

Transformation de l'économie

Une boîte à outils pour les territoires



MÉTROPOLE

GRAND LYON

JUIN 2025

MÉTROPOLE DE LYON

COMMANDITAIRE

Direction de la prospective
et du dialogue public

**RECHERCHE, ANALYSE
ET RÉDACTION**

Boris Chabanel, **UTOPIES**®
*Membre du réseau de veille
de la DPDP*

RÉALISATION

Pamela Karam, UTOPIES
actualisation DPDP

Illustration de couverture et vignettes
EKNO, Identité, Stratégie
& Communication

En première ligne face à la contrainte de ressources et aux dépendances économiques, les villes européennes ont un rôle majeur à jouer dans la transformation économique à opérer¹.

Parce qu'elles concentrent les populations et les activités économiques, les villes génèrent une large partie des consommations d'énergie et de matières et des rejets vers l'environnement (GES, déchets, polluants, etc.). À l'échelle mondiale, les villes représentent 60% de la consommation de ressources et 70% des émissions de GES. Une situation que le secrétaire général de l'ONU résume en une formule : «les villes sont le lieu où la lutte pour la soutenabilité mondiale sera gagnée ou perdue».

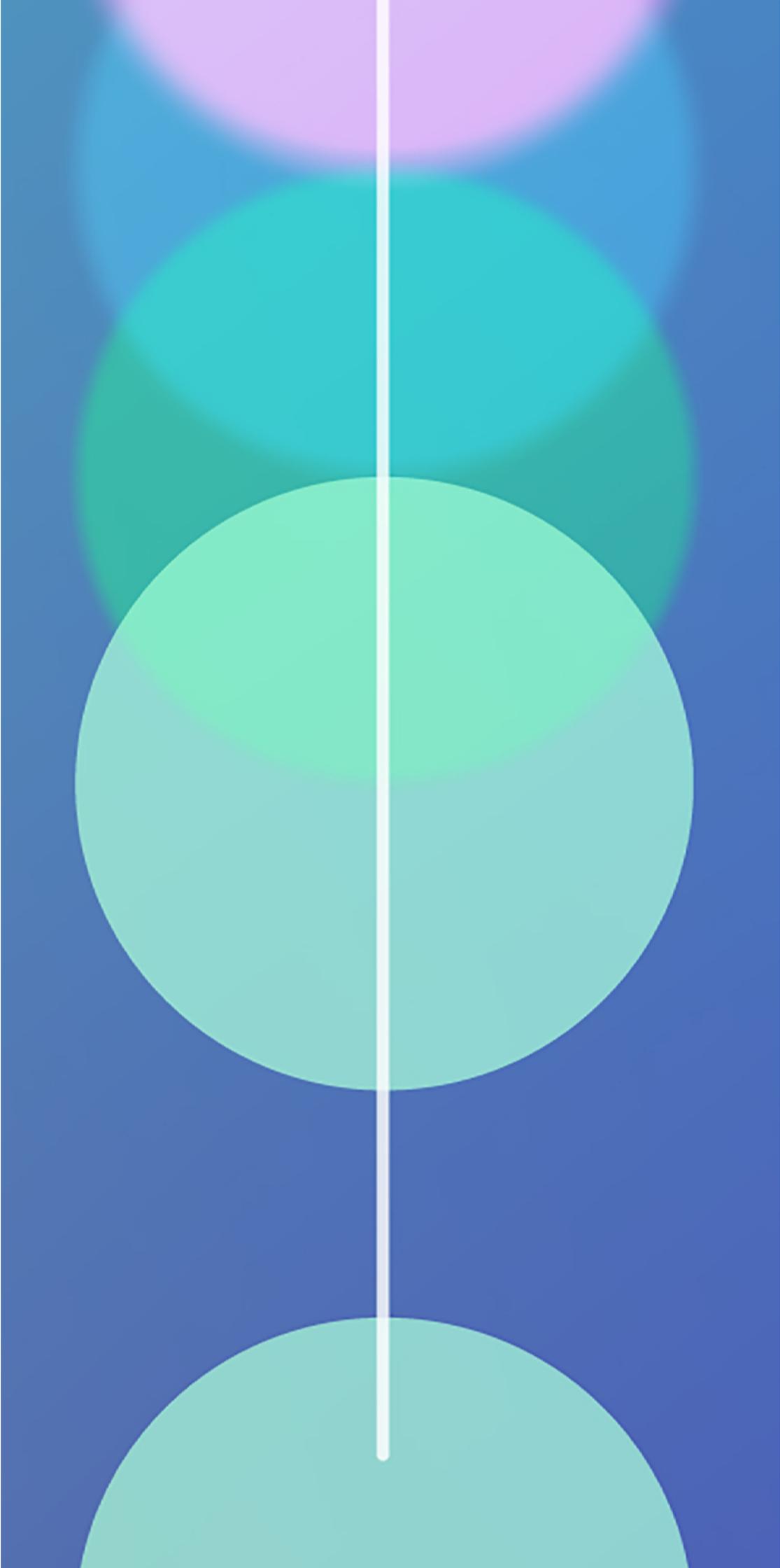
À travers leurs flux économiques (importations et exportations), les villes sont largement dépendantes des chaînes de valeur mondiales aussi bien pour satisfaire leurs consommations que pour valoriser leurs productions. Cela place également les villes, notamment les plus grandes, en capacité d'influencer de nombreux autres territoires.

Ces constats invitent à faire converger les politiques de développement économique et de transition écologique des villes autour des objectifs de soutenabilité et d'autonomie stratégique. Concentrant leurs forces sur la compétitivité et l'attractivité du territoire sur le marché national, européen ou mondial, les stratégies économiques accordent encore peu d'attention à la capacité du tissu économique à répondre aux besoins domestiques essentiels. Focalisées sur les indicateurs de richesse ou d'emploi, elles négligent généralement les enjeux de soutenabilité liés au fonctionnement de l'économie locale, qui sont le plus souvent délégués aux politiques de transition écologique.

Or ces dernières ne sont pas à proprement parler des démarches de transition entre la situation existante et un nouvel état jugé soutenable au regard des travaux scientifiques. Elles font plutôt figure de démarches d'amélioration continue, sur la base d'«objectifs atteignables», et tendent à reproduire les limites des objectifs fixés au niveau national ou européen, comme le fait de négliger les impacts liés aux importations.

Accélérer la transition vers une économie soutenable et plus autonome implique de réduire les flux d'importation à fort impacts/dépendances en activant le circuit économique local. Cela suppose de combiner réduction des consommations énergétiques et matérielles à satisfaire, augmentation de la part de la demande locale satisfaite par la production locale, et développement des ressources locales durables nécessaires à cette production. Cette ambition appelle la définition de politiques de transformation économique réorientant les leviers classiques de l'action économique (accompagnement entrepreneurial, animation de filières, soutien à l'innovation, aménagement économique, formation-emploi-insertion, etc.) et décloisonnant les dispositifs des politiques de transition – transition énergétique et climatique, économie circulaire, transition alimentaire, etc. – de manière à dépasser l'effet «patchwork» et à s'appuyer sur une approche réellement systémique du métabolisme territorial.

Consolider le circuit économique local nécessite également de construire de nouvelles alliances entre les villes et les territoires de proximité. Par définition, les villes externalisent la majeure partie de leur métabolisme vers d'autres territoires en capacité de leur fournir les ressources dont elles ont besoin et d'absorber les rejets qu'elles génèrent (déchets, émissions atmosphériques, etc.). La soutenabilité et l'autonomie des villes ne peuvent s'envisager qu'en relation avec les territoires qui les alimentent. Ce qui implique d'enrayer le mouvement de mise à distance de leur métabolisme induit par la mondialisation et la désindustrialisation, en construisant de nouvelles relations de réciprocité et de nouvelles alliances avec les territoires environnants pour assurer une mise en commun des ressources, capacités productives et besoins à satisfaire.



Sommaire

- 6 **1.** Concilier soutenabilité et autonomie stratégique...
... à l'échelle des villes et des territoires
dont elles dépendent
- 8 **2.** Réduire les flux d'importation à fort enjeu en misant
sur le circuit économique local
- 10 **3.** 7 leviers pour consolider le circuit économique local
- 12 *Levier #1* : Sobriété des modes de vie
- 14 *Levier #2* : Densification des échanges locaux
- 16 *Levier #3* : Diversification du tissu économique
- 18 *Levier #4* : Bifurcation vers des modèles économiques soutenables
- 20 *Levier #5* : Valorisation du terroir de ressources
- 22 *Levier #6* : Développement des compétences
- 24 *Levier #7* : Aménagement économique
- 26** Bibliographie
- 30** Retrouvez toutes les études sur millenaire3.com

1

Concilier soutenabilité et autonomie stratégique des villes...²

Les limites planétaires et les dépendances économiques invitent à redéfinir les objectifs stratégiques des villes ainsi que l'échelle géographique de leur mise en œuvre.

Moins peser sur les ressources du reste du monde : un enjeu de responsabilité qui implique de décliner les principes de soutenabilité à l'échelle territoriale

Les déséquilibres écologiques globaux ne sont que la résultante de l'accumulation des pressions environnementales générées dans chaque pays et dans chaque territoire. De fait, l'objectif de soutenabilité à l'échelle mondiale dépend de la capacité de chaque territoire à l'atteindre à son niveau.

Chaque territoire qui ne parvient pas inscrire ou maintenir son métabolisme sur une trajectoire soutenable implique que d'autres territoires soient en mesure de compenser son empreinte environnementale excessive, ce qui accroît le risque que l'objectif global ne soit pas atteint.

Les principes clés d'un métabolisme soutenable définis au niveau de l'économie mondiale peuvent s'appliquer au niveau des territoires :

- Un approvisionnement énergétique fondé sur les énergies renouvelables et décarbonées ;
- Un approvisionnement en matières premières provenant principalement de boucles circulaires et de la biomasse ;
- Des flux de consommation de ressources et de rejets dans l'environnement restant en deçà des limites planétaires ;

• Une stabilisation du stock biens matériels en usage.

En termes d'objectifs quantitatifs, atteindre une empreinte matières de 5 tonnes par habitant et une empreinte carbone de 2 tonnes par habitant à l'horizon 2050 constitue une cible pertinente pour les villes. À l'échelle nationale, cela signifie une division par trois de l'empreinte matières et par quatre de l'empreinte carbone. À terme, des objectifs complémentaires pourraient concerner l'empreinte biodiversité.

Moins dépendre des ressources du reste du monde : un enjeu de résilience qui incite à territorialiser le principe d'autonomie stratégique

Carrefours des échanges économiques mondiaux, les villes sont directement exposées aux risques d'approvisionnement induits par leurs dépendances matérielles, industrielles et technologiques. Les crises multiples de ces dernières années questionnent fortement leur résilience économique : comment peuvent-elles satisfaire les besoins de leurs habitants et maintenir une capacité exportatrice dans un monde plus contraint ?

L'émergence du principe d'autonomie stratégique à l'échelle européenne ouvre une brèche dans la doctrine économique en vigueur en plaçant la question de la dépendance aux importations à l'agenda politique. Assurer une plus large maîtrise des ressources (matières et énergies), des process industriels et des technologies stratégiques pour la souveraineté économique devient un objectif politique à part entière.

Les villes sont appelées à s'emparer de l'objectif d'autonomie stratégique dans la mesure où il revêt nécessairement une dimension multiscalaire. Il paraît en effet souhaitable que chaque territoire cherche à réduire sa dépendance aux importations – hors-UE en particulier – en visant une plus grande autonomie économique : faire en sorte qu'une plus grande part de la demande locale soit satisfaite par la production et les ressources locales.

À rebours de toute logique de repli ou d'autarcie, ce principe d'autonomie stratégique locale rend possible un fonctionnement plus « modulaire », et donc plus résilient, du système économique global. En effet, en favorisant la redondance et la diversité des ressources et des activités de chaque territoire, la recherche d'une plus grande autonomie contribue à éviter qu'un élément du système ne devienne indispensable à la survie de l'ensemble, tout en permettant à chaque « module » (territoire) de continuer à fonctionner en cas de choc touchant le reste du système. De plus, avec des territoires plus autonomes, ceux qui sont touchés par un choc externe ou interne peuvent trouver un soutien auprès des territoires moins exposés ou plus résistants à cette perturbation.

Enfin, si chaque territoire peut développer son autonomie, il ne s'agit pas pour autant de chercher à produire localement tout ce dont on a besoin à cette échelle. L'autonomie stratégique suppose d'articuler les échelles (locale, régionale, nationale, européenne) et de faire jouer les complémentarités de ressources et de capacités productives entre territoires.

... à l'échelle des territoires dont elles dépendent³

Par définition, les villes externalisent la majeure partie de leur métabolisme vers d'autres territoires

Historiquement, les villes n'existent et ne peuvent se développer que dans la mesure où d'autres territoires extérieurs sont en capacité de leur fournir les ressources dont elles ont besoin et dont elles sont largement dépourvues. L'«externalisation» du métabolisme urbain est consubstantielle à l'existence des villes : leurs aires d'approvisionnement (fournissant les ressources qu'elles consomment) et d'exutoire (absorbant leurs rejets : déchets, émissions atmosphériques, etc.) reposent en très large partie sur des territoires situés hors de leurs murs.

Une mise à distance du métabolisme des villes et de ses impacts environnementaux

Sur la longue durée, ce processus d'externalisation du métabolisme des villes s'est déployé pour l'essentiel dans la proximité, à travers des interdépendances fortes avec leur *hinterland* (arrière-pays). Les relations entre les villes et leurs ceintures nourricières en fournissent une illustration emblématique.

Mais la mondialisation des échanges et le phénomène de désindustrialisation ont transformé en profondeur la géographie du métabolisme des villes européennes, en élargissant considérablement les territoires mis à contribution à travers des chaînes de production de plus en plus distantes et complexes.

