli@marseille-provence.cci.fr

Thomas ESTEBE  
Association des Entreprises pour l'Essor de l'Espace Polygone  
A.E.P  
Rond Point du Polygone 66000 PERPIGNAN  
Tél : 04.68.52.52.82 Fax : 04.68.52.57.64  
www.espacepolygone.com espacepolygone@club-internet.fr

Antoine LEVAVASSEUR  
Directeur du Développement économique et du Commerce  
HÔTEL DE VILLE  
BP 823 50108 CHERBOURG-OCTEVILLE Cedex  
Tél 02.33.87.89.32  
antoine.levavasseur@ville-cherbourg.fr

Elkana JOSEPH  
Chef de mission Politique de la Ville  
Développement social et rénovation urbaine  
Ville de CAYENNE  
9, cité LAFAURIE 97300 CAYENNE  
Tél : 05.94.25.21.92. Fax : 05.94.30.38.51  
madame.joseph@wanadoo.fr

Sellma FATOUHI  
Chargé de Mission Service Relations Entreprises  
PLAINE COMMUNE  
21, Avenue Jules RIMET 93210 SAINT DENIS LA PLAINE  
Tél : 01.55.93.56.98 Fax : 01.55.93.56.70  
sellma.fatouhi@plainecommune.com.fr

Stéphane SWYNGHEDAUF  
Zone Franche Urbaine NÉOVAL  
3, avenue Sénateur Girard BP 577 59308 Valenciennes Cedex  
Tél : 03 27 28 40 77 Fax : 03 27 28 40 59  
s.swynghedauw@valenciennes.cci.fr

Dorothee CHERET  
Fondation Agir Contre l'Exclusion  
24, place Raoul Follereau 75010 PARIS  
Tél : 01.49.23.77.78 Fax : 01.49.23.77.84  
d.cheret@fondationface.org

Michel LEVY  
Président  
Association du Parc des Collines  
Parc des Collines  
25, rue Victor Schoelcher  
68200 MULHOUSE  
Tél : 03.89.33.43.80 Fax : 03.89.33.43.89

RÉALISATION  
Direction du développement territorial  
Département Partenariats et Territoires  
Caisse des dépôts - Équipe ZFU  
Rose MEUNIER  
Tél : 01.58.50.73.50

CONCEPTION-RÉDACTION  
François OHL  
Consultant  
Juin 2005

# Sommaire

I

II

III

IV

## I Les services, facteur d'attractivité des ZFU

- 1 Les services, condition d'un développement durable et attractif de la ZFU
- 2 Les trois cercles de l'attractivité

## II Un socle commun de services pour les entreprises

- 1 Les services professionnels à l'entreprise
- 2 Les services à la personne
- 3 Les services à l'environnement
- 4 Les services à l'animation du site

## III Les services en ZFU, leviers d'une double dynamique économique et sociale

- 1 l'articulation entreprises et territoire : une synergie de développement
- 2 L'accessibilité et la qualité des services
- 3 Le dynamisme de l'animation et de la gouvernance du site

## IV Repères pour créer une plateforme de services

- 1 Coproduction des services et implication du client
- 2 Fondamentaux pour un cahier des charges



## Préambule de la Caisse des Dépôts



La Caisse des dépôts est engagée aux côtés de l'Etat pour accompagner sa politique de rénovation urbaine. Une convention globale signée le 24 mai 2004 entre l'Etat et la CDC pour 5 ans définit les objectifs et les moyens que celle-ci entend mobiliser.

Le développement économique des ZFU et des quartiers en rénovation urbaine constitue un des axes de cette convention. Il fait l'objet d'un programme spécifique de la CDC.

Le programme vise à soutenir la politique menée par les collectivités territoriales au sein des ZFU ou des quartiers en rénovation urbaine, en y favorisant l'implantation et le développement d'activités économiques. Il est conduit en concertation avec la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV).

Ce programme développe, dans trois domaines, des outils méthodologiques et financiers pour aider les acteurs locaux à construire la réussite et l'attractivité de leur ZFU :

***La définition de stratégies de développement et de communication***

***L'appui aux entreprises nouvelles ou existantes***

***L'immobilier d'entreprise.***

Il contribue à la production et la diffusion de savoir-faire et dispositifs nouveaux.

Dans ce cadre, pour favoriser la capitalisation et l'échange de pratiques, la CDC publie les "CAHIERS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE URBAIN".

Conçus comme pratiques et opératoires, ces cahiers n'ont pas la prétention d'exprimer l'art en la matière, mais de refléter la diversité des réponses à la multiplicité des situations auxquelles sont confrontés les acteurs des ZFU. Ils proposent des illustrations concrètes et indiquent les personnes susceptibles d'en expliquer les modalités de réalisation et de fonctionnement.

Le thème des services aux entreprises a été jugé prioritaire par nos partenaires acteurs de terrain. Aussi avons-nous choisi de lui consacrer le second numéro de ces cahiers. Il a été réalisé à partir du travail de réflexion d'un groupe témoin alliant approche méthodologique et expérience de terrain.

Ce cahier sur les services aux entreprises permettra, nous l'espérons, d'enrichir la réflexion et nourrir l'action de chacun pour concevoir et réaliser une offre de services adaptée aux spécificités de chaque ZFU et de chaque acteur.

Que les membres du groupe témoin national qui se sont associés à la réalisation de ce deuxième cahier soient cordialement remerciés.

# Les services, facteur d'attractivité des ZFU

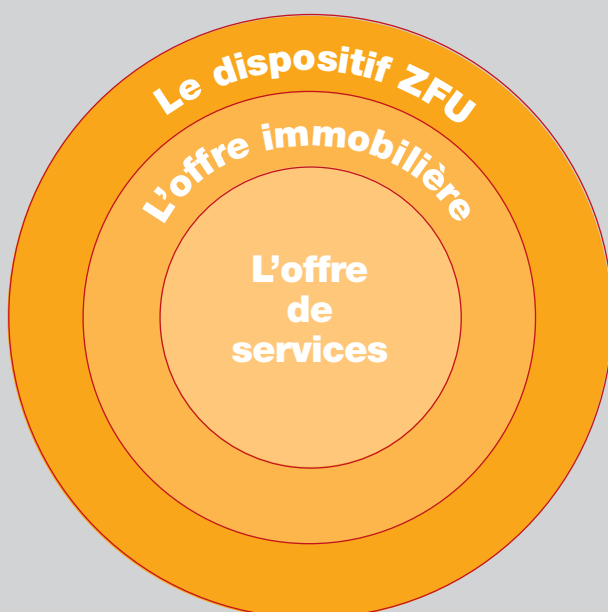
## Les services, condition d'un développement durable et attractif de la ZFU

Entrepreneurs et investisseurs reconnaissent l'offre de services comme l'un des principaux facteurs d'attractivité d'une ZFU.

