

L'EVOLUTION DES LOCALISATIONS INTRA- URBAINES DU TERTIAIRE

Analyse de deux ensembles-témoins :
les activités d'études et conseils, les services financiers

Rodolphe DODIER

Dans le premier volume du rapport de recherche sur "Le Mans, six ans après l'arrivée du TGV", nous affirmions que le secteur tertiaire était le plus susceptible d'être affecté par d'éventuels effets TGV. Cette affirmation était basée sur un triple constat :

- Tout d'abord, le secteur tertiaire est de loin le secteur le plus dynamique dans la conjoncture actuelle, contribuant même à la croissance de l'emploi durant les 15 dernières années malgré les problèmes du tissu industriel, aussi vifs au Mans qu'ailleurs. Le rythme de création, mais aussi de disparition, d'établissements du secteur tertiaire est rapide et cette mobilité intense permet une réponse plus immédiate aux nouveaux facteurs de localisation (Cf les travaux du GDR 974 dans la revue "Les Nouveaux Dynamismes Régionaux"). Pour l'observateur, c'est donc a priori dans le secteur tertiaire que les changements de localisation en cours seront les plus lisibles, changements parmi lesquels on peut faire l'hypothèse de mouvements induits par des effets TGV.

- Ensuite, la petite taille des établissements tertiaire est un facteur réduisant les obstacles à la mobilité. La principale immobilisation financière est souvent constituée du patrimoine immobilier lui-même (sauf dans le cas de location de bureau en blanc), mais est assez facile à réinsérer dans le marché de l'immobilier de bureau, peu tendu dans l'agglomération mancelle. L'autre poste important des immobilisations financières est formé des moyens de production, mais, s'agissant essentiellement de bureautique, d'informatique et de petit mobilier, ils sont peu nombreux et facilement transportables. La nature même des établissements tertiaires n'est donc pas un frein à la mobilité et il suffit de faibles gains de productivité présumés, d'une perspective d'augmentation du chiffre d'affaire ou d'une amélioration des marges bénéficiaires, pour amorcer cette mobilité.

- Enfin, une partie de ce secteur tertiaire, notamment certains services aux entreprises assez spécialisés comme les activités d'études ou de conseils, sont très sensibles aux moyens de communication. Le TGV n'est qu'un de ces moyens, mais a été localement complété par l'équipement des bâtiments de NOVAXIS en équipements de télécommunications de pointe (avec classement en ZTA, zone de télécommunications avancées). En effet, le relationnel et la rapidité de ce relationnel tient une place importante dans la capacité de ces entreprises à pénétrer certains marchés. De plus, elles fonctionnent parfois en réseaux, généralement avec d'autres établissements situés dans une autre

agglomération, à la fois pour accéder à ces marchés et pour échanger des informations (techniques ou autres), informations d'une importance cruciale pour rester compétitives.

L'objet de cette étude est donc d'analyser l'évolution des localisations intra-urbaines des segments du tertiaire situés au coeur de l'organisation économique contemporaine, en l'occurrence les services d'études spécialisées (études techniques, économiques ou informatiques) et les services financiers (comptabilité-gestion, auxiliaires financiers), en essayant de mettre en évidence l'impact éventuel du TGV. D'autres effets TGV peuvent être imaginés, mais il est encore plus difficile de les faire ressortir. Ainsi, comme nous l'avons démontré dans le volume 1, les situations conjoncturelles et les structures locales d'activité variées opacifient les effets à l'échelle inter-urbaine. De même, les transformations structurelles à l'intérieur même du tissu économique (élévation des qualifications par exemple) que pourraient engendrer la présence du TGV sont d'une temporalité bien plus longue et procèdent d'interactions larges incluant d'autres facteurs (élévation générale du niveau de formation, transformation du travail, impact local de l'université, etc.). Seuls les effets concernant les localisations intra-urbaines feront donc l'objet de ces investigations.

SOURCES ET METHODE

La source permettant de faire ce type d'étude ne peut être qu'un fichier d'établissements. Le seul à peu près fiable est SIRENE, les fichiers des organismes consulaires, par exemple, étant vraiment de faible qualité et les autres sources INSEE (enquête structure des emplois, etc.), trop partielles (seuil de 20 salariés). Certes, SIRENE n'est pas non plus exempte de critiques ou d'erreurs, comme la présence de doublons ou le maintien sur les listes d'établissements fermés depuis un certain temps. Dans le premier cas, on les repère par l'édition des adresses, mais certains doublons sont juridiquement bien réels, traduisant des montages financiers particuliers, finalement assez courants dans les branches tertiaires. En revanche, il est aussi difficile pour l'utilisateur que pour l'INSEE de repérer les établissements fermés. Une rapide enquête sur le terrain a permis de constater que dans la dernière extraction en notre possession, la proportion d'établissements fermés était négligeable. D'autre part, certaines variables sont plus ou moins intéressantes, comme la date de création que nous comptons utiliser et qui s'est avérée partiellement décevante, un changement de statut juridique induisant sa modification. Cependant, cette source a comme avantage son exhaustivité et l'abondance des informations sur chaque établissement, mais il ne faudra pas s'attacher aux cas particuliers sans vérification systématique, ceux-ci pouvant être liés aux limites de la source.

La méthode utilisée consiste à comparer les localisations des établissements de certaines branches à deux dates différentes. Ces deux dates ne seront pas optimales,

SIRENE étant une source vivante, il est impossible d'obtenir une extraction pour 1989 (seuls des tableaux de comptage sans intérêts - échelle communale - sont disponibles), aussi une extraction de mai 1992, acquise pour d'autres travaux, constituera la date t0. Par contre, la commande d'une nouvelle extraction permet d'avoir une date butoir t1 assez récente (octobre 1995).

Pour apprécier les éventuels effets TGV sur les localisations intra-urbaines, ou des évolutions dans lesquelles la présence du TGV a un certain rôle, il sera en fait nécessaire de descendre à un niveau très fin, permettant seul la comparaison des nomenclatures NAP et NAF (le changement a eu lieu en 1993). On retrouve en effet des intitulés de branches assez voisins, permettant la comparaison de deux branches identiques à deux dates différentes et donc l'analyse de la dynamique des localisations dans cette branche.

LES SERVICES D'ETUDES ET DE CONSEIL

A l'intérieur de la branche 77 de la NAP (études, conseils et assistance), l'hétérogénéité des activités est très importante puisque s'y côtoient des activités à fort contenu (études techniques, conseils divers) et d'autres de simple sous-traitance d'activités spécifiques mais banales (travaux à façon, conditionnement, gardiennage), voire synonymes de précarisation de l'emploi (intérimaires parfois intégrés dans l'entreprise de travail temporaire, selon la nature juridique des contrats passés avec les clients). Aussi, pour être sûr de restreindre le propos aux fonctions supérieures, seules les études ont été retenues, c'est-à-dire les branches "cabinets d'études techniques", "cabinets d'études sociologiques et économiques" et "cabinets d'études informatiques et d'organisation", que l'on retrouve sous des terminologies voisines dans la NAF ("ingénierie, études techniques" plus "essais et analyse technique", "études de marché et sondages", "activités informatiques"). D'autres segments de la branche 77 seront analysés ultérieurement car plus proches des services financiers que des activités d'études.

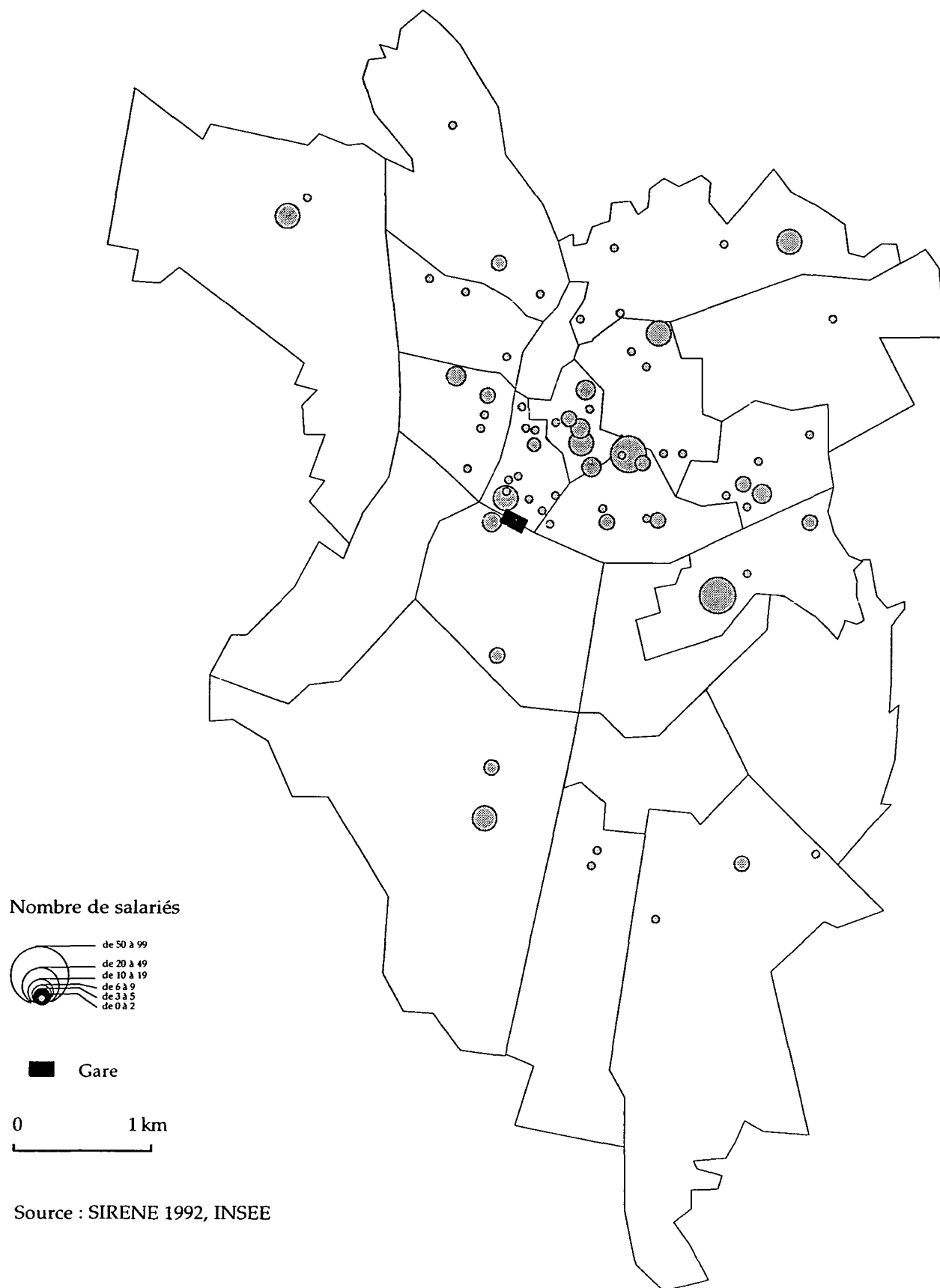
Localisations : entre diffusion et concentration

La structure spatiale intra-urbaine des services d'études et de conseils sera décrite à partir de la cartographie des établissements (Cf cartes 1 à 3), avant d'analyser l'évolution de cette structure entre 1992 et 1995. Quatre grands types de localisations peuvent être décrits :

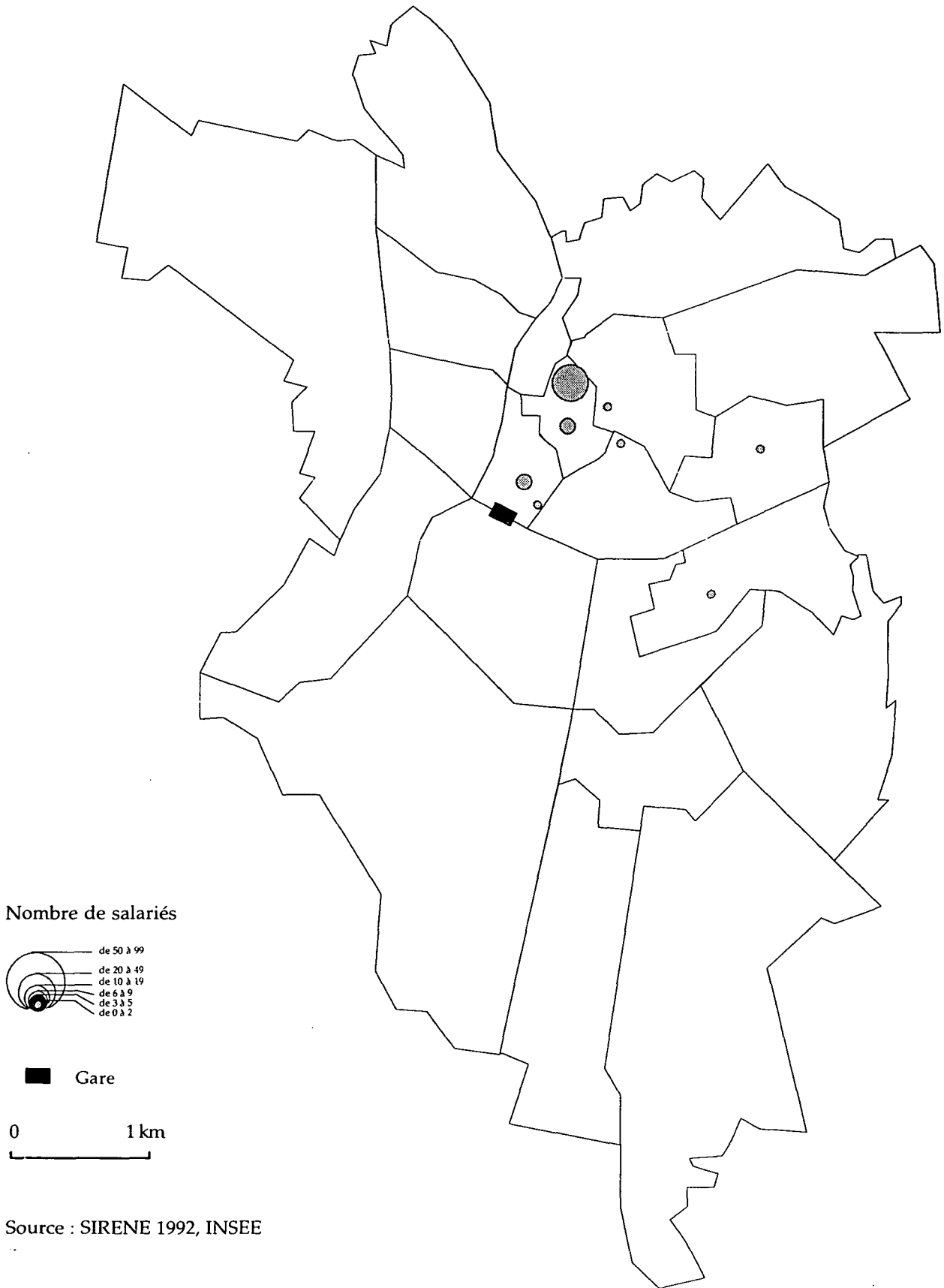
- La première impression est celle d'une forte dispersion sur l'ensemble de la commune, avec seulement une faible représentation des quartiers sud. Cependant, cette impression est surtout induite par de petits établissements avec peu de salariés (généralement moins de 5, voire aucun). Dans le cas de travailleurs indépendants ou de professions libérales avec un ou deux salariés ayant des tâches de secrétariat, il est évident que le lieu de

LOCALISATION DES ETABLISSEMENTS DE LA BRANCHE

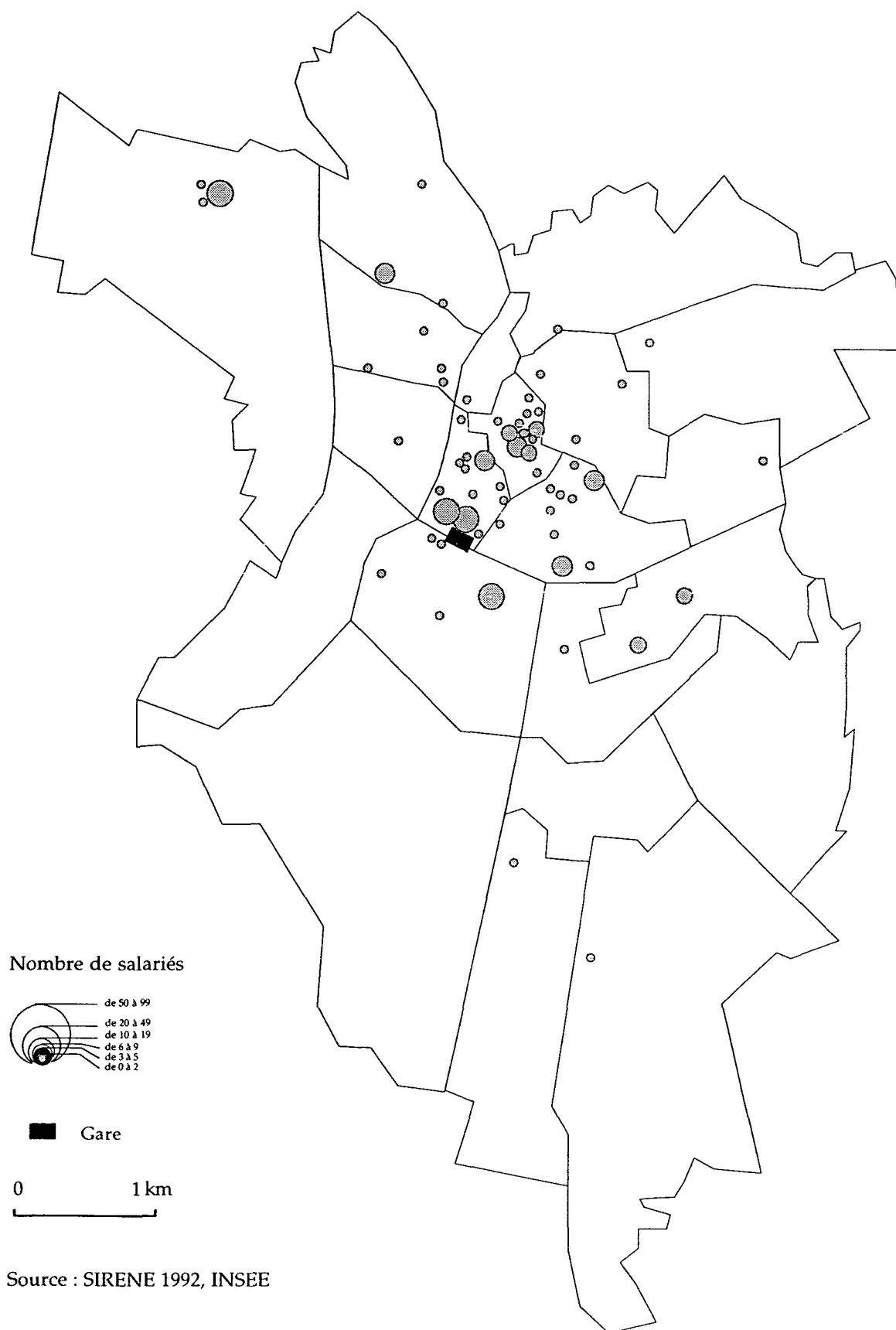
" INGENIERIE ET ETUDES TECHNIQUES "



LOCALISATION DES ETABLISSEMENTS DE LA BRANCHE "ETUDES DE MARCHÉ ET SONDAGE"



LOCALISATION DES ETABLISSEMENTS DE LA BRANCHE "ACTIVITES INFORMATIQUES"



- La logique de certains établissements un peu plus importants (plus de 5 salariés) peut les amener à une localisation périphérique spécifique. C'est notamment le cas pour des établissements d'études techniques très liés à la production, qui vont donc s'installer à proximité de leur marché potentiel ou actuel (zone industrielle sud) ou à proximité de leur principal client (un exemple aux Maillets). On note également quelques établissements d'études techniques ou informatiques, dont deux de taille déjà importante, à proximité de l'Université, sur un site à vocation "technopolitaine" où ils ont d'ailleurs été parmi les premiers à s'installer (Générale d'Infographie notamment).

- Toutefois, le centre reste la zone de localisation principale des cabinets d'études et de conseils, notamment à proximité immédiate de la place de la République, point nodal de l'agglomération, mais plutôt du côté de la place des Comtes du Maine ou avenue de la Préfecture. D'autres établissements participent au rayonnement du centre tout en étant situés un peu en marge, sans doute pour des raisons de coûts fonciers et immobiliers. Cette extension du centre se fait le long d'axes particuliers, notamment l'avenue Bollée, ou de façon plus diffuse comme dans le secteur PCC / nord du quartier Général Leclerc. La plupart des établissements les plus importants sont situés dans le centre ou ses marges.

- Enfin, le quartier de la Gare, coté nord, est aussi un secteur où les établissements d'études et de conseils sont nombreux, sans que les densités soient aussi fortes qu'au centre. Les études informatiques font cependant exception puisque trois des quatre principaux établissements de l'agglomération sont situés dans le quartier, tant coté nord (rue Paul Ligneul et avenue du Général Leclerc), que coté sud (rue du Miroir). Il y a en fait association de deux types d'établissements, de petits cabinets ayant une logique d'implantation dans un quartier résidentiel péricentral (comme dans le secteur Chanzy ou Libération) et des établissements plus importants, la plupart installés rue Paul Ligneul (à proximité d'un pôle d'emploi public et privé, organisations agricoles, Groupama, etc.), ou éventuellement rue du Bourg-Belé, c'est-à-dire sur des axes secondaires de liaison entre gare et centre-ville. L'avenue du Général Leclerc a en effet surtout une fonction commerciale et le coté sud de la gare apparaît rarement sur les cartes comme une localisation privilégiée.

Evolutions : recompositions intenses mais stabilité spatiale

En l'espace de trois ans et demi, cette branche des études et conseils a été fortement remaniée avec de forts mouvements de disparition et de création. La moitié des établissements actuels ont ainsi été "créés" entre mai 1992 et octobre 1995, avec des variations selon les segments, puisque les mouvements sont plus intenses dans les services informatiques (60% de nouveaux établissements dans cette branche toujours très instable) que dans les études techniques ou économiques (40%). Cependant, certains de ces mouvements ne sont que juridiques, résultant d'un changement de propriétaire ou de statut,

alors que la réalité de l'entreprise n'a été que peu modifiée (exemple : Communicator, principal établissement du segment des études économiques et sociologiques). Par contre, une nouvelle enseigne apparaît rarement à l'endroit même de la disparition d'un autre établissement. Les mouvements véritables peuvent donc être estimés à plus de 30% du nombre d'établissements, alors que celui-ci est parfaitement stable à l'unité près. L'ampleur des mouvements dans les études et conseils reste donc considérable, y compris pendant la période étudiée ici, marquée par de faibles taux de croissance de l'emploi dans ces branches pourtant particulièrement dynamiques des services aux entreprises (Cf volume I).