Or, cette évolution a favorisé l'intensification de l'empreinte environnementale des villes. En permettant de s'appuyer

des territoires plus nombreux et plus lointains, la mondialisation du métabolisme urbain permet aux villes de drainer des flux de ressources et de renvoyer des flux de déchets et d'émissions plus importants, et ce d'autant plus que leurs impacts environnementaux s'en trouvent invisibilisés.

L'allongement de la distance entre les villes et leurs aires d'approvisionnement et d'exutoire n'est en effet pas qu'économique et géographique, il est aussi relationnel et sensible. Les acteurs des villes (consommateurs, entreprises, collectivités, etc.) disposent de peu d'informations sur les entreprises, les lieux et les méthodes de production des produits importés. Restant hors de leur vue, l'accroissement des pressions environnementales rencontre ainsi peu de garde-fous.

La soutenabilité et l'autonomie des villes dépendent de celles des territoires qui les alimentent

S'il revient aux villes de questionner leur fonctionnement interne et de faire évoluer leurs modes de consommation et de production, leur soutenabilité et autonomie futures ne peuvent toutefois s'envisager qu'en relation avec les territoires qui les alimentent. Il s'agit en d'autres termes de passer du métabolisme urbain au métabolisme territorial.

Réduire la distance pour construire des relations de réciprocité

La soutenabilité des villes se joue en large partie dans la capacité à enrayer la distanciation croissante entre lieux de consommation et lieux de production

induite par les logiques de marché. Il s'agit en d'autres termes de réinscrire les pressions environnementales dans le cadre de relations de réciprocité entre ces lieux.

Rapprocher des villes les territoires dont elles dépendent pour leur métabolisme peut permettre aux citoyens, élus, entreprises, etc. de percevoir de manière plus directe et quotidienne les implications des modes de production et de consommation en termes de pression sur les ressources et de rejets vers les milieux. Cette exposition plus immédiate aux réalités du problème peut faciliter l'identification de ses causes et conséquences, ainsi que les responsabilités et les préjudices pour chacun (le consommateur pouvant être le voisin ou le salarié du producteur, etc.). Elle favorise également la recherche active de solutions au plan de la production (process et produits à moindre impact, etc.) et de la consommation (pratiques plus sobres et responsables, etc.) et permet de contrôler plus rapidement l'impact de l'action (boucle de rétroaction courte).

Tout l'enjeu pour les villes est de construire de nouvelles alliances avec les territoires qui les environnent afin de faire émerger une approche commune des besoins à satisfaire, des ressources à valoriser et des impacts environnementaux à réguler au sein d'aires d'approvisionnement et d'exutoire partagées. La notion de biorégion peut trouver ici tout son sens.

Ces coopérations interterritoriales peuvent bien entendu s'envisager à des échelles géographiques variables en fonction des ressources et capacités productives disponibles à proximité des villes.

2

Réduire les flux d'importation à fort enjeu en misant sur le circuit économique local⁴

Pour les villes et leur arrière-pays, progresser vers la soutenabilité et l'autonomie stratégique implique avant tout de réduire les impacts écologiques (prélèvements et rejets dans l'environnement) et les dépendances (énergétique, matérielle, technologique, industrielle) liés aux importations. Comment y parvenir ?

Verdir et diversifier les flux d'importation ne peuvent suffire

8

Le premier réflexe peut consister à continuer à importer le même nombre de vêtements, de t-shirts, de smartphones... mais en privilégiant les produits à moindre impact environnemental (« importer plus vert ») et en diversifiant les pays et entreprises fournisseurs afin de réduire les risques d'approvisionnement. Importantes et de bon sens, ces réponses sont-elles pour autant suffisantes ? On peut douter qu'elles permettent à elles seules de diviser par trois l'empreinte matières des villes (et par quatre leur empreinte carbone) et de contrebalancer le fait que les 2/3 de la valeur des biens manufacturés consommés par les ménages français sont aujourd'hui importés.

Réduire les importations à fort enjeu en répondant à la demande locale par la production et les ressources locales

Moins peser et moins dépendre du reste du monde implique pour les villes de réduire les flux d'importation qui entraînent les pressions environnementales et les dépendances les plus fortes.

Réduire le recours à ces flux tout en satisfaisant la demande locale des habitants, des entreprises et des acteurs publics suppose de miser davantage sur le circuit économique du territoire. Concrètement, il s'agit :

- **d'accroître la part de la demande locale** satisfaite par la production locale ;
- **d'accroître la part des ressources locales durables** (renouvelables, biosourcées, circulaires, décarbonées) dans les ressources utilisées par la production locale.

En termes économiques, la consolidation du circuit économique local passe donc par le déploiement de filières tournées vers la demande locale et articulant les capacités productives (savoir-faire, outils de production...) et les ressources durables du territoire.

L'équation du circuit économique local ne peut tenir cependant sans réduction des consommations à satisfaire

Il y a une limite physique à la possibilité de substitution des flux d'importation par la production domestique. Il suffit pour s'en convaincre de comparer le contenu matières des importations avec l'extraction domestique à l'échelle nationale : cela représente respectivement 633 et 808 millions de tonnes en 2019. On imagine mal d'augmenter de 80% l'extraction nationale pour remplacer les ressources importées ; sans compter que pour certaines ressources (telles

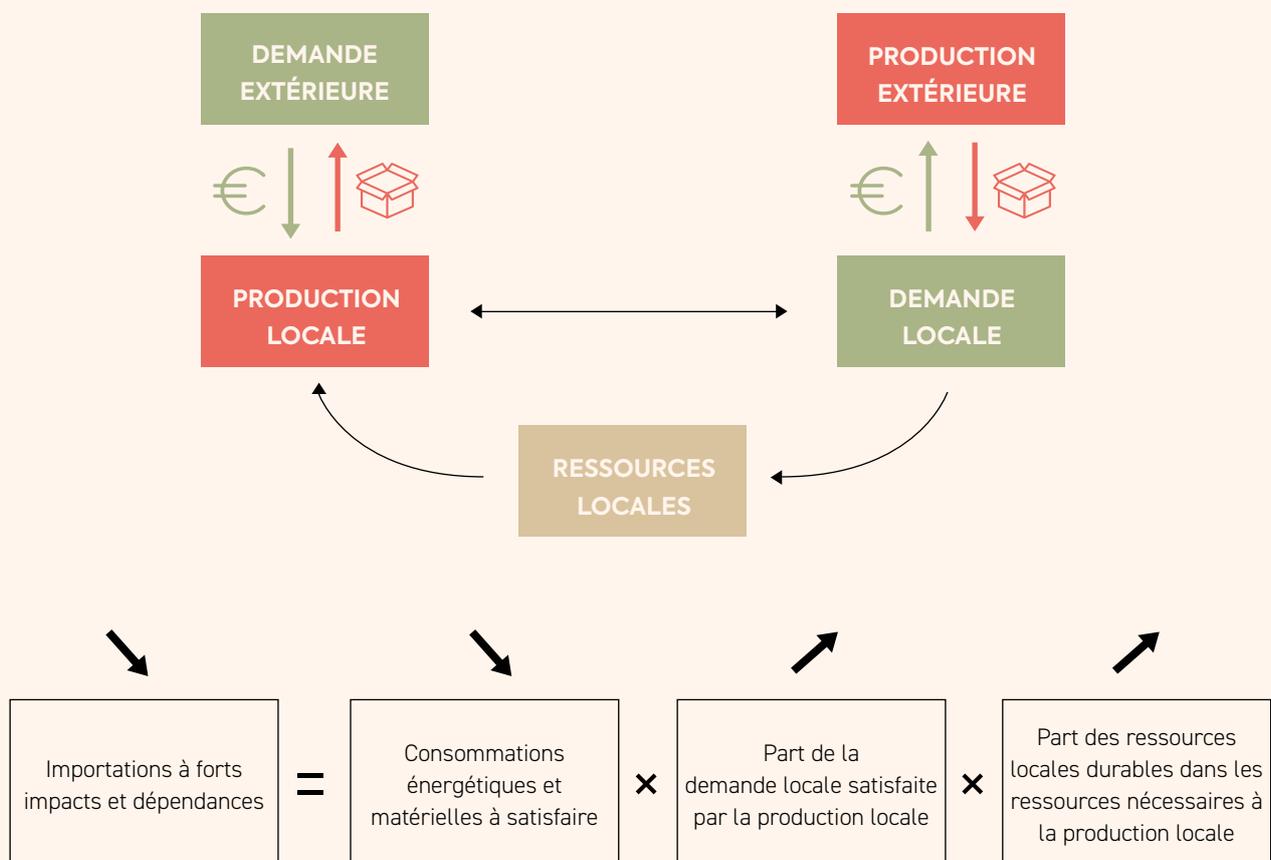
que les métaux) l'extraction de la France est aujourd'hui quasi-nulle. Même en considérant les villes comme autant de « mines urbaines » et en ajoutant à leurs ressources énergétiques et matérielles celles de leur hinterland, et même en tablant sur une réduction de l'intensité énergétique/matières de la production domestique à l'avenir, l'écart demeurerait vraisemblablement important.

La réduction des importations à fort impact/dépendance passe donc d'abord par une réduction des consommations matérielles et énergétiques qui en sont à l'origine : combustibles fossiles, produits alimentaires d'origine animale, équipements électriques et électroniques, automobiles, granulats et produits en ciment, produits textiles, etc. Pour le dire autrement, une demande locale réduite sera plus facile à satisfaire par la production et les ressources locales.



La réduction des importations à fort impact/dépendance passe donc d'abord par une réduction des consommations matérielles et énergétiques qui en sont à l'origine.

TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE SOUTENABLE ET PLUS AUTONOME :
RÉDUIRE LA DEMANDE LOCALE ET LA SATISFAIRE D'AVANTAGE PAR LA PRODUCTION ET LES RESSOURCES LOCALES



3

7 leviers pour consolider le circuit économique local⁵

Mieux comprendre le métabolisme de l'économie locale : une nouvelle approche des diagnostics territoriaux

L'élaboration de stratégies d'activation du circuit économique local implique de renouveler et de fusionner les diagnostics économiques et environnementaux afin de :

- **Prendre en compte l'ensemble des flux qui font l'économie des territoires** : production, consommation, exportations, importations, échanges locaux, etc.
- **Évaluer ces flux à la fois dans leurs dimensions économiques** (montant, contenu en emplois, effet multiplicateur sur le reste de l'économie, etc.) et biophysiques (contenu matières et énergétique, impact carbone, impact biodiversité, etc.).
- **Décomposer l'analyse par secteurs d'activités** (secteurs producteurs, consommateurs, d'importation et d'exportation) afin de pouvoir cibler l'action sur les flux qui concentrent les enjeux.

Quelle est l'empreinte environnementale et l'exposition aux vulnérabilités des chaînes de valeur mondiale de chaque territoire ? Disposer de ce type d'éclairages nécessite de mobiliser de nouvelles méthodologies de diagnostic croisant les outils de l'analyse économique et environnementale. L'analyse entrées-sorties étendue à l'environnement (*environmentally extended input-output analysis* dans la littérature) constitue ici un cadre méthodologique de référence au sein de la communauté scientifique et statistique, comme en témoignent

les travaux de l'International Resource Panel et du Service des données et études statistiques du Ministère de la transition concernant le calcul des empreintes matières et carbone des pays, ainsi que ceux du Conseil d'Analyse Économique et de la Direction du Trésor du Ministère de l'économie sur l'identification des risques d'approvisionnement liées aux chaînes d'approvisionnement internationales.

Identifier les postes d'importation et les filières clés pour consolider le circuit économique local

Piloter le développement de filières locales et la réduction des consommations à la source suppose tout d'abord d'identifier les flux d'importation soulevant les principaux enjeux en termes de :

- **Potentiel économique** : Quelles importations représentent les gisements d'activités et d'emplois les plus importants ?
- **Dépendance extérieure** : De quelles importations le territoire est-il le plus dépendant et lesquelles proviennent davantage de l'étranger (vs reste du pays), et plus particulièrement de pays hors-UE ?
- **Empreinte environnementale** : Quelles importations sont les plus impactantes au plan environnemental (consommation de ressources, émissions de gaz à effet serre, etc.) ?

La «short list» résultant de l'analyse croisée de ces trois dimensions permet d'identifier les filières locales stratégiques, c'est-à-dire celles qui sont à l'origine, via leurs achats, d'une large partie des flux d'importations à fort enjeu.

Enfin, l'analyse doit permettre d'évaluer dans quelle mesure les filières retenues répondent aujourd'hui à la demande locale qui leur est adressée.