Réalisée par la Caisse des Dépôts en décembre 2004, une étude sur l'attractivité d'une ZFU pour les entreprises a mis en évidence 3 grands facteurs d'attrait :

- Le potentiel d'économies généré par le dispositif ZFU
- La disponibilité d'une offre foncière et immobilière adaptée aux différents types d'entreprise (artisanale, industrielles ou de service) et à leur stade de développement
- La présence d'une offre diversifiée de services matériels et immatériels.

## 2



## Les trois cercles de l'attractivité

Si le premier facteur est directement lié au dispositif légal, les deux autres sont constitués par l'offre locale, variable selon la diversité des territoires et des entreprises présentes.

Le dispositif ZFU et l'offre foncière et immobilière sont essentiels pour inciter les entreprises et activités à s'implanter sur le site. Ils occupent les deux premiers cercles.

Dans le troisième cercle, la présence d'une offre de services adaptée aux besoins des entreprises et à ceux de leurs salariés est déterminante pour inciter les entreprises à rester. Les entrepreneurs sont en effet soucieux d'un cadre de vie et de travail de qualité facilitant le développement de leurs entreprises. Quant à ceux qui ont investi dans leurs locaux, ils ont à cœur de valoriser leur patrimoine dans la durée.

Élaborée le plus souvent conjointement par la collectivité, les regroupements et associations d'entrepreneurs et les partenaires économiques, l'offre de services est un élément déclencheur d'une dynamique d'animation durable de la ZFU.

L'offre de services devient d'autant plus attractive qu'elle s'inscrit dans une stratégie globale de développement à l'échelle du territoire et qu'elle s'articule avec les services proposés à l'ensemble des publics concernés par le développement de la ZFU : les entreprises mais aussi les investisseurs, les créateurs, les commerçants, les associations, les habitants.

# Un socle commun de services pour les entreprises



L'offre de services aux entreprises dépend en partie du type d'entreprises implantées dans la ZFU, à dominante industrielle, artisanale, commerciale ou dédiée à des activités de service ; d'où une diversité des services et des opérateurs :

## Diversité des services matériels et immatériels :

manutention, organisation du transport, activités informatiques, propreté, sécurité...

## Diversité des organisations de services :

établissements publics ou privés, enseignes nationales ou locales, grandes ou petites. La restauration rapide ou le consulting par exemple, sont proposés par des opérateurs de dimension nationale jusqu'à un large éventail de petites affaires locales (restaurants, laveries, coiffeurs, services inter-entreprises...)

## Diversité des professionnels :

personnels faiblement ou hautement qualifiés.

Au sein de cet ensemble, on peut encore distinguer les services administrés (administrations et services non-marchands) et les services marchands.

## Un socle commun de services de base :

les pratiques constatées en ZFU, comme les différentes études sur les besoins des entreprises permettent néanmoins de fixer les contours d'un socle commun de services de base aux entreprises, quelle que soit la vocation de la zone. C'est ce socle qui crée les conditions optimales pour pérenniser les atouts de la zone d'activité au-delà du dispositif et pour insuffler des dynamiques d'activités nouvelles et d'emploi.

Ce socle commun des services de base est divisible en quatre domaines : les services professionnels, les services à la personne, les services à l'environnement et les services à l'animation du site.



# 1

## Les services professionnels à l'entreprise

Ils sont liés au dispositif ZFU et à ses modalités d'application. Ce sont aussi les services d'accompagnement à l'implantation et au développement des entreprises. L'objectif est de faciliter l'accès des entreprises à l'immobilier, aux financements et au marché, aux infrastructures d'accueil, aux services prestataires et aux ressources humaines spécialisées (experts et cabinets, fournisseurs, réseaux de contacts...)

Les services d'accompagnement de l'implantation comprennent l'accueil, la commercialisation, l'aide à la recherche de locaux et l'information. Ils intègrent notamment l'assistance au montage du dossier ZFU, avec mise en relation avec l'URSSAF et les services fiscaux.

Les différentes enquêtes menées auprès des entreprises soulignent l'importance de la qualité de l'interface dans la durée entre les entreprises, les administrations gestionnaires du dispositif et les réseaux d'acteurs économiques locaux (experts-comptables, banques, services économiques de la collectivité), notamment :

**Les services comptables et juridiques concernant les modalités de fonctionnement du dispositif et l'aide au montage du dossier ZFU.**

**Les services liés au recrutement, à la formation et à l'intégration des salariés issus des quartiers concernés par le dispositif.**

**Les services liés au financement spécifique des entreprises en ZFU tel le prêt participatif de développement (PPD) mis en place par la CDC et OSEO – BDPME , facilitant le financement du développement de l'entreprise.**

Les collectivités développent de plus en plus un accompagnement des entreprises, une expertise et une mise en synergie des acteurs économiques, afin de répondre et anticiper les besoins des entreprises en matière d'immobilier et de foncier. Elles se dotent d'outils pour viabiliser et aménager des terrains, construire des villages d'entreprises, observer et suivre les marchés...

### À BÉZIERS, UN GUICHET UNIQUE À L'ENTRÉE DE LA ZFU

*Un guichet d'accueil des entreprises existait depuis plusieurs années (Guichet initiative emploi). En avril 2004, lors de la création de la ZFU, un guichet dédié au dispositif ZFU a été mis en place avec l'ensemble des partenaires et de leurs référents ZFU (URSSAF, services fiscaux, ANPE, Chambre de Commerce, Chambre de Métiers, Boutique de gestion, Communauté d'Agglomération, chef de projet ZFU, DDTEFP).*

*Intégré à la cellule de développement économique **Béziers Expansion**, le guichet unique assure la coordination entre les partenaires, oriente les porteurs de projet et facilite leurs démarches. Dans ce cadre, une ligne Info-ZFU a été créée par l'URSSAF. Des permanences régulières favorisent l'orientation des entrepreneurs vers les structures les mieux adaptées à leurs attentes (ANPE, Boutique de gestion, Chambres Consulaires...)*

