

PUCA

plan
urbanisme
construction
architecture

Mixité fonctionnelle versus zoning : de nouveaux enjeux ?

« KITS » DE DEVELOPPEMENT ET MIXITE FONCTIONNELLE

Rapport final

Avril 2013

fondation des villes

société nouvelle

Siège administratif 37 rue Huguerie 33000 BORDEAUX téléphone (0033) (0)5 56 44 72 06

courrier électronique fondation.villes@wanadoo.fr

RC CRETEIL B317324028 -SARL au capital de 7.622,45 € - siège au 79 rue du 11 novembre 94350 Villiers sur Marne

Sommaire

1	Rappel de l'objectif de la recherche.....	7
2	Approche bibliographique.....	10
2.1	La réflexion sur la nature de la multifonctionnalité.....	10
2.2	Les moyens de production de la multifonctionnalité.....	12
2.3	Les conditions de production.....	15
2.3.1	Retours d'expérience aux Etats-Unis.....	15
2.3.2	Retours d'expérience dans d'autres pays.....	16
2.3.3	Les acteurs.....	18
2.3.4	L'effet du financement.....	19
2.4	Les produits de la multifonctionnalité.....	20
2.4.1.1	Produits du développement durable.....	20
2.4.1.2	Les produits du « multi-fonctionnel ».....	21
2.5	Les atouts de la mixité fonctionnelle.....	23
3	Les acteurs et l'offre française.....	28
3.1	Phase de repérage.....	28
3.2	Les opérations recensées.....	30
3.2.1	Première liste d'opérations.....	30
3.2.2	Première analyse.....	33
3.3	Le contexte des opérations de mixité.....	34
3.3.1	Finance, gestion et économie.....	34
3.3.2	Urbanisme et développement urbain.....	36
3.4	Les groupes.....	37
3.4.1	Les grands opérateurs identifiés par un concept de mixité.....	43
3.4.1.1	Altarea Cogedim.....	43
3.4.1.2	Nexity.....	53
3.4.1.3	EIFFAGE.....	66
3.4.2	Les opérateurs étrangers.....	72
3.4.2.1	CODIC : exemple d'un opérateur étranger.....	72
3.4.2.2	ING.....	73
3.4.2.3	BOUWFONDS MARIGNAN IMMOBILIER.....	74
3.4.3	Les grands groupes simplement impliqués dans des projets mixtes.....	77
3.4.3.1	Vinci immobilier.....	77

3.4.3.2	BNP Paribas	84
3.4.3.3	Icade, Foncière développeur	86
3.4.3.4	SNI Développement.....	88
3.4.3.5	Kaufman & Broad	90
3.4.4	Les opérateurs spécialisés présentant un outil pour la mixité.....	91
3.4.4.1	Apsys.....	91
3.4.4.2	Topaze promotion (petit promoteur alsacien).....	94
3.4.4.3	Gotham.....	94
3.4.4.4	Groupe financière Duval.....	96
3.4.4.5	Manulor (Metz)	96
3.4.4.6	Hermitage	97
3.4.4.7	XEP	97
3.4.4.8	DEMATHIEU ET BARD	98
3.4.4.9	KIC.....	99
3.4.4.10	NACARAT	100
3.4.5	Petits opérateurs orientés vers la mixité fonctionnelle mais sans concept.....	101
3.4.5.1	Spirit	101
3.4.5.2	Immodeus et Omnium finance.....	101
3.4.5.3	ADEVIM.....	102
3.4.5.4	DCF.....	102
3.4.5.5	Legendre.....	103
3.5	Etudes d'opérations	104
3.5.1	Les huit opérations analysées	104
3.5.1.1	Metz, Muse.....	104
3.5.1.2	Boulogne, le Trapèze	110
3.5.1.3	Nice Méridia	113
3.5.1.4	Massy, Place du Grand Ouest.....	122
3.5.1.5	Nanterre, Cœur de quartier	126
3.5.1.6	Les Rives du Bohrie – écoquartier - Ostwald, CU Strasbourg :.....	130
3.5.1.7	Ermont-Eaubonne (95), ZAC du quartier de la gare	132
3.5.1.8	Ensemble immobilier JB Clément à La Garde (Var 2011).....	133
3.5.2	Liste d'opérations citées comme significatives, s'ajoutant aux cas étudiés	135
3.5.2.1	Le Fond du pré, Bénouville (Caen métropole).....	135
3.5.3	Strasbourg, L'arche des Brasseurs.....	138
3.5.4	Lille, Vérose	138