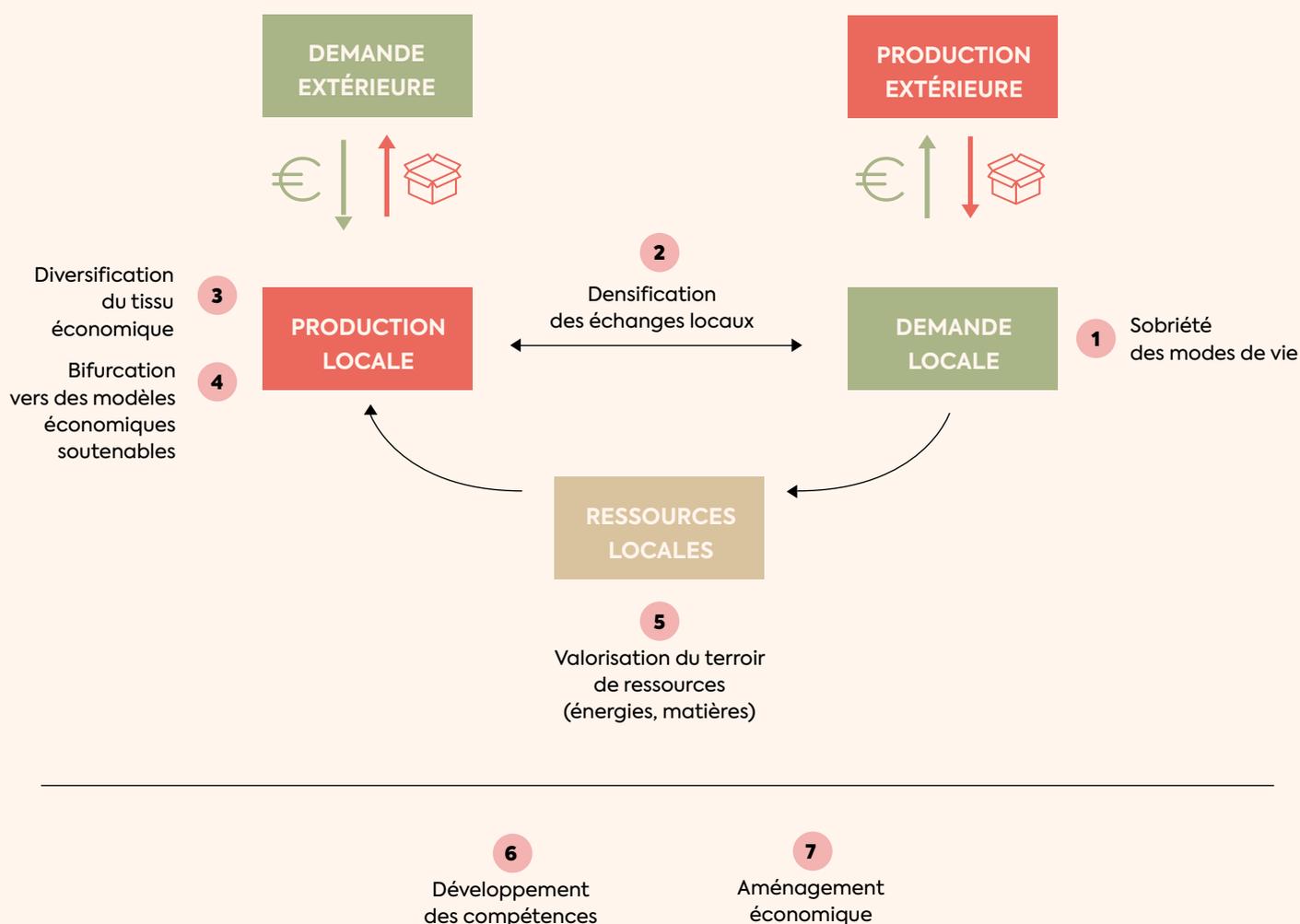
7 leviers pour passer à l'action

Accélérer la transition vers une économie soutenable et plus autonome en misant sur le circuit économique local exige également de revisiter la boîte à outils de l'action économique et environnementale territoriale. Les pages qui suivent proposent 7 leviers d'action en ce sens (voir schéma ci-contre).

- **Le levier #1** vise à inscrire les modes de vie des habitants sur une trajectoire de sobriété.
- **Le levier #2** vise à rapprocher la demande locale des habitants, entreprises et acteurs publics de la production locale.
- **Les leviers #3 et #4** visent à renforcer la capacité de la production locale à adresser durablement la demande locale via la diversification du tissu économique et la transition des entreprises vers des modèles économiques soutenables.
- **Le levier #5** vise à développer et valoriser de manière durable le socle de ressources énergétiques et matières du territoire.
- **Le levier #6** vise à assurer le développement des compétences nécessaires à la transformation de l'économie ainsi que l'accompagnement des mutations professionnelles induites par cette dernière.
- **Le levier #7** vise à repenser les espaces à vocation économique de manière à concilier diversification des activités, synergies interentreprises et sobriété foncière.

Accélérer la transition vers une économie soutenable et plus autonome en misant sur le circuit économique local exige également de revisiter la boîte à outils de l'action économique et environnementale territoriale.

7 LEVIERS POUR CONSOLIDER LE CIRCUIT ÉCONOMIQUE LOCAL



Levier #1

Sobriété des modes de vie⁶

«La réduction de nos impacts et de nos dépendances passe d'abord par la réduction de notre consommation énergétique et matérielle.»

Pourquoi ce levier ?

Comme évoqué plus haut, la transition vers une économie soutenable et plus autonome passe par des modes de vie plus sobres. La sobriété doit permettre en particulier d'aboutir à une stabilisation du stock de biens en usage (bâtiments, infrastructures, véhicules, équipements, textiles, etc.) afin d'enrayer la croissance des consommations d'énergie et de matières nécessaires à son fonctionnement, son entretien et son renouvellement. Favoriser des modes de vie plus sobres implique d'articuler plusieurs logiques d'action et de cibler les postes de consommation générant les principaux impacts et dépendances.

• Une réorientation des habitudes de consommation

Le levier de sobriété le plus direct consiste à réinterroger le besoin à la source, tandis que trois autres pratiques de complémentaires réinterrogent quant à elles la manière de satisfaire les besoins.

• **Réduire sa consommation individuelle annuelle** : par exemple, réduire le nombre de kilomètres parcourus par an, la température de chauffage de son logement, la quantité de viande consommée, le nombre de vêtements achetés, etc.

• **Réorienter sa consommation vers les biens et services les moins impactant (moins intensifs en ressources et/ou émetteurs de rejets)** : par exemple, se déplacer en transport en commun ou en vélo plutôt qu'en voiture individuelle, décarboner le chauffage de son logement, privilégier les produits éco-conçus, de seconde main, reconditionnés, remanufacturés, fabriqués à proximité, éviter les produits surdimensionnés, etc.

• **Allonger la durée d'usage des produits consommés pour réduire le besoin de renouvellement** : par exemple, privilégier l'achat de produits plus durables et les faire réparer, revendre ou donner les produits inutilisés, etc.

• **Mutualiser l'usage des produits avec d'autres particuliers afin de réduire le nombre total de produits nécessaires pour répondre au besoin** : par exemple, utiliser des services de covoiturage, de location de matériel, etc.

• **La sobriété n'est acceptable que si elle est équitable**
La réduction de l'empreinte de la consommation finale ne peut s'appliquer de manière identique à tous les individus. En effet, certains modes de vie entraînent des impacts beaucoup plus élevés que d'autres : l'intensité des impacts a tendance à s'élever avec le niveau de vie des personnes. Du niveau de richesses dépend aussi la marge de manœuvre pour adopter un mode de vie plus sobre. Les ménages touchés par la pauvreté sont déjà une situation de sobriété subie, ce qui restreint non seulement leur capacité à réduire davantage leur consommation mais également leur propension à faire le choix de produits «made in local/France» et durables potentiellement plus coûteux.

Comme le soulignent différentes enquêtes et l'a rappelé la crise des Gilets jaunes, le principe d'équité face aux efforts à accomplir constitue une condition essentielle de la transition des modes de vie. Celui-ci incite à responsabiliser davantage les personnes qui génèrent le plus d'impact en requestionnant le droit à une consommation illimitée.

Il invite également à garantir la satisfaction des besoins essentiels de chacun, comme en témoigne par exemple la proposition de sécurité sociale de l'alimentation ou la mise en place de tarifications progressives sur l'eau et l'énergie. Ce double principe de plafond maximum et de plancher minimum de consommation est au cœur du concept émergent de «consumption corridors».

• La sobriété implique une évolution de l'environnement économique, social et culturel

La sobriété des modes de vie dépend également de la mise à disposition par les entreprises et les acteurs publics d'une offre de biens et de services elle-même favorable à la sobriété. Il sera par exemple plus facile de réduire l'empreinte de sa mobilité si l'on peut accéder à des véhicules nettement moins volumineux et émetteurs, une offre de transport en commun à proximité ou un réseau de pistes cyclables étoffé.

De même, il semble difficile de progresser vers la sobriété sans renouveler les normes sociales et les valeurs culturelles de la société de consommation, ce qui appelle une évolution du cadre réglementaire (régulation de la publicité notamment).

• La sobriété ne peut être «décrétée d'en haut»

Un large débat démocratique s'impose afin de construire une vision partagée des cobénéfices de la sobriété, des sources immatérielles de bien-être, des consommations nuisibles, des besoins essentiels à assurer et de la manière de les satisfaire, ou encore de la répartition des responsabilités entre individus, entreprises et acteurs publics.

Comment passer à l'action ?

OBJECTIFS

Construire une vision partagée des modes de vie sobres

PISTES D' ACTIONS

- Mettre en place une gouvernance multiacteurs dédiée à la sobriété territoriale.
- Définir une vision/feuille de route partagée en faveur de la sobriété.
- Mobiliser les habitants autour des enjeux de sobriété par des dispositifs ludiques et participatifs.

Favoriser un habitat sobre

- Réduire la sous-occupation dans le parc de logements en fluidifiant les parcours résidentiels.
- Lutter contre la vacance des logements et favoriser la réhabilitation à la démolition.
- Orienter la construction neuve vers la sobriété foncière, matière, énergétique et carbone.
- Développer l'offre de logements accessibles aux ménages modestes.
- Massifier la rénovation énergétique des logements et lutter contre la précarité énergétique (YC confort d'été).

Favoriser une mobilité sobre

- Encourager et accompagner les changements de pratiques de mobilité des habitants.
- Promouvoir un urbanisme favorable à la «ville du quart d'heure».
- Encourager le télétravail et le tourisme de proximité.
- Faire du vélo un moyen de transport du quotidien.
- Développer et rendre plus accessibles les transports collectifs.
- Accélérer la transition vers une automobilité sobre, bas-carbone et partagée.

Favoriser une alimentation sobre

- Sensibiliser et inciter les habitants à suivre les recommandations du Programme national nutrition santé 2019-2023.
- Faciliter la consommation de produits alimentaires locaux et durables à domicile et dans la restauration collective et commerciale.
- Encourager les habitants, la restauration collective et commerciale vers une réduction du gaspillage alimentaire.
- Mettre en place un dispositif de lutte contre la précarité alimentaire.

Favoriser un équipement sobre

- Interdire les publicités incitant à la surconsommation dans l'espace public et promouvoir les messages incitant à consommer moins et mieux.
- Encourager et faciliter la réparation et promouvoir les produits écoconçus, d'occasion, reconditionnés, remanufacturés, etc.

Quels exemples inspirants ?



La Métropole de Grenoble invite les citoyens à réfléchir aux leviers de la sobriété environnementale

Elle a mis en place une démarche participative articulant deux grandes séquences : questionnaire sur les modes de vie et habitudes de consommation auprès des 300 membres des instances participatives ; appel à volontaires pour constituer un panel de 60 citoyens pour participer à des temps d'ateliers (partage de connaissance, interviews d'acteurs, rédaction d'avis citoyen, etc.). Plus de cent propositions d'actions ont été recueillies et rassemblées pour être étudiées par les services.

<https://metropoleparticipative.fr/participation/213/32-espace-participatif.htm?access=1&tab=501>



Des défis famille pour encourager la sobriété des ménages

Depuis 10 ans, Nantes Métropole développe des «défis famille» sur trois volets : défi énergie ; défi zéro-déchet ; défi alimentation positive. Au sein de chaque défi, les habitants sont amenés à s'interroger sur leurs besoins (en chaleur, en aliments transformés et suremballages) et la Métropole, en partenariat avec les associations opératrices, les aide à adopter des nouveaux comportements plus sobres. Ces défis, rassemblent environ 500 foyers chaque année. L'objectif est de les massifier et de mobiliser le plus d'habitants possible dans une dynamique collective de changement de comportement.

<https://metropole.nantes.fr/defis-citoyens>



Une politique ambitieuse en faveur des mobilités actives

La communauté d'agglomération est engagée de longue date dans le développement de solutions alternatives à la voiture individuelle. L'objectif d'ici 2030 est de réduire sa part modale à 45%, de doubler celle du vélo (de 7% à 14%) et d'accroître celle de la marche et des transports collectifs, en activant plusieurs leviers : contraintes aux déplacements automobiles (stationnement, ZFE, plan de circulation), facilitation des déplacements à vélo (troisième schémas vélo, stationnements, mise à disposition de vélos en libre-service et aide à l'achat), encouragement à la marche à pied (axes apaisés), etc.

<https://www.agglo-larochelle.fr/vie-pratique/deplacements?article=developper-la-pratique-du-velo>

Levier #2

Densification des échanges locaux⁷

« Il ne suffit pas que l'offre et la demande soient proches pour qu'elles se rencontrent. »

Pourquoi ce levier ?

Accroître la part de la demande locale satisfaite par la production locale passe par une amplification des échanges locaux : faire en sorte que les achats des habitants, des entreprises et des acteurs publics se tournent davantage vers la production locale, et inversement. Or, face à l'essor du e-commerce, à la mondialisation des marchés et des chaînes d'approvisionnement, aux règles de la commande publique, ce « réflexe local » n'a rien d'évident. Il existe donc des marges de progrès importantes en la matière.

La densification des échanges locaux apparaît d'autant plus cruciale qu'elle est au cœur d'un ressort clé (mais souvent négligé) du développement économique : l'effet multiplicateur local. À l'image du jeu de flipper, plus les entreprises s'approvisionnent localement et répondent aux besoins du territoire, plus les habitants se tournent vers l'offre locale, plus les acteurs publics s'appuient sur les fournisseurs de proximité, et plus les richesses « ricochent », circulent et se démultiplient, la somme des échanges (et l'activité et l'emploi associés) se révélant supérieure à la dépense initiale.