*Le guichet unique permet également d'avoir une vision globale de l'offre immobilière disponible, d'attirer des activités plus particulièrement dans les secteurs absents (sociétés de services, commerces de proximité et de restauration) et de créer des liens avec d'autres structures comme la plateforme d'initiatives locales "Béziers Initiative".*

### AVEC LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS SEINE-SAINT-DENIS ,

*mise en place d'une ingénierie du développement économique des ZFU de la Seine-Saint-Denis (Plaine Commune, Stains, La Courneuve, Epinay, Clichy-sous-Bois, Montfermeil, Blanc-Mesnil, Sevran, Aulnay-sous-Bois).*

*La CCIP 93 initie un programme d'accompagnement global pour le compte des ZFU : relais avec les services fiscaux et sociaux, accompagnement pour l'implantation en ZFU, animation du réseau des ZFU 93 avec les clubs d'entreprises, communication à destination des entreprises et des investisseurs, recensement des disponibilités foncières et immobilières pour valoriser l'offre immobilière en ZFU, accompagnement des jeunes entreprises et des entreprises récemment implantées en ZFU.*

*Par ailleurs une convention de coopération entre Plaine Commune et la CCIP 93 va permettre d'accroître le développement économique, social et territorial des communes constituant la Communauté. Les initiatives visent à rapprocher les acteurs du développement économique des acteurs de l'emploi et de la formation ainsi que du monde universitaire.*



# Les services à la personne

2

Ils s'adressent à l'ensemble des publics concernés par la ZFU : entrepreneurs, créateurs, salariés, demandeurs d'emploi, clients des entreprises et habitants. Ces services constituent un ensemble contribuant au mieux-être de ces différents publics sur leur lieu de travail.

## Les services d'aide aux créateurs et aux jeunes entrepreneurs

Les dispositifs d'aide à la création d'entreprise ont un objectif prioritaire : assurer aux candidats, en l'occurrence ceux issus des quartiers ou souhaitant s'y installer, l'accès à une offre intégrée et qualifiée d'accompagnement et de financement, depuis l'émergence jusqu'à la post-crédation.

### Les services d'émergence :

Ils font référence le plus souvent aux Agents inter-réseaux (AIR) et aux Services d'amorçage de projets (SAP) mis en place par la Caisse des Dépôts et la Direction Interministérielle à la Ville suite à un appel à candidature national. Le Service d'Amorçage de Projet a pour but de sensibiliser la population et les acteurs des quartiers à la création d'entreprise ; il suscite et accompagne le plus en amont possible l'émergence de projets de création d'entreprise ; il met les porteurs de projets en relation avec l'offre d'accompagnement et de financement la plus adaptée à leurs besoins. Ce service s'inscrit dans la chaîne de l'accompagnement et du financement de la création. En 2005, une trentaine de Services d'amorçage de projets ont vu le jour, notamment dans les ZFU.

### Les services de base de la création,

soutenus par la Caisse des dépôts, ils proposent un ensemble d'actions destinées à assurer l'accès des créateurs des quartiers aux prestations "classiques" des réseaux d'accompagnement. Ils peuvent prendre des formes variées, mais doivent satisfaire aux principes suivants : être le fruit de la volonté collective des réseaux, apporter au quartier un service nouveau, prévoir un dispositif coordonné de suivi des porteurs de projets passés par le service de base.

VILLE DE CHERBOURG :

## LA MAISON DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION (MEF)

À CHERBOURG, un véritable réseau d'accompagnement de l'emploi et de la création a été mis en place en 1991 par la Communauté Urbaine. Il s'agit pour la MEF de :

- Mutualiser en un même lieu les ressources complémentaires des acteurs afin d'offrir un ensemble de services pour favoriser l'accès à la formation et à l'emploi.
- Mobiliser les acteurs locaux (collectivités territoriales, institutions publiques et para publiques, entreprises, syndicats...) en faveur du développement de l'emploi et de la cohésion sociale.

Sur le plan de l'emploi et de la formation, les services au public de la MEF regroupent :

- La Mission locale
- Un centre de bilans de compétences,
- Une mission d'information sur les formations,
- Un appui social individualisé pour des personnes en difficulté associant insertion sociale et professionnelle
- La Passerelle, dispositif de mutualisation de moyens de la MEF et de l'ANPE pour les bénéficiaires au PLIE

Sur le plan de l'animation et du développement territorial, la MEF anime des dispositifs territoriaux liés à l'emploi et à l'insertion :

- Le Comité de bassin d'emploi. Citons particulièrement la mise en place du projet Emploi et Territoire dénommé « COTENTIN : un pays pour l'emploi » dans le cadre du Fonds Social Européen. Ce projet met l'accent sur trois axes : l'organisation de la gestion anticipée des compétences, l'harmonisation des territoires d'intervention des politiques d'insertion et l'attractivité comme levier de développement. Citons également le partenariat avec le club d'entreprises FACE Cotentin et l'appui aux entreprises.
- Le PLIE
- Le pôle d'initiatives économiques et solidaires.

Le soutien au développement de la micro-activité et de l'économie solidaire comprend lui-même deux axes :

- L'espace Balise pour proposer la création d'entreprises ou d'activités comme solution d'insertion professionnelle.

- L'économie solidaire avec la coordination du PIC Égal Territoires Solidaires et l'animation du Pôle d'Initiatives Économiques et Solidaires. Cette animation s'appuie sur un réseau d'une douzaine de "capteurs", personnes volontaires qui habitent et travaillent dans les quartiers. Ces capteurs d'origines très diverses repèrent des projets et les orientent vers la MEF. Un partenariat a été mis en place avec la "mission solidarité" d'EDF : des volontaires apportent un appui technique au porteur de projet, avec l'association Égée et le club d'entreprises FACE.

La MEF et la pépinière ont ainsi initié une filière d'accompagnement de projets de création d'activité dans le Cotentin. Le réseau de capteurs favorise la détection et l'accueil des porteurs de projets vers l'Espace Balise, service d'amorçage de projets. Le montage de l'activité se fait au niveau d'une pépinière et d'un incubateur. La mobilisation des financements (prêts d'honneur et garanties bancaires) se réalise avec Cotentin Initiatives ; le lancement avec une couveuse et l'intégration de la nouvelle entreprise dans le tissu économique local avec l'Hôtel d'entreprises et la pépinière (mise à disposition de locaux et de services communs).