3.5.5	L'écoquartier des Tanneries, un contre-exemple ?.....	139
3.5.6	Paris, ZAC Claude Bernard	141
3.5.7	ISSY L'Îlot B : une mixité fonctionnelle	143
3.5.8	Grenoble écocité presqu'île	144
3.5.9	SAS Montbeliard.....	145
3.5.10	Bordeaux : friche Ste Catherine/ Sud Ouest.....	145
3.5.11	Le Kremlin Bicêtre, Okabé	146
3.6	Autres opérations repérées.....	146
4	Enseignements à l'issue de l'analyse d'opérations	148
4.1	Des offres urbaines mixtes ensemblières qui émergent à peine	148
4.2	Des projets développés « à façon » sans standardisation	152
4.3	Une absence des opérateurs sur la gestion après livraison	155
4.4	Un intérêt réel pour les projets mixtes, limité par des impératifs financiers et organisationnels	157
5	Conclusion	161
6	Annexe bibliographique	165
6.1	Critiques de la mixité fonctionnelle.....	165
6.2	La mixité fonctionnelle comme outil d'aménagement	165
6.3	Les moyens	165
6.3.1	Finances.....	165
6.3.2	Planification.....	166
6.4	Conséquences et résultats de la mixité fonctionnelle	166
6.4.1	Sur les transports.....	166
6.4.2	Etudes a posteriori	166
6.5	Evaluation dans le cadre d'études de cas	167
6.6	Les produits de la mixité fonctionnelle	167
6.7	Etudes préalables locales	168
7	Autres annexes	168
7.1	Documents complémentaires Nexity	168

Nous remercions tous les acteurs qui ont accepté de prendre le temps d'échanger avec nous.

Les illustrations sont issues des publications et sites internet des opérateurs.

Résumé

La mixité fonctionnelle est devenue une injonction forte dans les projets de développement durable et les objectifs des politiques d'urbanisme locales. Elle fait partie désormais des aspects de la demande que les opérateurs doivent prendre en compte.

L'hypothèse de cette recherche était que des réponses de plus en plus organisées, qu'elles relèvent de la franchisation, de la logique de groupe des constructeurs (filiales complémentaires organisées), ou d'une typologie de produits réputés « adaptés » à tel ou tel morceau de ville en construction, des concepts « incontournables » (un peu d'université, un bout d'hôpital, de l'artisanat en périphérie, des bureaux près des gares, etc.) se mettent en place. Une gamme de « produits urbains » interviendrait donc en toile de fond des projets réalisés sous diverses procédures et à plusieurs échelles.

Des produits nouveaux, clés en mains, pourraient constituer le corpus avec lequel travaillent les aménageurs et constructeurs pour répondre à la demande de mixité fonctionnelle. Ils se rattachent aux thèmes du « développement durable » (densité, évolutivité, synergie, utilisation sur place et économie des ressources naturelles et clusters du savoir). Mais ils recouvrent concrètement des objets précis à construire : les bâtiments plurifonctionnels, les bâtiments évolutifs et plus largement la ville réversible, l'insertion des équipements dans les immeubles banalisés, la reconversion d'immeubles monofonctionnels (logements ou bureaux) pour la réhabilitation, la rue des commerces franchisés en ville dense ou le village des marques ou autres dérivés en zone plus ouverte...