Faciliter le rapprochement entre l'offre et la demande locales constitue donc un enjeu clé pour développer le circuit économique local. Cela passe par la mise en place de dispositifs d'information, d'incitation, d'intermédiation et de coopération ciblant trois types d'échanges :

• Encourager les habitants à « consommer local »

Si les habitants affichent de plus en plus une aspiration à « consommer mieux et plus local », celle-ci pourrait se diffuser davantage au-delà des premiers cercles de convaincus. L'essor des mouvements « Buy local » en Amérique du nord montre qu'il est possible et efficace d'engager des actions de mobilisation des habitants autour de leur capacité à contribuer à la vitalité économique du territoire où ils résident à travers leurs choix de consommation.

L'essor d'une consommation plus locale et responsable dépend également de la disponibilité, de la visibilité et de l'accessibilité de l'offre de commerces et de services : comment donner une plus large place aux produits « made in local/région/France » parmi l'assortiment proposé par les commerces du territoire ? Comment permettre aux habitants d'identifier facilement les commerces où ils vont pouvoir trouver ce type de produits ? Comment rendre ces produits accessibles à tous (voir levier 1) ?

• Booster les échanges interentreprises

Faisant face à des enjeux croissants de sécurisation et de soutenabilité de leurs approvisionnements et de leurs débouchés, les entreprises manquent pourtant souvent de temps, de réseau ou d'organisation interne pour identifier les solutions offertes par leur territoire d'implantation.

Tout l'enjeu est de favoriser des échanges qui n'auraient pas lieu spontanément. Cela suppose d'être en mesure de mieux cerner les logiques d'approvisionnement des entreprises et les freins et leviers au développement de l'achat local/régional. Il s'agit également de jouer un rôle de facilitateur des échanges en rapprochant besoins d'achat et solutions locales, et en favorisant la construction de relations de confiance entre entreprises.

• Faire de l'achat public un levier de développement local et de transition

La commande publique représente un potentiel économique important pour les entreprises locales, ainsi qu'un levier d'exemplarité en matière d'achat local et responsable. Il semble en effet malvenu d'encourager les entreprises à jouer le jeu de l'achat local sans que l'acteur public montre le cap. Toutefois, alors que les États-Unis disposent de longue de plusieurs législations imposant aux administrations fédérales ainsi qu'aux États fédérés de privilégier l'achat de produits « Made in America », en Europe la politique de la concurrence de l'UE interdit toute utilisation d'un critère de provenance géographique en matière de commande publique.

Pour autant, un certain nombre d'initiatives montrent que les règles de la commande publique offrent de réelles marges de manœuvre pour aller vers une commande publique plus favorable au tissu économique local et aux solutions durables. Ce qui soulève la question de la consolidation de l'ingénierie de la commande publique de la collectivité.

Comment passer à l'action ?

OBJECTIFS

Encourager les habitants à «consommer local et responsable»

- Lancer une campagne de communication et mettre à disposition une plateforme/appli géolocalisant les commerces et produits «Made in Local».
- Favoriser le développement des commerces de produits «Made in Local».
- Encourager les grandes enseignes commerciales à faire une place aux produits «Made in Local».
- Favoriser le développement d'une monnaie locale.
- Mettre en place un système numérique de récompense des contributions positives en faveur de l'économie locale.

Booster les échanges interentreprises

- Mettre en place un baromètre annuel «achats des entreprises».
- Organiser un salon annuel «sourcing local» pour mettre en visibilité les besoins et les solutions.
- Créer et animer des «Clubs Achat» par filière réunissant donneurs d'ordre et PME locales.
- Faciliter les échanges BtoB en s'appuyant sur des plateformes d'échanges interentreprises.
- Accompagner les démarches de relocalisation des approvisionnements des industriels.

Faire de l'achat public un levier de développement local et de transition

- Définir une stratégie d'achat public intégrant des objectifs et critères en matière d'accessibilité pour les TPE-PME, circularité, décarbonation, insertion sociale, etc.
- Mettre en place un dispositif de sourcing auprès des fournisseurs locaux.
- Animer une communauté des acheteurs publics responsables pour mutualiser les outils et partager les bonnes pratiques.

PISTES D' ACTIONS

Quels exemples inspirants ?



La campagne de communication et la plateforme «#DansMaZone» de la Région Occitanie

Lancée initialement sous la forme d'une campagne parodiant les logos des géants d'internet (Facebook, Instagram et Amazon) pour promouvoir les commerces et savoir-faire locaux, "Dans ma zone" est devenue une plateforme en ligne au moment de la crise du Covid 19.

Elle offre une vitrine aux artisans, fabricants et commerçants de la région. Comptant à l'heure actuelle plus de 20000 produits et plus de 5000 professionnels, elle permet aux consommateurs de géolocaliser les produits disponibles à proximité, et aux professionnels de créer un espace gratuitement pour valoriser leur savoir-faire/produits.

<https://app.dansmazone.laregion.fr/search>



Une communauté d'entreprises pour développer les achats des grands groupes auprès des PME

Fondé en 2015 par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) afin d'aider les PME à travailler davantage avec les grands groupes, le Lab Pareto réunit et anime une communauté de 120 directions achat et plus de 5000 PME pour favoriser l'interconnaissance et co-construire des bonnes pratiques en matière d'achats responsables.

Déployant ses activités en régions, le Lab Pareto propose différentes expériences en intelligence collective : ateliers de travail, parcours immersif «Vis ma vie», commissions de co-développement, outil de matching entre PME et grands groupes.

<https://www.labpareto.com/>



Le schéma de promotion des achats responsables de la Métropole Aix-Marseille

Représentant un montant d'achats annuel de 1,3 milliard d'euros, il vise l'objectif d'inclure, d'ici 2025, des clauses environnementales dans 100% des marchés notifiés dans l'année, et des clauses sociales dans 30%, et ce en réalisant 5% des achats métropolitains auprès d'entreprises solidaires.

Récompensé par les trophées de la commande publique 2022, le schéma prévoit également d'encourager et simplifier l'accès à la commande publique pour les PME du territoire, de soutenir l'économie sociale et solidaire (ESS), de privilégier les produits issus de filières durables et équitables.

<https://ampmetropole.fr/metropole/administration/marches-publics/>

Levier #3

Diversification du tissu économique⁸

«Plutôt que d'espérer le retour de l'usine perdue, partons de notre dynamique entrepreneuriale et de nos capacités productives.»

Pourquoi ce levier ?

L'insertion des pays et des territoires dans la mondialisation s'est traduite par la mise en place de politiques économiques visant à renforcer la compétitivité des entreprises et des filières à l'export. Ces stratégies reposent généralement sur des logiques de spécialisation sur certaines activités à forte valeur ajoutée (R&D, design, marketing, services, etc.) des chaînes de production afin d'approfondir l'exploitation d'économies d'échelle et d'avantages comparatifs, au détriment des activités de fabrication, jugées moins stratégiques et moins rentables.

La perte de capacité et de diversité productive qui résulte de cette stratégie de spécialisation place in fine les territoires dans une situation de triple dépendance au marché global :

- ▶ pour écouler leur production puisque le marché domestique (national/régional/local) est insuffisant pour absorber une offre spécialisée ;
- ▶ pour satisfaire leur consommation domestique, puisque la spécialisation de la production locale implique de s'en remettre à l'offre globale pour tout le reste ;
- ▶ pour absorber les pressions sur les ressources et écosystèmes naturels, en raison de la délocalisation des impacts environnementaux induits par les importations.

Comme l'ont révélé les chocs d'offre et de demande provoqués par les crises récentes, les gains de productivité et de

rentabilité permis par la spécialisation ont pour contrepartie une vulnérabilité croissante des territoires aux chocs transmis par les échanges économiques mondiaux. Il devient urgent pour eux d'inverser la logique de spécialisation en réinvestissant la diversité de leur tissu économique.

• Les multiples bénéfices de la diversité productive

Indispensable pour consolider des filières «du champ à l'assiette», la diversification économique est une condition clé pour favoriser un élargissement de l'offre locale susceptible de se substituer aux biens et services aujourd'hui importés.

En offrant un éventail d'options et d'alternatives, la diversité économique apporte également une agilité de nature à renforcer la résilience des territoires face aux différents chocs rencontrés ces dernières années et pressentis dans celles à venir.

Enfin, la diversification constitue un levier essentiel pour favoriser la bifurcation des activités locales dont le devenir est remis en question par la transition écologique (cimenterie, raffinerie, etc.).

• Orienter les porteurs de projet vers l'entrepreneuriat de territoire

Un premier levier de diversification réside dans la dynamique entrepreneuriale. En révélant les marchés locaux disponibles, les importations du territoire peuvent constituer une puissante source d'inspiration pour créer et développer de nouvelles entreprises proposant une offre locale soutenable en réponse à la demande locale.

Mais encore faut-il que la dynamique entrepreneuriale identifie et se saisisse de ces opportunités. Réduire l'évasion de la demande locale passe ainsi par le soutien et l'accompagnement des «entreprises de territoire», tournées vers les besoins locaux et valorisant les savoir-faire et les ressources du territoire.

• Redéployer les capacités productives locales

Souvent présentée comme le retour dans le pays d'origine d'unités de production antérieurement délocalisées dans les pays à faibles coûts salariaux, la relocalisation présente un faible potentiel de diversification du tissu économique local. En revanche, chaque territoire dispose d'un tissu productif (savoir-faire, outils, usines, compétences, etc.) qui ne demande qu'à se déployer vers de nouvelles activités et de nouveaux produits en prise avec la demande locale. Ce redéploiement des savoir-faire passe en particulier par la mise en réseau verticale et horizontale entre entreprises.

La diversification économique passe également par le développement de coopérations économiques entre les villes et leurs territoires voisins afin de tirer parti de leurs complémentarités en termes de savoir-faire et d'outils de production, et de freiner le phénomène de métropolisation des activités et des emplois par une meilleure répartition spatiale des activités productives (économie distribuée).

Comment passer à l'action ?

OBJECTIFS

Faire éclore une nouvelle génération d'entrepreneurs de territoire

- Orienter les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial vers les opportunités de la demande locale.
- Encourager une culture de l'essaimage et du « spin-off » à partir des entreprises et capacités de R&D existantes sur le territoire.
- Créer et animer une communauté d'entrepreneurs de territoire.

Valoriser et mettre en synergie les savoir-faire productifs du territoire

- Cartographier et favoriser la mise en réseau des acteurs de la fabrication
- Donner corps à la communauté fabricante à travers une gouvernance dédiée et un récit commun autour du « Made in Local ».
- Faciliter les coopérations interentreprises en matière de mutualisation de ressources productives (cofabrication, locaux, véhicules, ressources humaines, etc.).
- Intégrer les technologies émergentes (intelligence artificielle, blockchain, IoT) dans la mise en œuvre des synergies territoriales
- Activer les complémentarités économiques entre territoires.

Redéployer le tissu productif local

- Accompagner la diversification des entreprises industrielles via les « sauts productifs ».
- Soutenir l'artisanat industriel, une souche productive sous-exploitée et rapidement mobilisable.
- Valoriser le savoir-faire industriel des activités logistiques (emballage, remplissage de contenants, assemblage, etc.).
- Orienter les structures d'insertion par l'activité économique vers les marchés locaux liés à la fabrication/transition.
- Déployer des solutions productives clés en main de type « Plug & Play » (unités de microfabrication en container).
- Cibler la stratégie d'attractivité sur les entreprises contribuant à la diversification/transition du tissu économique.

Mobiliser l'épargne locale en faveur des entreprises locales

- Mettre en place une plateforme territoriale de financement participatif.
- Lancer un fonds d'investissement citoyen à l'échelle du territoire.
- Apporter un soutien public aux Sociétés Coopératives d'Intérêt collectif (SCIC) à fort enjeu pour le territoire.

PISTES D' ACTIONS

Quels exemples inspirants ?



Une démarche d'intelligence collective pour faire émerger des projets entrepreneuriaux au service du territoire

Start-Up de Territoire est une dynamique entrepreneuriale lancée sur douzaine de territoires qui vise à faire travailler ensemble les acteurs locaux de tous horizons (ESS, PME, grandes entreprises, collectivités territoriales, etc.) afin d'imaginer et d'incuber des projets entrepreneuriaux innovants et créateurs d'emplois répondant aux besoins du territoire.

La dynamique s'articule autour d'un événement créatif et fédérateur ouvert à tous pour faire émerger des idées entrepreneuriales à partir des défis identifiés sur le territoire.

<https://startupdeterritoire.fr/>



Un diagnostic des opportunités de « sauts productifs »

Afin de permettre aux entreprises de trouver des relais de développement face aux chocs économiques, la Métropole de Valenciennes a réalisé une étude visant à identifier des opportunités de diversification.

Cette étude a permis de mettre au jour les parentés productives entre les activités actuelles des entreprises et celles qu'elles pourraient développer pour mieux servir la demande locale. Les proximités productives sont évaluées selon plusieurs dimensions : technologies, process de productions, intrants, métiers, compétences.



Un fonds d'investissement permet à des milliers d'épargnants de participer à la création d'emplois

Lancé en 1980 au Pays Basque, le fond Herrikoo compte aujourd'hui plus de 4300 actionnaires, composés en très grande majorité de particuliers, auxquels s'ajoutent de nombreux partenaires publics et privés (Région, Communauté d'Agglomération, CCI, BPI France, établissements financiers, entreprises et associations locales).

Herrikoo est un outil financier de capital-investissement solidaire présent dans 80 petites et moyennes entreprises du Pays Basque pour un montant de 4,7 millions d'euros de capitaux investis sous différentes formes (apport en capital, avance en compte-courant, titres participatifs, etc.).

<https://herrikoo.com/fr/>

Levier #4

Bifurcation vers des modèles économiques soutenable⁹

«À travers leur offre et leur processus de production, les entreprises ont une influence considérable sur la définition de la demande et la manière de la satisfaire.»