## L'ESPACE CARCO À VAULX EN VELIN :

équipement à vocation économique et associative

*Issu de la reconversion d'une résidence étudiante par l'OPAC de Villeurbanne, l'Espace Carco abrite une pépinière d'entreprises, une crèche et un équipement de quartier. Il est devenu un pôle d'activité bien identifié sur la ZFU.*

*Cette opération, financée par l'État, la Région, la Communauté urbaine, la Ville, l'Union Européenne, la CAF et l'OPAC, est originale par le fait qu'elle allie activité économique et activité sociale. Aujourd'hui la pépinière accueille une douzaine d'entreprises sur 300 m<sup>2</sup>. Des bureaux sont loués à des associations. Une extension est en cours pour accueillir d'autres activités associatives telles l'association ADEMIR (Association pour le développement dans l'enseignement de la micro informatique et des réseaux). La halte-garderie accueille les enfants du quartier et des salariés des entreprises.*

*L'Espace Carco est bien accepté par les habitants, notamment du fait des possibilités d'emplois que leur offre la structure par le biais de ses services (petits traiteurs, gardiennage, accueil et nettoyage des locaux...). La sécurité du site, enjeu de son succès, est également assurée avec le Centre Supérieur Urbain, service de la Ville qui permet une intervention rapide de la Police municipale en cas d'effraction. La mise à disposition d'un parking souterrain pour les activités économiques et un stationnement spécifique pour l'équipement sont très appréciés par les utilisateurs.*

## Les services liés à l'emploi des habitants

Ces services comprennent l'accueil et l'orientation des demandeurs d'emploi, la formation et toutes les actions collectives pour l'emploi et le recrutement des habitants.

## LA MAISON DE L'INITIATIVE ET DE L'EMPLOI À ROUBAIX : ALLIANCE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DE L'EMPLOI

*Portée par la Ville et ses partenaires depuis 1998, créée dans le cadre d'une ré-industrialisation du bassin d'emploi et labellisée Maison de l'Emploi depuis le 21 juin 2005, cette Maison ouvrira ses portes début 2006. Installée dans le quartier de l'Alma, elle deviendra une plateforme multi-services intercommunale au croisement de deux enjeux :*

- **Contribuer au renouvellement urbain du quartier par l'implantation d'un pôle de services qui conseillera l'ensemble des roubaisiens.**
- **Créer un pôle d'animation intercommunal pour construire une stratégie commune pour l'emploi, l'insertion et la création d'entreprise.**

*Deux particularités sont à souligner :*

- **Un accueil unique, organisé entre différents partenaires à destination des demandeurs d'emploi et de formation et des créateurs d'entreprise, indépendamment de leur statut et de leur parcours professionnels.**
- **Un lieu d'information et de ressources pour les acteurs économiques, de l'emploi et de la création d'entreprise.**

*Cet équipement propose des services autour de 5 pôles :*

- **Le pôle développement économique (mission de ré-industrialisation du bassin, aide à l'implantation d'entreprises et création d'emplois notamment dans la ZFU, information des entreprises).**
- **Le pôle création et transmission (accompagnement de la création et de la post-crétion, soutien à la création et à la transmission d'entreprises d'artisanat, couveuse et mini-pépinière, animation territoriale au sein des quartiers pour aider à l'émergence de projets).**
- **Le pôle emploi (accueil et orientation des demandeurs, reclassement...).**
- **Le pôle jeunes (accueil, information orientation et accompagnement).**

*Pour garantir une mise en œuvre partenariale sera créé un GIP, structure de gestion globale du dispositif.*

## LA BOURSE DE L'EMPLOI À MARSEILLE NORD

Depuis plusieurs années, la Chambre de commerce et d'industrie de Marseille Provence organise la bourse de l'emploi des quartiers Nord de Marseille en partenariat avec l'association des entrepreneurs de la zone franche, les acteurs de l'emploi et l'École de la Deuxième Chance. Cet événement a pour objectif la rencontre entre l'offre et la demande afin de développer l'emploi et l'insertion. Il comprend la Rue des Entreprises, espace de rencontre entre les recruteurs et les demandeurs d'emploi, l'Espace Ressources, animé par les partenaires pour orienter et conseiller les demandeurs d'emploi, les Ateliers thématiques, mini conférences entre recruteurs et demandeurs d'emploi.

Cette initiative est relayée par l'ensemble des acteurs de terrain spécialistes de l'emploi, de l'insertion et des relations avec les entreprises.

[www.ccimp.com/bourseemploi](http://www.ccimp.com/bourseemploi)

## LA CELLULE EMPLOI-FORMATION DE NÉOVAL / ZFU DE VALENCIENNES

Cette structure rassemble en un même lieu les organismes spécialisés dans l'emploi et la formation. Ses missions s'articulent autour de 4 objectifs :

- Simplifier les démarches et recherches des entreprises qui souhaitent embaucher
- Identifier les personnes à la recherche d'un emploi et les mettre en relation avec les entreprises qui embauchent (en collaboration avec les différentes structures d'accueil, de suivi et de création)
- Mettre en place des plans de formation en fonction des besoins des entreprises et en liaison avec les financeurs
- Faciliter l'application de la clause d'embauche locale pour la ZFU.

## Les services de proximité pour les salariés

Poste, restauration, gardes d'enfants, commerces, agences de voyage, pressing, santé, sport, crèche..., tous ces services constituent le maillage avec les services de proximité et les habitants du territoire.

## ÉTUDE POUR UN "KIOSQUE DE SERVICES" AUX PERSONNES SUR LA ZFU DE MULHOUSE, PAR L'ASSOCIATION DU PARC DES COLLINES

L'association du Parc des Collines travaille à la mise en place d'un Kiosque de services. La ZFU s'étend sur 75 hectares, dans un quartier de 10 000 habitants.

Soutenu par la Ville, le projet de kiosque de services aux entreprises et aux salariés sera un élément fort de l'animation du Parc d'activité. L'étude de faisabilité est réalisée en partenariat avec l'ensemble des acteurs du développement économique et social qui travaillent quotidiennement en réseau : services économiques de la Ville de Mulhouse et de l'agglomération, services sociaux, PLIE, association de quartier...

Ce kiosque devra permettre de renforcer les passerelles entre les entreprises et les habitants du quartier. Il viendra enrichir l'offre territoriale aux entreprises et en même temps offrir des opportunités d'emplois de services aux habitants.

