

SCET

FAIRE CIRCULER DES IDÉES, DES MÉTHODES ET DES SAVOIR-FAIRE

Frappée au sceau de la recherche du bien public et de la valorisation durable des territoires, la SCET veut répondre aux urgences et aux exigences de son temps, en privilégiant les objectifs innovants et les pratiques collaboratives, au service des grandes transitions écologique, énergétique, numérique.

Rencontre avec Stéphane Keïta, président-directeur général de la SCET.

A quels enjeux répond la SCET ?

Envers l'État et les territoires, nos enjeux sont historiques et stratégiques. La SCET entend participer à la reconstitution d'un grand pôle public d'aménagement et d'ingénierie territoriale au service de collectivités de toute taille, du bourg-centre à la métropole. Celles-là même qui, au cours des 25 dernières années, ont vu l'Etat réduire considérablement les moyens d'intervention qu'il avait antérieurement mis à leur disposition. En un sens, c'est la même volonté qui a animé le gouvernement dans son appui résolu à la création de la Banque des Territoires et de l'ANCT.

Car tout le monde sait et comprend, qu'avant tout projet, il convient de conduire une réflexion amont et d'élaborer un diagnostic, ce que permet le conseil stratégique. Il est aussi l'un des moyens de sécurisation des investissements et une assurance indispensable dans des périodes de forte contraction des deniers publics. Au plan managérial, notre enjeu est de nous structurer en tant que cabinet de conseil en stratégie territoriale au sein de la sphère publique et d'évoluer selon les normes de l'économie concurrentielle et de la commande publique, tout en gardant au cœur de notre promesse l'impératif de l'intérêt général.

Vous-êtes effectivement une société privée fonctionnant selon la commande publique mais au sein de la Banque des Territoires. Pourquoi ?

Parce qu'être encapsulé dans un marché captif, comme nous avons pu l'être il y a 20-30 ans, tarit la source de la créativité et l'envie de faire bouger les lignes. Evoluer dans un marché concurrentiel nous pousse à rechercher l'excellence et non la rente de situation.

Quels sont les profils qui alimentent votre vivier d'experts ?

Ce vivier est une composition entre des expertises



Interview de **Stéphane Keïta**,
Président-directeur général
de la SCET

et des expériences, entre des consultants spécialistes de la méthodologie de projet et des experts de terrain rompus au montage d'outils du développement.

Nous couvrons une large palette thématique, que ce soit dans le tourisme-culture, la transition écologique et digitale, l'aménagement ou le développement économique et commercial, l'habitat, le renouvellement urbain, les mobilités... bref, la boîte à outil presque complète du développement territorial et de l'urbanisme.

Nos consultants sont experts en évaluation des politiques publiques, en diagnostics territoriaux, en conseil stratégique, en assistance à la conduite de projet

ou à maîtrise d'ouvrage, en appui à la transformation des organisations, en conduite du changement. Nous maîtrisons aussi la programmation urbaine et immobilière, l'ingénierie financière, l'expertise et le montage juridique et foncier, ... Historiquement, la SCET intervenait de façon très opérationnelle, notamment en appui au montage des projets des entreprises publiques locales, aux côtés des collectivités.

Comment avez-vous traversé cette crise sur le plan opérationnel ?

Nous sommes partis avec un atout puisqu'étant dispensateurs de prestations intellectuelles, notre outil de travail, c'est nous ! Donc cela a facilité la mise en immersion « télétravailleuse » complète de l'entreprise. Nous avons grandement bénéficié de nos innovations managériales et techniques qui ont démontré leur efficacité : d'une part une réorganisation autour d'une frame assez resserrée de managers de proximité à même d'encadrer entre 2 à 7 collaborateurs et, d'autre part, une digitalisation assez poussée de nos outils de travail et moyens de communication. De la sorte nous avons pu maintenir la cohésion du groupe social que constitue l'entreprise face aux risques psychosociaux liés à l'isolement et l'éclatement, nous

avons pu continuer à produire en limitant l'impact du confinement strict et, surtout, nous avons réassuré le lien avec nos clients et témoigné de notre envie de collectif et de notre capacité à faire face à cette épreuve. C'est ainsi que nous avons pu mettre le réseau SCET au cœur de notre dispositif avec l'ensemble de ses adhérents : 350 entreprises publiques locales, organismes de logement social et établissements publics. Nous avons proposé, via notre application digitale, qui connecte les 6 000 collaborateurs de ces structures, des dizaines de téléconférences et webinaires, des communautés de résolution de problèmes, qui au total ont rassemblé des milliers de personnes, et nous avons fourni une impressionnante documentation en ligne pour les accompagner au quotidien. Garder le lien avec le Réseau s'est avéré décisif pour coller à la réalité du terrain.