Pourquoi ce levier ?

La diversification de la production locale ne peut se résumer à proposer une copie d'un produit importé, générant les mêmes impacts environnementaux et les mêmes dépendances aux ressources et technologies critiques.

Accélérer la transition des entreprises vers des modèles économiques soutenable et résilients doit permettre de proposer au territoire et au marché extérieur une offre sobre et résiliente. Un renouvellement des politiques de soutien au développement et à l'innovation des entreprises doit permettre d'accompagner trois transformations majeures :

• Transformer les modèles de création de valeur

Les modèles industriels dominants reposent bien souvent sur une logique de vente en volume de produits neufs via la conquête de nouveaux clients et l'incitation des clients actuels à renouveler leurs achats. Ces modèles encouragent la surconsommation et entraînent des flux massifs de produits sous-utilisés ou mis au rebut.

L'enjeu ici est d'encourager les entreprises à renouveler leur proposition de valeur en s'assurant de son utilité sociale et en misant sur la vente de produits neufs à longue durée de vie (pouvant se matérialiser par des garanties étendues), de services d'allongement de la durée de vie des produits (maintenance/réparation/remise à neuf/upgrading), de services liés à l'accès aux produits (location, vente d'un usage ou d'une performance, services de consommation collaborative, etc.), de produits de seconde main (réutilisation), reconditionnés (contrôle et

remise en état des fonctionnalités d'un produit) ou remanufacturés (démontage complet et remise en état d'un produit à un niveau de performance et de qualité identique voire supérieur à l'origine) ou de services de réduction des consommations (économies d'énergie, d'eau, etc.).

• Transformer les logiques d'innovation

L'écrasante majorité des produits consommés à l'ère industrielle n'est pas conçue pour préserver les ressources et les écosystèmes, mais privilégie plutôt la minimisation des coûts et/ou la recherche permanente de puissance, d'espace, de fonctionnalités, de personnalisation, etc. Pourtant, on estime que 80% des impacts environnementaux d'un produit tout au long de son cycle de vie sont déterminés par la manière avec laquelle il est conçu.

Les politiques d'innovation doivent inciter les entreprises à porter une nouvelle ambition visant à réduire radicalement l'empreinte environnementale des produits en :

► **maximisant** l'intégration de matières biosourcées / recyclées / décarbonées et de composants réutilisés / remanufacturés disponibles à proximité, la sobriété des phases de production et de d'usage (consommation de matières, énergie, eau, etc.), la durabilité, la réparabilité, l'évolutivité, le réemploi et la recyclabilité des produits (robustesse, qualité, démontabilité, modularité, traçabilité, standardisation et séparabilité des composants et matériaux, etc.), le caractère intemporel du design ;

► **minimisant** l'usage de ressources à fort impact environnemental (combustibles fossiles, plastiques, métaux, ciment, soja, huile de palme, coton, substances toxiques, etc.), l'émission de GES, de déchets et autres polluants, l'utilisation d'emballages et de transports en amont et en aval ;

► **limitant** les fonctionnalités du produit à celles véritablement utiles à l'utilisateur final, la complexité des technologies embarquées, le coût d'accès pour les personnes modestes.

Plus largement, le développement de filières locales de produits manufacturés paraît hors de portée sans une forme de simplification des matériaux, composants, technologies et savoir-faire nécessaires à leur fabrication.

• Transformer la chaîne de production

Les modèles économiques actuels reposent bien souvent sur des chaînes d'approvisionnement globalisées à fort impact environnemental et social.

La densification des échanges locaux (levier#2) et la valorisation des ressources locales (levier#5), peuvent aider les entreprises à privilégier l'usage de ressources, composants, équipements et procédés durables, provenant de fournisseurs (re)localisés à proximité de l'entreprise. Cela suppose également d'accorder une attention particulière à la mise en place d'une logistique inversée et d'incitations (consigne, offre de réduction, rachat, reprise, etc.) permettant de récupérer les produits, composants et matériaux usagés auprès des clients.

Comment passer à l'action ?

OBJECTIFS

Coconstruire une ambition collective en faveur de la transition des entreprises

Aider les entreprises à s'approprier les modèles économiques soutenables

Soutenir et accompagner les stratégies, les innovations et les investissements des entreprises

Développer un écosystème au service des entreprises engagées

PISTES D' ACTIONS

- Animer une gouvernance dédiée associant largement les entreprises et les structures d'accompagnement.
- Incarner les objectifs et les engagements des entreprises et de la collectivité via un manifeste en faveur de la transition.
- Réaliser une enquête auprès des entreprises sur leurs perceptions, leurs besoins et leurs attentes face aux enjeux de transformation de modèle économique.
- Proposer des formats de sensibilisation et de mobilisation aux entreprises : fresques du climat et de la biodiversité, témoignages d'entreprises, ateliers, etc.
- Mettre à disposition des entreprises un outil d'auto-évaluation de leur impact économique, social, environnemental, territorial.
- Mettre à disposition un guide cartographiant l'offre d'accompagnement à la transition (locale, régionale, nationale) et orienter les entreprises.
- Encourager la réalisation de diagnostics d'entreprise : diagnostic écoflux, bilan matières, bilan carbone, analyse de cycle de vie, audit RSE, etc.
- Soutenir la création d'entreprises à impact et la transformation des entreprises existantes.
- Encourager les dynamiques d'innovation responsable.
- Appuyer les investissements des entreprises en faveur de la sobriété/décarbonation/circularité des processus de production (énergie, matière, eau...), des bâtiments et des véhicules.
- Mettre en ligne une plateforme collaborative regroupant les contenus : manifeste, supports de sensibilisation, outils d'évaluation, dispositifs d'accompagnement, bonnes pratiques, etc.
- Créer, animer et valoriser une communauté d'entreprises engagées dans la transition vers des modèles économiques soutenables et favoriser le partage d'expériences.
- Mobiliser et soutenir les centres de recherche et d'expertise en lien avec les innovations et les modèles économiques soutenables.
- Développer les partenariats d'innovation territoriale : entreprises, collectivités, universités, citoyens.

Quels exemples inspirants ?



La stratégie de transition économique 2022-2030 de la région Bruxelles-Capitale

Elle vise la transformation de l'économie bruxelloise pour qu'elle soit décarbonée, régénérative, circulaire, sociale, démocratique et digitale. Elle prévoit notamment une réorientation progressive du soutien de la Région vers les entreprises s'inscrivant dans une démarche de transition économique, un appui à la production locale des biens essentiels via un raccourcissement des chaînes de valeur, un fléchage des efforts d'innovation vers les enjeux de la transition.

L'animation de la stratégie s'appuie en particulier sur un site dédié et l'organisation annuelle d'une Shifting Economy Week.

<https://shiftingeconomy.brussels>



Un outil d'auto-évaluation des impacts à destination des entreprises du territoire

La Métropole de Lyon met à disposition des entreprises un questionnaire en ligne gratuit leur permettant d'évaluer leurs pratiques selon 6 domaines : inclusion et justice sociale, soutenabilité économique, viabilité environnementale, santé et bien-être au travail, coopérations et gouvernance et activités à impact positif.

L'entreprise obtient un score sur 100 points lui permettant de se positionner globalement mais aussi selon chaque thématique et des recommandations lui sont soumises afin d'améliorer ses pratiques.

<https://kelimpact.grandlyon.com>



L'accélérateur REV3 pour faire émerger les entreprises innovantes de la transition écologique

Depuis 10 ans, la Région Hauts-de-France et la CCI de région animent la démarche collective rev³ qui vise à faire des Hauts-de-France l'une des régions européennes les plus avancées en matière de transition énergétique, écologique et numérique. Elle donne une place centrale à l'accompagnement des entreprises (nouveaux modèles d'affaires, modes de production, organisation, innovation, etc.), à travers une offre étoffée : diagnostics, financements, booster d'innovation, communauté d'entreprises, etc.

<https://rev3-entreprises.fr/>

Levier #5

Valorisation du terroir de ressources¹⁰

« Moins peser et moins dépendre du reste du monde implique de compter davantage sur nos propres ressources. »

Pourquoi ce levier ?

La capacité des territoires à développer un socle de ressources locales renouvelables, circulaires et décarbonées apparaît cruciale pour assurer durablement la satisfaction de la demande locale et la résilience du tissu économique. Cela soulève plusieurs points d'attention :

• Définir une « stratégie ressources » à l'échelle de la ville et de son hinterland

Comment faire converger les ressources et les besoins du territoire ? Cela suppose d'adopter une approche holistique de la production de ressources locales (énergies renouvelables et de récupération, biomasse, minéraux, produits et matières secondaires, etc.) et d'évaluer son potentiel de développement futur : quels volumes, quelles qualités, quels usages possibles et soutenables ?

De l'autre côté de la balance, il convient d'analyser les volumes et la composition des consommations d'énergies et de matières des ménages, des entreprises et des acteurs publics, d'identifier les ressources critiques sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de projeter les besoins futurs au regard des objectifs de sobriété et d'autonomie du territoire.

Il s'agit enfin de définir une trajectoire permettant d'ajuster l'offre et la demande de ressources. Quelles activités faut-il développer pour mieux valoriser les gisements identifiés et proposer un bouquet d'énergies et de matières adapté aux besoins du territoire ? Quelles évolutions des procédés de production les entreprises doivent-elles envisager afin d'intégrer une plus grande part de ressources locales ?

• Faire de l'allongement et de l'optimisation de la durée d'usage du stock existant la première ressource locale

Chaque territoire dispose d'un actif majeur pour satisfaire la demande locale dans la durée : le stock de bâtiments, infrastructures, véhicules, machines, équipements, textiles, etc. accumulé au cours des dernières années/décennies. Ce stock représente un volume considérable de ressource et d'énergie grise (celle qui a été nécessaire à sa production) dont les territoires ont tout intérêt à faire bon usage afin de réduire les besoins de renouvellement à neuf et repousser l'étape de recyclage des déchets.

Contrairement à ce que laissent entendre généralement les politiques d'économie circulaire, le recyclage est loin d'être la stratégie de circularité la plus vertueuse. Celui-ci bute sur de multiples obstacles mentionnés plus haut qui empêchent de récupérer les matières contenues dans les produits dans leur quantité et qualité initiales (*downcycling*). De plus, les activités de recyclage se traduisent souvent par une éviction vers l'extérieur du territoire des flux de déchets à traiter ou des matières récupérées.

Enfin et surtout, le recyclage entraîne la perte des fonctionnalités intrinsèques du produit : par exemple, le recyclage d'une machine à laver entraîne la destruction de tous les composants qui pourraient encore être utilisés pour cet usage. Or, les études montrent que plus un matériau peut être utilisé longtemps pour son usage prévu initialement moins il y a de perte de matériau par unité fonctionnelle.

Priorité doit donc être donnée aux leviers de circularité permettant de préserver le plus longtemps possible la valeur d'usage du stock en place (réparation, réemploi, reconditionnement, remanufacturing, etc.), de manière à conserver les matières sur le territoire et limiter la pression sur les ressources primaires locales et importées.

• Prendre en compte les enjeux de dépendance matérielle et technologique liés au déploiement des énergies renouvelables

Comme évoqué plus haut, la transition énergétique se traduit par l'installation massive d'unités de production (panneaux PV et solaire thermique, éolienne, poêles et chaudières bois, pompes à chaleur, etc.) aujourd'hui largement importées et mobilisant des matières premières soulevant des risques d'approvisionnement. Cette situation invite à privilégier le recours à des équipements « Made in France » / Europe et favoriser le développement de capacités locales de fabrication / remanufacturing, en s'appuyant sur les recommandations du plan national de programmation des ressources minérales de la transition bas carbone.

• Prévenir les conflits d'usage autour de la valorisation de la biomasse locale

L'agriculture et la forêt font face à des attentes potentiellement contradictoires qu'il devient urgent d'arbitrer : fournir des matières à usage alimentaire et non alimentaire, contribuer à la réduction des émissions de GES, à la préservation de la biodiversité, etc.

Comment passer à l'action ?

OBJECTIFS

Doter le territoire d'une « stratégie ressources » partagée entre ville et campagne

Déployer les énergies renouvelables et de récupération

Renforcer l'autonomie alimentaire du territoire

Valoriser les biosources locales

Amplifier la circularité des produits et des matières

PISTES D' ACTIONS

- Évaluer la consommation de ressources (énergies, alimentation, matières, eau) du territoire selon une approche « empreinte » et identifier les risques d'approvisionnement associés.
- Évaluer le potentiel de ressources locales (énergies, matières minérales, biosourcées et circulaires, eau).
- Définir une trajectoire future visant à faire converger ressources et besoins locaux.

- Planifier le développement des énergies renouvelables (PV, éolien, biomasse, méthanisation, réseaux de chaleur, etc.).
- Encourager et soutenir les projets d'EnR portés par les citoyens, les entreprises et les collectivités.
- Privilégier l'installation d'équipements « made in France/Europe » et anticiper leur recyclage.

- Préserver et reconquérir le foncier agricole.
- Encourager l'agriculture nourricière et diversifier les productions.
- Accompagner la transition vers des pratiques agricoles contribuant à la santé humaine, la neutralité carbone, la préservation du vivant et l'adaptation au climat futur.
- Développer des filières de transformation et de distribution du champ à l'assiette en circuit court.

- Soutenir la structuration et la gestion durable de la filière forêt-bois.
- Développer les filières de la bioéconomie permettant de valoriser les gisements de matières biosourcées disponibles à proximité (cultures, coproduits, biodéchets, etc.), en favorisant notamment l'implantation de bioraffineries.