En effet, les salariés aujourd'hui recherchent de plus en plus des pôles de vie ou de zones de services pour faire leurs courses,

pratiquer un sport à l'heure du déjeuner, acheter un journal ou préparer un voyage. (Cf. l'étude réalisée par l'association des entrepreneurs de la ZFU de MULHOUSE). De ce fait, les services sont considérés par les salariés et par les entrepreneurs, comme un des critères d'implantation mais aussi de pérennisation des entreprises sur le site.

Aujourd'hui, partant de cette première investigation, l'association procède à une étude de faisabilité pour la mise en place d'un KIOSQUE DE SERVICES qui serait animé par un agent commercial qui bénéficiera de l'appui d'un réseau des prestataires de services.

Il s'agit d'abord de tester la faisabilité économique d'un tel pôle auprès des différents prestataires pour mieux apprécier les modalités pratiques de leur engagement. Ensuite, construire une offre et la tester auprès des clients potentiels permettra de mesurer la masse critique à atteindre pour se lancer et pour optimiser l'articulation des besoins des salariés avec les services existants du quartier.



# 3

## Les services à l'environnement

Ils regroupent les services classiques de toute zone d'activité (accessibilité, transports, voirie et infrastructures, offre foncière et immobilière). En ZFU l'accent est plus particulièrement mis sur des services qui valorisent et préservent l'environnement. Ils contribuent ainsi à assurer un cadre de vie attrayant pour les entreprises et leurs salariés : entretien, propreté, traitement des déchets, qualité des aménagements et des espaces publics, sécurité...

Le lancement des projets de rénovation urbaine, notamment les projets inscrits à l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine est l'occasion d'articuler le développement urbain et le développement économique : qualité de l'architecture d'entreprise et des aménagements, qualité des espaces communs et de la gestion urbaine, offre nouvelle de services et d'emplois générés par les chantiers (par exemple, nouveaux services pour les entreprises de construction, particulièrement pour la mise en œuvre de la clause d'insertion des habitants du quartier).

# 4

## Les services à l'animation économique du site

L'animation économique de la ZFU est avant tout génératrice d'échanges, de réseaux et de nouveaux services.

Elle est réalisée par les acteurs du site, (collectivité, associations d'entreprises). Elle donne lieu à des partenariats entre les collectivités, les entreprises, les associations d'entrepreneurs et les acteurs économiques.

Sur la ZFU, Les associations d'entrepreneurs jouent un rôle moteur dans l'animation. À la fois relais et forces de proposition, elles facilitent fortement le travail des différents partenaires institutionnels.

Les **4 acteurs principaux** de l'animation

**Associations entrepreneurs**

**Services publics et para-publics**

**Commerces et Services**

**Collectivités locales et acteurs économiques**

L'animation **visé 3 objectifs prioritaires** :

**Susciter la défense des intérêts communs** auprès des pouvoirs publics, de la collectivité et des acteurs locaux en matière d'application du dispositif et de qualité de l'environnement et des services collectifs (propreté, sécurité, voirie, aménagements divers...).

**Entretenir des relations permanentes avec les entreprises**, suivre leur évolution et leurs difficultés, rester constamment à l'écoute de leurs besoins, concevoir des services adaptés à leur développement. Par exemple, accompagner les entreprises dans leurs projets de recrutement ou d'insertion professionnelle, jouer le rôle d'interface et de médiation avec les administrations gestionnaires du dispositif, favoriser la coopération inter-entreprises (réseaux d'affaires, services communs aux salariés...).

**Animer la vie de la ZFU** : susciter rencontres, coopérations et établissement de relations avec le voisinage et la population du quartier.

Au service des entreprises de l'Espace Polygone de PERPIGNAN depuis 1964 :  
**L'ASSOCIATION DES ENTREPRISES  
POUR L'ESSOR DE L'ESPACE POLYGONE ( A.E.P ) :**

Il y a 40 ans, cette association a été créée par les chefs d'entreprises avant même leur installation sur la première zone industrielle de Perpignan. Aujourd'hui, cette zone d'activité économique qui compte 350 entreprises et 3200 emplois, a une vocation plus généraliste et mêle des activités tertiaires, commerciales, industrielles et de services.

L'association, installée dans la Maison des Entreprises au cœur de l'Espace Polygone et à proximité de la ZFU, a soutenu la mise en place de la Zone franche sur le quartier voisin du Vernet et sur une partie de son territoire.

Elle a participé activement à son développement et à son animation : accueil et information des entreprises, mise en place d'un Club des entreprises zone franche, accompagnement des entrepreneurs et créateurs, aide à la recherche de locaux, mise en place de prêts bonifiés.

Outre son rôle d'animation du site avec les rencontres et échanges entre chefs d'entreprises, l'originalité de cette association est de participer au développement de l'ensemble du site

**Cette participation se traduit essentiellement par 4 types d'actions :**

**Interface avec les pouvoirs publics locaux :**

définition de choix d'aménagements ; obtention d'équipements urbains ; promotion du site via le réseau relationnel de chaque adhérent ; relations suivies et de proximité avec l'ensemble des partenaires institutionnels.

**Des actions de communication et d'animation commerciale :**

en créant des outils à destination des entreprises, de leurs fournisseurs ou de leurs clients (plaquette d'information 40 pages; plan annuaire des entreprises; borne de guidage informatique; site Internet) mais

aussi en organisant des manifestations avec les entreprises (dîner débat national sur les zones franches ; vente de sapins de Noël pour les enfants hospitalisés ; inaugurations d'aménagements publics).

**Des aménagements urbains et économiques :**

le plus souvent financés totalement par l'association et ses entreprises adhérentes, avec parfois le soutien financier de ses partenaires institutionnels : aménagements publicitaires et paysagers sur et autour de 2 giratoires ; mise en place d'une signalétique directionnelle des entreprises ; construction d'un point d'accueil et d'information : la Maison des entreprises ; installation d'une borne R.I.S, mise en place de la sphère du Polygone, ouvrage d'art de 15m de haut. Certains de ces aménagements sont amortis et remboursés par leur commercialisation.

**Des actions sociales :**

Depuis 1996, 3 chantiers écoles d'insertion par l'économie ont été mis en place. 40 personnes en difficulté travaillent particulièrement dans les domaines de l'entretien des espaces paysagers, de la réparation d'électroménager et de la TV hifi. Un peu plus de 30% des personnes employées ont ainsi retrouvé du travail et l'A.E.P. a créé une 2ème association A.E.P. Insertion pour gérer exclusivement ces chantiers.