Quelles sont selon vous les problématiques que cette crise a plus particulièrement mises en lumière ?

La crise Covid a souligné l'importance de disposer de connexions professionnelles et managériales pour faire face aux défis de société qui ne vont pas manquer. Elle a aussi rappelé la nécessité d'accélérer l'innovation et d'inspirer de nouveaux modèles et projets. Nous avons continué à assurer nos prestations intellectuelles en termes de stratégie territoriale et d'évaluation des politiques publiques, avec la conviction montante qu'un sujet allait s'imposer à l'issue de cette crise : le traitement économique, social, technico-industriel et culturel des mobilités. En effet, le bilan de la paralysie inhérente au confinement a souligné combien les difficultés étaient liées aux problématiques de mobilité (transports en commun, voitures, vélos, trains, avions...). La genèse de la pandémie est liée à la mobilité. C'est pourquoi, la compréhension des conséquences de la crise passe par une analyse profonde de cet enjeu. Nous allons la mener.

Enfin, avec cette crise, il va nous falloir apprendre collectivement à hiérarchiser les priorités et gérer différemment la tension entre l'urgence des besoins et le temps long des projets. C'est là l'un des rôles que nous nous assignons.

Selon quelle méthodologie allez-vous mener ces différentes analyses ?

Nous nous sommes organisés en clubs internes, de 10 à 15 consultants et managers pour traiter des sujets qui préoccupent les territoires : revitalisation commerciale des centres-villes, transition alimentaire, habitat, logement, tourisme, santé, vieillissement, école du futur (dont la digitalisation a été un sujet prégnant pendant le confinement).

Ces clubs ont eu un effet très intéressant non seulement sous l'angle animation et contribution intellectuelle, mais aussi en termes de team building, dans le contexte stressant du confinement.

Nous avons aussi beaucoup travaillé avec la revue Urbanisme, désormais intégrée à la SCET. Depuis 1932, date de sa création, cette revue réaffirme l'originalité de sa ligne éditoriale et la qualité de ses contenus, par le dialogue entre chercheurs, opérateurs et décideurs. Désormais à la proue de notre réflexion sur les stratégies territoriales, nationales ou internationales, elle invite chacun.e à s'emparer des débats. De ce point de vue, nous avons le sentiment de sortir plus fort de la crise que nous y sommes entrés.

« La SCET entend participer à la reconstitution d'un grand pôle public d'aménagement et d'ingénierie territoriale au service de collectivités de toute taille, du bourg-centre à la métropole »

Que promeut concrètement le réseau SCET ?

Nous sommes là, conformément à notre vocation initiale, pour faire circuler des idées, des méthodes, des savoirs et des savoir-faire, afin de donner à nos clients et parties prenantes les moyens de toujours mieux adapter leur management de projet à leurs besoins. La SCET en tant que telle n'a d'intérêt que si elle tire sa légitimité

et son utilité sociale de sa contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques, nationales ou locales. La capitalisation d'initiatives et le partage d'expériences sont vraiment dans l'ADN de notre réseau qui réunit une large communauté d'opérateurs intervenant à toutes les échelles de territoires.

Comment entendez-vous renforcer votre chaîne de valeur dans l'appui au management et le conseil amont aux acteurs de la sphère publique ?

D'un côté, il faut appuyer les acteurs publics dans leur démarche d'« entrepreneurs territoriaux » dans un mix entre une décentralisation « à la carte » et un appui ciblé de l'Etat et des grandes agences publiques (ANCT, ANAH, ADEME), et évidemment la Banque des Territoires : on en a de très bons exemples dans les super programmes de politique publique que sont Action Cœur de Ville, Territoires d'Industrie, Territoires d'Innovation et, bientôt on l'espère, Petites Villes de Demain. Ces dispositifs contribuent aussi à aider les grandes métropoles dans la structuration cohérente de leur hinterland et l'optimisation de toutes les interactivités positives avec les villes petites et moyennes et les centres-bourgs qui les entourent. Ce que François Ascher appelait les « Métapoles ».