- Faciliter l'implantation et le passage à l'échelle des activités de réparation, réemploi, reconditionnement, remanufacturing, et de récupération de composants.
- Développer la déconstruction sélective et le réemploi/recyclage de matériaux pour la construction, en accompagnant la filière et en planifiant les plateformes nécessaires.
- Favoriser l'implantation et le développement d'activités de collecte, tri et recyclage permettant de valoriser localement le gisement de déchets (métaux, plastiques, textiles, bois, etc.).
- Proposer aux entreprises des opportunités de synergies en matière d'écologie industrielle et territoriale.

Quels exemples inspirants ?



Les coopérations interterritoriales autour de la transition énergétique

Réunissant Brest Métropole et 6 autres intercommunalités, le pôle métropolitain du Pays de Brest a fait de « l'autonomie énergétique du territoire » l'une des trois priorités de son contrat de transition écologique. Cette ambition se traduit par plusieurs formes de coopérations : accompagnement de l'élaboration des PCAET, candidatures communes à différents appels à projets, mutualisation de l'agence locale de l'énergie, de la Société d'Économie Mixte en charge du développement des énergies renouvelables et de la Plateforme rénovation de l'habitat, structuration d'une filière bois-énergie avec les professionnels...

<https://www.pays-de-brest.fr/energie-climat>



La feuille de route réemploi de la région Bruxelles-Capitale

Administration de l'Environnement et de l'Énergie de la Région de Bruxelles-Capitale, Bruxelles Environnement anime une feuille de route visant à accélérer le réemploi des équipements (appareils électriques et électroniques, meubles, textiles, vélos, etc.).

Elle comprend trois axes stratégiques : (1) la facilitation de l'accès au gisement d'équipements et matériaux publics et privés, (2) la mise en place d'un cadre public qui facilite les activités de réparation et de revente, (3) l'expérimentation et la mise en œuvre de projets pilotes liés au réemploi.

https://environnement.brussels/sites/default/files/user_files/2022_feuille_de_route_reemploi_2025_fr.pdf



Le projet alimentaire interterritorial de la région grenobloise

De manière pionnière en France, Grenoble Alpes Métropole s'est alliée à 8 territoires voisins pour porter un projet alimentaire interterritorial (PAiT) autour de plusieurs enjeux majeurs : la préservation et la reconquête du foncier agricole, le maintien des agriculteurs et l'aide à l'installation, la transition des pratiques agricoles, la restauration collective saine durable et responsable, l'accompagnement au changement de comportement alimentaire.

Le PAiT est adossé au Pôle agroalimentaire créé en 2018 pour fédérer les acteurs des différents maillons des filières alimentaires.

<https://pait-transition-alimentaire.org/>

Levier #6

Développement des compétences¹¹

«La transformation de l'économie entraîne des besoins de compétences majeurs, tout en remettant en question certains métiers.»

Pourquoi ce levier ?

La mise en œuvre des cinq leviers précédents dépend de la disponibilité des compétences nécessaires. Mieux anticiper ces mutations est d'autant plus crucial qu'elles laissent entrevoir aussi bien des créations que des destructions d'emplois, ainsi que des impacts différenciés selon les secteurs et donc selon les réalités territoriales. Parce que les entreprises et les actifs prospectent le plus souvent au sein d'un marché du travail localisé, les territoires ont tout intérêt à se saisir du sujet. Ce qui soulève pour eux trois enjeux clés :

- **Anticiper les impacts de la transition / relocalisation de l'économie sur l'évolution des emplois, des métiers et des compétences**

Du côté des opportunités de créations d'emplois, celles induites par la transition énergétique (la mise en œuvre de la Stratégie Nationale Bas Carbone pourraient engendrer la création de 700 000 à 900 000 emplois d'ici 2050) s'ajouteraient à celles permises par la réindustrialisation (la France compterait 1,7 million d'emplois industriels supplémentaires si elle se situait dans la moyenne européenne concernant le nombre d'emplois industriels pour 100 actifs).

À l'inverse, la nécessité de réduire certaines productions et consommations à fort impact environnemental se traduira inexorablement par la diminution, voire la fermeture, de certaines activités (par exemple, centrales électriques à charbon, raffineries, construction neuve, automobile etc.). L'évaluation des impacts sur l'emploi des scénarios Transition(s)

2050 de l'Ademe se traduit ainsi par des résultats contrastés. Reposant sur une baisse drastique de la production de biens carbonés et de la construction neuve, le scénario le plus sobre (S1 - Génération frugale) se traduit par un recul de 1,5 million d'emplois en 2050 par rapport au scénario tendanciel. Tandis que le scénario le plus pourvoyeur d'emplois (S4 - Pari réparateur) en génère 800 000 de plus que le scénario tendanciel, en maintenant la consommation de masse grâce à un large recours aux solutions technologiques.

Tout l'enjeu est donc de prévoir l'évolution quantitative et qualitative des métiers et des compétences en déclin, en mutation, en émergence, en croissance pour être en mesure d'accélérer la transformation de l'économie ainsi que le recyclage des compétences et les reconversions des personnes dont l'activité est menacée à terme.

- **Articuler adaptation de l'offre de formation, attractivité des métiers et accompagnement des transitions professionnelles...**

Répondre aux besoins de compétences actuels et futurs implique une adaptation de l'offre et des financements de formation initiale, continue et professionnelle (formalisation des nouveaux besoins de formation, adaptation des référentiels, des contenus pédagogiques, de l'évaluation, etc.). L'adaptation des formations peut aussi constituer un levier de prise de conscience des problématiques environnementales dans l'ensemble des métiers et secteurs d'activités. Par ailleurs, il est essentiel de dimensionner à

la baisse les formations dans les secteurs en décroissance afin d'éviter «d'enfermer» de nouveaux actifs dans des métiers à l'avenir étroit.

Mais il ne suffit pas de disposer d'une offre de formations adaptées. Encore faut-il que des actifs soient motivés par les métiers et emplois auxquels elles conduisent. Or, l'industrie subit un déficit d'attractivité de longue date et rencontre aujourd'hui des difficultés de recrutement inédites depuis le début des années 1990. De même, certaines activités clés pour la transition – réparation, gestion des déchets, construction, agriculture, sylviculture, etc. – rencontrent des difficultés similaires. Cette question de l'attractivité des métiers prend une acuité particulière au moment où l'on constate une perte de sens du travail, notamment parmi les jeunes générations.

Enfin, au moment où la France compte encore plus de 3 millions de demandeurs d'emplois de catégorie A et une précarisation croissante de l'emploi, la capacité à sécuriser et accompagner les mobilités professionnelles entre les métiers/emplois sur le déclin et ceux en émergence/croissance constitue une condition clé pour favoriser une transition juste au plan social.

- **... en encourageant une plus forte implication des entreprises**

Si les entreprises ont un intérêt direct à s'investir dans le développement des compétences de leurs salariés (pour gagner en compétitivité, agilité, attractivité, etc.), seuls un quart d'entre elles ont mis en place une politique de formation systématique.

OBJECTIFS

Anticiper les impacts de la transition /relocalisation de l'économie sur l'évolution des emplois, des métiers et des compétences

Adapter l'offre de formation initiale, professionnelle et continue

Renforcer l'attractivité des métiers nécessaires à la transformation de l'économie

Accompagner les transitions professionnelles

PISTES D' ACTIONS

- Favoriser la coordination des acteurs économiques, de l'emploi-insertion et de la formation au niveau territorial.
- Capitaliser et décliner localement les travaux de prospective des métiers et des compétences menés au niveau national.
- Mettre en place un baromètre annuel «emploi-compétences» auprès des entreprises et leur proposer un outil d'autodiagnostic.
- Impulser des démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans les activités clés pour la résilience et la transition du tissu économique.
- Consolider les formations aux métiers industriels stratégiques et à la microfabrication locale.
- Développer les formations au service de la transition écologique.
- Favoriser le décloisonnement et l'hybridation de l'offre de formation.
- Soutenir la formation intégrée au travail et l'offre de formation des entreprises (écoles et campus internes, etc.).
- Donner un accès prioritaire à la formation aux personnes peu qualifiées.
- Mener des campagnes de sensibilisation et de valorisation de l'intérêt et de l'utilité des métiers auprès des collégiens-lycéens, des demandeurs d'emplois et du grand public.
- Inciter les entreprises à améliorer la qualité des emplois (durée du contrat de travail, rémunération, conditions de travail..., etc.).
- Encourager les entreprises à se tourner vers les personnes en insertion pour pourvoir les emplois en tension.
- Accompagner les PME sur le volet RH/compétences et relayer les bonnes pratiques.
- Évaluer les compétences transférables entre métiers en déclin et métiers en croissance, et soutenir les démarches de reconversion professionnelle.



L'expérimentation Supports aux Dialogues Prospectifs (SDN)

Testée pour la première fois avec les acteurs du pays du Cambrésis mobilisés par la maison de l'emploi (Cambrésis Emploi) avec l'appui de l'Ademe, d'Alliance Villes Emploi et de la Cellule économique régionale de la construction (CERC), la méthode SDP vise à faire converger les anticipations des entreprises et des acteurs de l'emploi et de la formation pour la rénovation énergétique des logements.

Les ateliers prospectifs participatifs ont permis d'élaborer des scénarios à 5 ans et un plan d'action associant une vision des marchés de la rénovation énergétique et les implications en matières d'emplois-compétences.

<http://www.cambresisemploi.fr/>



L'atelier Fab City : Une formation dédiée à la micro-fabrication urbaine

Mise en place par 3 écoles de Nancy (École nationale supérieure d'art et de design de Nancy, ICN Business School et Mines Nancy), l'Alliance ARTEM (Art, Technologie et Management) articule intégration des nouvelles technologies et perspective managériale, stratégique, économique et juridique. Parmi les ateliers proposés, l'atelier Fab City explore «les nouveaux métabolismes de la ville» et les possibles d'une «ville refabricante, participative et circulaire» (fabrication distribuée, Smart factory, Designer entrepreneur, Local is Logical).

<http://www.alliance-artem.fr/>



La première coopérative de Transition Écologique en France

Créée en 2019 à l'initiative de la ville de Grande-Synthe (Nord) et de l'Association suisse Zoein, TILT vise à soutenir des initiatives citoyennes et entrepreneuriales engagées en faveur de la transition écologique, par de l'accompagnement, de la formation, l'accès à des aides financières directes ou indirectes, et l'intégration au sein d'un collectif d'entrepreneurs et de partenaires.

Elle expérimente en particulier le concept de Revenu de Transition Écologique (RTE) visant à garantir un revenu à des personnes physiques souhaitant se reconvertir dans d'activités orientées vers l'écologie et le lien social.

<https://www.tilt.coop/>

Levier #7

Aménagement économique¹²

«L'aménagement économique doit désormais viser le maximum de diversité et de synergies productives au km².»

Pourquoi ce levier ?

Parce qu'il permet l'accueil des usines, des bureaux ou des commerces, le foncier est souvent considéré comme la « matière première » du développement économique. Si les politiques d'aménagement économique – constitution de réserves foncières, développement de zones d'activités, mise à disposition de locaux d'activités, etc. – ne sont pas nouvelles, elles font face aujourd'hui à des enjeux multiples et parfois contradictoires. Dans un contexte de désindustrialisation particulièrement marqué en France depuis plusieurs décennies, les activités productives (industrie, artisanat...) ont été largement évincées des villes, et souvent même des zones d'activités qui leur étaient initialement dédiées. Laissant la place au commerce, au tertiaire ou à l'habitat, qui offrent généralement une rentabilité plus forte et des nuisances moindres, les usines et les ateliers peuvent aussi se transformer en friches comme seul héritage du passé manufacturier.

Si la reconquête industrielle occupe désormais une place de premier plan à l'agenda politique, sa réussite dépend étroitement de la capacité des territoires à faire à nouveau de la place aux industries. Or, plusieurs facteurs se combinent aujourd'hui pour faire du foncier économique, *a fortiori* à vocation productive, une denrée rare. À la concurrence avec les autres usages fonciers, s'ajoute le vieillissement des zones d'activités existantes, la pénurie de terrains de grande taille (plus de 10 hectares) pour l'implantation et l'extension des usines, ou encore la faible acceptabilité des projets industriels pour les riverains potentiels.

De plus, en limitant fortement les extensions urbaines, l'objectif de Zéro Artificialisation Nette (ZAN) à l'horizon 2050 introduit par la loi Climat et Résilience de 2021 fait de la contrainte foncière un nouveau paradigme de l'aménagement économique. Pour autant, ce contexte peut paradoxalement apparaître comme une opportunité s'il permet de proposer un nouveau modèle d'aménagement économique aussi bien sur le fond que sur la forme.

• Amplifier la contribution de chaque mètre carré de foncier à la transformation de l'économie

Puisque l'heure n'est plus à l'extension continue des espaces dédiés aux activités économiques, il est temps désormais de tirer le meilleur parti possible de l'existant pour maximiser la création de valeur économique répondant aux enjeux présentés dans les pages précédentes : diversifier le tissu économique pour mieux adresser la demande locale, à partir de modèles économiques soutenables et résilients, et valorisant de manière durable le terroir de ressources locales. Cela implique de repenser le ciblage des activités à accueillir et à préserver, en fonction de leur capacité à répondre aux besoins du territoire, de leur engagement vers des trajectoires de décarbonation, de circularité et de sobriété, mais aussi de leur potentiel de synergies avec l'écosystème économique du territoire.

Face à la complexité des enjeux et aux intérêts parfois divergents des parties prenantes concernées, concevoir un aménagement économique conciliant sobriété foncière, diversification productive et transition écologique nécessite la mise en place de démarche de planification ouverte à l'ensemble des acteurs concernés.