Nous avons cherché à vérifier cette hypothèse à travers **quatre phases de recherche** : un bilan des recherches et réflexions professionnelles sur le sujet, dans plusieurs pays ; une recherche d'exemples de ces produits dans la presse ; une analyse de la stratégie de produit des opérateurs de toutes tailles ; une analyse d'opérations exemplaires où la mixité fonctionnelle est mise en avant. Le projet initial partait du recensement des projets pour remonter vers les opérateurs : il a fallu faire l'exercice inverse, tant les concepts mis en avant par la communication autour des projets ont semblé brouiller les pistes.

L'analyse des travaux a montré un fort investissement sur ce thème dans les pays anglo-saxons, qui débouche sur la **nécessité de penser la mixité fonctionnelle en fonction de chaque site de projet**, afin d'éviter certaines critiques portées à cette approche de l'urbanisme.

Le résultat de l'analyse des productions françaises a montré une forte présence du thème de la mixité fonctionnelle dans les objectifs et la communication des opérateurs, grand ou petits, souvent en lien avec le thème du développement durable. Mais **peu d'opérateurs ont mis en place des produits urbains « multifonctionnels » et la réflexion opérationnelle pour produire la mixité et la synergie attendues sont rarement présents.** La plupart n'utilisent que peu leur compétence sur plusieurs volets des opérations, afin de proposer une offre intégrée. Les collectivités locales, souvent à l'origine des projets urbains, ne souhaitent manifestement pas de livraisons clés en mains, afin de les mieux maîtriser. L'allotissement reste la règle, avec une mise en concurrence qui privilégie la monofonctionnalité. La financiarisation de la production immobilière renforce cette spécialisation, car les circuits financiers sont différents selon les produits et la diversification des risques est réalisée à l'échelle de portefeuilles, non des opérations. Enfin, les groupes tendent à autonomiser les filiales

par produit, afin de les responsabiliser et de limiter les conséquences de crises immobilières majeures, qui pourraient alors menacer l'ensemble.

L'offre française en appui de la mixité fonctionnelle apparaît très en retrait de ce qu'elle est dans d'autres pays : les principales réalisations multifonctionnelles et construites sur une stratégie de projet, semblent cantonnées à des opérations expérimentales ou exceptionnelles, comme les éco-quartiers, les OIN ou certaines opérations de renouvellement (ANRU). Evaluation et généralisation n'ont pas eu lieu.

Les facteurs d'évolution apparaissent inattendus :

-**les promoteurs commerciaux**, pour la plupart des chaînes commerciales importantes, cherchent à diversifier leurs projets d'implantation pour diminuer les risques liés au suréquipement ; dans de tels projets, le chef de file sera la chaîne commerciale, qui tient à maîtriser l'avenir du site ;

-**le retour à des petits projets dans le tissu urbain**, qui caractérise le marché des villes moyennes et petites, permet à des petits opérateurs de prendre en charge l'ensemble d'une zone, avec une approche « multiproduit » ;

-**l'implantation d'opérateurs étrangers** (anglais, belges, néerlandais), qui bénéficient d'une avance sur la conception mixte en raison des conditions de leur pays d'origine, est favorable à des projets plurifonctionnels. Ils sont en effet proactifs en ce domaine, au contraire des opérateurs français. Leur objectif est de diminuer les risques et de se donner une visibilité dans les centres de grandes villes.

En définitive, **plusieurs modèles de villes et plusieurs modèles d'organisation de la mixité des fonctions apparaissent**, mais le processus est encore en gestation d'où sa faible lisibilité. Le concept de mixité fonctionnelle est encore très peu élaboré. Il est plus utilisé comme outil de communication que comme outil d'intervention, alors que les aspects environnementaux ou énergétiques du développement durable sont eux déjà passés dans la réalité. Les réponses restent donc encore à construire.

1 Rappel de l'objectif de la recherche

La mixité est devenue une injonction majeure, qu'elle soit fonctionnelle ou sociale. Elle se retrouve dans la plupart des programmes planifiés des collectivités : ZAC, projets urbains, etc.

La mixité fonctionnelle est ici entendue comme un mélange de fonctions urbaines, supposé produire des externalités positives, au moins par les opportunités qu'elles créent (optimisation des espaces, des services et équipements, possibilités de rencontres et de synergies)¹.