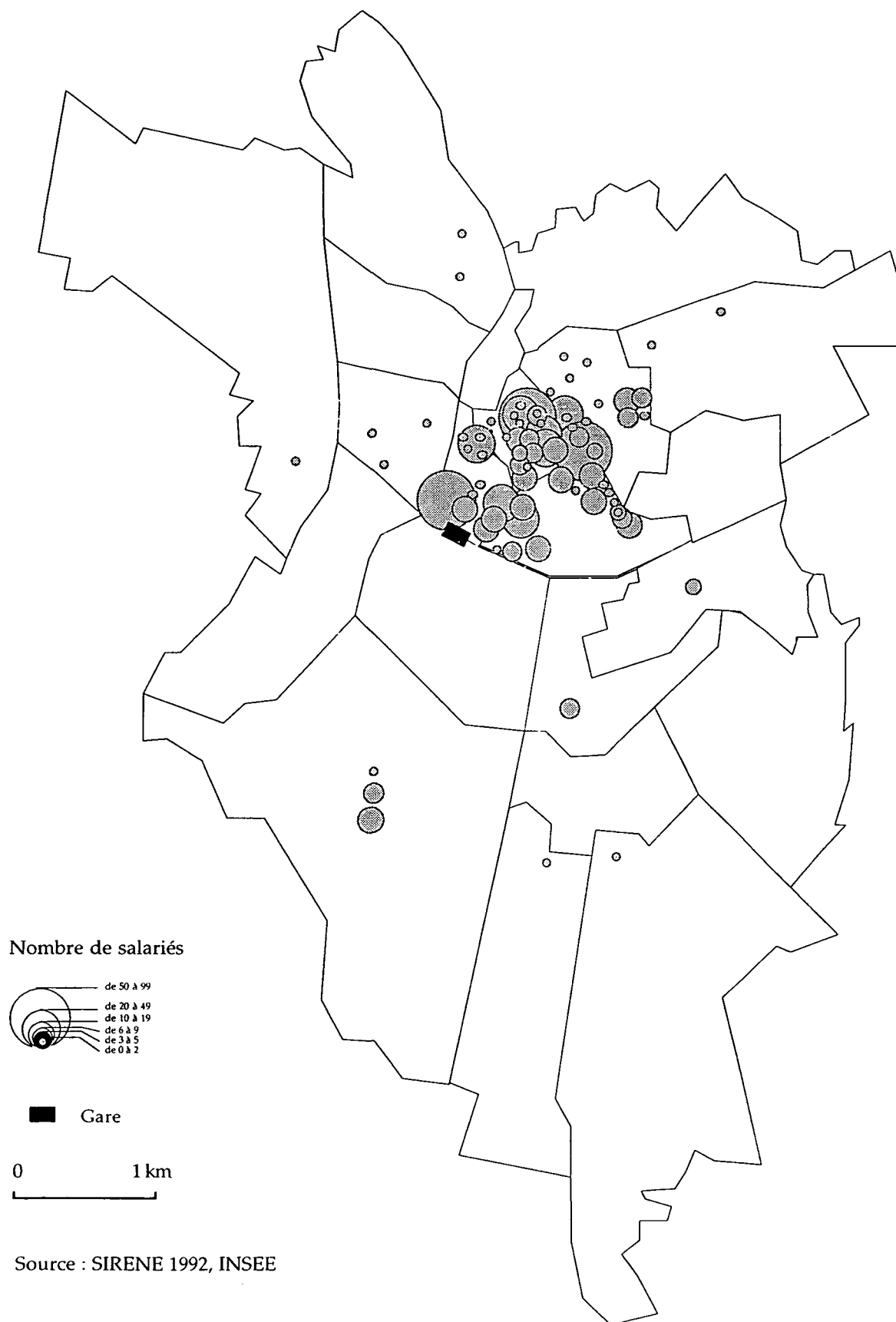
Or, l'impact de ces recompositions sur la structure des localisations intra-urbaines de la branche est en fait assez faible. L'impression générale est vraiment celle de la stabilité spatiale, comme si les intenses mouvements de disparition et de création n'avaient aucune influence sur la structure spatiale de la branche. Le centre garde sa prépondérance, surtout pour les principaux établissements, avec une légère extension sur ses marges, notamment le long de l'axe Bollée. La diffusion des petits établissements reste importante, bien qu'elle semble en légère régression.

En ce qui concerne le quartier de la gare, donc pour mesurer un éventuel effet TGV, c'est encore l'impression de stabilité qui domine. Si, dans une rue donnée, il disparaît trois ou quatre établissements (rue Crochardière ou rue du Bourg-Belé), deux ou trois se sont créés dans le même laps de temps. De même, la plupart des principaux établissements sont pérennes, quoique le nombre de salariés ait souvent varié. Toutefois, quelques éléments semblent signifier que ce quartier n'est pas très attractif dans la période récente. En effet, c'est dans ce quartier de la gare que la baisse du nombre d'établissement est la plus sensible, tout en restant à un niveau faible (-4 unités) et en touchant seulement de très petites entreprises. Toutefois, l'un des plus gros établissements de conseil informatique, SYSTEL, installé rue du Miroir dès 1988, donc au sud de la gare, a déménagé vers un autre quartier, en l'occurrence la zone de l'Université. La situation globale du quartier ne semble donc pas meilleure, dans cette période difficile, que celle des autres quartiers. Cependant, à l'intérieur du quartier, un pôle semble nettement émerger : l'opération NOVAXIS. Le nombre d'établissements y a doublé (+3 unités) et il s'agit souvent d'établissements résistants (aucun n'a disparu) et de taille variée mais parfois non négligeable. L'hypothèse d'absence d'effets TGV, ou d'une dynamique TGV exclusivement centrée sur l'opération NOVAXIS, n'est donc pas à exclure, mais reste à confirmer avec un autre segment des services aux entreprises pour s'affranchir d'éventuels effets de branche.

LES SERVICES FINANCIERS

La seconde branche étudiée fait également clairement partie du tertiaire supérieur mais est régie par des facteurs de localisation un peu différents. Il existe en effet peu de liens

LOCALISATION DES ETABLISSEMENTS DE LA BRANCHE
"ACTIVITES COMPTABLES ET DE GESTION"



directs avec les établissements de production, les relations inter-entreprises sont plus intenses que dans les services d'études et de conseils et la clientèle visée est souvent plus nombreuse, couvrant l'ensemble de l'agglomération. Nous avons considéré comme faisant partie de cette branche : les auxiliaires financiers, les activités comptables et de gestion. Par contre, nous avons exclu des activités financières plus banales, notamment les agences bancaires, dont les logiques de localisation sont beaucoup plus liées à la proximité de la clientèle, surtout les particuliers. De même, l'activité de holding n'a pas été retenue pour la comparaison 1992 / 1995 car elle est mêlée à d'autres "activités d'administration d'entreprises" dans la nouvelle nomenclature. Etant donné son intérêt, les cartes de localisation en 1992 seront toutefois présentées.

Localisations : une centralité très affirmée

Les parts respectives des quatre grands types de localisation (utilisés pour l'analyse des localisations des activités de conseils et d'études) sont nettement différentes (Cf cartes 4 à 6). En effet, la part du centre est vraiment écrasante pour les services financiers, avec en particulier une forte concentration des activités comptables et de gestion vers la place des Comtes du Maine, l'avenue du Général De Gaulle et la rue Gougéard. Le début de l'avenue Bollée et une bonne partie du quartier Prémartine (rue de l'Eventail par exemple) apparaissent toujours comme des axes d'extension du centre (en fait sous forme de pôles non contigus).

Le quartier de la gare joue aussi ce rôle, selon les mêmes modalités, en particulier le long des trois axes reliant ce quartier au centre, rue du Bourg-Belé, avenue du Général Leclerc et rue Auvray / rue Paul Ligneul. L'ensemble du quartier de la gare pèse ainsi environ 20% de l'emploi dans cette branche. Par contre, la ligne de chemin de fer constitue un obstacle apparemment infranchissable pour ces activités financières, qui se diffusent également assez peu sur l'ensemble de la commune du Mans, excepté vers la zone industrielle sud.

La situation est identique pour les auxiliaires financiers, mais leur faible nombre et leur petite taille montrent qu'il s'agit d'une branche finalement assez secondaire. La localisation des holdings tranche un peu avec le reste des activités financières, les localisations périphériques spécifiques (zones industrielles nord et sud notamment) étant prédominantes. Ces entreprises particulières, issues de montages financiers complexes, ont en fait une localisation sur le lieu d'activité principal du groupe (souvent de la production industrielle). Lorsqu'il s'agit d'entreprises tertiaires, la localisation de la holding est plus centrale, avec une prédominance relative du quartier de la gare mais les effectifs considérés sont faibles. Ces holdings sont notamment installées sur l'axe avenue du Général Leclerc (groupe Trouvé immobilier et Transports Verney par exemple) et on note une localisation de

taille importante au sud de la gare. Ce n'est pas n'importe laquelle d'ailleurs, puisqu'il s'agit des Comptoirs Modernes, l'un des principaux employeurs (dans la ZI du Polygone) du tertiaire privé au Mans (le second après les Mutuelles du Mans), qui s'est installé place du Gué de Maulny dès 1989, à l'époque où le TGV arrivait au Mans et avec l'objectif de pouvoir bénéficier d'excellentes communications ferroviaires.

Le quartier de la gare, mais surtout sa partie nord, apparaît donc comme une des localisations privilégiées des établissements de la branche services financiers en 1992.

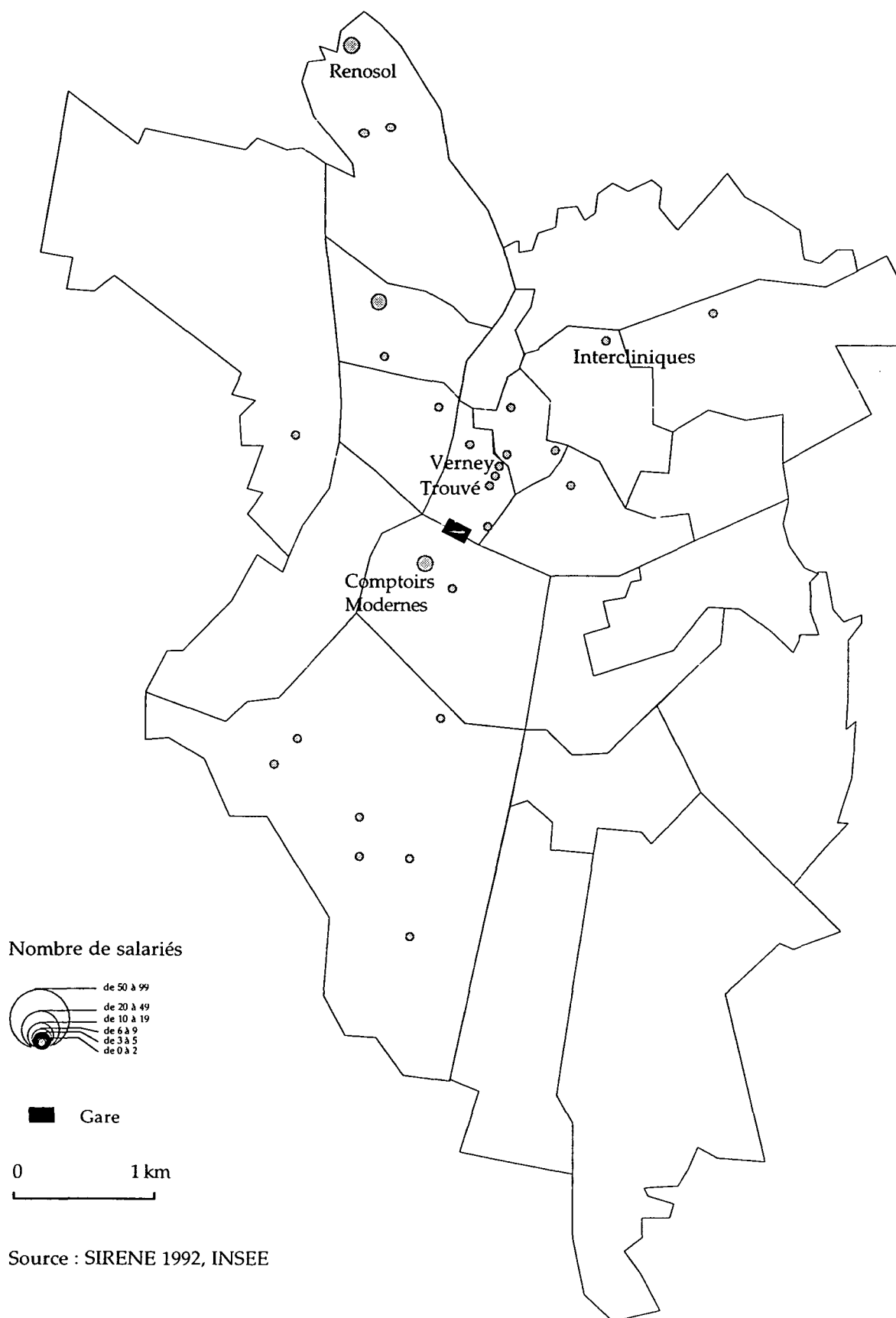
Evolutions : toujours la stabilité des structures spatiales

Entre 1992 et 1995, la branche services financiers n'est pas marquée par des mouvements très forts de création d'entreprises. Ainsi, le nombre d'établissements est rigoureusement identique aux deux dates. Pourtant, le taux d'entreprises réellement nouvelles n'est pas négligeable, puisqu'il est des 2/3 dans les auxiliaires financiers (mais c'est une branche secondaire formée de très petits établissements), et de 38% dans les activités comptables et de gestion. Dans ce segment, les mouvements de création / disparition touchent cependant essentiellement de petits établissements. Le coeur de la branche, les établissements de plus de 10 salariés, sont beaucoup plus stables, puisque seuls 10% d'entre eux ont été créés entre 1992 et 1995, soit 2 unités, et qu'une d'entre elle résulte en fait de la fusion de deux entreprises existantes en 1992 ! Certains établissements ont perdu quelques salariés en trois ans, mais SIRENE ne proposant que des tranches d'effectifs, il est impossible de généraliser ce mouvement.

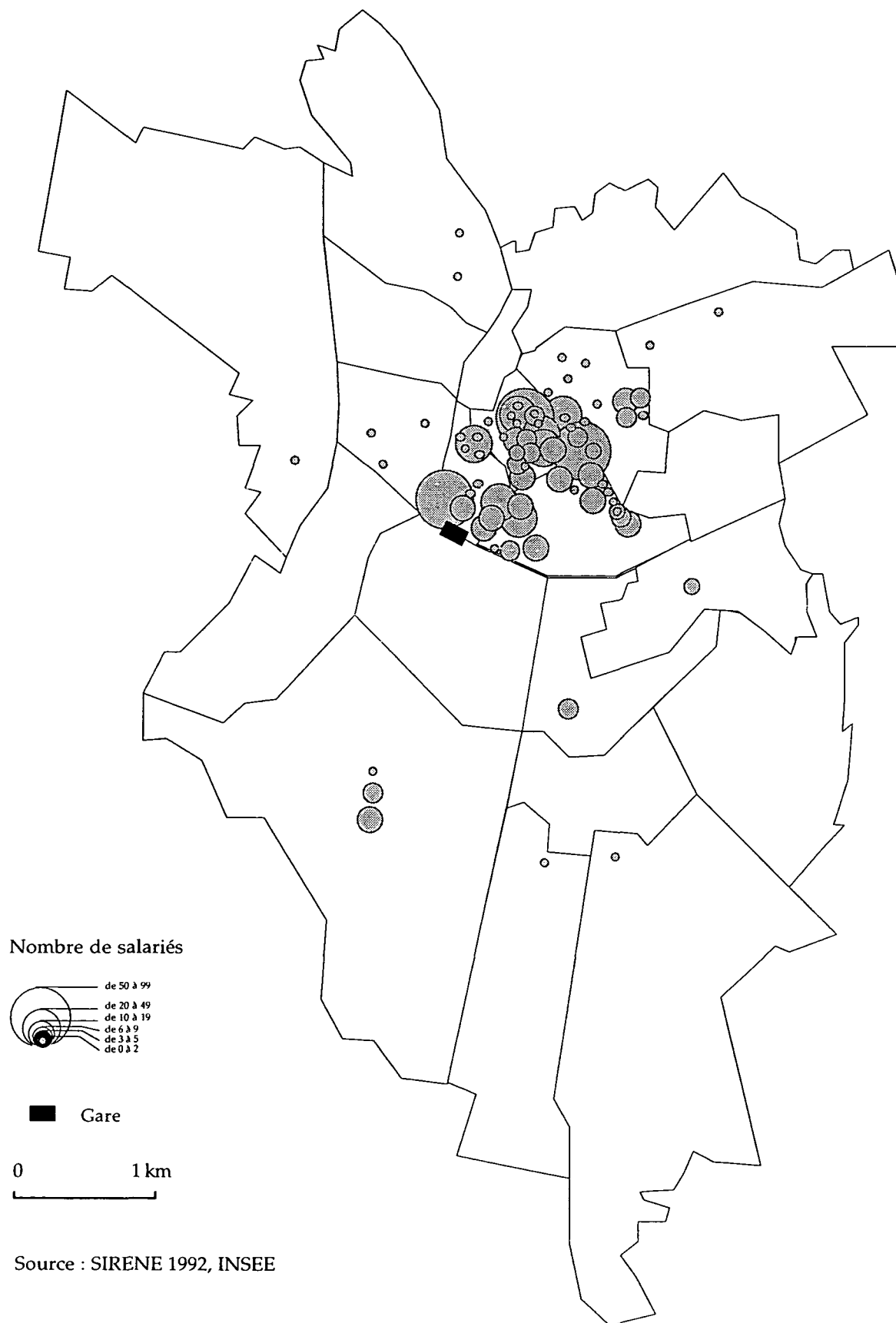
Le poids relatif du quartier de la gare a peu varié depuis 1992. Dans la branche auxiliaires financiers, on dénombre dans le quartier un établissement stable, deux disparitions et une création. Dans la branche activités comptables et de gestion, 12 établissements sont stables, en particulier les 9 de plus de 10 salariés, trois ont disparus depuis 1992, notamment sur les marges du quartier, boulevard Emile Zola, et 5 ont été

créés. L'analyse de ces créations montre la stabilité des localisations intra-urbaines dans ce segment, puisque deux d'entre elles ont eu lieu dans des ensembles immobiliers accueillant déjà ce type d'activité (nouvel associé dans un cabinet regroupant en fait plusieurs établissements, le montage juridique et financier est très varié), et que la seule création dans NOVAXIS correspond à un second établissement d'une entreprise déjà installée dans le quartier de la Gare. Il ne reste donc que deux créations (dans les îlots situés entre le PCC et la gare), comblant les disparitions enregistrées. L'impression générale donnée par cette branche est donc celle d'une grande stabilité, tant à l'intérieur du quartier de la gare qu'en dehors, puisque le seul quartier où on observe des mouvements significatifs, l'avenue Bollée, est marqué par autant de créations que de disparitions.

LOCALISATION DES ETABLISSEMENTS DE LA BRANCHE "HOLDINGS"



LOCALISATION DES ETABLISSEMENTS DE LA BRANCHE
"ACTIVITES COMPTABLES ET DE GESTION"



BILAN DES MOUVEMENTS INTRA-URBAINS DANS LES SERVICES

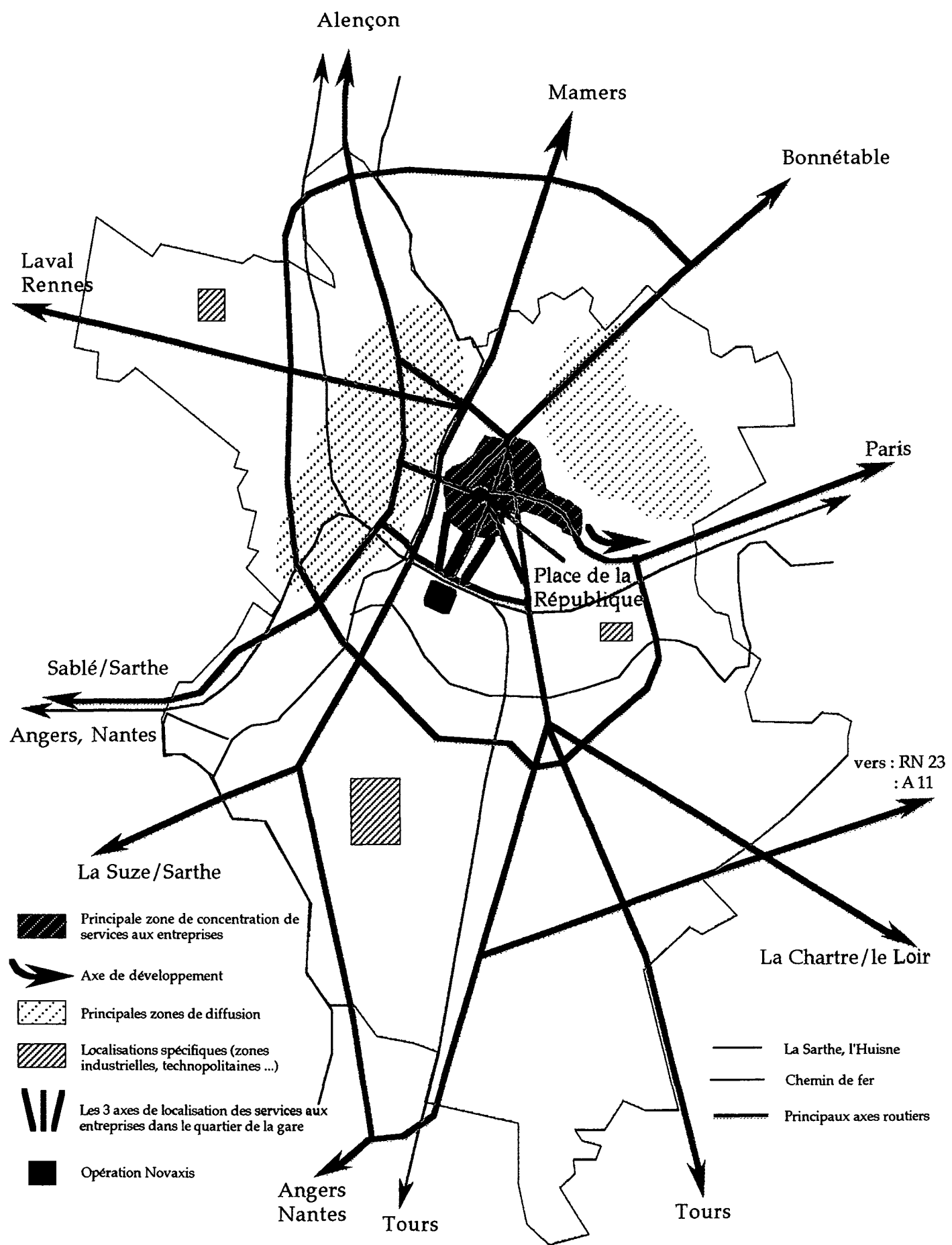
Durant la période analysée, mai 1992 - octobre 1995 pour des raisons liées à l'accessibilité aux sources, les localisations intra-urbaines des branches des services aux entreprises n'ont peu ou pas été affectées par les mouvements pourtant intenses de créations et de disparitions d'établissements touchant ces branches parmi les plus dynamiques du tertiaire. En effet, malgré des taux d'entreprises nouvelles avoisinant les 40% en général, la stabilité des structures spatiales du tertiaire supérieur est tout à fait spectaculaire. On observe donc un strict renouvellement de ces localisations sous plusieurs contraintes, notamment à cause de la rigidité de l'offre immobilière de bureau. A contrario, les quelques mouvements pouvant être mis en évidence concernent des quartiers où ont été créés de nouveaux immeubles de bureau, en particulier sur les marges du centre, le long des axes d'extension de ce centre comme l'avenue Bollée (Cf figure 7). Ils consistent d'ailleurs plus en une régularisation de ces axes qu'en une véritable extension vers la périphérie. Ainsi, la densification de l'occupation de ces axes par les activités tertiaires conduit à la raréfaction des discontinuités (il en subsiste encore de notables) et au rejet de la fonction résidentielle vers l'intérieur des îlots urbains.

Il est donc délicat de mettre en évidence un quelconque effet TGV dans l'évolution des localisations du tertiaire durant un laps de temps aussi court, le poids du quartier de la gare restant strictement stable. L'existence même d'un tel effet paraît en fait discutable, comme le démontre les trajectoires cahotiques des implantations tertiaires sur les marges du quartier, tant coté sud (secteur du Miroir) que le long de l'axe ferroviaire (secteur Zola / Coëffort notamment). En l'absence de l'amorce de mouvements même faibles vers ou dans le quartier situé au nord de la gare (le plus proche du centre, pourtant, mais marqué par l'absence de réalisations immobilières récentes), on aurait pu affirmer qu'il n'y a pas d'effets TGV au Mans si l'existence de l'opération NOVAXIS, située gare sud, ne suggérait pas une autre piste.