« Nous avons continué à assurer nos prestations intellectuelles en termes de stratégie territoriale et d'évaluation des politiques publiques, avec la conviction montante qu'un sujet allait s'imposer à l'issue de cette crise : le traitement économique, social, technico-industriel et culturel des mobilités »

**« Si c'est bien à l'Etat de
préempter une conception nationale,
redistributrice de l'égalité territoriale,
c'est aux territoires qu'il revient
de configurer l'adaptation
des politiques publiques »**

De l'autre, nous devons conforter notre position de premier plan, en termes de capacité de projection d'une ingénierie territoriale de haut niveau. Nous avons pour ce faire des compétences et du volume, avec quelque 450 collaborateurs dans le Groupe SCET, pour outiller et monter toute sorte de projets, du plus petit au plus grand.

La légitimité de la SCET à intervenir tient aussi à sa longue histoire au service de l'organisation, de l'aménagement, de l'équipement du territoire, et d'une économie mixte intégrant tant les prérogatives de puissance publique que les logiques de marché.

Deux illustrations des missions de la SCET

Création d'un opérateur strasbourgeois de l'attractivité / Eurométropole de Strasbourg

Contexte : Dans le cadre de sa feuille de route « Strasbourg Eco 2030 », l'Eurométropole de Strasbourg a identifié le marketing territorial comme l'un des leviers de développement majeurs permettant de répondre à 4 grands enjeux : changer l'image, attirer de la valeur exogène, favoriser le développement et mobiliser des prescripteurs, et enfin, créer de la valeur collective.

Aujourd'hui, le développement d'un nouvel opérateur, bras armé de cette dynamique collective et outil efficace de déploiement de la stratégie, est nécessaire afin de :

- coordonner la gouvernance marketing déjà formalisée à travers plusieurs instances
- pérenniser le dispositif autour d'un modèle économique viable et source de valeur (endogène et exogène).

Objectifs de la mission :

- Définir le positionnement du futur opérateur à travers une analyse technique et fonctionnelle des structures existantes, et un benchmark d'opérateurs inspirants en France et à l'étranger.
- Co-construire l'offre de services à destination des entreprises et institutions territoriales, et élaborer un modèle économique équilibré et pérenne.
- Définir des scénarios de montages juridique, financier et organisationnel de l'opérateur, avec ses modalités de gouvernance.

Expertises mobilisées :

- Attractivité et marketing territorial • Stratégie et ingénierie financière • Montages juridiques et opérationnels.

Nous sommes à un moment de notre histoire où des ponts opérationnels doivent être résolument jetés entre la nécessaire intervention de l'Etat central et des collectivités territoriales, qui ne considèrent plus leur action comme un simple relais, mais comme une fonction à part entière de la gestion des territoires.

A cet égard, l'ingénierie territoriale est un sujet essentiel car elle détermine aussi la localisation des centres de décision : celui qui a la main sur la stratégie, a en grande partie la main sur les choix. Les collectivités l'ont bien compris. Encore une fois, si c'est bien à l'Etat de préempter une conception nationale, redistributrice de l'égalité territoriale, c'est aux territoires qu'il revient de configurer l'adaptation des politiques publiques.

Etude de positionnement, d'opportunité et de faisabilité de la future zone d'activité dédiée à la santé sur le site de Sainte-Marguerite / Métropole Aix-Marseille Provence

Contexte : Dans sa détermination à poursuivre le développement d'un écosystème santé toujours plus innovant, compétitif et international, la Métropole Aix Marseille Provence s'est positionnée pour acquérir une grande partie (30 000 m²) des bâtiments historiques de l'hôpital Sainte Marguerite (AP-HM) dans le 9^{ème} arrondissement de Marseille. Cette acquisition vise à développer un site dédié à la santé à vocation internationale, et à accueillir de nouvelles activités liées à l'innovation en santé.

Le projet a également pour objectif d'ouvrir le site de Sainte-Catherine sur un quartier en plein développement, et d'en faire une entité intégrée en cœur de ville.

Objectifs de la mission :

- Définir un positionnement différenciant et fort de la zone d'activité à naître.
- Créer un écosystème global qui réponde à la chaîne de valeur des acteurs de la santé.
- S'inscrire en complémentarité et en soutien de l'écosystème existant en matière de recherche, de transfert de technologie, de développement des entreprises.
- Faire du site une entité ouverte, passante, intégrée à son tissu urbain.

Expertises mobilisées :

- AMO • stratégie patrimoniale et immobilière • aménagement • développement économique • stratégie financière, programmation.