Aujourd'hui l'association étudie la mise en place d'un bâtiment accueillant un village d'entreprises et un centre de services communs ouvert aussi bien aux entreprises de la Zone Franche qu'à celle de l'Espace Polygone.

La dynamique de l'association d'entrepreneurs est fortement liée à la défense des intérêts communs des entreprises et de leur influence auprès des pouvoirs publics, afin de poursuivre le développement conjugué de la zone d'activité et de ses entreprises.

LA FÉDÉRATION NATIONALE DES ASSOCIATIONS D'ENTREPRENEURS EN ZUS :  
au service du développement des clubs d'entrepreneurs

Créée en 2003 à Nîmes, la Fédération a pour objet de rassembler, informer et représenter au niveau national les associations et clubs d'entrepreneurs.

C'est un lieu de services, particulièrement dans les actions d'interface entre les associations et les pouvoirs publics.

C'est également un lieu ressources dans les actions d'accompagnement des

nouvelles associations dans leurs démarches de création et de développement.

Cette association s'est appuyée sur l'expérience des associations dont l'AREN, association des résidents économiques nîmois des zones urbaines sensibles du département du Gard.

Aujourd'hui, la fédération nationale met l'accent sur la mise en œuvre d'actions permettant :

• De créer des liens durables entre les acteurs économiques et les habitants et contribuant à l'amélioration de leur cadre de vie.

• De développer des offres d'emploi.

• De participer à l'animation économique des ZFU, facteur de pérennisation du développement des entreprises et des quartiers.

		Services à la personne		Services à l'entreprise	
		Matériel	Immatériel	Matériel	Immatériel
Implantation des entreprises		Visite de site Répertoire des services de proximité	<b>ACCUEIL ET INFORMATION</b> des entrepreneurs et salariés  <b>CONNAISSANCE DU DISPOSITIF ZFU</b> et traitement des formalités  <b>CONNAISSANCE DU SITE</b> et de ses services  <b>MISE EN RELATION</b> avec les acteurs de la ZFU	<b>CONNAISSANCE DES SERVICES LOGISTIQUES</b> Sécurité gardiennage Services publics NTIC Services communs Équipements Propreté Maintenance du site	Recherche de locaux adaptés  Aide à la recherche et au montage de dossiers de financement
	<b>SERVICES DE PROXIMITÉ</b> Commerces Restauration Agence de voyage Pressing Crèche Santé Sport Transports en commun  <b>SERVICES AUX JEUNES ENTREPRENEURS</b> Pépinières...	Accompagnement des créateurs, des jeunes entrepreneurs, des entrepreneurs et des salariés	<b>SERVICES LOGISTIQUES</b> Courrier, routage, transport, salle de réunion, manutention, location de véhicules, de machines, entretien et propreté...  <b>GESTION DU CADRE DE VIE</b> Traitement des déchets, travaux d'aménagement	<b>SERVICES CONSEIL</b> Études, veille, publicité, systèmes informatiques...  <b>INFORMATION</b> Banques de données,  <b>SERVICES LIÉS À L'EMPLOI, AU RECRUTEMENT DES HABITANTS ISSUS DES QUARTIERS ET À LEUR INSERTION PROFESSIONNELLE</b>	



# Les services en ZFU : leviers d'une double dynamique économique et sociale



La mise en place d'une offre de services aux entreprises en ZFU permet de créer des passerelles entre l'économique et le social.

En établissant des liens entre tous les publics du territoire, en révélant des niches d'activités nouvelles sur le plan local, et en proposant des opportunités de formation, l'offre de services est un facteur puissant de cohésion sociale et de réappropriation du quartier par tous ses usagers. En cela elle favorise la pérennisation des implantations d'entreprises et l'attractivité du site.

Trois principes doivent sous-tendre la construction de cette offre pour harmoniser la dynamique économique des entreprises et la dynamique sociale du site qui les accueille.

***L'articulation des services aux entreprises avec ceux du quartier.***

***L'accessibilité des services et leur qualité, notamment celle des interfaces et de l'accompagnement, en réponse aux besoins locaux.***

***L'animation de la ZFU, particulièrement dans le cadre d'un partenariat public - privé et d'une ouverture vers l'extérieur.***

## L'articulation entreprises et territoire : une synergie de développement

Les services ont un impact qui va au-delà de la seule satisfaction des besoins des entreprises et de leurs salariés. En attirant des richesses extérieures, ils créent des opportunités économiques pour les habitants (accès à la création d'activités et à l'emploi), pour les associations et les commerçants du quartier (effets sur le volume et le type d'activité).

La réussite d'une ZFU n'est pas liée au seul développement des entreprises mais à la réussite du projet global du quartier et à la dynamique de ses réseaux d'acteurs.

L'optimisation des services existants et la création de nouveaux services bénéficient à l'ensemble des publics du quartier et, souvent, aux publics extérieurs. Ces échanges génèrent naturellement de la cohésion sociale et de l'attractivité.

Par ailleurs, l'augmentation des effectifs des entreprises accroît les besoins de services liés au confort des salariés et à leur cadre de travail. Restaurants privés et interentreprises, commerces, agences bancaires, relais tabac-presse, stations de lavage et d'entretien de voitures, places de stationnement sécurisées, crèches et haltes - garderies... viennent enrichir la dynamique économique et sociale de la ZFU.

Les services à la personne supposent une implication personnelle des consommateurs susceptible de générer des relations de confiance durables. Elles participent d'une bonne image du quartier lorsque le service est de qualité.