Cette réalisation initiée par les collectivités locales et financée en partenariat avec le secteur privé, concentre en effet la totalité des mouvements positifs existants dans le quartier : le seul effet TGV au Mans peut donc être résumé comme un effet NOVAXIS. On peut alors faire deux hypothèses : soit l'opération a aspiré la totalité des effets TGV sur Le Mans ; soit son succès est partiellement ou totalement indépendant d'un quelconque effet TGV. Or sa réussite est manifeste, comme en témoigne le taux de remplissage et la qualité des implantations (Cf la contribution de J. Chevalier).

La question centrale devient donc : quelle est la part de la présence de liaisons TGV dans le succès de l'opération NOVAXIS ? Il est difficile de répondre véritablement à cette question les motivations des entreprises installées demeurent finalement mal connues, ou plutôt standardisées, voire conformistes. De plus, le fait que NOVAXIS fasse partie du panel de

LA DYNAMIQUE DES LOCALISATIONS DES SERVICES AUX ENTREPRISES AU MANS : DÉBUT DES ANNÉES 90



- Principale zone de concentration de services aux entreprises
- Axe de développement
- Principales zones de diffusion
- Localisations spécifiques (zones industrielles, technopolitaines ...)
- Les 3 axes de localisation des services aux entreprises dans le quartier de la gare
- Opération Novaxis

- La Sarthe, l'Huisne
- Chemin de fer
- Principaux axes routiers

localisations proposées par l'ADEMA induit sans doute un biais important au sens où les entreprises tertiaires désirant s'installer au Mans doivent se voir proposer en priorité cette localisation, à la fois pour en assurer le succès, mais aussi parce qu'il s'agit de la localisation la plus complète, répondant donc à un maximum de demandes, et la plus porteuse d'espoirs tout en restant dans des coûts acceptables, surtout dans le cadre d'une comparaison inter-urbaine. Ainsi, la proximité de la gare TGV semble en fait n'être qu'un élément parmi d'autres faisant de cette opération une localisation intéressante. L'accessibilité au reste de l'agglomération (rocade très proche, proximité relative du centre), l'existence préalable d'un tissu économique dynamique et de services aux entreprises à proximité (coté gare nord), les coûts fonciers et immobiliers modiques, le faible niveau de taxe professionnelle, la qualité et la souplesse de l'opération elle-même, la présence d'équipements de télécommunications performants (ZTA), etc., sont des facteurs qui jouent sans doute autant que la présence de liaisons TGV, selon des combinaisons variées et propres à chaque entreprise.

Cependant, l'ampleur des réalisations est importante pour une localisation aussi périphérique par rapport au centre (à l'échelle des entreprises du tertiaire supérieur). Aussi, il est évident que l'opération n'est pas indépendante d'une dynamique insufflée par l'arrivée du TGV en 1989. Mais cette dynamique ne résulte pas seulement de la rationalité économique des entreprises, elle est aussi en partie induite par des changements dans les mentalités, d'abord dans le milieu politique, qui a très tôt imaginé de tirer parti d'effets TGV potentiels. L'histoire des relations entre Le Mans et le chemin de fer, sensé avoir assuré la prospérité de la ville grâce au développement industriel qu'il a engendré, a sans doute joué un rôle important dans l'émergence de cette idée. Mais, en rendant possible des implantations tertiaires à proximité immédiate de la gare et en proposant largement cette localisation, qui plus est dans un contexte souvent qualifié de technopolitain ou de centre d'affaires et avec une longueur d'avance sur les villes concurrentes, les collectivités territoriales ont permis la diffusion de cette idée d'effets TGV, ce qui a engendré ... un véritable effet TGV, en l'occurrence restreint à l'opération NOVAXIS.

Pour une entreprise installée dans le centre, les 5 mn de taxi pour se rendre à la gare ne sont pas un obstacle insurmontable, d'autant qu'en règle générale, la liaison TGV est secondaire par rapport à l'activité de l'entreprise. Mais pour une nouvelle implantation, dans le cas d'une entreprise n'ayant pas à pâtir d'un changement de localisation toujours préjudiciable par rapport à sa clientèle, associer l'image du TGV (hautes technologies), de la dynamique TGV (nous sommes en phase avec le monde) et du centre d'affaires ("tertiaire supérieur") à sa propre image, ne peut être que bénéfique pour le développement de l'entreprise. On est en plein domaine du symbolique, mais la prééminence du centre est souvent d'abord une affaire de symbolique. L'effet du TGV à court terme est donc là, dans la convergence entre plusieurs éléments concourant à associer à NOVAXIS une image positive et dynamique,

assurant le succès de cette opération et uniquement de cette réalisation, mais pas dans un mouvement général d'orientation des localisations tertiaire vers le quartier de la gare.

PERSPECTIVE TECHNOPOLITAINE ET DEVELOPPEMENT DU CENTRE D'AFFAIRES NOVAXIS

Jacques CHEVALIER

Les perspectives ouvertes durant la seconde moitié des années 80 avec l'arrivée du TGV en gare du Mans coïncide avec l'affirmation d'une politique tendant à donner à la ville un profil technopolitain. Cette politique n'est aucunement spécifique au Mans. Nous observons son épanouissement, avec plus ou moins d'avance ou de retard, dans toutes les grandes agglomérations françaises et elle s'exprime selon des stéréotypes facilement identifiables. La valorisation des activités directionnelles, de conception, de formation universitaire, de recherche, et plus généralement de services supérieurs, conduisent à la création de nouvelles zones d'activités tendant à regrouper des entreprises et établissements aux emplois qualifiés. Cette politique apparaît clairement définie à partir du début des années 80 dans quelques grandes villes universitaires (Montpellier, Toulouse, Rennes, Nantes, etc.). Elle devient perceptible au Mans seulement à partir des années 1986-1987 et commencera à se concrétiser à la charnière de la fin des années 80 et des premières années de cette décennie.

LE PROJET TECHNOPOLITAIN AU MANS

A l'origine, la perspective technopolitaine est étroitement associée à l'arrivée du TGV, à la réalisation de la Gare sud et à la volonté politique d'accrocher un Centre d'affaires à celle-ci. L'objectif initial consiste à valoriser la distance-temps entre le coeur de la ville et la capitale (Paris-Le Mans en 54 minutes) qui verra le jour avec la mise en service du TGV en septembre 1989. Profitant de cette nouvelle condition d'accessibilité du coeur de la ville, cette valorisation est principalement destinée à des entreprises installées à Paris ou en Région parisienne pour qu'elles y installent des bureaux pour un prix très inférieurs à ceux pratiqués dans leur site d'origine. "Des bureaux achetés au Mans pour le prix d'une année de location à Paris" devient le slogan sur lequel est fondée l'espoir de délocalisations capables de nourrir de nouvelles activités et de générer de nouveaux emplois. Le choix de réaliser un Centre d'affaires ne montre pas clairement quel sens est alors donné au terme technopole dont l'usage se répand. Il s'agit d'accueillir, en fait, des activités de services. Et de renforcer ainsi la conversion économique de plus en plus perceptible dans l'agglomération depuis le milieu des années 70 avec un net renforcement relatif de la tertiarisation de l'emploi.

Nous sommes donc loin des sens que d'autres villes donnent alors au terme technopole. Toutefois, avec les années 1988-1989, une évolution se dessine. Elle coïncide avec la prise de conscience d'un potentiel peu connu des élus, donc peu exploité : l'Université. Certes, les élus du Mans et de la Communauté urbaine connaissent l'existence de celle-ci. Ils apportent d'ailleurs, depuis l'origine de l'enseignement supérieur au Mans, des financements qui contribuent à son fonctionnement et à son développement. Ils ont assisté à l'augmentation régulière des effectifs d'étudiants et sont intervenus pour faciliter les relations entre la ville et le campus universitaire excentré à l'ouest de la ville. Mais, en dehors des fonctions de formation, ils méconnaissent une large part des fonctions de recherche, de transfert, de R&D, qui fonctionnent dans plusieurs laboratoires scientifiques, notamment ceux associés au CNRS. La préparation, puis la mise en oeuvre, du schéma "Université 2000" les conduisent à s'intéresser de plus près à l'ensemble des activités universitaires. Et les universitaires savent alors montrer aux élus combien ils pourront gagner en valorisation de la ville et de son développement en jouant la carte de la présence d'une université en expansion. Les universitaires ont d'autant moins de mal à le faire que tout le discours politique de l'époque insiste sur la nécessité de créer des activités en s'appuyant sur des qualifications élevées et de nouvelles relations entre formation supérieure, recherche et entreprises. L'Université du Maine est alors intégrée dans la perspective technopolitaine. L'évolution du concept et du projet urbain technopolitain ne s'enrichit pas seulement de cette intégration. La réputation du Mans dans le domaine des sports mécaniques, l'existence d'un tissu relativement fécond, de petites entreprises, parfois d'existence éphémère, travaillant dans le domaine de l'usinage et de la préparation de pièces ou de véhicules de compétition, invite les élus à examiner quel parti ils pourraient tirer de cette réputation. C'est ainsi que naît l'idée du Technoparc, installé dans la proximité immédiate du circuit automobile, susceptible de recevoir des activités étroitement liées aux technologies ou aux services spécifiques des sports mécaniques.

Partie de l'"effet TGV" attendu, la perspective technopolitaine s'est considérablement élargie en quelques années en termes d'espaces (les technopôles), puisque trois zones sont désormais identifiées, chacune ayant son image, sa logique de développement, son propre rôle à jouer dans la dynamique urbaine. Le Centre d'affaires de la gare TGV est destiné à recevoir principalement des bureaux, de niveau directionnel si possible; tout en constituant un des pôles à partir desquels seront remodelés les quartiers péricentraux Sud-gare et Miroir. Le Technopôle-Université, à l'ouest, doit représenter le coeur d'activité d'un nouveau quartier; animé par l'Université, les futurs établissements d'enseignement supérieur, de nouveaux centres de recherche et des entreprises privilégiant la relation avec le complexe de formation et de recherche. Le Technoparc, arrimé au sud de la ville, reçoit une vocation technologique particulière en jouant sur une longue histoire entre la

ville et la compétition automobile et motocycliste. Mais l'évolution ne s'est pas seulement manifestée à travers un urbanisme de zones, aux objectifs clarifiés. Elle s'est produite également grâce à des initiatives extérieures, bien relayées au niveau local. Par exemple, le site Philips, de longue date installé en zone industrielle sud, bénéficie en 1991 de la délocalisation du service recherche-développement en téléphonie de Suresnes avant de devenir, en 1996, le centre mondial de la téléphonie mobile du groupe ce qui entraîne la création de plusieurs centaines d'emplois nouveaux et conduit vers Le Mans des cadres et ingénieurs en grande partie d'origine étrangère, recrutés chez les concurrents - Nokia, Motorola, etc.

Alors que commence à s'affirmer le projet technopolitain, les partenaires du développement économique (Ville, CUM, Conseil Général) décident de partager les compétences territoriales. Pour monter l'opération Gare sud - Centre d'affaires, un syndicat mixte est constitué, réunissant la Ville, la Communauté urbaine, le Conseil général et la Chambre de Commerce et d'Industries. C'est à lui que revient la décision des acquisitions foncières nécessaires au développement du projet et qui choisira le promoteur. Pour le Technopôle-Université, la CUM sera le maître d'oeuvre de l'opération, profitant de l'existence d'une ZAD pour faire les acquisitions indispensables à la réalisation des voiries et à l'aménagement des différentes zones d'activités et de logement. Quant au Technoparc, c'est au Conseil général, largement à l'origine du projet et propriétaire du circuit par l'intermédiaire d'une SEM, qu'incombe la réalisation. En termes de promotion, le partage des rôles constitue également la règle. L'ADEMA (Agence de Développement Économique du Mans) se voit confier la mission de détecter les entreprises et de les installer dans le Centre d'affaires et le Technopôle-Université. Le Comité d'Expansion Économique de la Sarthe (CEES) est chargé de démarcher les entreprises qui pourraient être intéressées par le Technoparc. Cette spécialisation des rôles et des tâches, toutefois, n'exclut pas des formes de partenariat, d'information réciproque, entre ADEMA et CEES.

NOVAXIS :

NAISSANCE ET AFFIRMATION D'UN CENTRE D'AFFAIRES

Le syndicat mixte une fois constitué (1987), l'acquisition de terrains appartenant à la SNCF fut réalisée. Pouvait alors être mise en place la procédure de désignation d'un promoteur capable de conduire à bien la concrétisation du Centre d'affaires. En 1988, celui-ci (Art et Bat) est désigné. Débutent alors les travaux d'une première tranche de 10 600 m² dont 4 600 m² de bureaux, achevée et livrée au cours du dernier trimestre 1989, d'un ensemble désormais appelé Novaxis. Le TGV dessert la gare du Mans depuis quelques semaines. Toutefois, les premiers acquéreurs de bureaux (principalement le groupe des Mutuelles du Mans) et occupants n'apparaissent guère en phase avec la proximité immédiate

du TGV. Et les délocalisations en provenance de la région parisienne ne représentent qu'une partie très limitée des surfaces proposées et occupées. AREPOS, entreprise spécialisée dans le tourisme social, fut la première à jouer cette carte de la délocalisation partielle. Dans un contexte local où l'offre neuve de bureaux était alors limitée, Novaxis apparaissait comme une bonne opportunité. Toutefois, sans la forte implication du groupe local d'assurances, la commercialisation de cette première tranche se serait sans doute avérée délicate.

Le projet de Centre d'affaires a cependant le mérite de connaître rapidement une première concrétisation spectaculaire. Alors que les projets similaires des autres villes de l'Ouest desservies par le TGV (Rennes, Vendôme, Tours, en particulier) ne parviennent pas à être traduits dans la réalité. L'achèvement très rapide de la première tranche souligne également combien le partenariat politique local sait être efficace, principalement au bénéfice de la CUM et de la Ville, en faisant passer au second plan le clivage politique marqué depuis 1977 entre l'agglomération et le département. D'autant que, la première tranche à peine terminée, se profile, dès l'été 1989, la mise en oeuvre d'une seconde, par la programmation d'un nouvel immeuble destiné à accueillir les services administratifs et financiers de la Société de diffusion internationale agro-alimentaire (SODIAAL) aux dépens d'une localisation parisienne où la société conserve cependant son siège social. Pour la première fois se trouve justifiée de manière significative, aux yeux du Président du syndicat mixte (par ailleurs Président de la CUM), l'articulation Centre d'affaires/gare TGV et l'importance de la nouvelle distance-temps entre Le Mans et Paris. En réalité, comme les faits le montreront clairement quelque temps plus tard, cette localisation de la SODIAAL au Mans, dans Novaxis, est surtout déterminée par le rôle joué alors par son directeur général (manceau d'origine et venant d'une des composantes fondatrices de la société - l'UCALM-Yoplait du Mans) et le fait qu'une importante partie du personnel de gestion travaillait déjà dans la ville. Il suffira d'une restructuration de l'équipe dirigeante de la SODIAAL pour que la décision d'abandonner la localisation mancelle soit prise, en juin 1992, au profit d'une reconcentration sur le siège situé à Montparnasse qui sera effective début 1993. Selon les nouveaux dirigeants, la délocalisation n'a pas résisté aux contraintes et aux coûts imposés.

Pourtant les atouts ne manquent pas pour favoriser les implantations. A la proximité du TGV, et donc du coeur de Paris (et de Lyon à partir de 1991), Novaxis bénéficie d'une excellente liaison avec la rocade sud et par ce biais avec les autoroutes. Par ailleurs, va rapidement s'ajouter le bénéfice (en 1991) du classement en Zone de Télécommunications Avancées (ZTA). Neuvième site français retenu par France Télécom, le Centre d'affaires va voir tous ses immeubles reliés à des outils de télécommunications performants, mis à niveau au fur et à mesure des progrès technologiques, et de l'accès au réseau Numéris pour un prix attractif, en particulier pour les petites et moyennes entreprises ayant des besoins importants

en transmissions téléphoniques ou de données. Les activités administratives et financières de la SODIAAL vont bénéficier momentanément de cet avantage. Surtout, dès l'été 1991, une entreprise (GA-Vox) s'installe dans un nouvel immeuble de la seconde phase afin de profiter de cet atout. Filiale de la société d'assurances britannique General Accident, GA-Vox constitue la première implantation, sur le site de Novaxis, d'entreprises fonctionnant selon principe du télémarketing. Spécialisée dans l'assurance automobile en vente directe, elle représentait un an après son installation 37 emplois, recevait près d'un millier d'appels téléphoniques par jour et figurait ainsi parmi les cinquante numéros verts les plus utilisés en France. A en croire son directeur, trois avantages furent déterminants dans le choix du Mans : la situation, le prix d'achat de l'immobilier et la ZTA. Ces trois avantages, en particulier le dernier, vont permettre l'installation d'entreprises comparables. Téléfleurs, moins connue qu'Interflora - plus ancienne et importante par son chiffres d'affaires -, sera sensible aux mêmes arguments dans son choix pour Novaxis en s'y installant durant l'été 1995. Actuellement, sept entreprises bénéficient du réseau Numéris. Leurs activités sont fort diverses : du télé-secrétariat au télé-marketing, en passant par des activités d'élaboration de logiciels ou de gestion, supposant toutes des flux denses d'informations.

Entre 1989 et 1992, les constructions se succèdent. En 1992, il manque un seul immeuble pour que la seconde tranche soit achevée. Une quarantaine d'entreprises et quelque 700 salariés s'activent désormais dans les différents immeubles de Novaxis. Les surfaces proposées sont en grande partie occupées. Un club des entreprises est même créé. Ne reste qu'un volant de mètres carrés considéré comme nécessaire pour répondre à une demande pressante de localisation sur le site. Toutefois, le contexte économique national et international s'est considérablement modifié. La récession se profile avec netteté et les entreprises deviennent extrêmement prudentes. Les demandes en bureaux se tarissent et Novaxis, comme toutes les zones d'activités mancelles, subit un arrêt. Arrêt qui sera très momentané. Dès l'automne 1994 de nouveaux projets d'installation s'affirment, l'un permettant de combler le vide laissé par le départ de la SODIAAL depuis début 1993, d'autres de lancer la construction du dernier immeuble de la seconde tranche.

Les surfaces anciennement occupées par la SODIAAL vont être récupérées début 1995 par la direction commune à deux branches du groupe pharmaceutique britannique Smith and Nephew, soit plus d'une centaine de personnes. Cette opération complexe procède du regroupement d'une branche française (Laboratoires Fish, dont le siège et les services administratifs et financiers étaient jusqu'alors installés dans l'est de la Sarthe, à Vibraye, où demeure l'unité de production) et d'une branche américaine déjà établie en France (Richards). Quant au lancement de la construction du dernier élément (5 000 m²) de la seconde tranche, il est principalement lié à l'arrivée du GIE SESAM-Vitale. Initiative de la

Caisse Nationale d'Assurance Maladie, le GIE SESAM (Système Électronique de Saisie de l'Assurance Maladie) est chargé de mettre en place, grâce à une carte baptisée "Vitale", un mode de saisie chez les praticiens de santé (médecins, pharmaciens, laboratoires, infirmiers, etc.) permettant de supprimer les feuilles maladie actuelles et d'assurer une économie substantielle dans la gestion du remboursement des soins. Actuellement, le GIE teste cette opération dans quelques villes; avant d'élargir la procédure en 1997 et de la généraliser en 2002. D'abord installé à Paris, le GIE choisit donc une délocalisation complète; son actuel président, ancien directeur de la Caisse primaire d'assurance maladie de la Sarthe, n'ayant certainement pas été insensible aux arguments des élus et de l'ADEMA pour finalement choisir Le Mans. Vers 1997, l'effectif devrait s'élever à une cinquantaine de personnes, essentiellement des ingénieurs informaticiens de haute qualification.

1994 marque donc un redémarrage après une courte pose forcée. Mais, dans le voisinage immédiat de la Gare sud, le site de Novaxis n'est désormais plus le seul à faire l'objet d'une attention particulière. Face à celui-ci, se dresse le Centre Hospitalier Spécialisé départemental occupant une emprise d'une dizaine d'hectares. Dès l'automne 1991, le conseil d'administration de l'établissement prend la décision de transférer à terme l'ensemble des activités hospitalières sur le site de banlieue (Allonnes) où fut construit un nouvel hôpital psychiatrique départemental il y a une vingtaine d'années. Le Conseil général, partenaire dans le syndicat mixte chargé de mettre en oeuvre la politique de développement du Centre d'affaires, n'est évidemment pas étranger à cette décision concernant un établissement relevant de sa compétence. La CUM et la Ville se montrent alors prudentes quant à l'avenir de cet espace mais se félicitent de cette décision car en 1985, elles avaient déjà envisagé d'acquérir des terrains appartenant au CHS. Le syndicat mixte achète donc rapidement une bande de terrains, le produit de cette acquisition permettant d'engager les premières opérations de transfert de services hospitaliers. Dès l'automne 1993, l'aménagement d'une partie de cette bande fait l'objet de projets émanant d'un promoteur local (Foncière Lelièvre) et de l'Office communautaire d'HLM, projets associant bureaux, commerces et logements. Ces projets mitoyens sont validés par le syndicat mixte. Dans l'aménagement de cette bande méridionale, seule a commencé, au printemps 1996, la réalisation de l'ensemble mixte construit par l'Office HLM de la Communauté urbaine. Reste à débiter la réalisation de la troisième et dernière tranche de Novaxis qui fut validée, dans sa forme et ses contenus, par le syndicat mixte dès 1991, et revalidée début 1996 dans une configuration et une destination assez peu différente des objectifs initiaux : deux petits immeubles de bureaux, un vaste complexe destiné plus spécialement à accueillir un siège social, une résidence hôtelière et un dernier immeuble qui sera occupé soit par des logements, soit des bureaux. 1996 constitue une année importante pour l'ensemble du secteur puisque la décision de céder l'ensemble des

terrains du CHS (soit 10 ha) est adoptée, ouvrant ainsi la porte à un réaménagement important dans le secteur Sud-gare.

NOVAXIS :

QUELLE PLACE DANS LA PERSPECTIVE TECHNOLITAINNE ?

Au-delà d'un remplissage qui s'effectue selon un rythme relativement soutenu au grè des opportunités, en dépit d'une conjoncture économique peu favorable à partir de 1992, Novaxis représente désormais - pour les habitants du Mans comme pour les personnes de passage - un Centre d'affaires bien identifiable. Ceci grâce à sa localisation, son architecture et certaines entreprises-phares. Sa situation en bordure immédiate de la gare traversée par les TGV en fait aujourd'hui une des vitrines les plus visibles d'une dynamique mancelle indéniable. Ce qui constituait un pari volontariste à l'époque où le projet fut lancé, dans le contexte alors peu réjouissant de l'économie mancelle, apparaît aujourd'hui comme une réussite certaine. Même si les dernières années montre qu'il faut toujours rester prudent dans l'évaluation immédiate. Les évolutions économiques nationales et internationales, les stratégies changeantes ou imprévisibles des entreprises, peuvent toujours venir interrompre brutalement une dynamique que l'on croyait bien affirmée.