• Intensifier l'usage des espaces économiques existants

La verticalisation des bâtiments, la mutualisation des espaces (parkings, stockage, etc.), l'utilisation des interstices urbains, la requalification et la densification des zones d'activités ou la reconquête des friches industrielles sont autant d'approches à combiner pour optimiser l'usage des espaces économiques déjà artificialisés. L'intensification recherchée est aussi qualitative puisque la configuration de ces espaces doit permettre à la fois de répondre aux besoins différenciés des entreprises selon leur type d'activité et de leur étape de développement, et d'activer les potentiels de synergies interentreprises (innovation collaborative, mutualisation des outils de production, partage de ressources humaines, sourcing local, services aux salariés communs, écologie industrielle et territoriale, etc.).

Comment passer à l'action ?

OBJECTIFS

Définir une stratégie foncière conciliant sobriété, diversité et transition

PISTES D' ACTIONS

- Mettre en place une capacité d'observation du foncier économique existant et mobilisable dans les espaces déjà urbanisés.
- Réserver l'enveloppe foncière aux activités prioritaires pour la diversification et la transition.
- Construire une feuille de route aménagement économique articulant sobriété foncière, diversification et synergies productives, circularité et décarbonation.

Préserver et intensifier l'usage de l'immobilier économique existant

- Sanctuariser les espaces à vocation productive dans les documents de planification.
- Réduire la vacance dans le parc de bureaux, commerces, zones d'activités, etc.
- Réhabiliter, rénover et adapter le parc de bâtiments industriels, de commerces et de bureaux.
- Requalifier, densifier et renaturer les zones d'activités économiques.

Développer une offre de locaux adaptés aux différentes activités productives

- Reconquérir les friches urbaines et autres espaces disponibles.
- Favoriser l'émergence de fablabs et tiers-lieux productifs.
- Implanter des micro-usines, microfermes, etc., dans les lieux traditionnellement non productifs (zones commerciales, touristiques ou grands équipements de transport).
- Donner toute leur place aux commerces engagés en faveur d'une consommation locale et responsable.
- Accompagner le parcours résidentiel des entreprises.

Programmer des espaces économiques propices aux synergies et à l'innovation

- Favoriser la proximité entre activités/entreprises présentant un fort potentiel de synergies.
- Privilégier le développement de bâtiments et d'infrastructures modulaires, flexibles et réversibles afin de répondre à la diversité et à l'évolution des besoins.
- Accompagner la décarbonation et la circularité de la logistique urbaine.
- Prévoir l'installation de services partagés entre entreprises (restauration, sport, etc.).

Quels exemples inspirants ?



Ters une stratégie concertée sur le foncier économique

Dans la continuité de la définition du Schéma Directeur des Espaces Économiques réalisé en 2018, la nouvelle Stratégie Économique de Grenoble-Alpes Métropole prévoit une stratégie concertée sur le foncier économique du territoire, et a pour objectif de donner de la visibilité aux entreprises pour leurs développements futurs. La rénovation d'espaces économiques vieillissants pourra ainsi être mieux planifiée pour renouveler leur attractivité, ainsi que la réhabilitation de friches industrielles, la densification de certaines zones d'activités ou encore le cadencement de leur développement.

<https://www.grenoblealpesmetropole.fr/>



Recenser et traiter la vacance économique

L'Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole a mené une étude sur les espaces vacants du territoire : diagnostic sur les différentes formes de vacances (foncière, économique et résidentielle) et sur leur évolution, qualification de la vacance selon les contextes urbains et recensement des différentes stratégies et initiatives pour traiter la vacance. À la suite de cela, trois stratégies alternatives pour répondre au phénomène de vacance ont été dégagées : les occupations temporaires, les modes alternatifs pour une revitalisation pérenne, et la dé-densification urbaine.

<https://www.adu-lille-metropole.org/>



Proposer à la location une gamme étendue de locaux productifs

Fondée en 1974, citydev.brussels est la Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale (SDRB). Depuis plus de 40 ans, citydev.brussels développe une stratégie d'acquisition d'infrastructures immobilières (terrains ou bâtiments) permettant d'offrir des solutions d'accueil (parcs industriels, parcs scientifiques, parcs pour PME et TPE, bâtiments pour entreprises, incubateurs, FabLab, etc.) à des conditions intéressantes et à des prix attractifs pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille : de l'artisan à l'industrie en passant par les PME et les TPE.

<https://www.citydev.brussels/fr>

Bibliographie

1

- International Resource Panel, *The Weight of Cities: Resource Requirements of Future Urbanization*, 2018.
- United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat), *Global Environment for Cities-GEO for Cities: Towards Green and Just Cities*, 2021.
- Halpern Charlotte (2020), *L'agenda environnemental des municipalités*, *L'Économie politique*, 2020/1 n°85.
- Grosse François (2020), *Pour une métropole circulaire, ici et maintenant*, *Futuribles*, n°436, mai-juin 2020.

2

- Assemblée nationale, *Rapport d'information sur le sujet de l'autonomie stratégique de l'Union européenne*, décembre 2021.
- Arnsperger Christian, Bourg Dominique, *Écologie intégrale. Pour une société permacirculaire*, PUF, 2017.
- Aubert Francis et Aznar Olivier, *Les enjeux du développement régional révélés par la crise sanitaire : vers une vision intégrée de la région*, *Géographie, Économie, Société* 23, 2021.
- Boutaud Aurélien, *L'urgence climatique : au-delà des mots*, Office cantonal de l'environnement de Genève, février 2020.
- Chabanel Boris, *Souveraineté économique : relocaliser, pourquoi et comment ?*, Métropole de Lyon, Millénaire3, 2020.
- Florentin Arnaud, *Et si l'antidote à l'urgence climatique était la diversité économique ? [Texte imprimé] : essai sur les forêts productives*, La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube, DL 2023.
- Haut Conseil pour le Climat, *Dépasser les constats : Mettre en œuvre les solutions*, Rapport annuel 2022.
- Hérault Paul, *Comment renforcer la souveraineté à l'heure des chaînes de valeur mondiales ?*, Études de l'Ifri, Ifri, décembre 2021.
- Hopkins Rob, *Manuel de transition : de la dépendance au pétrole à la résilience locale*, Écosociété, 2010.
- Les Greniers d'Abondance, *Vers la résilience alimentaire. Faire face aux menaces globales à l'échelle territoriale*, 2020.
- Meadows Dennis et alii, *Les limites à la croissance (dans un monde fini)* – Éditions Rue de l'Échiquier, 2004.
- PNUD, *Rapport sur le développement humain 2020. La prochaine frontière : le développement humain et l'anthropocène*, 2020.
- Servigne Pablo, *La résilience, un concept-clé des initiatives de transition*, Barricade, décembre 2011.

26

3

- Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, *Coopérations entre métropoles et territoires environnants : quels facteurs de réussite ?*, décembre 2020.
- Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, *La transition écologique comme moteur de la cohésion des territoires*, Octobre 2020.
- Aubert Francis et Aznar Olivier, *Les enjeux du développement régional révélés par la crise sanitaire : vers une vision intégrée de la région*, *Géographie, Économie, Société* 23, 2021.
- Barles Sabines, *Métabolisme urbain, transitions socio-écologiques et relations ville-campagne*, in «Pour», 2018/4 n°236.
- Sabine Barles, *Transition écologique et métabolisme urbain*, Agence National de la Cohésion des Territoires (ANCT), *La transition écologique comme moteur de la cohésion des territoires*, Octobre 2020.
- Barles Sabines, *On ne peut pas penser la soutenabilité urbaine sans penser la soutenabilité de tout ce qui nourrit les villes*, Métropole de Lyon, Millénaire3, entretien réalisé le 22 mars 2021.
- Dégremont Marie, *Les solidarités entre territoires : un levier pour la transition écologique*, France Stratégie, Note de synthèse, août 2020.
- Kampelmann Stephan et De Mynck Simon, *Les implications d'une circularisation des métabolismes Territoriaux*. Une revue de la littérature, *Pour*, 2018/4 n°236.
- Sale Kirkpatrick, *L'Art d'habiter la terre. La vision biorégionale*, Wildproject, février 2020.
- Talandier Magali, *Développement territorial. Repenser les relations villes-campagnes*, Armand Colin, 2023.
- Theys Jacques, *L'approche territoriale du «développement durable», condition d'une prise en compte de sa dimension sociale*, *Développement durable et territoires*, Dossier 1, septembre 2002.
- Verhaeghe Laetitia, *Le déploiement local des énergies renouvelables à l'amorce d'un mutualisme villes-campagnes ?*, *Espaces et sociétés*, 2021/1 n°182.
- Verhaeghe Laetitia, *La transition socio-écologique à l'amorce de nouvelles relations villes-campagnes ?*, Caisse des dépôts, Institut pour la recherche, 2020.

4

- Aubert Francis et Aznar Olivier, *Les enjeux du développement régional révélés par la crise sanitaire : vers une vision intégrée de la région*, *Géographie, Économie, Société* 23, 2021.
- Bihouix Philippe, *Le bonheur était pour demain. Les rêveries d'un ingénieur solitaire*, Seuil, 2019.

- Bourgeois Alexandre et Briand Antonin, *Le «made in France» : 81% de la consommation totale des ménages, mais 36% seulement de celle des biens manufacturés*, Insee Première, n°1756, 05/06/2019.
- Chabanel Boris, *Souveraineté économique : relocaliser, pourquoi et comment ?*, Métropole de Lyon, Millénaire3, 2020.
- Chabanel Boris, *L'enjeu du circuit économique local. Des clés pour comprendre et agir*, Direction de la prospective et du dialogue public de la Métropole de Lyon, 2016.

5

- Bonneau Christophe, Nakaa Mounira, *Vulnérabilité des approvisionnements français et européens*, Direction générale du Trésor, TrésorÉco n° 274, Décembre 2020.
- Chabanel Boris, *Souveraineté économique : relocaliser, pourquoi et comment ?*, Métropole de Lyon, Millénaire3, 2020.
- Chabanel Boris, *L'enjeu du circuit économique local. Des clés pour comprendre et agir*, Direction de la prospective et du dialogue public de la Métropole de Lyon, 2016.
- Florentin Arnaud, Chabanel Boris, *L'effet multiplicateur local. Un levier incontournable pour inspirer le développement des territoires*, Utopies, note de position #7, juillet 2016.
- International Resource Panel, *The use of natural resources in the economy: A Global Manual on Economy Wide Material Flow Accounting*, UNEP, 2021.
- Jaravel Xavier et Méjean Isabelle, *Quels intrants vulnérables doit-on cibler ?*, Conseil d'Analyse Économique, Focus, n°057-2021, Avril 2021.
- Laville Elisabeth, Florentin Arnaud, Chabanel Boris, Richard Annabelle, *Covid-19 : une question de résilience productive*, Utopies, note de position n°20, mai 2020.
- Mohkam Kambiz et Simon Olivier, *L'empreinte matières de l'économie française : une analyse par matière et par catégorie de produits*, CGDD-INSEE, novembre 2019.
- Service des données et études statistiques, *Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone de la France*, Ministère de la transition écologique, Note méthodologique, Octobre 2021.

6

- Bihoux Philippe, *Le bonheur était pour demain. Les rêveries d'un ingénieur solitaire*, Seuil, 2019.
- Cézard Florian, Mourad Marie, *Panorama sur la notion de sobriété. Définitions, mises en œuvre, enjeux*, Ademe, 2019.
- Corre David, Houquet Élodie, Virlovet Gaël, *État des lieux des actions de sobriété dans les territoires français*, Ademe, 2021.
- Cusset Pierre-Yves, Prada-Aranguren Ana Gabriela, Trannoy Alain, *Les dépenses pré-engagées : près d'un tiers des dépenses des ménages en 2017*, La note d'analyse, n°102, aout 2021.
- Dugast César et Soyex Alexia, *Faire sa part ? Pouvoir et responsabilité des individus, des entreprises et de l'état face à l'urgence climatique*, Carbone 4, Juin 2019.
- Fuchs Doris et alii, *Consumption Corridors Living a Good Life within Sustainable Limits*, Routledge, 2021.

- Jackson Tim, *Prospérité sans croissance*, De Boeck, 2017.
- Keucheyan Razmig, *Les besoins artificiels. Comment sortir du consumérisme*, Zones, 2019.
- Laurent Éloi, *L'essentiel, l'inutile et le nuisible*, OFCE, Le blog, billets du 3, 7, 14 avril 2020.
- Latour Bruno, *Imaginer les gestes-barrières contre le retour à la production d'avant-crise*, AOC, le 30 mars 2020.
- Maresca Bruno, *Mode de vie : de quoi parle-t-on ? Peut-on le transformer ?*, La Pensée écologique, vol.1, no.1, 2017.
- Sandberg Maria, *Sufficiency transitions : A review of consumption changes for environmental sustainability*, Journal of Cleaner Production 293, 2021.
- Sahakian Marlyne et alii, *Advancing the concept of consumption corridors and exploring its implications*, Sustainability: science, practice and policy 2021, vol.17, no.1, 305–315, 2021.
- Saujot, M., *Quel contrat social dans un monde fini ?*, Iddri, Décryptage n°03/22, 2022.
- Virlovet Gaël, Thibault Nicolas, *Politiques territoriales de sobriété, Éléments de méthode*, Ademe, 2021.
- <https://securite-sociale-alimentation.org/>

7

- Chabanel Boris, *L'enjeu du circuit économique local. Des clés pour comprendre et agir*, Direction de la prospective et du dialogue public de la Métropole de Lyon, 2016.
- Chabanel Boris, *Souveraineté économique : relocaliser, pourquoi et comment ?*, Direction de la prospective et du dialogue public de la Métropole de Lyon, 2020.
- Florentin Arnaud, Chabanel Boris, *L'effet multiplicateur local. Un levier incontournable pour inspirer le développement des territoires*, Utopies, note de position #7, juillet 2016.