### VILLE DE CAYENNE : Miser sur une dynamique conjuguant développement économique endogène et exogène.

*Aujourd'hui, dans les quartiers de CAYENNE, les fragilités s'accroissent, celles des populations, des solidarités familiales et communautaires, des dispositifs de la Politique de la Ville, des associations, des "zones informelles" ("quartiers spontanés"). Face à cette situation, la Ville cherche à créer un socle favorable à l'émergence de projets et d'activités.*

*Le lancement du projet de rénovation urbaine et du développement de la ZFU a permis d'initier une démarche de dynamisation des quartiers afin de susciter l'implantation de nouvelles entreprises et de favoriser la greffe entre le développement des quartiers et le développement économique de la ville.*

#### **Une stratégie pour éveiller une dynamique interne.**

*La Ville a choisi de prendre appui sur les outils traditionnels de la Politique de la Ville en les adaptant au contexte local de manière à favoriser l'émergence d'une dynamique de projet au sein des quartiers. Les habitants et les associations, conseils de quartiers, maisons de quartiers, fonds de participation des habitants, le journal "Bouge ta ville", deviennent autant de leviers pour les initiatives.*

*Une stratégie à plusieurs niveaux est mise en œuvre pour dynamiser le tissu social : d'abord auprès des associations (création d'un point d'appui (S.A.R.E.A) avec des*

*agents décentralisés des services de la Ville, plan de relance, journal "Bouge ta Ville"...), ensuite, auprès des habitants (Talents des Cités, journées quartiers portes ouvertes, Fonds de Participation d'Habitants...), enfin, auprès des porteurs de projets ou des personnes exerçant déjà une activité sociale ou économique, légale ou informelle (projet de mise en place d'agents d'amorçage de projets).*

#### **Une stratégie pour développer les pôles de services et l'activité économique.**

*Cette impulsion initiale permet aux habitants d'entrer dans une démarche de création de services pour répondre aux besoins des personnes et des entreprises du territoire et pour attirer des entreprises de l'extérieur.*

*Aujourd'hui, l'élaboration d'un plan d'action économique se réalise tant avec les acteurs économiques et institutionnels qu'avec les associations, les conseils de quartiers et les habitants. Une ingénierie accompagne dans la durée les projets économiques, comme les projets de tout type (projets émergents, projets mixtes, projets de services non marchands-médiation, écrivain public, rattrapage scolaire, etc...).*

*Le développement de l'ensemble de ces projets contribue à l'attractivité et à la réussite du développement économique global de la Ville et de ses quartiers.*

# 2

## Des services accessibles et de qualité

Les services sont une ressource collective qui devrait être accessible à tous les publics concernés. Ce souci d'accessibilité favorise la cohésion sociale et territoriale, en réduisant notamment les handicaps dus à la carence habituelle de l'offre de services dans ces quartiers.

La qualité des services offerts sur le site qu'ils soient commerciaux, publics (voirie, gestion des déchets, assainissement, poste...) ou professionnels (services aux créateurs et aux entrepreneurs) est l'autre grand facteur d'attractivité et d'enracinement du pôle d'activité des entreprises sur le quartier. En effet, soumises à la pression de la concurrence, les entreprises sont de plus en plus exigeantes en matière de réactivité, de délais, de prix et de qualité des prestations proposées sur le site.

### LA MIEL - MAISON DE L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE LOCALE : un lieu ressource pour favoriser la création, la pérennisation et le développement des très petites entreprises (TPE)

*Outil de proximité et d'aide aux jeunes entreprises, la MIEL a été créée en 1998 à l'initiative de quatre villes : AUBERVILLIERS, LA COURNEUVE, SAINT-DENIS et STAINS. Aujourd'hui elle étend son territoire d'intervention à l'ensemble de la Communauté d'agglomération de Plaine Commune qui compte 3 ZFU (STAINS, LA COURNEUVE, ÉPINAY) et la ville de SAINT-OUEN.*

*L'originalité de la MIEL est double : d'une part, elle met en réseau les dirigeants des TPE, d'autre part elle exerce une fonction de veille économique pour la mise en œuvre de nouvelles stratégies de développement.*

*La MIEL dispense une gamme étendue de services et de conseils notamment aux créateurs et aux TPE (juridique, comptabilité, stratégie commerciale, dispositif local d'accompagnement). Fédérant tous les partenaires du développement économique, elle joue un rôle complémentaire à celui des Chambres Consulaires du fait de sa grande proximité. Elle a élargi son champ de compétences en animant la pépinière d'entreprises de SAINT-DENIS au sein de l'espace BEL AIR au cœur du quartier des FRANCS MOISINS*

*(la MIEL au rez-de-chaussée, la pépinière au premier étage et un ensemble de bureaux loués par l'organisme HLM).*

*Depuis 2003, la MIEL a mis en place un Salon des services aux entreprises afin d'aider les très petites entreprises à sortir de leur isolement. Il s'agit de faciliter la rencontre des dirigeants des TPE avec les acteurs économiques, les élus, les entrepreneurs, les prestataires de services et les acheteurs publics et privés potentiels. L'édition 2004 avait pour objectif la mise en relation des offres de services des TPE avec les demandes des entreprises recensées sur le territoire de Plaine Commune. Plaine Commune Promotion, une association partenariale de chefs d'entreprises, est l'un des partenaires de cette manifestation.*

*De nombreux outils de communication proposés par Plaine Commune, la MIEL et la CCI contribuent à la promotion des territoires : annuaire des entreprises, annuaire des exposants du Salon des services, annuaire des services aux salariés, magazine économique "l'écho de Plaine Commune", plaquette de la CCIP 93 sur les ZFU 93, site Internet, la lettre bimestrielle pour les TPE...*

### LE CLUB FACE : DES ENTREPRISES MOBILISÉES CONTRE L'EXCLUSION

*La Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) est un réseau national de clubs d'entreprises. Les entreprises, nationales ou locales, publiques ou privées conduisent une diversité d'actions sur le terrain pour accompagner les personnes en risque d'exclusion, pour créer de l'activité dans les quartiers et retisser des passerelles entre les entreprises et les acteurs institutionnels et sociaux.*

*La MEF a mis en place un partenariat avec le Club d'entreprises FACE Cotentin pour réaliser des actions de chantier-formation dans le secteur du bâtiment, de parrainage, de partenariat avec les entreprises de travail temporaire, des visites d'entreprises et tables rondes sur les métiers.*

*Le Club FACE de Grenoble, la Ville et la METRO (agglomération grenobloise) mettent en place un partenariat autour d'actions de parrainage de jeunes en difficulté, d'accompagnement de bénéficiaires du RMI, de publics PLIE, de jeunes détenus, d'aide à la création d'entreprises en lien avec le milieu scolaire, de découverte de métiers pour les demandeurs d'emploi.*



## À STRASBOURG, L'ÉTUDE D'UN PÔLE DE SERVICES MUTUALISÉS POUR LES ENTREPRISES ARTISANALES DU BÂTIMENT

*Depuis 2 ans, la Communauté Urbaine de Strasbourg, en partenariat avec la Chambre de Métiers d'Alsace, conduit des actions de développement économique ciblées sur deux territoires urbains « fragilisés » de la Ville de Strasbourg : la ZFU de HAUTEPIERRE et le périmètre communautaire URBAN II comprenant notamment la ZFU du NEUHOF.*