Avec près d'une soixantaine d'entreprises et environ 700 emplois sur 25 000 m² de bureaux, l'ensemble représente, aujourd'hui, un espace bien affirmé parmi les trois technopôles inscrits dans la perspective technopolitaine. En effet, le Technoparc - 33 ha entièrement viabilisés et bénéficiant d'un raccordement réservé au circuit automobile Bugatti, avant d'être doté de sa propre piste d'essais - n'abrite pour l'instant que la filière Elf de formation des jeunes pilotes et une poignée de petites entreprises. Seul celui de l'Université peut se prévaloir d'un remplissage sensiblement équivalent mais selon des modalités et des formes très différentes. Toutefois, une chose est de considérer les aspects quantitatifs (hectares mobilisés, mètres carrés construits, investissements, entreprises et emplois installés), une autre d'évaluer les apports qualitatifs à la perspective technopolitaine tracée à la fin des années 80. En d'autres termes, Novaxis répond-il aux contenus espérés? Formuler une réponse à cette question n'apparaît pas aisée car aucune méthode d'analyse n'est à l'abri de la critique. Tentons tout de même de lire la réalité, de l'interpréter. En classant les entreprises, les catégories d'emplois, sans doute pourrions-nous proposer une réponse.

Le profil des entreprises est extrêmement variable par les branches d'activités présentes, le nombre d'emplois, le mode d'occupation. Pas moins de 19 branches d'activités peuvent être individualisées, y compris celle des services banals divers dont quelques uns

ont peu de rapports directs avec la présence des autres activités. Malgré tout, quelques constantes s'imposent.

- La première est évidemment liée à l'histoire récente du site : tous les établissements économiques se sont installés durant les six dernières années. Si certains sont présents dès l'origine, le plus grand nombre s'est aggloméré par la suite. Quelques disparitions se sont manifestées : mise à part la SODIAAL, elles ont concerné principalement des micro-entreprises, souvent personnelles.

- La seconde réside dans la taille restreinte du nombre d'emplois par entreprise : le plus grand nombre d'unités (31) compte moins de 5 emplois, souvent un seul. Quelques établissements seulement se distinguent par des effectifs relativement élevés (à l'échelle de la moyenne sur le site) : 5 totalisent entre 15 et 50 emplois, 3 entre 51 et 100 et un seul s'individualise nettement avec 200 emplois.

- Enfin, la plus grande part des unités sont installées dans des locaux acquis ou loués par des gestionnaires de biens. Cependant, la procédure d'atelier-relais financés par les collectivités a fonctionné pour deux entreprises (FGBL en 1989 et Béton Sanca en 1992); et celle des locaux de la "pépinière" du syndicat mixte (en fait, il s'agit plutôt de locaux qui avaient initialement cette vocation), réservés dans Novaxis I, permettent la présence de l'ADEMA et du CEES, établis ici depuis 1990, auxquels s'ajoutent quelques micro-entreprises personnelles (installées en 1994-95) mais également quelques unités plus importantes (EES - European Engineering Software - Assurance, Promacef, implantées dès 1990) comptant chacune moins de 15 emplois.

La perspective technopolitaine insistait sur la place de l'innovation technologique et de sa mobilisation dans des activités de haut niveau. Sur ce point, quelques entreprises concourent incontestablement à faire de Novaxis un lieu de production intéressant. L'installation récente du GIE SESAM-Vitale, dont les activités ont déjà été évoquées, celle plus ancienne (1990) d'EES Assurance spécialisée dans la production de logiciels destinés aux entreprises d'assurances, représentent deux exemples de l'importance des activités de développement informatique sur le site. Ces activités s'appuient principalement sur l'emploi de cadres, d'ingénieurs et de techniciens.

Par ailleurs, le projet technopolitain exprimait la nécessité de renforcer les activités de services s'appuyant sur les échanges et consolidant ceux-ci. Dans ce domaine, la palette d'entreprises apparaît plus large.

- Tout d'abord, existent des centres directionnels dont la vocation répond bien à cet impératif. L'installation de la direction administrative de filiales de Smith and Nephew, la présence d'AREPOS ou de Béton Sanca (regroupement des trois ensembles régionaux béton de Garcynski-Traploir et GTIE, filiales de la CGE), celle de GA-Vox, Sécuritest, Téléfleurs

constituent autant d'exemples de la greffe de services de commandement administratifs, financiers et commerciaux développés dans un marché au moins national, parfois international. Pour ces implantations, toutefois, les cadres ne représentent généralement pas la majorité des emplois installés.

- L'économie de services transactionnels à Novaxis ne se limite pas à ces directions. Profitant des atouts de la ZTA, on a vu apparaître des installations fondées principalement sur la possibilité d'utiliser les ressources en télécommunications. GA-Vox et Téléfleurs, mais aussi le siège de Sécuritest (entreprise gérant des centres de contrôle technique automobile répartis à travers la France et rassemblant au Mans toutes les informations concernant les résultats des contrôles), constituent les exemples les plus pertinents. Ces entreprises génèrent toutefois plutôt des emplois d'opérateurs.

- A ces types d'entreprises et d'activités peuvent être ajoutées celles qui travaillent de manière plus spécifique dans le champ de la communication. Il en est ainsi de CGO (Claude Gasnal Organisation) ou de FGBL Audiovisuel. Ces petites structures (chacune comptant moins de 5 emplois) regroupent généralement des emplois qualifiés.

- La formation constitue une autre facette des services transactionnels. Dès l'origine de Novaxis cette activité fut présente avec le centre de formation du groupe des Mutuelles du Mans; avant que celui-ci soit installé dans ses locaux définitifs de l'Espace Performance du complexe des Mutuelles de la Californie situé au sud-est de la ville. Cette activité est demeurée sur le site avec l'implantation du centre de formation des agents de l'ANPE pour tout l'Ouest et le Centre. Accueillant des stagiaires en plus grand nombre que les emplois permanents, ces activités de formation concernent surtout des personnes qualifiées. AGEFOS-PME, organisme de gestion des fonds des PME destinés à la formation continue et aux formations en alternance et de conseil en formation, peut être classée également dans cette catégorie. Tout comme le CIBC (Centre Interprofessionnel de Bilans de Compétences) de la Sarthe.

- Ne négligeons pas d'autres activités transactionnelles comme les activités financières (SODERO) et d'assurances (Mutuelles du Mans - Direction régionale Centre Ouest, GAN - Inspection agents généraux et branche prévoyance, familiale, vie).

- Enfin, n'oublions pas que les deux organismes de promotion économique de la CUM et du Département (ADEMA et Comité d'Expansion Économique) ont leurs bureaux dans Novaxis; ainsi qu'Art et Bat concepteur et promoteur des bâtiments du complexe.

Au total, cet inventaire ordonné témoigne à la fois de la grande diversité des activités et des emplois qu'elles suscitent. Celles-ci s'inscrivent assez bien dans les objectifs qui étaient dessinées lorsque la perspective technopolitaine fut tracée. Avec toutefois un net déséquilibre entre les activités de services des entreprises et aux entreprises, largement représentées, et celles s'appuyant sur le développement de nouvelles technologies (même si

l'arrivée du GIE Sésam-Vitale et son développement sur place représente une belle réussite). Mais après tout, ce déséquilibre n'était-il pas inhérent au partage des rôles entre Novaxis et le Technopôle-Université? Encore faudrait-il que ce dernier ait pleinement joué le rôle qui lui était initialement attribué; ce qui est loin d'être le cas. La raison de ce déséquilibre réside peut-être plus fondamentalement dans la difficulté du Mans à attirer des activités nouvelles fondées sur le développement des technologies de pointe. Du moins dans les sites où celles-ci sont destinées à être accueillies, car l'importante conversion du site Philips, en 1996, en centre mondial de téléphonie sans fil pour l'ensemble du groupe, avec l'épanouissement de toutes les activités de recherche-développement qui accompagne celle-ci, montre bien que les sites technopolitains ne seront pas les seuls (heureusement) à assurer la transition de l'économie locale.

NOVAXIS : QUELS "EFFETS" ONT FONCTIONNE ?

Le bilan de l'opération, tel qu'il peut être lu à travers sa très courte histoire (1987 : mobilisation des terrains, fin 1988 : pose de la première pierre de Novaxis I, fin 1989 : livraison de Novaxis I, 1995 : achèvement de la seconde tranche) et alors qu'elle est toujours en devenir (la troisième tranche pourrait débuter fin 1996/début 1997), invite à se pencher sur les processus qui ont concouru au succès. A en croire les responsables politiques, en particulier le Président du syndicat mixte et de la CUM ou le maire du Mans, régulièrement relayés par la presse municipale et communautaire, ou la presse quotidienne régionale (Le Maine Libre, Ouest-France), l'"effet TGV" constitue la clé de l'interprétation. Cette incantation répétitive ne peut rendre compte de processus beaucoup plus complexes et moins faciles à hiérarchiser qu'il y paraît.

Il est incontestable que le processus déclencheur réside dans la perspective de l'arrivée du TGV au Mans; plus précisément dans l'aboutissement d'une longue bataille avec la SNCF afin de faire passer ce train dans la gare historique et non dans une nouvelle gare située sur le contournement longtemps envisagé. Ce processus déclencheur a fonctionné dans la tête des élus responsables de la CUM et de la Ville. L'insistance avec laquelle ils réclamèrent le passage du train sans contournement montre clairement qu'ils perçoivent alors un bénéfice possible pour le coeur de la ville. En s'appuyant d'ailleurs, à l'époque, sur une argumentation d'"effet TGV" qui aurait été observé dans des études faites au milieu des années 80 à propos du TGV sud-est, études dont nous savons qu'elles apportent des conclusions beaucoup moins abruptes. L'essentiel réside plutôt dans cette idée qu'il faut faire quelque chose pour Le Mans et de saisir toute nouvelle opportunité. Après tout, le chemin de fer n'a-t-il pas été historiquement une chance de développement prolongé pour la ville? S'appuyer sur la nouvelle modernité ferroviaire (le TGV) ne peut-il pas conduire à une

nouvelle phase de développement? Cette logique va s'imposer, et d'autres logiques vont s'enchaîner (celle de la perspective technopolitaine en particulier) et rencontrer la première. Le Centre d'activités Novaxis traduit cette convergence. Au-delà de ce processus déclencheur qui fonctionne dans la tête des élus que se passe-t-il dans la tête des promoteurs et des responsables d'entreprises?

Concernant les promoteurs, disons d'abord qu'ils ne se sont guère précipités vers Le Mans lorsqu'ils apprirent (l'apprirent-ils d'ailleurs?) que le TGV passerait au coeur de l'agglomération et que la Ville et la CUM projetaient de réaliser un ensemble immobilier accolé à la gare, capable d'accueillir des entreprises de services. L'"effet TGV" n'avait guère de sens pour eux. Ils savaient que Le Mans n'était pas Lyon, que La Part-Dieu, difficilement reproductible même à une échelle plus modeste, relevait d'une histoire et d'un contexte particuliers. Ceci explique que le syndicat mixte n'ait guère éprouvé de difficultés à choisir le promoteur de l'opération. Art et Bat (du groupe Arthur Loyd), dans le contexte du renouveau de l'immobilier de bureau de la seconde moitié des années 80, accompagné par quelques banques, fut le seul à faire un pari mesuré en proposant de débiter l'opération Novaxis. Avec le souci, pour un promoteur d'envergure modeste, d'en faire une vitrine. La première phase ne mobilisait qu'une petite partie du foncier acquis par le syndicat mixte. L'hôtel et la gare-sud seraient soldés par une chaîne hôtelière et la SNCF. Restait le bâtiment principal qui sera partagé entre le syndicat mixte se réservant une petite partie des surfaces destinée à établir une pépinière et les Mutuelles du Mans.

Quant aux entreprises, nous avons vu combien il fut difficile d'en trouver avant que la première phase soit achevée. Les entreprises mancelles, hormis les Mutuelles du Mans, ne s'intéressent guère à ce Centre d'activités. Le groupe des Comptoirs Modernes, grande entreprise de distribution d'origine mancelle, va même jusqu'à construire dans le même temps son nouveau siège dans le voisinage de Novaxis, à 300 m de la gare-sud. Les entreprises parisiennes, dont le promoteur et les élus escomptaient la délocalisation, ne répondent qu'en petit nombre. Il faut dire que la Ville et la CUM viennent seulement de mettre en place une structure de promotion économique (l'ADEMA), promotion dont chacun sait qu'elle ne peut porter ses fruits que dans la durée. Nous comprenons mieux ainsi l'insistance avec lesquelles seront présentées les premières arrivées de petites entreprises parisiennes et l'importance de l'"effet TGV" expliquant celles-ci.

Cependant, élus et promoteur vont apprendre vite. Le promoteur signera la convention avec France Télécom (qui était intéressé depuis 1988 par la création d'un centre de télécommunications d'entreprises dans le Centre d'activités, un an avant la mise en service du RNIS) permettant le classement de Novaxis en ZTA. Il saura en faire un nouvel

argument de valorisation du site et pourra s'en prévaloir afin de mieux convaincre les entreprises. Sa politique prudente (démarrage de la construction d'un nouveau bâtiment en fonction d'une demande réelle, en étant assuré que le précédent est vendu ou loué) va éviter un gonflement risqué de l'offre. De leur côté, les élus ont bien compris que le travail de promotion doit être amplifié; que cette promotion doit porter sur de multiples aspects : les prix, les subventions diverses, les exonérations fiscales, l'aide à la recherche de logements pour les salariés délocalisés et d'emplois pour les conjoints, etc. En jouant sur un registre large, en accueillant pour des séjours de découverte de Novaxis et de la ville les futurs délocalisés, il est plus facile de convaincre; même si la concurrence reste rude entre villes. Le recentrage du travail de l'ADEMA sur les seules activités de promotion, alors qu'à l'origine elle avait aussi vocation d'aménageur notamment pour le Technopôle-Université, va incontestablement porter ses fruits. Il n'est guère étonnant de retrouver Le Mans et son agence de développement dans les toutes premières places du palmarès établi par le magazine l'Entreprise (octobre 1995).

Par ailleurs, la valorisation de l'accessibilité globale devient un élément déterminant pour l'ADEMA. Novaxis, en effet, bénéficie de la proximité immédiate avec les TGV, dans une palette de destinations qui n'a cessé de s'élargir : Paris, Rennes, Nantes, puis Massy et Lyon, et depuis juin 96 Roissy-Lille et Londres. Mais aussi de raccords rapides avec l'étoile autoroutière. Avec les années, les aménagements de voirie effectués en 1989 (Bd Oyon et carrefour Oyon/Demorieux), conçu initialement pour ouvrir le quartier sud-gare dont le secteur ouest était alors complètement enclavé, vont devenir déterminants, d'autant plus que les aménagements en voie d'achèvement de l'intersection Bd Demorieux/rocade permettent désormais de rejoindre rapidement les échangeurs Le Mans-Ouest et Nord.

Ces "effets" apparaissent majeurs. Mais un autre, plus masqué, ne peut être négligé. Il s'agit du rôle joué par quelques personnes ayant eu un rapport particulier avec la ville au cours de leur vie professionnelle, rapport qui va les conduire à favoriser Le Mans, et Novaxis. Plusieurs exemples justifient le regard qu'il faut porter sur cet effet. Le premier, déjà évoqué, concerne la SODIAAL lorsque fut choisi le site pour y implanter ses services administratifs et financiers. Sans son directeur général de l'époque, cette société n'aurait certainement pas installé ces services au Mans. Cet "effet personnel" a d'ailleurs joué ensuite contre le maintien au Mans, lorsque l'équipe dirigeante n'eut plus d'attaches particulières avec la ville. Le même "effet personnel" a sans doute joué un rôle dans l'installation du GIE SESAME-Vitale. Il faut espérer qu'il n'aura pas les mêmes conséquences que dans le cas de la SODIAAL. Cet effet a sans doute fonctionné également lorsque Béton Sanca décida de regrouper dans Novaxis des activités jusqu'alors régionalisées dans une structure nationale unique. Garcynski-Traploir, entreprise dont le siège est au Mans, une des composantes dans

cette opération de regroupement, ne peut guère être étrangère à cette implantation puisqu'elle avait déjà choisi ce site pour sa propre division béton. Et nous le retrouvons très certainement avec l'implantation de EES Assurance, filiale commune du groupe European Engeneering Software et de Maine Système, cette dernière dépendant de Groupama du Maine, l'une et l'autre ayant leur bureaux au Mans.

CONCLUSION

Le début de concrétisation du projet technopolitain sur le site de Novaxis repose sur un ensemble d'interactions entre élus, promoteur-investisseurs et entreprises. C'est ce jeu d'interactions qui constituent les "effets" par lequel le processus a démarré et s'est épanoui. Ces interactions ne sont pas apparues par enchantement. Il a fallu que des conditions objectives soient réunies et mises en scène.

Les conditions objectives apparaissent aisément identifiables. Elles concernent d'abord les qualités du site (gare, noeud ferroviaire, TGV, ZTA et accès à Numéris) et de sa situation par rapport aux autres moyens de transport (rocade et accès aux autoroutes), le tout permettant des registres de déplacements et d'échanges d'une grande variété. En ce sens, Novaxis constitue un excellent site transactionnel. Mais le TGV, dans tout cela, ne représente qu'un élément parmi beaucoup d'autres, élément qui n'est pas nécessairement le plus important. Les qualités du site et de sa situation ne sont pas les seules conditions objectives. Les investissements initiaux des collectivités et les économies externes qu'elles ont permis au promoteur de réaliser, les aides multiples qu'elles apportent constituant autant d'autres économies externes pour les entreprises, le dispositif coordonné de promotion (ADEMA/promoteur/Comité d'Expansion), le maintien d'un coût raisonnable de l'immobilier (à l'achat ou en location), déterminent un ensemble d'atouts supplémentaires capables de démultiplier les interactions.

Ces conditions objectives, nécessaires, n'ont eu de portée réelle que lorsqu'elle furent mises en scène. Et, dans cette opération de mise en scène, tous les acteurs des interactions ont apporté leur contribution : les élus en premier (l'"effet TGV" et Le Mans à moins d'une heure de Paris, la future connexion au réseau TGV européen), le promoteur (dans le choix des architectes, de l'architecture et de l'aménagement, les télécommunications du futur), les entreprises (club Novaxis). L'enrichissement de cette mise en scène au fur et à mesure que Novaxis s'affirmait comme une réalité matérielle, économique et humaine permet d'individualiser cet ensemble, d'en assurer la promotion externe, d'en faire également un symbole à usage local de la réussite d'une volonté politique.

TOURISME D'AFFAIRES ET TGV, QUELS ENJEUX AU MANS

Dominique AMIARD

Si à l'échelle planétaire le tourisme d'affaires représente environ 50 milliards de dollars, 80% sont dépensés en Amérique du Nord. L'Europe recensait en 1994 plus de 37 millions de déplacements pour motifs d'affaires dont 19 millions de voyages d'affaires à titre individuel (VRP, ...), 4,3 millions en congrès et séminaires, 5 millions lors de foires et salons et enfin 9 millions pour des incentives.

Une activité dont les retombées sont loin d'être négligeables sur l'économie puisqu'on estime qu'en France un cinquième des recettes touristiques globales relèvent de ce segment. Paris, première ville de congrès au monde, en retire bien sûr de larges bénéfices mais de nombreuses manifestations se déroulent également en province. De fait les grandes agglomérations ambitionnent aujourd'hui de se positionner sur ce créneau en se dotant des infrastructures et des équipements les plus modernes, en mettant en avant leur situation géographique avantageuse ou bien encore en menant une politique commerciale percutante. Dans ce contexte extrêmement concurrentiel, les villes de l'Ouest cherchent à tirer leur épingle du jeu, seules ou en partenariat, pour faire progresser une part de marché qui se situe entre 13 et 15% de la clientèle d'affaires nationale.

Les atouts du Mans ne sont pas négligeables comme l'a montré le premier volet de ce rapport, tant au plan de sa situation géographique que de ses infrastructures d'accueil. La ville est très souvent présentée comme la porte d'entrée de l'Ouest, l'interface entre l'agglomération parisienne et les métropoles bretonnes et ligériennes. De bonnes dessertes ferroviaires grâce au TGV et une étoile autoroutière de premier plan expliquent ce rôle particulier. Parallèlement, un rattrapage en matière d'accueil hôtelier est en train de s'opérer depuis une décennie dont la traduction la plus visible résulte sans aucun doute dans la constitution de deux pôles hôteliers aux entrées nord et sud-ouest de la ville, dans le prolongement des échangeurs autoroutiers et à proximité des principales zones commerciales et industrielles de la ville. Pour autant l'absence d'établissement classé 4 étoiles, une capacité en 3 étoiles limitée à 217 chambres limitent l'offre haut de gamme.

En matière de salles, le Palais des Congrès (et de la culture) est le principal outil au service des professionnels. A proximité de la gare et du centre ville, il se présente comme un élément structurant même si de nombreux établissements proposent aujourd'hui à la location, de manière plus ou moins systématique, des espaces de réunion. L'Automobile Club de l'Ouest et le Musée de l'Automobile à proximité du circuit, des organisations diverses (agricoles, ...) aux abords de la gare, les établissements hôteliers ou bien encore le Forum et le tout nouvel espace culturel et ludique "Antarès" proposent leurs services aux entreprises renforçant ainsi une offre qui se conjugue paradoxalement de plus en plus en terme de complémentarité et de concurrence accrue.

Dans ce contexte, l'appréciation de la fréquentation des différents établissements se présente comme un élément de première importance pour mesurer effectivement sur le terrain les retombées de l'activité tourisme d'affaires. C'est à la fois en termes quantitatifs mais aussi qualitatifs que cette étude s'attachera à présenter les principaux flux imputables aux congrès. Les stratégies commerciales et les choix en matière de communication sont bien sûr indissociables des résultats bruts car ils permettent de comprendre ces grandes tendances et les évolutions en cours comme l'ont montré les nombreux entretiens réalisés. Pour autant, on constate que ce sont les stratégies définies au sein des entreprises, stratégies d'ailleurs fortement évolutives sur ce créneau, qui conditionnent le développement de l'activité de congrès au Mans. Les entreprises et administrations locales, régionales, nationales participent en effet fortement à la consolidation de ce secteur économique même si, là encore, une différenciation s'impose.

LE ROLE MOTEUR DE QUELQUES ENTREPRISES LOCALES

Acteurs incontournables du développement du tourisme d'affaires, les entreprises n'en ont pas pour autant toutes un rôle déterminant dans le développement de cette activité au Mans. Il est incontestable qu'une distinction s'établit sur la base du type d'activité, de la taille de l'entreprise ou bien encore de l'existence ou non du siège social dans l'agglomération, pour ne prendre que quelques critères parmi les plus pertinents. De la même manière, il apparaît rapidement que la demande formulée en matière de salles, chambres d'hôtels n'émane pas exclusivement de sociétés du secteur privé mais également d'établissements publics ou para-publics.

Des comportements, des besoins et des stratégies spécifiques qui peuvent être analysés à travers l'étude de trois exemples locaux : le groupe des Mutuelles du Mans, les Comptoirs Modernes et le centre de formation de l'A.N.P.E..

- Le groupe des Mutuelles du Mans emploie aujourd'hui environ 5200 salariés dont une large part répartie sur les différents sites manceaux. Un employeur de premier plan dans le département qui offre de surcroît l'avantage d'y avoir localisé, et maintenu, son siège social. Les bureaux du centre-ville hébergent en effet la direction du groupe tandis que des services opérationnels sont disséminés dans quelques bâtiments proches ainsi qu'en périphérie sud-est de la ville sur le site de la "Californie". Un groupe qui pèse plus de 20 milliards de C.A. et dont la stratégie récente a consisté, d'une part, à prendre pied sur le site de Novaxis (gare sud) en y installant une antenne et, d'autre part, à développer des activités de formation et de communication au sein de l'entreprise sur le site de "La Californie". Ce sont là deux localisations qui répondent incontestablement à des objectifs différents. Pour la première, il s'agit tout à la fois d'un choix de prestige et d'une volonté de connecter l'entreprise aux liaisons rapides (TGV et zone de technologies avancées). Pour la seconde,

cela répond à un constat, celui de besoins croissants en matière de qualification chez les salariés du groupe, et une stratégie, celle de se doter d'un outil moderne et adapté : le complexe "Espace Performance". D'ailleurs, sa construction en 1992, à 4 km du centre-ville, marque un retour sur le site initial de la formation interne après un bref passage à Novaxis.