8

- Laville Elisabeth, Florentin Arnaud, Chabanel Boris, Richard Annabelle, *Covid-19 : une question de résilience productive*, Utopies, note de position n°20, mai 2020.
- Florentin Arnaud, *Et si l'antidote à l'urgence climatique était la diversité économique ? [Texte imprimé] : essai sur les forêts productives*, La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube, DL 2023.

9

- Bocken Nancy, Short Samuel, *Unsustainable business models – Recognising and resolving institutionalised social and environmental harm*, Journal of Cleaner Production 312, 2021.
- Bocken N. et alii., *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, Journal of Cleaner Production 65, 2014.
- Evans Steve, *Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models*, Business Strategy and the Environment 26, 597–608, 2017.
- Geissdoerfer, M. et alii, Pieroni, M.P., Pigosso, D.C. and Soufani, K., *Circular business models: A review. Journal of Cleaner Production*, 277, 2020.

- Geissdoerfer Martin, Vladimirova Doroteya, Evans Steve, *Sustainable business model innovation: A review*, Journal of Cleaner Production 198, 2018.
- Morsetto Piero, *Targets for a circular economy*, Resources, Conservation & Recycling 153, 2020.
- Reike Denise, Vermeulen Walter, Witjes Sjors, *The circular economy: New or Refurbished as CE 3.0? — Exploring Controversies in the Conceptualization of the Circular Economy through a Focus on History and Resource Value Retention Options*, Resources, Conservation & Recycling 135, 2018.
- Richa Grégory, Ledoux Emmanuelle, *Pivoter vers une industrie circulaire. Construire un futur avec une nouvelle génération d'entreprises*, Dunod, 2022.

10

- Commissariat général au développement durable, *Plan national de programmation des ressources minérales de la transition bas carbone. L'éolien et les moteurs pour véhicules électriques : choix technologiques, enjeux matières et opportunités industrielles*, Ministère de la transition énergétique, 2022.
- Conseil Général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies, *Analyse de la vulnérabilité d'approvisionnement en matières premières des entreprises françaises*, 2019.
- Korhonen, J., Honkasalo, A., Seppälä, J., *Circular Economy: The Concept and its Limitations*, Ecological Economics, Volume 143, January 2018.
- Ledoux Emmanuelle et Chardon Alain, *Stratégie Nationale Bas Carbone sous contrainte de ressources. Une approche intégrée de la transition bas carbone circulaire*, Rapport INEC, Capgemini Invent, 2022.
- Morsetto Piero, *Targets for a circular economy*, Resources, Conservation & Recycling 153, 2020.

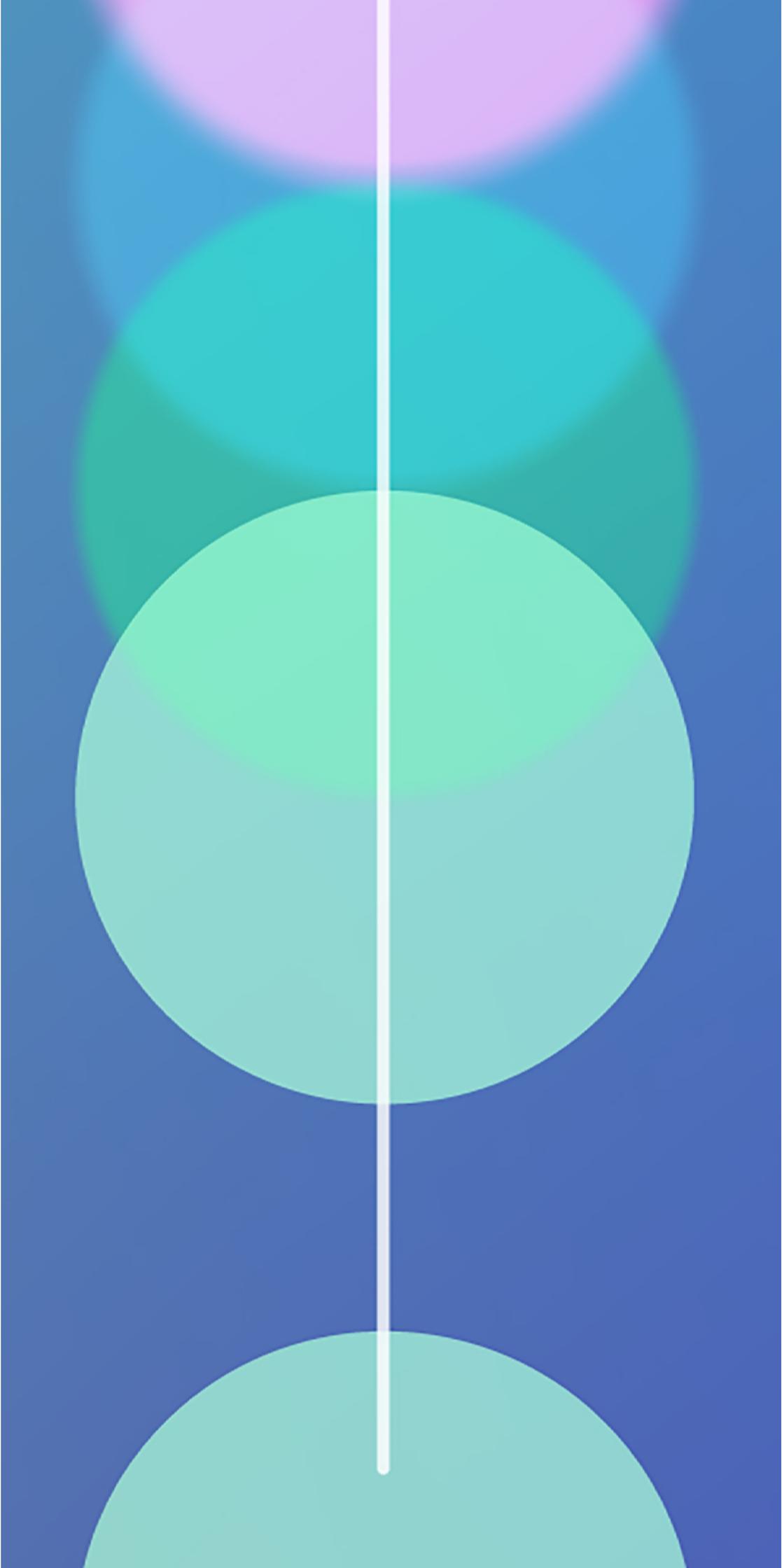
28

11

- Ademe, *Les effets de la transition écologique sur l'emploi*, Ademe Stratégie, #63, juillet 2022.
- Baghioni Liza, Moncel Nathalie, *La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental*, Céreq, BREF n°423, 2022.
- France Stratégie, Céreq, Ademe, Ministère de la Transition écologique et solidaire, *Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique, synthèse du cycle 2020 de webconférences*, 2021.
- Insee, *En juillet 2022, dans l'industrie manufacturière, les difficultés de recrutement s'accroissent*, Informations Rapides, 21 juillet 2022, n°187.
- The Shift Project, *L'Emploi : moteur de la transformation bas carbone*, décembre 2021.

12

- ANCT, *Résultats de la Fabrique Prospective Sites industriels de demain*, 2023.
- Banque des territoires, *Repenser les zones d'activités pour redynamiser les territoires*, 2024.
- Bringand Flore, *Faire la ville productive*, PUCA, 2024.
- Duarte Paulette, Duvillard Sylvie, Gillio Nicolas et Petit Thierry, *Foncier industriel et stratégies publiques locales : une articulation imparfaite*, La Fabrique de l'Industrie, 2024.
- Ferchaud Flavie, Blein Alexandre, Idt Joël, Lecointre Daphné, Trautmann Flore, Beraud Hélène, *Aménager la ville productive*, La Fabrique de l'Industrie, 2024.
- Groux Annette, Grulois Geoffrey et Ana Scutari, *Planifier la ville productive*, PUCA, 2024.
- Intercommunalités de France, *Sobriété foncière et développement économique*, Focus économie, janvier 2022.
- Intercommunalités de France, *Le foncier économique à l'heure de la sobriété foncière*, Focus économie, septembre 2022.
- Institut Paris Région, *Réimplanter de l'activité économique sur des friches urbaines : l'impossible équation ?*, Note rapide n°974, mars 2023.
- Institut Paris Région, *(Re)développer les activités productives dans les régions métropolitaines*, Les carnets pratiques n°16, 2024.
- Liefooghe Christine, *Qu'entendent les acteurs institutionnels par « activités productives » ?*, PUCA, 2023.
- Observatoire des Zones d'Activités économiques du Rhône, *Aménagement économique et sobriété foncière. Guide méthodologique pour l'élaboration d'une stratégie vertueuse*, 2023.
- Sénat, *Rapport d'information relatif aux entreprises face à la pénurie de foncier économique*, 2024.



Retrouvez toutes les études sur millenaire3.grandlyon.com



L'attractivité en transitions Une économie à réinventer.

Raréfaction des ressources, tensions internationales, recherche de souveraineté et de réindustrialisation, concurrence mondiale féroce, crise écologique : ces enjeux majeurs interrogent la part et la place des activités économiques dans la préservation d'un monde viable.

30

Faut-il se résigner à un « business as usual » en espérant que ça tienne ?

Pour combien de temps ? Au bénéfice de qui ?

Depuis les territoires, les modèles de développement et d'attractivité économiques se réinventent. À long terme, l'inscription des métropoles dans la logique de « coopétition » internationale montre ses limites. À l'échelle de nos agglomérations, elles sont géographiques, environnementales, sociales et démographiques.

Et si nos priorités portaient sur de nouveaux référentiels ? Demain, quels facteurs rendront les territoires attractifs aux yeux des investisseurs, mais aussi des habitants, des salariés et des consommateurs ?

Dans un monde de plus en plus incertain, l'enjeu premier sera la capacité du tissu économique à répondre aux besoins essentiels du territoire, en tenant compte de ses vulnérabilités et de ses atouts.

En appui à l'organisation d'une journée de réflexion prospective le 11 juillet 2025, ce dossier donne de premières clefs pour interroger de manière lucide les leviers de transformation de nos entreprises et de leurs modèles.

Pour suivre l'actualité de Millénaire 3, inscrivez-vous à sa newsletter et suivez la page linkedIn Millénaire 3 - Métropole de Lyon



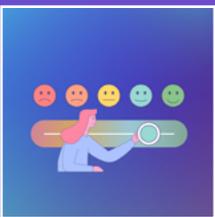
David Le Bras, de l'ADGCF : « La promesse selon laquelle le développement économique apporterait mécaniquement de la richesse pour tous est de plus en plus contestée »

L'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF) rassemble près d'un millier de cadres dirigeants d'intercommunalités de toutes tailles et statuts. Son délégué général, David Le Bras, revient sur la réflexion collective portée par la démarche intitulée *Et si... la transformation écologique devenait la matrice des politiques intercommunales ?*



Ce que le territoire fait à l'économie (et aux entreprises)

Pour s'adapter au nouveau contexte écologique, toute entreprise devra prendre en compte les caractéristiques géographiques et humaines de son environnement immédiat. Cet article propose d'éclairer les mécanismes en jeu, à partir de retours d'expériences d'entreprises locales, jusqu'à interroger le futur rôle des collectivités dans ces mutations incontournables.



Redéfinir la valeur avec les entreprises : pour une économie territoriale repolitisée

Parce que les perspectives l'imposent, la transition économique se met en place progressivement sur les territoires. Le défi est immense, complexe. Les stratégies d'entreprises, les transformations du travail et de la valeur en cours esquissent les nouvelles directions à prendre. Il s'agira de choisir collectivement d'affirmer nos nouvelles trajectoires.



Financer le renoncement ? Théories, expérimentations et science-fiction pour une ingénierie du retrait

Le troisième Plan national d'adaptation au changement climatique, publié en mars 2025, projette une France à +4 degrés. Les décideurs sont confrontés à des choix économiques difficiles. Il faudra accepter de renoncer à certaines activités, certains modèles, et ces renoncements ont un coût. Alors, comment repenser ce qui doit être financé, comment et pour quelle valeur ?



Alexandre Monnin, philosophe : « Il ne s'agit plus seulement de produire, mais de réparer, maintenir, démanteler »

La vie économique s'intéresse particulièrement au remplacement du nouveau par l'ancien, et nos territoires sont marqués par la sédimentation de survivances et de ruines héritées. Dans cet entretien, Alexandre Monnin, philosophe et penseur de la redirection écologique, nous éclaire sur les conditions nécessaires pour la prise en charge de ces « communs négatifs ».



Éléonore Gendry, docteure en urbanisme : « L'usine moteurs Renault Trucks d'aujourd'hui donne à voir une activité productive proche de la logistique »

Éléonore Gendry a mené une thèse consacrée à l'évolution des liens entre la ville et l'industrie dans l'agglomération lyonnaise. Désormais, elle mène ses recherches à l'Université Lyon 2, sur la ville durable et les bâtiments innovants. Dans cet entretien, elle questionne nos représentations des changements de modèle économique industriel sur les territoires.



À l'ère des polycrises, l'urgence de repenser le développement économique des métropoles

Géopolitiques, écologiques, commerciales : les crises se multiplient, mais ne révèlent-elles pas toutes la même défaillance de nos cadres de pensée actuels ? L'injonction à la spécialisation vise à obtenir un avantage concurrentiel sur un segment de marché. Aujourd'hui, les entreprises et les territoires peuvent-ils encore se permettre de suivre cette logique ?

MÉTROPOLE DE LYON

Direction de la prospective
et du dialogue public

20 rue du Lac
CS 33569 - 69505 Lyon cedex 03

Retrouvez toutes les études sur millenaire3.grandlyon.com

MÉTROPOLE

GRAND LYON

grandlyon.com