*Très présent dans ces quartiers, l'artisanat, en particulier le secteur du bâtiment, constitue l'un des principaux leviers de redynamisation économique.*

*Dans ce cadre, la Chambre de Métiers d'Alsace a réalisé une étude qualitative auprès de 135 entreprises artisanales pour construire des réponses adaptées à leurs besoins collectifs et individuels.*

*En 2005, la réalisation d'une étude de faisabilité d'un pôle*

*mutualisé pour les petites entreprises artisanales du bâtiment et des travaux publics (179 estimées dans la zone PIC URBAN) préfigure un élément essentiel de la réponse.*

*À partir d'une première évaluation des besoins des entreprises du bâtiment, des missions du pôle de services mutualisés ont été esquissées : soutien administratif, aide à l'établissement de devis, comptabilité analytique de suivi de chantier, appui informatique (notamment accès à des logiciels de lecture de plan), centrale d'achat, appui commercial, locaux de stockage ou showroom.*

*L'étude vise en priorité à définir une offre de services adaptés ainsi que les modalités de sa mise en œuvre : quels opérateurs et quels financements ? Quel montage juridique et business plan, implantation géographique...*



# 3

## Le dynamisme de l'animation et de la gouvernance du site

Dans le cadre de l'animation des zones franches, les entreprises mènent des actions visant à accroître l'efficacité de leurs synergies et le rayonnement du territoire

Cette animation favorise les articulations entre développement économique et développement du quartier :

**Articulations avec les projets de rénovation urbaine,**

**Articulations entre services aux entreprises et à la collectivité,**

**Articulations entre différents types d'économies présentes sur le territoire.**

**Articulations avec l'extérieur :**

mise en réseau des ZFU (exemple du dispositif d'accompagnement des entreprises des ZFU de l'agglomération lyonnaise - CCI 93 ZFU DE PLAINE COMMUNE) et mise en réseau des associations d'entrepreneurs: (exemple CCIMP MARSEILLE).

Dans ce cadre les associations de chefs d'entreprises deviennent de plus en plus des fournisseurs de services individuels et collectifs. Vaulx-en-Velin Entreprises, association d'industriels née en 1996 propose un ensemble de services à ses membres : secrétariat, Internet, conseil de spécialistes dans différents domaines ; des conventions ont été signées avec des partenaires pour l'entretien des espaces verts, de la télé - surveillance et vidéo - surveillance, le gardiennage et les fournitures de bureau ; des appels d'offres sont lancés pour la recherche ou la vente de produits.

Les associations assurent aussi, tant sur le site qu'à l'extérieur, la promotion de leurs adhérents afin de leur permettre de développer leurs relations d'affaires : présence sur les salons professionnels, organisation de forums locaux, accès facilités aux médias locaux.

Elles participent aussi de plus en plus aux actions en faveur de l'emploi, de la formation et de l'insertion professionnelle : actions de parrainage en partenariat avec les organismes publics, centralisation des offres d'emploi ou de stages pour répondre aux besoins des entreprises, participation à la vie de la collectivité par leur présence dans divers organismes (Mission locale, centre social ...), opérations pour faire découvrir les métiers aux jeunes en milieu scolaire.

# Repères pour une plateforme de services

## IV

### 1

## Coproduire les services avec les clients

En ZFU plus qu'ailleurs, la réussite des services est directement liée à leur efficacité sur le terrain - ils doivent être visibles et accessibles - et à la qualité de leur mise en œuvre.

Avant de mettre en place une plateforme de services en ZFU, on se doit de comprendre qui sont les clients, comment ils se comportent, quels sont leurs besoins et comment interviennent les prestataires/opérateurs.

La connaissance et l'analyse préalables de la stratégie de développement économique de la ZFU et des services existants sur le quartier et dans les entreprises, sont indispensables. Ensuite, l'évaluation des besoins de chacun des publics permet d'optimiser les activités existantes et de favoriser la greffe avec le quartier et les prestataires présents.

Bien des exemples montrent d'une part la nécessaire articulation des services aux entreprises avec ceux du territoire et d'autre part la valeur ajoutée que représentent les réseaux inter-entreprises pour la conception et la production de services communs et / ou mutualisés à des coûts compétitifs.

Ces exemples montrent aussi que la réussite d'une stratégie de service dépend d'un ensemble de facteurs : qualité du processus de sa mise en œuvre, qualité des interfaces clients, promotion des services et implication permanente du client, de la conception à leur réalisation (bouquets de services adaptés à l'évolution des attentes pouvant inclure les services à la personne et à l'entreprise).

L'interaction avec les clients favorise la lisibilité, la visibilité et l'amélioration permanente de la relation de service et tend à créer un climat favorable au travail, aux entreprises et aux relations avec le quartier. Ces éléments influent largement sur l'achat et la consommation des services.

## Fondamentaux pour un cahier des charges

### Stratégie de développement économique de la ZFU La traduction dans une stratégie de services

**Stratégie d'animation économique**

**Stratégie de services aux entreprises**

**Stratégie de services liés au site et au projet urbain**

**État de la situation**  
**Positionnement des services**  
**Définition du concept de services**

### Étude de faisabilité d'une plateforme de services dans la ZFU : définition d'un projet

#### Analyse des opportunités du marché

#### Analyse de l'allocation des ressources

##### Positionnement marché

**Q**uels produits ?  
**Q**uelles caractéristiques distinctives ?  
**Q**uel positionnement par rapport à la concurrence ?  
**Q**uels segments de clientèle ?  
**É**tude des besoins des personnes et des entreprises (mesurer les services attendus par les clients)

##### Immobilisations opérationnelles

**Q**uels équipements ?  
**Q**uelles implantations ?  
**R**essources humaines ?  
**C**ommunication promotion ?

##### Concept marketing

**Q**uels bénéfices pour les clients ?  
**T**est du concept "pôle de services"  
**A** quels coûts ?

##### Concept opérationnel de services

**Q**uel territoire ? : site unique ou multi sites ?  
**O**rganisation du service ?  
**L**es moyens de gestion de l'offre ?  
**R**ecours à des prestataires ?  
**R**ecours à la clientèle ?  
**C**ommunication ? Processus commercial ?

## Cahier des charges