Cette nouvelle unité s'articule autour d'un amphithéâtre de 396 places et d'un forum auxquels s'ajoutent plus d'une centaine de salles de réunion et une médiathèque. Les équipements pédagogiques et techniques sont à la mesure de l'ensemble et favorisent les formations à l'emploi et les programmes spécifiques pour cadres et agents de maîtrise qui représentent une part croissante des effectifs, environ 40% aujourd'hui.

Les effets de ce choix sont pleinement mesurables à travers la fréquentation des stages puisqu'en 1991 on en relevait 245 concernant 1100 personnes. En 1993, ce sont 366 sessions qui ont été organisées profitant à 2400 salariés alors qu'en 1994, le cap des 3000 stagiaires est atteint. Une progression remarquable qui s'accompagne de changements de comportement dans le groupe en ce sens que désormais toutes les actions de formation ont lieu sur ce site alors que précédemment des salles étaient louées au Mans ou, le plus souvent, hors du département. Les stages oscillent entre une demi-journée et une semaine et concernent de 4 à 13 collaborateurs originaires de l'ensemble de la France, voire de l'étranger. Une distinction est toutefois à établir entre les réunions d'information essentiellement destinées aux salariés du Mans et les réunions d'inspection et les conventions qui s'adressent à l'ensemble du groupe.

La construction du complexe "Espace Performance" profite également à quelques entreprises qui louent l'équipement pour une quinzaine de manifestations par an.

En choisissant Le Mans comme plaque tournante de sa politique de formation et de communication, le groupe des Mutuelles génère des flux de stagiaires et de congressistes importants et conforte grandement l'activité séminaire dans le département par les retombées induites.

- Le groupe des Comptoirs Modernes, composé de six sociétés régionales, a une activité centrée sur la distribution agro-alimentaire. Une entité implantée dans la moitié nord de la France et en Espagne, dirigée depuis le siège du Mans, et qui pèse 23 milliards de C.A.. Une localisation des activités de commandement qui s'explique par la position stratégique du département par rapport aux régions Pays de la Loire, Centre et Haute-Normandie où l'on retrouve de nombreux centres de distribution.

La construction du nouveau siège est intervenue en 1989 à proximité de la gare dans la perspective des liaisons TGV à venir. Les effectifs qui y sont rattachés restent somme toute modestes puisqu'on y dénombre 17 personnes dont les cinq principaux dirigeants. Un ensemble de bureaux et de salles de réunion accueille chaque mois environ une quinzaine de personnes pour des séances de travail poussées et chaque semaine 80 collaborateurs pour

des réunions à des fins commerciales qui ne dépassent que très rarement la journée (15% sur 2 jours).

Un exemple tout à fait révélateur d'une tendance qui s'est faite jour depuis le début des années 90 et qui met en lumière beaucoup de mouvements pour finalement peu de retombées, en particulier pour l'hôtellerie.

- l'A.N.P.E. Formation accueille le personnel de l'Agence Nationale Pour l'Emploi dans le cadre de stages qui se déroulent dans les bâtiments du technopôle Novaxis. Les agents stagiaires sont originaires de quatre régions : Pays de la Loire, Bretagne, Centre et Basse-Normandie. Les groupes sont composés de dix à quinze personnes pour une période qui peut aller jusqu'à 4 semaines consécutives. Pour cette formation interne, l'A.N.P.E. dispose dans ses locaux de cinq salles de réunion ce qui n'exclut pas le recours à des locations, en particulier dans les hôtels hébergeant les stagiaires. Ce sont ainsi pas moins de 1 500 personnes qui chaque année suivent ces sessions générant 9 000 repas et 6 000 nuitées au profit de l'hôtellerie et de la restauration locale.

Ces trois situations sont révélatrices d'autant de besoins et de stratégies différenciés en matière de séminaires et de congrès. Plusieurs critères sont à prendre en considération et en particulier il est incontestable que les caractéristiques de l'entreprise en matière d'emploi, qualification et nombre de salariés, influent fortement sur ses choix. Les postes à responsabilité et évolutifs nécessitent de fréquents contacts, des formations dynamiques et renouvelées, d'autant plus profitables à l'économie locale que le siège de la société se trouve au Mans. Lorsque cela se cumule avec des effectifs salariés nombreux comme aux Mutuelles, l'entreprise éprouve le besoin de se doter d'un outil qui lui permet de fonctionner avec beaucoup plus d'autonomie. Une stratégie qui se traduit par une perte de clientèle pour les professionnels de la location. De fait aujourd'hui, les liens qui unissent les hôteliers et le groupe reposent uniquement sur l'hébergement et la restauration alors que précédemment la location de salles était une dimension importante. Pour autant, la construction de l'Espace Performance renforce à l'échelle du Mans les flux de congressistes avec des retombées positives pour les hôteliers et restaurateurs mais en contrepartie contribue à diminuer la rentabilité des salles et du Palais des Congrès installés en ville puisque le principal client d'avant 1992 vole aujourd'hui de ses propres ailes.

On peut également remarquer, et on a sans doute trop tendance à l'oublier, que les administrations et le secteur para-public génèrent aussi des flux d'individus pratiquant le tourisme après le travail. Les modèles de l'entreprise privée s'imposent au secteur public, et ceci à tous les niveaux. Sans doute les moyens déployés ne sont-ils pas à la hauteur de ceux mis en oeuvre par les grands groupes du secteur marchand, encore que pour un certain nombre de hauts responsables les différences soient aujourd'hui ténues.

UNE FREQUENTATION EN HAUSSE

Si l'on s'en tient aux chiffres de fréquentation disponibles, le nombre de congressistes de passage au Mans a progressé ces dernières années de manière importante. Toutefois l'évolution en cours ne semble pas relever uniquement du domaine quantitatif mais également se situer au niveau qualitatif comme ont tenu à le souligner de nombreux responsables d'établissements d'accueil.

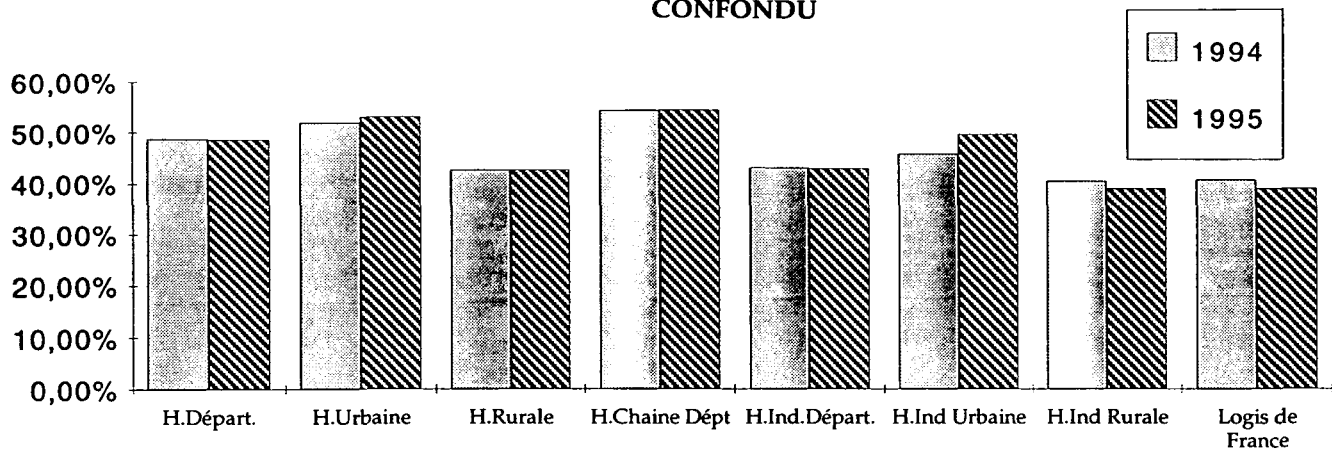
Baromètre de cette tendance, le Palais des Congrès reflète bien l'évolution en cours puisqu'on y dénombre pas moins de 500 manifestations en 1995 pour 310 jours d'activité, soit un taux d'occupation de l'ordre de 85%. Mr RAY, directeur de l'établissement, souligne plus particulièrement "un effet TGV décalé" puisque le véritable décollage de l'activité s'est situé à partir de 1992 avec une progression de l'ordre de 60% par rapport à l'année précédente. Dans un contexte souvent difficile pour des établissements comparables, le Palais des Congrès du Mans a depuis régulièrement conforté son activité.

A la lecture du fichier recensant les principales manifestations, guère plus de 25 opérations avaient une portée nationale ou internationale en 1990. Si l'on excepte un congrès de cardiologie, on constate d'ailleurs qu'il s'agissait à l'époque essentiellement de manifestations initiées par le monde associatif, fédératif et universitaire. Cinq ans plus tard les conventions Colart International, Philips, Alcatel, Catena, EDF, Carrefour, La Poste, Comptoirs Modernes, Auchan, KIABI, etc... apparaissent en bonne place dans un ensemble qui s'est singulièrement étoffé puisqu'on y dénombre pas moins d'une soixantaine d'opérations marquantes. En 1996, les banques (Crédit Agricole, Société Générale, Crédit Lyonnais, ...), le monde médical (laboratoires, ...) et celui des assurances (GAN, Concorde) sont également bien représentés. Une évolution qui témoigne incontestablement d'une attractivité nouvelle pour Le Mans et la reconnaissance par les décideurs du monde de l'entreprise de réels atouts. D'ailleurs l'existence en juin 1997 du colloque national du Ministère de l'Équipement dont l'organisation a été confiée à la délégation régionale implantée à Nantes, après 25 années passées à Clermont-Ferrand, conforte cette analyse.

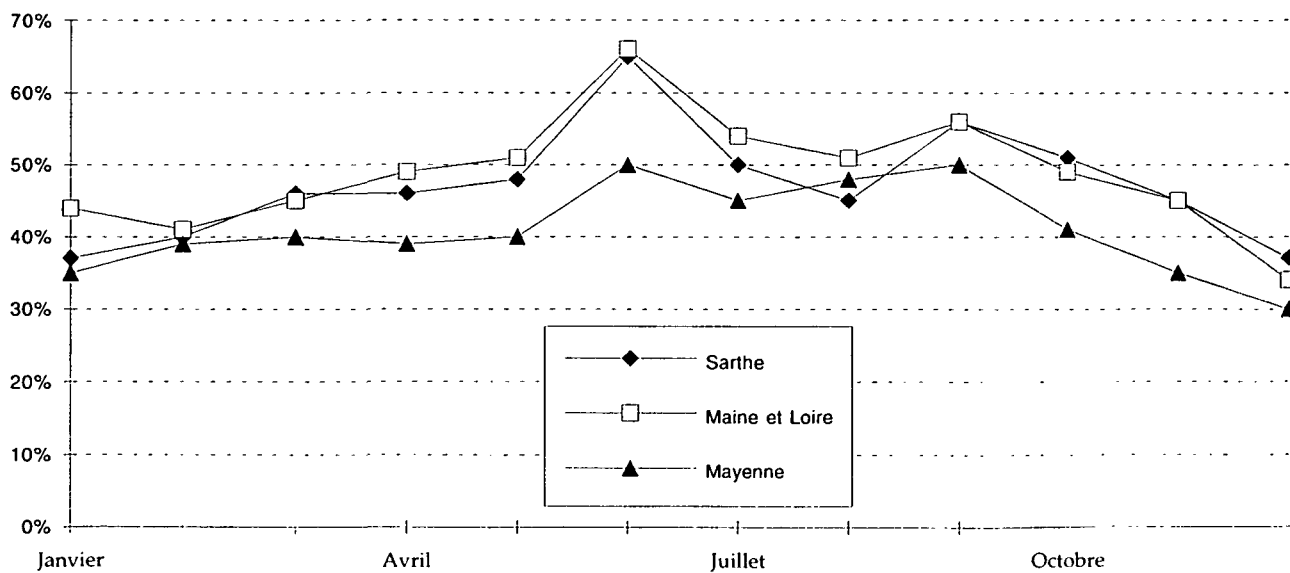
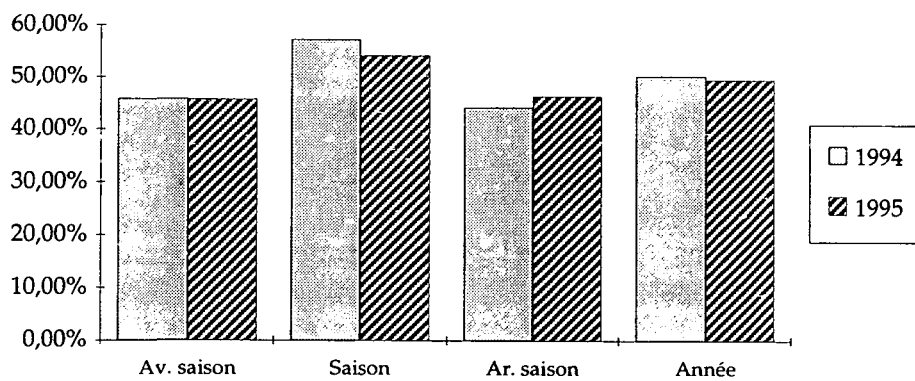
Aux entreprises locales telles Philips, Sesame Vitale, Téléfleurs, ...s'ajoutent désormais des sociétés et organismes extra-régionaux qui voient dans la localisation du palais des congrès, en centre ville et à proximité de la gare, un atout décisif.

Une évolution en profondeur qui ne saurait se comprendre sans avoir constamment à l'esprit le fait que Le Mans se situe aujourd'hui à 55 minutes de la capitale, 1h30 de Roissy, 2h25 de Lille et 3h35 de Lyon. A l'échelle européenne, Bruxelles n'est plus qu'à 3h et Londres à 4h30. Une véritable révolution dans les liaisons ferroviaires et dont on peut apprécier les effets. Environ 70% des congrès relèvent d'entreprises parisiennes qui optent pour Le Mans en raison de la qualité des dessertes. Les flux de congressistes émanant de la région Rhône-Alpes ne sont plus anecdotiques si l'on en croit les loueurs de salles, en

EVOLUTION 1994/1995 DES TAUX D'OCCUPATION TOUT TYPE D'HOTELLERIE CONFONDU



EVOLUTION 1994/1995 DES TAUX D'OCCUPATION DANS L'HOTELLERIE



particulier bien sûr lorsque la maison mère parisienne souhaite réunir ses collaborateurs sur un site facile d'accès et pour un coût intéressant.

Ce développement n'est pas sans contrepartie puisque les manifestations organisées sont de plus en plus concentrées sur une seule journée. C'est à la fois la conséquence de liaisons rapides autorisant un aller-retour sur un temps assez court, des stratégies d'entreprises qui visent à compresser les budgets en s'orientant vers des congrès pointus et un choix de la direction qui préfère prospecter sur ce marché pour éviter les problèmes d'hébergement induits par une offre hôtelière assez éclatée et qui n'excède pas en 3 étoiles les 220 chambres. De fait la durée moyenne des manifestations y est de l'ordre d'un jour et demi soit une journée de moins que ce qui est généralement constaté par l'association France Congrès au plan national. On peut d'ailleurs noter que les logiques conduisant à l'organisation d'un séminaire ou d'une convention d'entreprise à la journée et d'un congrès sur plusieurs jours ne sont pas les mêmes. Dans ce dernier cas, des relais locaux sont indispensables comme ce fut le cas lors du tout récent congrès des diététiciens puisqu'un membre éminent est en activité à l'hôpital du Mans.

Pour autant ce ne sont pas moins de 30000 personnes qui transitent chaque année générant au restaurant de l'établissement 15000 repas et environ 5000 nuitées en ville.

S'agissant des autres loueurs de salles tels que l'ACO, où trois personnes travaillent à la commercialisation de ce produit, on comptabilise une opération tous les 10 jours en moyenne. Ces dernières se déroulent généralement sur une journée et amènent de 30 à 40 personnes originaires de la région.

Le Musée de l'Automobile voit chaque année passer 70 à 80 000 personnes dont 7 à 8% sont liées à la location de salles. Sur les 30 à 40 manifestations organisées annuellement, les réservations, sont là encore, le fait d'entreprises locales auxquelles s'ajoutent quelques enseignes nationales et internationales telles Peugeot, Dunlop, Castrol ou bien encore la SNCF. Une liste dans laquelle figurent en bonne place les entreprises liées au secteur de l'automobile.

UN SECTEUR HOTELIER EN PHASE D'ADAPTATION

La situation dans l'hôtellerie est également un précieux indicateur pour mesurer l'impact du tourisme d'affaires au Mans. Incontestablement les données fournies par le Réseau d'Informations Economiques du Tourisme (R.I.E.T.) montrent, sur la base d'une chute de la fréquentation estivale des établissements adhérents, tout le poids de la clientèle d'affaires, au sens large du terme.

Le taux d'occupation en hôtellerie au Mans avoisine les 57,5% sur l'année soit sensiblement en retrait par rapport à ce que l'on constate à Angers (60%), Saumur (69%), Laval (65%). Pour autant la situation dans l'agglomération nantaise est moins bonne (50%). De la même manière, il apparaît également supérieur de 9 points par rapport au taux de

remplissage moyen constaté en hôtellerie de tourisme dans l'ensemble de la Sarthe. Une situation consécutive à l'hôtellerie rurale qui n'atteint pas les 43%.

En analysant un peu plus finement les données fournies par l'Observatoire Départemental de l'Economie Hôtelière, on remarque que derrière un taux d'occupation de l'ordre de 53% pour l'ensemble de l'hôtellerie urbaine sarthoise, des différences notables apparaissent entre le secteur indépendant, à peine 50%, et les chaînes, 54,5%. De même, au niveau de l'origine géographique, le premier fonctionne avec 88% de Français (85% en 3 étoiles) et les secondes avec 81% de nationaux (67% en 3 étoiles). Certes ces chiffres englobent toutes les unités urbaines sarthoises mais ils indiquent une propension plus grande de la part des étrangers à choisir des établissements de qualité appartenant à des chaînes. Il s'agit à la fois d'une garantie pour des non nationaux de passage dans notre pays et d'un effet réseau avec des ramifications et des accords entre les grands groupe hôteliers et les voyageurs étrangers.

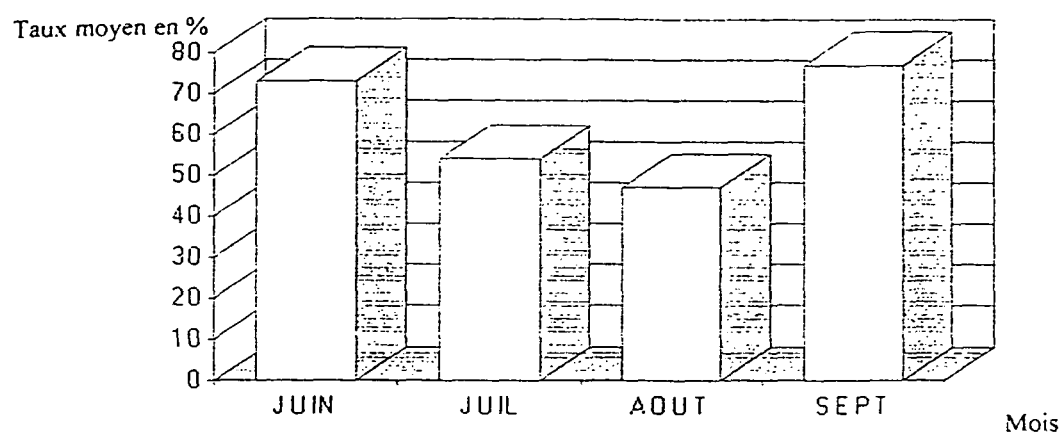
Les fluctuations annuelles ne sont pas inintéressantes non plus en ce sens qu'elles montrent des taux d'occupation pour l'ensemble des établissements sarthois proches de ceux constatés dans le Maine-et-Loire, exception faite du mois d'août en retrait de 5 points. Juillet et Août marquent dans tous les cas un net repli par rapport à juin. Pour ne retenir que l'activité hôtelière au Mans on passe d'un taux d'occupation maximal en juin de l'ordre de 70% à 47% en août. Toutes les catégories d'hôtel sont affectées par ce phénomène qui souligne le ralentissement estival de l'activité économique, et partant de là des rencontres d'affaires, tandis que les nuitées des vacanciers sont insuffisantes pour compenser cet état de fait.

Pour autant il s'agit là de grandes tendances qui ont, certes, le mérite de cadrer la réflexion mais qui nécessitent être précisées par quelques exemples.

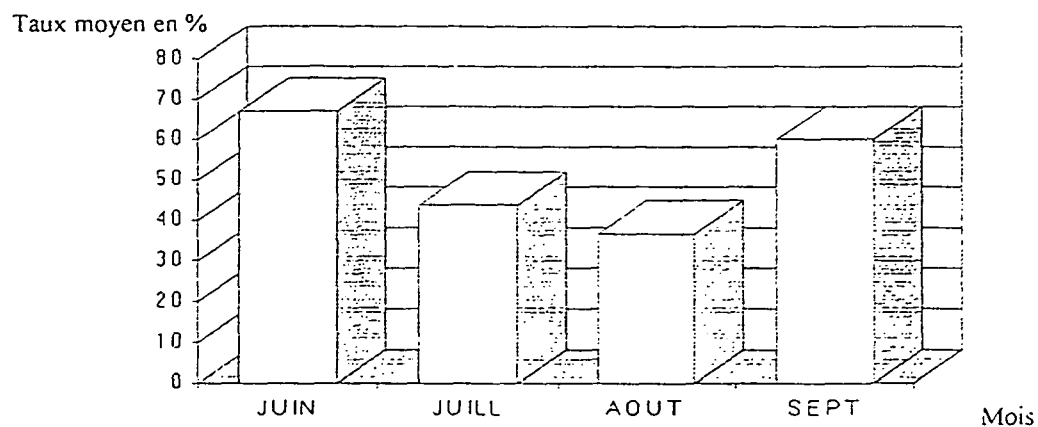
- L'ex hôtel Les Relais Bleus, aujourd'hui Climat de France, installé dans la gare et doté de 66 chambres, accueille surtout des hommes d'affaires comme le confirme le taux d'occupation qui pour les mois de juillet-août 1994 s'établissait à 24% alors qu'en moyenne annuelle il se situait autour de 55%. La clientèle est constituée par les entreprises et organismes locaux tel que le centre de formation de l'ANPE qui réserve chaque semaine 10 à 15 chambres pour ses salariés. Un contrat chambre-repas est d'ailleurs passé entre l'ANPE et l'hôtel sur la base d'une fréquentation hebdomadaire pour chaque groupe. Les Mutuelles du Mans et les Comptoirs Modernes ont adopté des formules comparables pour des durées toutefois plus courtes. S'ajoutent une quinzaine d'autres contrats à tarifs préférentiels avec différentes sociétés mancelles. Les entreprises qui ont recours aux services du Climat de France ont bien souvent leur site d'activité à proximité de l'hôtel, sur le site de Novaxis (Smith & Nephews, ...) et drainent à l'occasion de séminaires une population dans laquelle

FREQUENTATION HOTELIERE AU MANS SELON LE R.L.E.T.