A ces injonctions correspondent des réponses qui semblent de plus en plus organisées, qu'elles relèvent de la franchisation, de la logique de groupe des constructeurs (filiales complémentaires organisées), ou d'une typologie de produits réputés « adaptés » à tel ou tel morceau de ville en construction², des éléments « incontournables » (un peu d'université, un bout d'hôpital, de l'artisanat en périphérie, des bureaux près des gares, etc.).

Même lorsque la ville se produit à travers des opérations dites d'urbanisme négocié ou dans des opérations de petite taille, qui reposent sur des logiques de promotion immobilière ou sur l'environnement existant, cette gamme de « produits urbains » intervient en toile de fond.

Des produits nouveaux, clés en mains, constituent le corpus avec lequel travailleraient les aménageurs et constructeurs pour répondre à la demande de mixité fonctionnelle. Ils se rattachent aux thèmes du « développement durable » (densité, évolutivité, synergie, utilisation sur place et économie des ressources naturelles et clusters du savoir). Mais ils recouvrent concrètement des objets précis à construire :

-Les bâtiments plurifonctionnels : la valorisation des rez-de-chaussée par le commerce, les bureaux en étages, les professions libérales et les équipements collectifs en premiers niveaux ;

-Les bâtiments évolutifs et plus largement la ville réversible (cf. l'exemple souvent cité de Fibercity à Tokyo) ;

-L'insertion des équipements dans les immeubles banalisés : écoles en immeubles d'habitation, services liés à la présence de personnes âgées ou handicapées (lotissements intergénérationnels), équipements et réseaux de quartier ;

-La reconversion d'immeubles monofonctionnels (logements ou bureaux) pour la réhabilitation ;

-la rue des commerces franchisés en ville dense ou le village des marques ou autres dérivés en zone plus ouverte...

¹ Les nombreuses vertus supposées de la mixité fonctionnelle ne sont pas discutées ici, comme les externalités négatives qui ne manquent pas de se manifester, comme par exemple, la perte de mixité de certains quartiers environnants, au service d'un renforcement de la polarité.

² Aux USA, 19 fonctions sont évoquées par les promoteurs comme permettant une rentabilisation des projets économiques (cf The Need for Alternatives to the Nineteen Standard Real Estate Product Types Christopher B. Leinberger, Research and Debates 2003). En France, la multifonctionnalité recouvre très souvent une hôtellerie longue durée, une galerie commerciale, un établissement pour personnes âgées (parfois dépendantes), un cinéma, des bureaux et un équipement public de proximité.

La logique qui prédomine à cette nouvelle organisation de l'aménagement semble être celle du promoteur, pour lequel **la mixité est certes un facteur de négociation** avec les collectivités (marketing), **mais a priori aussi un moyen de réaliser plus vite et de limiter ses risques**, en les répartissant entre plusieurs acteurs spécialisés.

Cette organisation nouvelle produirait **une nouvelle forme de « zoning »**, celui qui distingue plusieurs types de quartiers selon leur localisation³, chacun avec son « kit de développement » : ... chacune a sa gamme de produits.

Le « kit de développement » est utilisé dans cette recherche au sens de gamme prédéfinie de produits à placer, choisie par les opérateurs et mobilisée avec un mode d'emploi précis, conçu et mis en œuvre par l'opérateur de manière standardisée, comme des ensembles « prêts à développer » ou « clés en main »⁴.

La logique de développement des activités poursuit en effet sa marche vers la conquête de nouveaux marchés, qui passe par les concentrations, les regroupements spatiaux et la recherche des effets d'échelle. Il ne s'agit pas d'une logique économique, mais d'un système d'offres. Le fait de tenter de capter les effets d'interaction, de proximité et de synergie, s'intègre très bien à cette logique, d'où l'excellente prise en compte de la mixité fonctionnelle par les grands groupes de commerces et services.