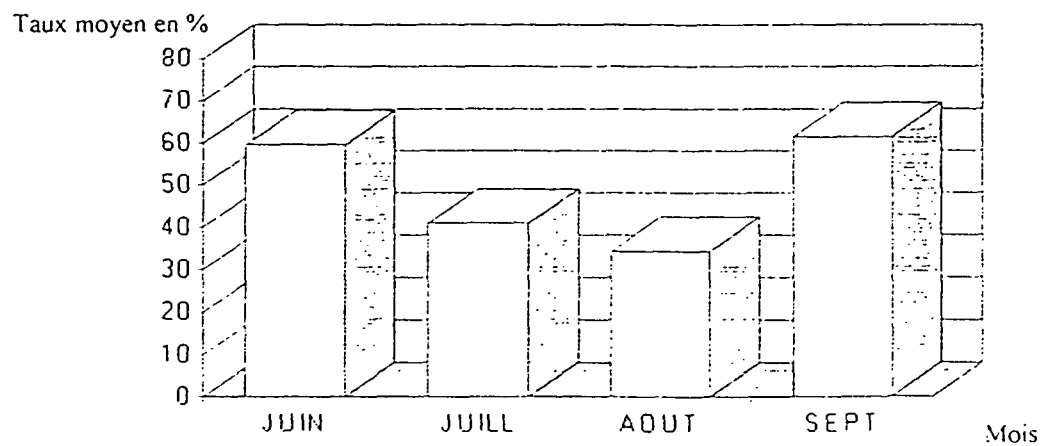
TAUX MOYEN D'OCCUPATION HOTELIERE EN 1991



TAUX MOYEN D'OCCUPATION HOTELIERE EN 1992



TAUX MOYEN D'OCCUPATION HOTELIERE EN 1993





Hôtel ** Restaurant
 Climat de France - Le Mans Centre
 79, boulevard Alexandre Oyon
 72100 LE MANS - Gare Sud TGV

SALONS	Surface en m ²	Nombre de personnes disposition en U	Nombre de personnes disposition THEATRE	
			avec table	sans table
Monza	35	15	25	30
Imola	30	14	20	25
Estoril	25	12	15	20
Castelet	25	12	15	20
Monthléry	20	8	8	15

TARIFS / LOCATIONS SALONS/SHOW-ROOM		
	Journée	1/2 journée
Chambre Bureau	350 F	-
Monza	500 F	300 F
Imola	500 F	300 F
Estoril	400 F	250 F
Castelet	400 F	250 F
Monthléry	350 F	200 F
Monza + Imola + Estoril	1 400 F	800 F

EQUIPEMENT

Matériels mis à votre disposition gratuitement :

- papers-boards & feutres
- Matériels payants :
- télévision
 - magnéscope
 - rétroprojecteur
 - écran
 - projecteur diapositives



BEST WESTERN LA CLOSERIE

Votre contact : C. et JP. HENIN - M. MARTIN

Route de Laval - 72000 LE MANS

Tél.: 43 28 69 92

Fax : 43 28 54 58

■ CAPACITE DES SALONS

DESCRIPTIF					SÉMINAIRES			RESTAURATION		
Salon	Etage	Dim. en m.	Surface en m ² .	Hauteur en m.	Théâtre	Classe	Conseil	Banquet	Buffet debout	Buffet assis
Closerie 1	RdC	15x6	90	3	-	60	30	75	90	60
Closerie 2	RdC	10x6	60	3	-	50	20	45	60	45
Closerie 1+2	RdC	25x6	150	3	70	110	-	150	200	120
Foresterie 1	1er	8x6	48	2,7	-	40	20	25	35	25
Foresterie 2	1er	8x3,5	22	3	-	15	6	12	-	-
Foresterie 1+2	1er	-	60	-	-	55	26	37	35	25

■ TARIFS

Les prix indiqués sont fournis par les hôteliers à la date de mise sous presse. Ils sont libres dans toutes les catégories depuis décembre 1986 et peuvent être modifiés sans préavis. La plupart des hôtels pratiquent des tarifs modulables selon les saisons. Avant toute réservation, les utilisateurs sont invités à se renseigner directement auprès de l'hôtel de leur choix.

Forfaits	Prix par personne
Forfait journée de travail	250 F
Forfait demi résidentiel	560 F à 600 F
Forfait résidentiel en single	695 F à 730 F
Forfait résidentiel en double	530 F à 570 F

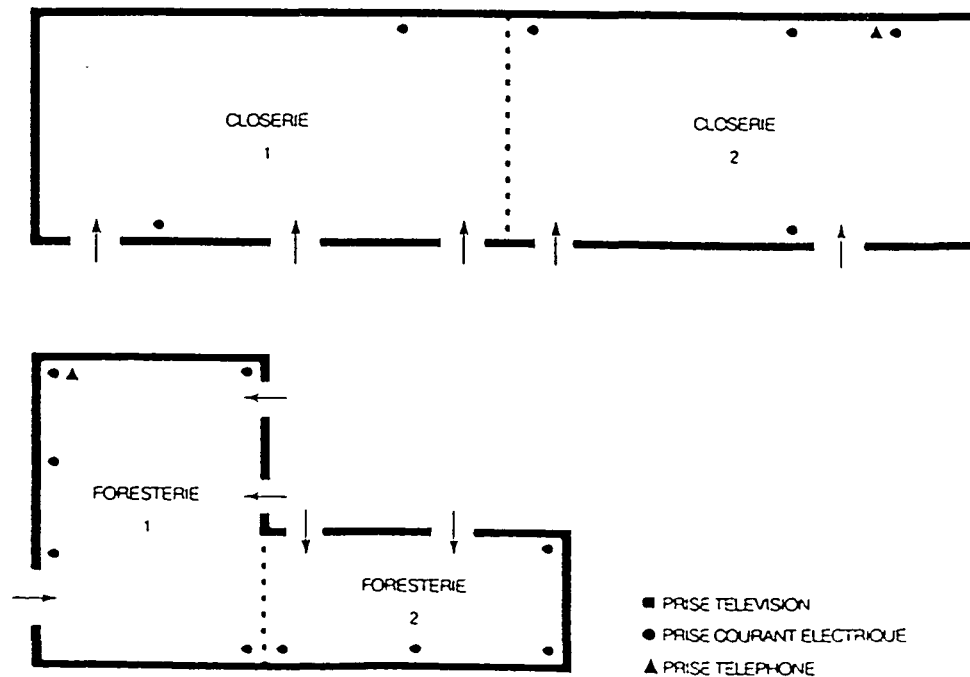
■ EQUIPEMENTS

- Tableau papier
- Photocopieuse
- Minitel
- Télécopieur
- Ecran cinéma
- Rétroprojecteur

* Tout autre matériel sur demande

* Certains des équipements cités peuvent être sujets à facturation.

■ PLAN DES SALONS



l'origine lyonnaise est notable. Philips procède également à des séances de formation et de recrutement dans les locaux.

A l'occasion de quelques manifestations particulières comme les 24 heures automobile, la clientèle s'internationalise avec l'arrivée en particulier de Japonais.

Cet établissement apparaît étroitement lié à la gare, en témoigne la forte chute d'activité lors des dernières grandes grèves. Une dépendance qui conduit d'ailleurs la direction de l'établissement à être extrêmement réticente vis-à-vis du projet de contournement ferroviaire du Mans.

Les deux tiers de la clientèle émanent directement de sociétés, le solde relevant d'individuels de passage. Les cinq salons de conférence (Imola, Estoril, Monza, Castelet et Monthéry) sont essentiellement loués à des banques, sociétés d'assurances, etc... sans oublier le Ministère de l'intérieur.

- L'hôtel La Closerie doté de 29 chambres et localisé près du site universitaire et de son technopôle, à proximité immédiate d'une sortie d'autoroute allie les activités séminaires et l'hébergement pour une meilleure rentabilité de l'investissement. Deux sortes de clientèles s'y retrouvent en semaine avec d'une part des hommes d'affaires individuels dont les VRP pour des soirées étapes mais aussi et surtout une fréquentation liée à l'activité séminaire qui se déroule dans les cinq salles d'une capacité totale de 150 places. Les journées d'étude sont pour l'essentiel initiées par des entreprises locales alors que les séminaires résidentiels sont le fait de sociétés qui peuvent être beaucoup plus éloignées. C'est alors l'effet autoroutier qui joue à plein sachant que Le Mans se trouve en position centrale par rapport à Paris, Tours, Angers, Nantes, Rennes, ... Un atout décisif qui s'est traduit récemment par l'organisation de 600 journées d'étude par une importante société sarthoise à la recherche, de surcroît, d'un établissement bien doté en places de parking. Un exemple d'opération réussie qui ne doit pas faire oublier que dans ce domaine de l'organisation des séminaires et congrès, outre la concurrence des autres établissements, des changements de stratégies dans les entreprises peuvent remettre en cause des positions qui n'apparaissent jamais acquises. La perspective développée par la société Vichy est tout à fait révélatrice de cet état puisqu'au terme de deux années de coopération avec l'hôtel, une politique de formation différente a été mise sur pied par le nouveau directeur. Un changement qui a rendu caduc un accord qui, outre la réservation permanente d'une salle, prévoyait des groupes de dix à quinze personnes pour quatre nuits consécutives totalisant environ 2000 chambres année et plus du double en repas. Un contrat de ce type est d'ailleurs actuellement en cours avec une importante société d'assurance constituant l'ossature de cette activité dans l'établissement.

L'effet TGV est considéré dans cette structure périphérique comme tout à fait marginal car les liaisons avec la gare ne peuvent se faire qu'en taxi, générant un surcoût de 100 à 150f. Pour autant la direction est totalement hostile au projet de contournement faisant

valoir que cela se traduirait à terme par "la mort de la ville" et que les retombées liées au TGV, certes minimes, étaient indispensables à l'équilibre financier d'un l'établissement dont 80% du chiffre d'affaires relève des séminaires et congrès. Le développement de la zone d'activité de l'Université n'est pas encore suffisant pour entraîner des retombées notables, sauf en restauration. Mais, là encore, l'absence de dessertes en bus se présente comme un handicap.

- L'hôtel Climat de France situé au nord de l'agglomération, dans le prolongement direct de la zone commerciale du Moulin aux Moines et à l'embranchement de la N138 et de l'A11, a été le premier élément de ce qui apparaît aujourd'hui comme un nouveau pôle hôtelier. De par sa localisation, les hommes d'affaires, essentiellement des VRP et des cadres, constituent la base de sa clientèle. A quelques exceptions près, des habitués ayant empruntés le TGV et un taxi, ils arrivent en voiture et restent pour 75% d'entre-eux une seule nuit. Le rapport tourisme-Affaires est de l'ordre de 20% - 80% sauf en juillet ou le premier progresse à 40% pour devenir dominant en Août avec 70%.

Les réunions organisées dans l'établissement relèvent majoritairement de la journée d'étude avec location de salle, restaurant et prestations diverses. Ce créneau d'activité reste cependant secondaire pour l'hôtel qui ne dispose que d'une seule salle de 30 places. Le forfait résidentiel relève de séminaires se déroulant sur deux à trois jours à l'initiative d'entreprises des zones industrielle et commerciale nord au rang desquelles on retrouve quelques grands noms de la distribution tels que Auchan, Darty, ... Il s'agit très souvent de formation interne (informatique). Certaines entreprises de ce secteur ont leurs propres salles à l'image de Garzinsky-Traploir et ne recourent aux services de l'hôtel que pour ce qui relève des repas et des chambres. Dans le cas de sociétés extérieures, la position centrale du Mans dans l'ouest de la France est l'élément clé, comme pour cette entreprise de cosmétique implantée à Rennes.

- L'hôtel Concorde, anciennement implanté en centre-ville, à deux pas de la gare, fait figure de porte-drapeau de l'hôtellerie mancelle en raison de la renommée qu'il a acquise. Artistes et stars de passage au Mans optent très souvent pour ce trois étoiles doublé d'une bonne table.

Dans le cas présent la direction met en avant un "double effet TGV" se traduisant à la fois par des pertes sur certains segments et des progrès sur d'autres.

Un recul très net sur le créneau de l'individuel de société (commercial, homme d'affaires parisien) est apparu, conjonction de plusieurs phénomènes tels que le développement du déplacement à la journée désormais possible, la volonté des entreprises de contracter les coûts et un déficit d'image pour une ville provinciale.

RESULTATS ET PERFORMANCES DE VOS NATIONALITES ET SEGMENTS
(NUTTES REALISEES A FIN JUIN 1996)

NATIONALITES	R.N.	en %	C.A.	en %	P.V.M.
I) EUROPE					
- FRANCE	3 044	61%	1 175 712 F	59%	386
- ALLEMAGNE / AUTRICHE	252	5%	120 119 F	6%	477
- BENELUX	510	10%	179 634 F	9%	352
- ESPAGNE / PORTUGAL	132	3%	52 175 F	3%	395
- ITALIE	72	1%	28 175 F	1%	391
- GBI	603	12%	243 257 F	12%	403
- SUISSE	18	0%	7 920 F	0%	440
- SCANDINAVIE	3	0%	1 218 F	0%	406
- RUSSIE	0	0%			
- DIV. EUROPE	8	0%	3 924 F	0%	491
SOUS TOTAL I	4 642	93,0%	1 812 135 F	91,6%	390
II) ASIE					
- JAPON	123	2%	79 987 F	4%	650
- DIVERS ASIE	115	2%	39 659 F	2%	345
SOUS TOTAL II	238	4,8%	119 646 F	6,05%	503
III) AMERIQUE DU NORD					
- U.S.A.	72	1%	29 503 F	1%	410
- CANADA	9	0%	5 441 F	0%	605
SOUS TOTAL III	81	1,6%	34 944 F	1,77%	431
IV) MOYEN ORIENT					
V) AMERIQUE DU SUD	4	0%	1 564 F	0%	391
VI) AFRIQUE	23	0%	9 590 F	0%	417
VII) OCEANIE	2	0%	1 126 F	0%	563
VIII) DIVERS					
TOTAL GENERAL I à VIII	4 990	100%	1 979 004 F	100%	397

SEGMENTS	R.N.	en %	C.A.	en %	P.V.M.
I) INDIVIDUELS					
- DIRECTE	481	10%	229 710 F	12%	478
- COMMISSIONNABLE	63	1%	27 220 F	1%	432
- G.B.A.	131	3%	53 156 F	3%	406
- H.B.A.	1 942	39%	670 954 F	34%	345
- CORPORATE/PREF.	142	3%	58 318 F	3%	411
- FORFAITS	233	5%	189 490 F	10%	813
SOUS TOTAL I	2 992	60%	1 228 847 F	62%	411
II) GROUPEES					
- GROUPEES PONCTUELS *	856	17%	319 798 F	16%	374
- SEMINAIRES	489	10%	160 517 F	8%	328
SOUS TOTAL II	1 345	27%	480 315 F	24%	357
III) NEGOCIES					
- F.I.T.					
- G.I.T.					
- EQUIPAGES					
- REDUCTIONS	653	13%	269 842 F	14%	413
SOUS TOTAL III	653	13%	269 842 F	14%	413
TOTAL GENERAL I+II+III	4 990	100%	1 979 004 F	100%	397

* : Incentives et Délégations inclus

A l'inverse les séminaires de courte durée, les journées d'étude associant location de salle et restauration ont connu un développement intéressant. Le Mans, carrefour du grand ouest, certes, mais aussi beaucoup plus confidentiel, offrant plus de commodités en terme de parking, ... et nettement moins cher !

A l'occasion de congrès, l'hôtel est très souvent retenu. Pour autant sa capacité limitée, 59 chambres, à l'image de l'hôtellerie trois étoiles du Mans, constitue un handicap fortement ressenti lors de manifestations regroupant plus de 250 personnes ; une inadéquation avec la capacité du Palais des Congrès qui peut accueillir 400 personnes. Difficile également pour cet établissement de souhaiter un renforcement de l'offre haut de gamme sur Le Mans compte tenu d'un taux d'occupation moyen annuel qui n'excède pas 50% et d'une concurrence rude en dehors de ces quelques moments privilégiés.

Près de 5000 nuitées ont été réalisées au cours de la période comprise entre juin 95 et juin 96, soit une augmentation de 14% par rapport à l'année précédente. Les Français en génèrent 61%, précédant très nettement les Britanniques (12%) et les résidents du Bénélux (10%). Cette distribution des nuitées par nationalités résulte d'une forte progression de la présence française, plus 10 points, alors que parallèlement la progression des résidents du Bénélux compensait le recul de l'Allemagne autour de 3 points.

En terme de segments, on constate que ce sont les nuitées des individuels qui prédominent largement (62%) devant celles des groupes (24%). Pour autant les premières, issues aux deux tiers d'accords entre l'établissement et des entreprises, sont en recul de 7 points alors que les résultats inhérents aux groupes sont passés de 17% à 26%. Dans ces derniers les réservations ponctuelles ont plus fortement progressé comparativement aux séminaires qui ne représentent que 36% du segment.

Pour expliquer cette structure de fréquentation il faut souligner que les individuels directs sont captés par les hôtels localisés en périphérie allant du 1 étoile au 3 étoiles et situés sur les grands axes. Ces derniers, ajoutés au TGV, ont par ailleurs incontestablement retiré au Mans son rôle de ville étape. Au-delà, il apparaît très clairement que le profil de la clientèle est également lié étroitement à la nature des sociétés clientes. Ainsi les Mutuelles du Mans mais surtout Philips conditionnent actuellement fortement l'origine des étrangers. Le développement de la téléphonie mobile et les 700 emplois créés se traduisent par un afflux de cadres, allemands en 1995, Belges en 1996, qui pour nombre d'entre-eux résident au Concorde en attendant de trouver un logement. Des entreprises comme Valéo et Framatome sont également fortement représentées. Pour ce qui concerne les séminaires, la progression ne doit cependant pas masquer qu'une société comme Philips organise de plus en plus de sessions directement sur son site, adoptant ainsi à une moindre échelle le comportement des Mutuelles. Au-delà de ces quelques noms, on retrouve les principales sociétés de l'agglomération, des collectivités locales, des entreprises extérieures du secteur

pharmaceutique, des cosmétiques qui choisissent l'établissement pour des opérations de prestige au cours desquelles le séminaire est prolongé par un dîner de gala.

Des efforts d'adaptation sont incontestablement réalisés pour répondre à une évolution des conditions locales et des comportements des entreprises. Des réponses d'autant plus difficiles à mettre en place par les professionnels de l'hôtellerie que les retombées liées à l'arrivée du Train à Grande Vitesse n'avaient pas été initialement envisagées sous l'angle d'un effet différé et d'une mutation de la clientèle.

UN SECTEUR A LA CROISEE DES CHEMINS : ENTRE DEMARCHE INDIVIDUELLE ET ACTION COLLECTIVE

Devant les changements intervenus ces dernières années sur ce créneau du tourisme d'affaires, de nombreux professionnels manœuvrent aujourd'hui de s'adapter aux nouvelles conditions du marché en oeuvrant dans plusieurs directions.

Le renforcement des liens directs entre établissements hôteliers et entreprises constitue un premier niveau de réponse. Sur un marché extrêmement concurrentiel, les relations personnelles établies au plus haut niveau sont déterminantes. Très concrètement, un changement de directeur dans la société Vichy s'est traduit par une rupture de contrat avec l'hôtel de la Foresterie. Au-delà de cette dimension humaine, on constate également chez de nombreux professionnels la volonté de faire porter leurs actions prioritairement sur l'espace de proximité par le biais d'un démarchage systématique et d'un suivi de clientèle. Ceci se traduit par des accords dont le poids est bien souvent déterminant, y compris pour les établissements de chaîne. Une stratégie de fidélisation donc, vis-à-vis du bassin local, complétée par des opérations dont la portée est plus large : mailing couvrant le grand ouest, etc...

Une politique d'établissement prioritaire qui n'est pas l'apanage des seuls hôteliers puisque le Palais des Congrès et l'Office de Tourisme, pour ne prendre que ces deux exemples, ont leur propre logique de fonctionnement. Le premier développe prioritairement le séminaire non résidentiel, en misant sur les liaisons TGV, afin de contourner l'offre limitée en chambres 3 étoiles. La construction d'un restaurant permet aujourd'hui à l'établissement d'être autonome tant en terme de cocktails que de repas (15000 en 1995). La politique commerciale vise actuellement uniquement le marché français dans la mesure où l'échelle européenne ne peut se concevoir sans approches spécifiques, de fait beaucoup plus difficiles à mettre sur pied pour un établissement comme celui du Mans. Les responsables de sociétés et autres Dircoms sont plus particulièrement visés par les opérations engagées. Pour le second, il s'agit avant tout d'accueillir, de guider les touristes de passage au Mans et de promouvoir la ville auprès des autocaristes et des professionnels du tourisme. Le volet affaires ne fait pas l'objet d'une attention particulière même s'il arrive à l'Office de répondre à des demandes émanant d'entreprises. Il s'agit dans ce cas de proposer quelques visites du

Vieux-Mans et balades en bateau comme ce fut le cas lors du rassemblement annuel des cadres Renault ; l'entreprise se chargeant elle-même de la location de la salle (le Forum) et des visites au Musée de l'automobile pour son millier de collaborateurs.

De fait, il existe aujourd'hui autant de plaquettes qu'il y a d'établissements, présentant les atouts de la ville du Mans avant d'introduire des aspects plus techniques et spécifiques. Une débauche d'énergie et de moyens pour des retombées aléatoires dont un certain nombre de professionnels commencent à être conscients. Quelques signes ne trompent pas même s'il est vrai que le chemin de la mise en cohérence apparaît encore long.

En matière d'organisation de l'offre, Le Mans a en effet un réel retard comparativement à d'autres villes ou régions. C'est ainsi qu'un club pour le tourisme d'affaires en Rhône-Alpes associe les professionnels et le CRT sur la base d'un financement à parité et d'un programme d'action dont le principal objectif est de rapprocher le tissu économique régional du tourisme d'affaires. Le CRT de Bretagne s'est également engagé dès 1991 à développer le produit séminaire dans 32 hôtels sélectionnés en misant notamment sur la distribution de brochures et une action de télé-marketing. Sur la côte d'Opale, un club associant les hôtels trois et quatre étoiles au Palais des Congrès a pour objectif de mieux positionner la région sur ce marché en ciblant la moitié nord de la France, la Grande-Bretagne, le Bénélux et l'Allemagne. On relève également à l'échelle de l'agglomération alençonnaise une initiative comparable qui a inspiré la création d'ESCAP' LE MANS 72.

Ce club hôtelier manceau, né en juillet 94, est actuellement présidé par Mr HENNIN, directeur de l'hôtel "La Foresterie", et regroupe 17 établissements hôteliers indépendants ou de chaîne, classés deux ou trois étoiles. Une structure qui s'est ouverte récemment à des prestataires extérieurs au monde de l'hébergement et proposant des activités ludiques telles le karting ou le golf. Autant de membres qui par leurs cotisations, ajoutées à la subvention du Conseil Général, permettent à cette structure de poser les bases d'une action concertée à l'échelle de l'agglomération. Cette ouverture des hôteliers aux autres acteurs locaux traduit une évolution de l'approche résumée en ces termes par le président "Nous ne sommes plus un club hôtelier pur et dur, mais une entité touristique à part entière". L'objectif affiché à court terme par les différents partenaires consiste en l'élaboration de produits touristiques en collaboration avec l'agence de voyage Doumain. Ces packages associant hébergements, visites et loisirs tels "Voiture et culture", "Art et tradition", "Les 48 heures du Mans", ... ne visent pas à exploiter spécifiquement le créneau du tourisme d'affaires dans un premier temps mais à être diffusés auprès de autocaristes, comités d'entreprises, ... Une charte de qualité a été mise sur pied et une attachée commerciale engagée pour couvrir les salons professionnels. Pour autant, et outre le fait que de nombreux acteurs ne sont pas encore partie prenante dans cette structure, comme l'ACO, le Musée de l'Automobile, le Palais des Congrès, Antarès, etc... les retombées des actions engagées actuellement ne sont pas attendues avant trois ans. Il s'agit là d'un premier pas qui demande incontestablement à

être consolidé pour que l'on puisse véritablement parler d'une approche globale, tant pour ce qui relève des partenaires que des prestations.

Dans l'immédiat, les établissements sont amenés à développer des stratégies de partenariat qui doivent leur permettre d'espérer des retombées rapides.

Il en va ainsi du Palais des Congrès, partie prenante de Ouest-Congrès. Cette association fédère les initiatives des villes de Nantes, Angers, La Baule, St Malo, Brest, Lorient et Le Mans, toutes situées en régions Pays de la Loire et Bretagne. La constitution de ce réseau en devenir remonte à 1992 et doit permettre d'apporter des réponses dans un marché extrêmement concurrentiel, en particulier en développant une politique commune de communication et de promotion et en instaurant une entrée unique via un numéro vert. Pour autant le passage du stade d'association de ville de congrès à celui de réseau n'est semble-t-il pas achevé puisque le cadre de travail reste relativement informel et débouche sur des opérations conjointes ponctuelles. Le Mans appartient également à France Congrès et est labellisée comme une dizaine d'autres : ville européenne de congrès. Les relations avec l'Office de Tourisme sont depuis cette année plus étroites en particulier parce que la gestion en direct de l'hébergement n'est plus autorisée. Aussi, les demandes sont orientées vers l'O.T. qui bénéficie d'un agrément local.

Dans l'hôtellerie, les établissements de chaîne apparaissent mieux armés par rapport aux structures indépendantes non seulement parce qu'ils proposent des produits standardisés qui sont autant de garantie pour le client, mais également parce qu'ils bénéficient des retombées des actions menées directement par le groupe. C'est en particulier le niveau auquel s'effectue l'approche des marchés étrangers. Il en va ainsi du groupe Concorde qui a passé des accords avec l'Anglais AIDLINES pour la vente de prestations, séminaires d'incentives,... à Londres. Dans ce cas précis, il s'agit d'associer l'image mythique du Mans aux nouvelles potentialités nées de l'Eurostar avec des perspectives encourageantes puisque les sociétés britanniques liées au secteur de l'automobile ont vu leur présence s'accroître sur l'ensemble de l'année, au même titre d'ailleurs que les individuels particulièrement attirés par le circuit en général et le karting en particulier. Par le biais de sa centrale de réservation, l'hôtel Climat de France situé en gare sud accueille quelques groupes parisiens qui ont généralement pour caractéristique d'être implantés au Mans ou d'avoir noué des relations étroites avec le tissu économique sarthois.

Toutes ces initiatives vont dans le sens d'une plus grande efficacité des circuits de distribution et d'une meilleure lisibilité de l'offre conformément à l'attente de la clientèle. L'élaboration de prestations complètes, de véritables produits touristiques d'affaires va dans le même sens même si tout ou presque reste à faire.

Une entreprise comme les Mutuelles du Mans développe ses propres produits en s'appuyant sur les accords passés avec les différents acteurs des secteurs de l'hébergement, de la restauration, des transports, des loisirs, etc.... A titre indicatif, le séminaire

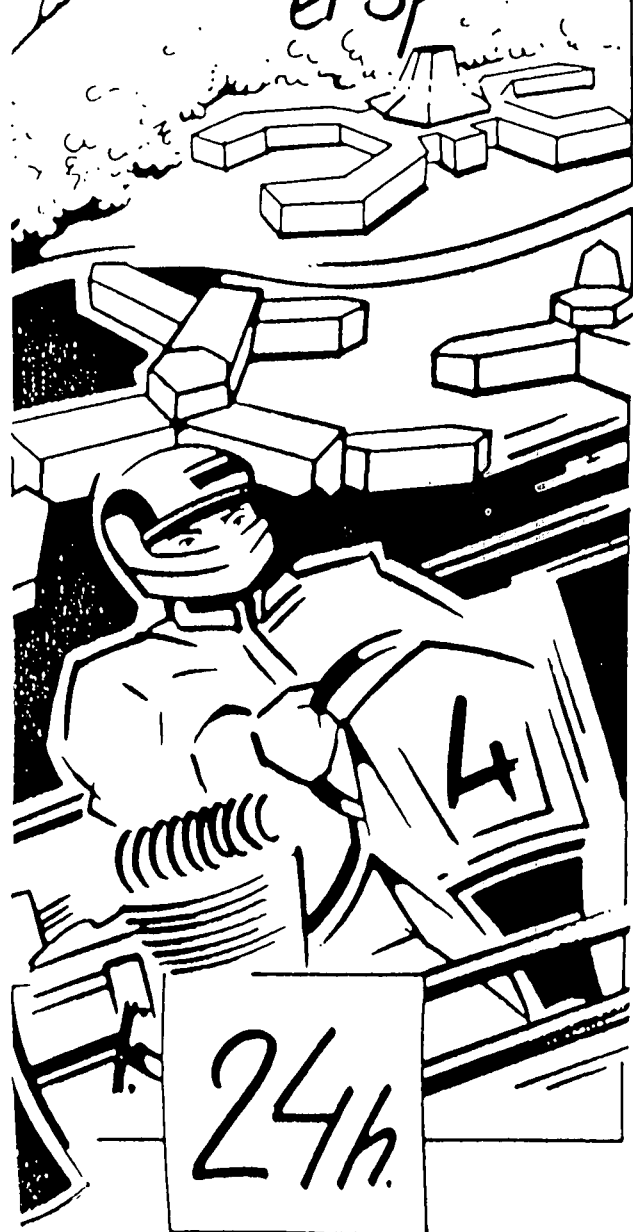
"Découverte et sports" organisé en septembre 1992 s'est déroulé sur deux jours, pour partie consacrés à des séances de travail et d'information dans le cadre professionnel et pour partie réservés à des activités ludiques. Les transferts entre les différents points qui constituent autant de moments forts sont effectués en bus, du site de la Californie au Vieux-Mans pour une visite guidée, sans oublier le passage obligé sur le circuit pour une compétition de karting (avec classement et récompenses). Le dîner dans un restaurant de la vieille ville, l'hébergement au Concorde sont autant de témoignages de l'intérêt que porte la société à ses collaborateurs.

Une stratégie qui se trouve être partagée par des entreprises (Renault, ...) disposant de moyens humains et matériels importants qui leurs permettent d'élaborer directement le package en ne sollicitant que ponctuellement les professionnels (Office de Tourisme, ...). Difficile de savoir s'il s'agit d'une stratégie délibérée et valable en toute circonstance ou s'il faut imputer ce choix à l'insuffisante attention qui a prévalu jusqu'à maintenant chez les professionnels vis-à-vis de ce créneau spécifique qu'est le tourisme d'affaires.

Précurseur dans ce domaine, l'hôtel de La Foresterie a mis sur pied des forfaits séminaires sous forme de journée d'étude semi-résidentielle ou résidentielle avec menus spéciaux et des propositions en matière d'activités de récréation, soit dans l'établissement comme la piscine, le billard, le basket-street, ... ou à l'extérieur tels le ball-trap, la chasse aux canards, la pêche, le golf, le bowling, ... Dans les nouveaux programmes destinés à capter la clientèle d'affaires et les entreprises, des packages sont proposés en week-end avec alternance entre séances de travail et activités nature ou compétition automobile. Le positionnement en fin de semaine permet de proposer des prix avantageux tout en remplissant l'hôtel. Une offre adaptée à un tourisme plus qualitatif que quantitatif.

Il s'agit là des formes les plus élaborées de coopération entre professionnels à coté des accords qui ont pour seul objectif de couvrir un besoin particulier comme les liens qui unissent l'hôtel de la Foresterie à un pressing du Mans pour répondre à la demande de la clientèle d'affaires séjournant plusieurs jours. Le Concorde a également passé un certain nombre d'accords couvrant notamment la location de véhicules, le fleurissement, etc... ; services gratuits ou payants pour les clients selon qu'ils sont intégrés ou non dans la prestation hôtelière. L'ACO propose aux organisateurs de manifestations une plaquette recensant une soixantaine de fournisseurs privilégiés (traiteurs, loueurs de matériel, ...) localisés pour un tiers au Mans, un tiers en Pays de la Loire et le reste en région parisienne. Autant d'exemples des multiples conventions qui lient les acteurs locaux dans une même volonté de développement économique de leur entreprises mais qui sont incontestablement loin d'apporter une réponse à toutes les questions qui se posent aujourd'hui. C'est précisément autour de ces enjeux actuels et futurs qu'une réflexion semble poindre dans les strates économique et politique locales.

Découverte et Sport



au Mans.

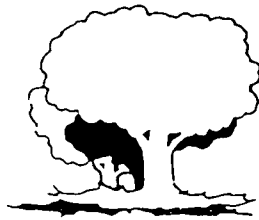
Mardi 15 Septembre 1992

- 9 h 45 Départ pour le site Californie
- 10 h 00 Arrivée sur le site et accueil à Espace Performance par M. et l'animateur commercial Courtaga Ile de France
- 10h30 Formation "RC Entreprises" - intervenant : - débats co-animés par Mme ou Mme
- 13 h 00 Déjeuner à l'Auberge de Papéa
- 15 h 00 Départ pour l'hôtel Concorde
- 15 h 15 Passage à l'hôtel pour un changement de tenue
- 15 h 45 Départ de l'hôtel pour le circuit Alain Prost
- 16 h 00 Karting Essais et mini-compétition
- 18 h 00 Fin de l'épreuve Remise des coupes
- 18 h 15 Cocktail à la loge piste des Mutuelles du Mans Assurances sur le circuit des 24 Heures
- 19 h 00 Retour à l'hôtel
- 20 h 15 Départ pour le Vieux-Mans
- 20 h 30 Dîner dans le Vieux-Mans Restaurant "La Vie en Rose"

Mercredi 16 Septembre 1992

98

- 9 h 30 Départ de l'hôtel Concorde pour le site Californie
- 10 h 00 Visite d'Espace Performance
- 10 h 30 Espace Performance Formation Bris de machines et risques informatiques - intervenant : M.
- 13 h 00 Déjeuner au Restaurant Direction site Californie 73
- 15 h 00 Départ du site Californie
- 15 h 30 Visite guidée du Vieux-Mans et de la Cathédrale
- 17 h 00 Transfert à la gare
- 17 h 54 Départ du Mans
- 18 h 50 Arrivée Paris-Montparnasse



TARIFS HEBERGEMENT

Chambre de 1 personne de 310 à 430 Frs
Chambre de 2 personnes de 380 à 490 Frs
Petit Déjeuner 43 Frs

TARIFS SEMINAIRES

JOURNEE D'ETUDE 255 Frs au dessous de 40 personnes

240 Frs au dessus de 40 personnes
220 Frs au dessus de 60 personnes

Ce tarif s'entend par personne et comprend :

- Un café d'accueil, la location de la salle, paper board (Matériel Audio en sus)
- Un repas Vin et Café compris
- Deux pauses dont une pause Sarthoise

FORFAIT 1/2 RESIDENTIEL 500 Frs en chambre single

355 Frs en double par personne

Ce tarif est basé sur une journée d'étude avec un hébergement et le petit déjeuner.

FORFAIT RESIDENTIEL de 590 à 690 Frs en chambre single

de 450 à 550 Frs en double par pers.

Le prix maximum en forfait s'entend avec notre diner gastronomique

Ce tarif comprend : - Une chambre et un petit déjeuner,
- deux pauses dont une Sarthoise
(Rillettes, pain grillé, Anjou, Jus d'orange),
- La location de la salle avec Paper Board,
- 2 Repas Vin et Café compris.

ACTIVITES DANS L'HOTEL

Piscine, Ping-Pong, Pétanque, Basket-street, Billard.

ACTIVITES A L'EXTERIEUR

Ball trap, Chasse au canard, Pêche, Golf, Bowling.

HOTEL RESTAURANT
CLIMAT DE FRANCE LE MANS CENTRE
79 BLD ALEXANDRE OYON
72100 LE MANS
tel : 02.43.85.49.00
fax : 02.43.85.25.95

94

SEMINAIRES

- Journée étude : 180.00 Frs par personne
- Semi-résidentiel : 420.00 Frs par personne
- Résidentiel : 510.00 Frs par personne

HEBERGEMENT 2**

- La chambre pour 1 ou 2 personnes - 295.00 Frs en semaine
- 200.00 Frs le samedi et dimanche
- Le petit-déjeuner : 35.00 Frs

RESTAURATION

- Formule "Plat du jour + consommation" : 58.00 Frs
- Menu expresso : 78.00 Frs
- Menu du marché : 99.00 Frs
- Menu Carte : 138.00 Frs
- ou choix à la Carte
- Menu de travail pour vos repas d'affaires : 115.00 Frs vin et café compris

Venez goûter nos salades géantes à notre terrasse extérieure

Du point de vue de la Chambre de Commerce et d'Industrie, et avec le recul que procurent les 7 années écoulées, l'effet TGV se situe en retrait par rapport aux espérances affichées par la profession hôtelière lors de son arrivée. Les retombées espérées en individuels ne sont pas au rendez-vous et les responsables d'établissements qui attendaient plus de clients ont été déçus. Ceux qui ont orienté leur activité vers les séminaires ont incontestablement de meilleurs résultats, en particulier à proximité de la gare. La petite hôtellerie indépendante urbaine connaît une baisse de la fréquentation conduisant à une guerre des prix qui risque d'entraîner la disparition d'établissements à terme. C'est d'autant plus vrai qu'un certain nombre d'hôteliers sont très endettés avec des emprunts contractés au début des années 90 à des taux relativement élevés. Un secteur qui se caractérise également par une assez forte implantation des 2 étoiles et des formules économiques mais qui présente une capacité insuffisante en hébergement de qualité au point que cela ait pu être avancé pour expliquer la non organisation de la demi-finale de coupe Davis. Un constat établi également par D. Clary qui souligne au terme d'une analyse des villes selon leur capacité d'accueil, un équipement correct en salles de conférences et de séminaires mais non satisfaisant en chambres par rapport à des villes de l'Ouest comme Tours ou Nantes. Pour autant la concurrence locale est déjà rude au point que l'on puisse parler de sous fréquentation de certains segments puisque le taux d'occupation de l'hôtellerie traditionnelle de centre ville n'excède pas 45% contre 80-90% pour les formules super-économiques de la périphérie. L'orientation fortement marquée compétition de l'ACO, une première série d'actions à l'adresse exclusivement des autocaristes et voyagistes de la part d'Escap Le Mans montre bien tout le chemin qui reste à parcourir pour donner au tourisme d'affaires toute sa place.

Néanmoins, le principal frein qui apparaît aujourd'hui relève du domaine de la communication, non pas tant en direction de la clientèle qu'entre partenaires locaux. La prégnance des difficultés relationnelles entre les différentes structures mancelles apparaît très fortement à travers tous les entretiens réalisés. Entre les professionnels de l'hébergement, le Comité Départemental de Tourisme, ... soutenus ou émanant directement d'un Conseil général de droite, d'un côté, et les outils de la municipalité mancelle de gauche (Palais des Congrès, Office de Tourisme), les relations sont parfois difficiles même s'il existe quelques passerelles.

Incontestablement la stratégie du Palais des Congrès qui a consisté ces dernières années à développer son activité séminaire aux dépens des congrès sur plusieurs jours pour des raisons liées à la capacité d'accueil en hôtel trois étoiles est très mal perçue par les professionnels de l'hébergement, en particulier ceux du centre-ville. De la même manière certains d'entre-eux déplorent fortement de ne pouvoir influencer la politique de l'Office de Tourisme ou de se voir facturer ses prestations, considérant qu'il s'agit d'un outil au service de la profession. Il faut dire également que la diversité des statuts juridiques de ces différentes structures ne simplifie pas les choses : Régie municipale directe pour le Palais des

Congrès, association pour le Parc Expo, affermage pour Antarès, hôtellerie de chaîne, hôtellerie indépendante, ... De réelles incompréhensions donc avec en toile de fond des enjeux politiques qui ne doivent pour autant pas masquer les changements de comportements qui s'amorcent.

On relève en effet en matière de politique commerciale quelques actions menées conjointement par l'Office de Tourisme, le Département, des associations de développement de pays, des privés, ... telles la participation à des salons parisiens comme Loisirs expo qui s'adresse aux associations, aux clubs et le MITCAR destiné aux autocaristes. Du côté des outils de la municipalité, on parle volontiers de rapprochements indispensables, d'une volonté de travailler avec le club hôtelier afin de définir à moyen terme une politique commune. La question de la complémentarité des salles (Palais des Congrès, Parc des Expositions, Antarès) et d'une commercialisation unique progresse dans les esprits. La capacité de ces deux dernières entités autorise l'organisation en 1997 du Congrès national des pharmaciens et de Média-Ville à l'occasion desquels, respectivement, 1000 et 400 personnes sont attendues ainsi que 3000 et 5000 m² d'exposition prévus. Pour finaliser cette coopération renforcée, un CD-ROM permettant la visite virtuelle des bâtiments pourrait être élaboré en vue de faciliter leur location. Autant de pistes à développer dans les mois et années à venir pour consolider au Mans un segment touristique qui pèse 15 millions de francs pour l'activité économique de la ville.

CONCLUSION

Le positionnement récent du Mans sur le créneau du tourisme d'affaires résulte incontestablement d'une amélioration des systèmes de communication autoroutier et ferroviaire ; le seul Train à Grande Vitesse ne pouvant à lui seul expliquer les mutations relevées sur l'ensemble de l'agglomération. L'effet TGV se circonscrit dans un périmètre proche de la gare et se traduit par une double évolution dans les établissements de ce secteur, à savoir une réduction de l'activité congrès et séminaires résidentiels compensée par une progression nette des séminaires à la journée. Faute d'avoir su s'adapter à cette évolution pour partie induite par les nouvelles facilités de transport, l'hôtellerie indépendante connaît de réelles difficultés. Il convient également de souligner que ces changements sont la résultante de stratégies d'établissements, à l'instar du Palais des Congrès et de la Culture qui a misé sur les manifestations à la journée pour contourner la capacité d'accueil limitée en hôtellerie trois étoiles. Pour être complet, il faut enfin relever des stratégies d'entreprises évoluant vers les réunions de petits groupes spécialisés. Des retombées qui n'ont sans aucun doute pas été celles attendues, de surcroît différées par rapport à l'arrivée du TGV et qui ne se traduisent pas par une progression spectaculaire du taux d'occupation dans l'hôtellerie, loin s'en faut. Par contre l'activité location de salles, la restauration, etc... enregistrent de bons résultats.

Ces mutations ne sauraient se comprendre sans référence au tissu économique local car les entreprises, et à un degré moindre le secteur non marchand, impulsent le tourisme d'affaires. Des entreprises qui peuvent être anciennement implantées ou qui ont choisi plus récemment l'agglomération, soit pour une création ex-nihilo, en particulier dans les technopôles, soit pour un fort développement d'activité, à l'image de Philips. Le rôle d'organismes oeuvrant pour le développement industriel et tertiaire du chef-lieu sarthois comme la CCI, l'ADEMA et le Comité d'Expansion apparaît d'ailleurs essentiel tant pour comprendre la situation actuelle que les changements à venir. Cette étude a mis en évidence la nécessité de compenser l'éloignement géographique des hommes né de l'éclatement des réseaux de commercialisation par l'organisation de réunions régulières. C'est particulièrement vrai pour les secteurs d'activité de l'assurance, les laboratoires pharmaceutiques, ... dont les agents et délégués régionaux sont dispersés. Le lien de cause à effet entre les structures des réseaux de distribution et les demandes en matière d'opérations événementielles est patent. Pour autant la tendance à la suppression des intermédiaires dans l'organisation de ces manifestations se renforce et peut conduire comme pour les Mutuelles du Mans à la réalisation d'un complexe voué à la formation et aux réunions qui débouche sur un manque à gagner pour les professionnels. Les institutions (associations, fédérations, syndicats, collectivités locales, ...) représentent elles aussi une cible potentielle pour l'organisation de manifestations qui s'apparentent à de la communication d'influence.

Les perspectives du secteur tourisme d'affaires peuvent laisser espérer une croissance annuelle supérieure à celle du marché touristique en général au cours des cinq à dix années qui viennent. La question qui se pose donc aujourd'hui avec de plus en plus d'insistance est celle de la place du Mans et de la politique à mettre en oeuvre.

Noeud de communication reconnu, porte d'entrée de l'Ouest, proche de l'agglomération parisienne, Le Mans possède de réels atouts par rapport à de nombreuses autres villes. Pour autant le tourisme d'affaires est en pleine évolution et il s'agit moins de louer des infrastructures que d'identifier et de choisir les segments de clientèle porteurs et d'anticiper leur attente en construisant une offre globale. L'élaboration de produits adaptés va devoir se renforcer dans le cadre de structures existantes (ESCAP' Le Mans 72) ou à inventer afin de mettre en cohérence l'offre mancelle dans une perspective partenariale et capter une clientèle nationale et étrangère (britannique, belge, ...) nouvelle. Les réservations de ces dernières années au Palais des Congrès vont dans ce sens, encore faut-il transformer plus largement l'essai pour que la concurrence qui prévaut encore aujourd'hui se transforme en complémentarité profitable à tous.

Pour autant, au-delà du strict effet TGV au Mans et du développement du tourisme d'affaires, c'est la question de l'image de la ville qui se trouve posée et, partant de là, de son attractivité. Le TGV ainsi que les congrès et séminaires, moyen de transport et activité de prestige, sont autant d'outils pour affirmer ou faire reconnaître le rayonnement d'une ville.

Autant dire que le projet de contournement ferroviaire de l'agglomération ne s'inscrit pas dans cette logique alors que la réalisation de l'interconnection avec le réseau à grande vitesse européen ouvrirait de nouvelles perspectives extrêmement intéressantes.

Les retombées liées à l'arrivée du TGV ne se conçoivent pourtant que dans le cadre d'une politique plus large de développement économique. La création de Novaxis, du Technoparc du circuit ou bien encore du technopôle de l'Université participe à faire évoluer l'image du Mans, ville d'industrie traditionnelle, en s'appuyant sur les activités de pointe (Philips) et les services. Un virage que les grandes agglomérations desservies par le TGV tentent de prendre avec plus ou moins de réussite si l'on en croît les espoirs déçus en Touraine.

REFERENCES

- CLARY D. Le tourisme dans l'espace français, 1993
- LABASSE J. Les congrès, activité tertiaire de villes qualifiées ; Annales de géographie n°520, 1984
- Collectif Tourisme urbain ; Les cahiers espaces, 1994
- Collectif Tourisme d'affaires ; Les cahiers espaces, 1996
- Les Echos TGV, un développement à petite vitesse ; oct. 1996

Entretiens

- | | |
|-------------------------------------|--|
| Palais des congrès | Mr RAY, directeur |
| Office de tourisme | Mr LETOUZE, chargé de mission |
| C.C.I. | Mr MARIOT, animateur au tourisme et à l'hôtellerie |
| Hôtel de la Foresterie | Mr HENNIN, directeur |
| Hôtel Concorde | Mr CASTEL, directeur |
| Hôtel Climat de France, Novaxis | Mr MAZZI, directeur |
| Hôtel Climat de France, St Saturnin | Mme CHAMPFALLY, directrice |
| ESCAP' Le Mans 72 | Mr HENNIN, président |

**LISTE DES PRINCIPALES MANIFESTATIONS
ORGANISEES AU PALAIS DES CONGRES**

en 1989

Congrès national France Chauffage
 Congrès national de la Régie Renault
 Congrès national de parapsychologie
 Colloque international "Dynamiques urbaines des années 80", Université du Maine
 Colloque international "Sciences et philosophie, pour quoi faire ?", Université du Maine
 Colloque international d'électro-stimulation

en 1990

Congrès de l'Agence de bassin Loire-Bretagne	200 personnes
Congrès national de l'APAMI	500 //
Congrès national de l'hôtellerie	500 //
Congrès national des anglicistes	250 //
Congrès national des utilisateurs de virtual machine (IBM)	500 //
Congrès national de la société mutualiste	200 //
Congrès national Accueil Villes de France	500 //
Colloque de cardiologie	300 //
Internationaux de France de traitement thermique	500 //
Congrès association des cadres techniques des installations ferroviaires	300 //
Rencontres économiques du Mans	1000 //
Forum Le Monde-Le Mans	1000 //
Colloque Congrès de Tours	300 //

en 1991

Congrès international de la chimie	250 //
Congrès régional CFDT	250 //
Conférence européenne sur le peuple sarahoui	200 //
Congrès médical	200 //
Congrès national de la jeune chambre économique	2500 //
Forum Le Monde-Le Mans	

en 1992

Journée nationale du mouvement des cadres chrétiens	200	//
Assemblée générale des experts comptables	400	//
Convention Renault	150	//
Congrès médical	400	//
Congrès national de la sauvegarde de l'enfance	600	//
Congrès national de groupement des infirmières de travail	400	//
Forum Le Monde-Le Mans	650	//

en 1993

Convention Jet Tours / Air France	1000	personnes
Conférence association familiale catholique	1000	//
Colloque "l'Allemagne et l'Europe"	400	//
Colloque médical	350	//
Assemblée générale Fédération nationale des transporteurs routiers	100	//
Congrès national du syndicat de la boucherie	250	//
Congrès de la Fédération nationale de l'accueil touristique en milieu rural	120	//
Convention de la Française des Jeux	200	//
Convention de l'Union nationale des constructeurs de maisons individuelles	200	//
Forum Le Monde-Le Mans		
La nuit des publivores	500	//
Carrefours de la pensée	200	//

en 1994

Vidéotransmission EDF-GDF	400	//
Vidéotransmission SNCF	1000	//
Assemblée générale de la FSU	200	//
Congrès national médical de l'association Perse	1400	//
Convention LTR Industries	500	//
Congrès national Les Amis de la Santé	500	//
Journée de la cancérologie	400	//
Convention Comptoirs Modernes	200	//
Congrès national du Secours Populaire Français	300	//

Forum Le Monde-Le Mans		
Convention SNCF	800	//
Congrès national APHO	200	//
Colloque histoire de l'homme	1800	//
Congrès national société française d'acoustique	200	//

en 1995

Convention Colart International	200	//
Convention Philips	900	//
Convention CPAM	400	//
Séminaire Alcatel	100	//
Convention Catena	400	//
Convention EDF	400	//
Congrès national des producteurs de fruits	600	//
Colloque SNESUP	200	//
Congrès international Pharmaciens sans frontières	200	//
Séminaire européen du Centre de transfert de technologies	100	//
Convention Canal+	1000	//
Colloque Université du Maine	400	//
Assemblée générale des dirigeants commerciaux de France	200	//
Séminaire européen Centre de transfert de technologies	100	//
Congrès national des centres sociaux et socio-culturels	400	//
Colloque européen sur le veau de boucherie	350	//
Séminaire Bongrain Europe	80	//
Convention Auchan	800	//
Congrès national de rhumatologie	200	//
Forum Le Monde-Le Mans	1000	//
Vidéo-transmission Comité d'expansion économique	500	//
Assemblée fédérale des Verts	450	//
Convention Renault	500	//
Carrefours de la pensée	400	//

en 1996

Convention Colart International	200	//
Congrès national de la pétanque	500	//
Assemblée générale Fédération nationale des échecs	150	//

Convention laboratoires Galenic	150	//
Congrès national sur la stérilisation en milieu hospitalier	1000	//
Convention Crédit Agricole	700	//
Journée Ouest Transplan	400	//
Direction Ouest Carrefour	120	//
Séminaire Concorde Assurances	200	//
Convention EDF	500	//
Séminaire Gan Assurances	150	//
Séminaire laboratoire Lafon	100	//
Congrès régional CFDT	200	//
Congrès régional des tribunaux de commerce	200	//
Convention Française des Jeux	600	//
Congrès national Association des diététiciens	400	//
Congrès régional de gynécologie	200	//
Séminaire européen du Centre de transfert de technologies	200	//
Convention CGA	500	//
Forum Le Monde-Le Mans	1300	//
Congrès régional des vétérinaires	350	//
Convention Crédit Lyonnais	500	//
Assemblée générale des agents des Mutuelles du Mans	600	//

en 1997 (liste provisoire)

Convention Crédit Agricole	700	//
Convention régionale Crédit Mutuel	700	//
Congrès régional de l'Union des scop de l'Ouest	350	//
Congrès international d'archéologie	350	//
Congrès national des directeurs de restauration municipale	200	//
Colloque international sur les procédés plasmas	300	//
Assises nationales des Compagnons du Devoir	350	//
Congrès national des pupilles de l'enseignement public	500	//
Assemblée générale de la Fédération des Amicales Laïques	500	//
Colloque national du Ministère de l'Equipement		

CONCLUSION GENERALE

Jacques CHEVALIER

Les quatre contributions apportées dans le premier volume de ce rapport avaient pour mission de poursuivre et mettre à jour l'état des lieux effectué en 1989, avant l'arrivée du TGV Atlantique au Mans, et de préciser les entrées de la seconde phase d'étude consacrée à la lecture d'effets socio-économiques localisés qu'il serait possible d'imputer au fonctionnement du TGV, six ans après sa mise en service. Les contributions composant le second volume ont pour ambition d'identifier le fonctionnement d'"effets TGV", ou plus exactement de voir quelle place ces "effets" peuvent occuper dans des combinaisons souvent plus complexes de processus. Partant de quelques entrées, sélectionnées en fonction du rôle de traceurs qu'elles peuvent avoir (la mobilité ferroviaire, la construction neuve résidentielle ou destinée aux activités, les services aux entreprises dans le domaine financier ou des études et conseils, le centre d'affaires Novaxis, les activités de séminaires et congrès, plus généralement le tourisme d'affaires), il apparaît possible d'élaborer quelques conclusions de portée générale.

Au Mans, tout d'abord, le TGV fut réclamé, accueilli, accompagné

Si l'histoire des relations entre Le Mans et le TGV est complexe (Vol.1), c'est avant tout en raison de la passion avec laquelle il fut décidé d'accueillir ce nouveau mode de circulation. Les élus (de la ville, de la CUM, du Conseil général) ont joué un rôle capital, réclamant le passage du TGV dans la gare historique. Cette revendication est encore présente, alors que débute la phase d'étude du futur TGV Bretagne-Pays de la Loire envisageant de nouveau l'hypothèse du contournement. "Nous sommes incontournable" déclare le Président de la CUM, aux côtés du maire et des élus unanimes du département. Il s'agit de s'inscrire dans une continuité : Le Mans (à travers sa gare historique) doit demeurer la porte ferroviaire de l'Ouest, la ville doit continuer à bénéficier de toutes les commodités apportées par le TGV, y compris celles qui verront le jour durant les prochaines décennies. Il n'est pas question d'en faire un cul-de-sac ferroviaire, même situé à moins d'une heure de Paris. D'où les réactions inquiètes lors de la mise en service des TGV dédiés entre Le Mans et Paris à partir du service d'été 1996 ou au propos de Mme IDRAC, Secrétaire d'État aux transports confirmant le contournement alors que la phase d'étude comparant les deux options (contournement ou non) est en cours. Toute la logique du redéveloppement urbain s'inscrit dans la perspective d'étoffement du carrefour (routier, autoroutier, ferroviaire). Les élus savent trop que l'accessibilité par les réseaux physiques représente une des conditions premières de l'attractivité pour renoncer à leurs revendications qui portent simultanément sur

le non contournement de la ville et la réalisation d'un barreau à grande vitesse au sud de l'Ile-de-France. Leurs revendications se trouvent répétées aujourd'hui, d'autant que le futur TGV Bretagne-Pays de la Loire n'aura peut-être pas la configuration technique qu'on lui prêtait il y a seulement quelques mois lorsque débuta le débat préalable : le passage du TGV classique au TGV pendulaire, comme le phasage des travaux, peuvent changer certaines données.

La mobilisation des politiques autour du TGV, dès le milieu des années 80, ne s'est jamais relâchée. Son arrivée, puis son fonctionnement, se sont avérés être un levier symbolique d'une grande force. En devenant une "ville-TGV", Le Mans pouvait disposer d'un atout supplémentaire alors que les élus esquissaient la perspective d'un redéveloppement de type technopolitain. Au risque, d'ailleurs, au départ, de jouer sur une relation déterministe (TGV/technopole) particulièrement limitée. L'essentiel reste dans le déclic que le TGV provoque alors, déclic s'exprimant dans une volonté politique renouvelée et un consensus se traduisant par la naissance du syndicat mixte qui effectuera les acquisitions nécessaires au développement de la gare-sud et de l'ensemble Novaxis (Vol.2). Mais cette volonté politique s'exprime plus largement à travers l'espace de la ville, en particulier par la réalisation de l'opération Étoile-Jacobins en plein centre, et plusieurs autres réalisations structurantes mixtes ou consacrées aux activités dans plusieurs quartiers péri-centraux. Le contexte du tournant des années 90 est sans aucun doute favorable. La relance de la construction neuve résidentielle, principalement dans la ville-centre mais également dans quelques communes voisines se poursuit, les besoins nouveaux exprimés par des entreprises locales ou extérieures en matière de bureaux et de locaux d'activité accompagnent pleinement l'arrivée puis la circulation des TGV (Vol. 1 et 2).

Le TGV a d'incontestables effets sur la mobilité des actifs

Les politiques ne sont pas les seuls à accueillir le TGV. Les voyageurs potentiels également. L'augmentation rapide de la fréquentation dans les années qui ont suivi immédiatement l'ouverture de la ligne nouvelle (Vol.2) modifie les rapports aux modes de transport vers Paris mais aussi - toutefois dans une moindre mesure - de Paris vers Le Mans. Les changements repérables dans la composition socio-professionnelle des trains, en particulier ceux les plus empruntés par les actifs ayant un emploi, montrent bien les gains de nouvelles clientèles : cadres et professions libérales deviennent nettement plus nombreux que par le passé. Venant des entreprises, établissements, administrations et organismes publics, ces derniers révèlent de nouvelles relations se construisant entre deux bassins d'emploi très différents par leurs effectifs et leurs structures .

Deux principales catégories d'usagers actifs peuvent être individualisés.

- Les navetteurs quotidiens ou très réguliers - c'est-à-dire effectuant le trajet plusieurs fois par semaine - constituent un noyau dont les effectifs semblent se stabiliser autour de 350 à 400 personnes dans le sens Le Mans-Paris. Revendicatifs et organisés, ayant fait preuve d'une grande détermination vis-à-vis de la SNCF (Vol.1), leur nature s'est transformée (Vol.2). Regroupant nombre d'ouvriers et d'employés à l'époque des Corails et des premiers TGV, leur groupe s'est trouvé renouvelé par des cadres, moyens et supérieurs, plus nombreux. Ceci témoigne de la persistance de problèmes d'emploi dans le bassin d'activité du Mans. Cela révèle aussi combien de nouvelles complémentarités ont pu se mettre en place : rechercher un emploi plus valorisant ou accepter une mutation professionnelle, notamment temporaire, en Région parisienne sont devenus possibles et supportables. Ce qui est vrai pour des résidents du Mans et de ses proches banlieues l'est devenu aussi pour des résidents de la Région parisienne, cependant en moins grand nombre.

- Les migrants occasionnels, obligés de se rendre en Région parisienne de manière irrégulière mais au moins plusieurs fois par trimestre, voire par mois, participent essentiellement aux liens entre entreprises ou administrations et services publics. Ces déplacements concernent donc principalement des cadres, ingénieurs, dirigeants, chercheurs. Il est bien difficile de dire si l'introduction du TGV a favorisé davantage ce type de liens. Sans doute l'opportunité d'une moindre perte de temps a-t-elle pu contribuer à nourrir ces flux. Mais ils préexistaient dans une large mesure, partagés entre train et voiture. Le TGV a certainement détourné une partie du trafic autoroutier; mais le nombre de points d'accès à la Région parisienne qu'autorise le TGV (Montparnasse, Massy et depuis le printemps 1996, Marne-la-Vallée et Roissy) reste limité et a sans doute réduit la portée du report.

Ces deux catégories n'ont pas cessé de peser sur la gestion du remplissage des TGV. L'augmentation du nombre de rames en circulation a permis jusqu'en 1995 de garantir approximativement la gestion des flux principaux (les migrants quotidiens ou réguliers et une base relativement large des migrants occasionnels). Cependant, la perspective de saturation a obligé la SNCF à mettre en place des TGV parcourant uniquement le trajet Le Mans-Paris ou inversement. Ce changement de perspective (Le Mans devenant point de départ ou terminus pour des trains de grande ligne) s'explique avant tout par l'accentuation de la mobilité et la multiplication des ressorts faisant fonctionner celle-ci. Autant cette perspective était acceptée, de longue date, pour des trains qualifiés de banlieue (même s'ils n'ont pas pour objectif de transporter des Manceaux vers un lieu de travail parisien) autant elle suscita l'inquiétude sans aucun doute davantage chez les élus que chez les usagers, ces derniers considérant généralement comme plus confortable la nouvelle situation. La mise en service de ces TGV dédiés représente la contrepartie inévitable du succès de fréquentation, comme pour des villes irriguant des bassins de vie autrement plus importants (Lyon, Lille par exemple).

Si le TGV a fait sentir ses effets sur la mobilité d'actifs, pour des déplacements professionnels, il n'a pas considérablement modifié les autres types de déplacements. Selon l'enquête ORT Pays de la Loire 1996, considérant l'ensemble des déplacements entre Le Mans et Paris en jour ordinaire, les mobilités ferroviaires représentent grosso modo la moitié des mobilités routières-autoroutières. La distance et le temps de parcours raisonnable par autoroute sont incontestablement moins dissuasifs que pour les Angevins et surtout les Nantais et Nazairiens.

L'attractivité du Mans s'est trouvée renforcée

Examiner la mobilité d'actifs par TGV entre Le Mans et la Région parisienne (surtout Paris) incline trop facilement à penser à un mouvement d'évasion de forces vives aux dépens du bassin d'activité du Mans. Les navetteurs quotidiens et réguliers - qui ne peuvent pas à eux seuls remplir un TGV - montrent bien une inadéquation locale entre qualifications et offres de travail. Cette inadéquation apparaît toutefois relative. Tous les migrants quotidiens ou réguliers n'ont pas été obligés de rechercher en Région parisienne un travail qu'ils ne trouvaient pas au Mans. Dans certains cas (promotion professionnelle d'un des conjoints dans un ménage à deux actifs, obligation de choisir entre Le Mans et Paris lorsque deux conjoints viennent d'une autre région pour déployer dans chacune des villes leur activité professionnelle (Vol.2)), il faut bien envisager la mobilité d'un des membres du ménage. Le fait que des promus professionnels choisissent de continuer à fixer leur résidence au Mans ou que des migrants décident de l'installer montre bien que la ville dispose d'atouts.

Ces atouts d'attractivité se trouvent confirmés lorsque sont examinées les relocalisations d'emplois ou les créations récentes d'emplois pourvues par des salariés extérieurs. Les relocalisations d'emplois apparaissent plutôt rares (Vol.2), la plus marquante étant celle de salariés du centre de recherche en téléphonie de Suresnes du groupe Philips en 1991. Ces relocalisations, par ailleurs, n'ont pas toutes pour point de départ la Région parisienne. Plus fréquents, les regroupements de nouveaux emplois ont concerné surtout des entreprises installées dans le Centre d'affaires Novaxis et l'établissement Philips. Par les niveaux de qualification et l'expérience demandés, une partie de ces emplois n'ont pu être pourvus par des actifs locaux. Les informaticiens de SÉSAME-Vitale, les cadres commerciaux ou les développeurs en téléphonie mobile de Philips, par exemple, ont fait l'objet d'un recrutement régional, national et international. Sans que cela pose le moindre problème.

Bien d'autres témoignages montrent ce renforcement de l'attractivité. Les progrès importants observés dans l'activité séminaires-congrès (Vol.2), notamment celle du Palais des Congrès (et de la Culture) situé dans le centre et à proximité de la gare, tant par le nombre de personnes accueillies que par la qualité et le rayonnement des manifestations révèle un double effet : celui de l'accessibilité à laquelle le TGV participe pleinement, celui d'une offre transformée. Incontestablement l'effet TGV ne fonctionne pas seulement avec Paris : le fait que des entreprises lyonnaises aient choisi Le Mans, pour y dérouler des manifestations, montre que d'autres liaisons peuvent fonctionner. Mais cet effet TGV a une contrepartie : de plus en plus de manifestations se déroulent le temps d'une journée. Certaines entreprises mancelles, par ailleurs, ont su utiliser le TGV pour accroître l'attractivité du Mans. Le groupe Comptoirs Modernes et son siège localisé - à dessein - à quelques centaines de mètres de la gare a su organiser des mobilités fondées en partie sur l'usage du TGV. Les Mutuelles du Mans, en regroupant dans la ville toutes leurs activités de formation interne dans un site unique drainent également vers Le Mans plusieurs milliers de stagiaires chaque année. Cette fonction de ville-centre de formation s'est trouvée confirmée par d'autres institutions, l'ANPE par exemple installée dans le Centre d'affaires Novaxis.

Une tertiarisation croissante mais un renforcement encore limité des activités directionnelles et plus généralement du tertiaire qualifié de supérieur

Le processus de tertiarisation des activités et des emplois s'est prolongé. En soi, cela n'a rien de surprenant, même si, en 1996, les créations les plus vigoureuses d'emplois ont concerné une entreprise manufacturière (Philips), pour des emplois d'ailleurs qui relèvent davantage de fonctions tertiaires que de la production. Mais ce processus s'est poursuivi sans que les faiblesses, apparentes plus que réelles, repérées vis-à-vis d'autres grandes villes régionales (quant à la place des services aux entreprises et aux services financiers) se soient estompées (Vol.1). Cela est dû, dans une large part, aux conditions de non externalisation de certains services de la part des entreprises tertiaires majeures, en particulier des Mutuelles du Mans, plus gros employeur privé des branches tertiaires. Les services informatiques en constituent la meilleure illustration : au Mans, ils apparaissent sous-représentés, alors que la ville continue d'abriter la première concentration d'ingénieurs informaticiens des Pays de la Loire! Globalement donc, Le Mans a connu une évolution assez proche de celle observée à Angers ou Nantes; mais la spécificité du tissu économique lui donne des dynamiques particulières, et assure des permanences peu propices au renforcement des services aux entreprises puisque ces derniers sont encore pour certaines branches très intégrés aux entreprises dominantes.

Il est indéniable que les activités de bureau ont bénéficié d'une meilleure lisibilité. La construction de nouveaux ensembles de bureaux (Vol.1) a connu un nouvel essor, cette fois bien au-delà de ceux réalisés par les grandes entreprises locales. Ces derniers se sont inscrits dans des périmètre principalement centraux et péricentraux. Mais un seul complexe (Novaxis) est explicitement déterminé par la proximité immédiate de la gare TGV. Dans ce centre d'affaires (Vol.2), conçu comme un des trois parcs d'activité de la perspective technopolitaine, de nouvelles activités directionnelles sont venues prendre place. Pour une partie d'entre elles, ces activités directionnelles sont nouvelles au Mans et procèdent d'un démarchage d'entreprises hors de l'agglomération. Smith & Nephew, SÉSAM-Vitale, GA Vox, Sécuritest, etc. sont devenues autant d'enseignes révélatrices d'un renforcement des activités directionnelles dans la ville. Toutefois, c'est hors de ces complexes de bureaux qu'est venue s'installer, en 1996, la direction mondiale de la branche téléphonie mobile du groupe Philips qui contribue sans conteste au renforcement des activités directionnelles, même si celles-ci sont géographiquement très éloignées du centre.

Ces activités directionnelles génèrent un renforcement du tertiaire qualifié de supérieur, sans qu'il soit possible de bien mesurer le phénomène. Toutefois, il semble prudent de ne pas surestimer ce renforcement. Certes, l'addition d'emplois créés au cours de ces dernières années dans certaines institutions (université par exemple) ou entreprises (dans le centre d'affaires Novaxis par exemple ou chez Philips) souligne des évolutions favorables. Mais l'absence de tout repérage statistique fiable - qui, seul, permet de lire les tendances en terme de solde entre créations et disparitions -, oblige à regarder la réalité avec un minimum de distance. A plus forte raison lorsque l'on essaie de lier ce renforcement avec un "effet TGV". Il est indéniable, toutefois, que l'apparition de nouvelles activités directionnelles, et des emplois qui leur sont liés - surtout lorsque celles-ci sont associées à des entreprises étrangères - a des effets directs concernant la montée de la revendication relayée par les présidents du Conseil général et de la CUM portant sur la nécessité d'un barreau à grande vitesse en Ile-de-France sud. Aujourd'hui, en effet, il faut seulement 50 minutes pour parcourir le trajet Le Mans-Massy...mais également 50 minutes pour accomplir le trajet Massy-Roissy, après la récente amélioration de la ligne de contournement!

En guise de conclusion : le TGV, une variable parmi d'autres

Faire de leur ville une "ville-TGV", telle fut l'ambition des élus manceaux durant la seconde moitié des années 80. Pour cela, ils ont su développer et concrétiser une stratégie qui s'inscrit dans plusieurs échelles : l'échelle nationale pour que la SNCF ne contourne pas la ville et ne délaisse pas la gare historique au profit d'une nouvelle gare, l'échelle départementale pour trouver un consensus avec les élus du Conseil général, l'échelle locale

afin d'accueillir et accompagner l'arrivée puis la circulation des TGV. Trop centrer l'attention sur cette stratégie pourrait faire, sinon oublier, du moins minimiser leurs objectifs primordiaux : poursuivre une politique volontariste seule capable de redévelopper la ville et son agglomération. Même si les élus ont cru au rôle irremplaçable du TGV, et persistent à penser qu'ils ont eu raison - ce qui les conduit au maintien de leur revendication de non contournement - ils n'ont jamais borné leur horizon au "tout TGV". Faire que la ville et son agglomération connaissent une meilleure croissance de leurs populations, continuer à attirer des entreprises et favoriser les créations d'emplois, renforcer l'attractivité de la ville-centre dans une échelle régionale et nationale, supposent en effet de faire fonctionner un ensemble de variables, dans un contexte où le pragmatisme l'emporte de plus en plus sur tout présupposé théorique ou idéologique.

Parmi ces variables, le TGV a fonctionné comme catalyseur et comme outil. Il a contribué à rassembler les énergies, à focaliser l'attention sur l'importance de l'accessibilité dans ces différentes dimensions matérielles et immatérielles. Il a en outre placé progressivement Le Mans dans une nouvelle position par rapport à l'espace parisien et une grande part du territoire national. Ceci est d'abord vrai pour une partie des Manceaux. Mais pas seulement pour eux : des Parisiens mais aussi des Lyonnais ont été conduits à modifier la perception de la ville. Seuls sans doute les régionaux (Nantais, Angevins, Rennais et plus généralement Bretons) furent moins concernés : pour la grande majorité de ces derniers, et notamment les usagers réguliers des TGV, la ville demeure un simple lieu de passage vers la métropole parisienne, après lequel s'ouvre (enfin !) la perspective de la grande vitesse. Les élus du Mans aiment à présenter leur ville comme la porte de l'Ouest; mais les habitants de l'Ouest y voit surtout la porte vers Paris, plus sans doute aujourd'hui qu'hier. Reste que TGV ou non, les enjeux du redéveloppement sont bien les mêmes au Mans qu'ailleurs, dans une concurrence inter-urbaine qui ne s'est pas vraiment relâchée, dans un monde où l'aptitude des pouvoirs publics à faire naître des partenariats durables avec les entreprises privées, grandes et petites, constitue une clé sans doute déterminante.