Certes, parler de fabrication de la ville multifonctionnelle à propos de ces déclinaisons du quartier reconstitué ou de l'imitation du village urbain serait excessif. Les activités sont encadrées par des règles précises et l'image doit rester cohérente⁵, d'où des exclusions : l'artisanat est supposé dégrader l'image de quartiers recevant du public, le commerce indépendant ne serait pas durable, ni les activités artistiques ou culturelles non institutionnalisées (hormis les salles de cinéma et les équipements culturels publics), ... Autant de principes qui évoluent au fil des modes et guident toute élaboration de projet sans jamais être affichés.

Ce travail vise à décrire et à mieux comprendre **la façon dont le secteur de l'aménagement et de la promotion a construit et gère les quartiers multifonctionnels**, ainsi que la logique économique et commerciale qui permet d'y parvenir, du stade de la conception jusqu'à la gestion. Les objets concernent aussi bien les quartiers neufs que les réalisations plus réduites ou la réhabilitation. Il s'agit de comprendre l'architecture contractuelle et les savoirs faire qui permettent de parvenir à ces constructions, les dispositifs économiques en place au stade de la réalisation, puis l'organisation de la gestion, explicative d'une partie des évolutions ultérieures. A chaque stade, les glissements du projet et les lignes de force seront recherchés comme révélateurs de la ville future qui se dessine ainsi.

Quatre phases de recherche ont été finalement menées : un bilan des recherches et réflexions professionnelles sur le sujet, dans plusieurs pays ; un repérage d'exemples de ces produits dans la presse ; une analyse de la stratégie de produit des opérateurs de toutes tailles ; une analyse

³ L'opération de rénovation en centre-ville, le quartier de banlieue, l'extension urbaine, le bourg périurbain, la grande zone périphérique sur le modèle américain

⁴ Il ne s'agit donc pas seulement de l'ensemble de pièces à assembler mais aussi des modalités de les associer, en associations types.

⁵ Un certain nombre de clichés à propos de la mixité limitent en effet la marge de manœuvre : les activités ne doivent générer ni bruit ni pollution, pas de grands établissements (sauf des bureaux) ni trop de public.

d'opérations exemplaires où la mixité fonctionnelle est mise en avant. Le projet initial partait du recensement des projets pour remonter vers les opérateurs : il a fallu faire l'exercice inverse, tant les concepts mis en avant par la communication autour des projets ont semblé brouiller les pistes. L'observation de la production et du discours des entreprises est donc la principale source de ce travail.

2 Approche bibliographique

La mixité fonctionnelle est un concept qui est apparu récemment dans le vocabulaire urbanistique français, principalement dans le sillage du développement durable et de la mixité en général (loi SRU). Il nous a semblé essentiel de faire le point de ce qui est exprimé à ce propos en France, mais aussi dans d'autres pays.

2.1 La réflexion sur la nature de la multifonctionnalité

Le concept de la multifonctionnalité étant très proche de la définition de la ville à une échelle plus large, nous pourrions retrouver sa trace dans quasiment toute la littérature urbanistique depuis le moyen âge. Nous nous sommes limités ici à la période récente et aux travaux liés aux formes de production et à la stratégie des producteurs.

Le concept de « mixed use development » aux USA et en Grande Bretagne

Nous nous sommes d'abord intéressés au concept de « **mixed use development** » utilisé dans la profession immobilière aux USA et en Grande Bretagne depuis le début des années 1990.

Un effort de définition a été engagé dans la plupart des recherches sur le sujet. M.Niemira⁶ indique que l'idée du mélange de fonctions, aux fins de produire une attractivité, voire une synergie, est très ancienne aux USA : on la retrouve dans la réalisation d'immeubles mélangeant commerces, bureaux et logements aux carrefours, puis particulièrement pensée dans les « company towns » (villes construites et gérées par les entreprises industrielles) et dans la conception des grands projets ou bâtiments des années 20 et 30.

C'est principalement au développement de l'automobile populaire que s'est heurté ce concept. Mais le « zoning » serait une approche venue d'Europe, des courants hygiénistes confrontés à la pollution et aux nuisances des activités : selon N et J.Miller, du Design Center de l'Université du Minnesota⁷, la période 1910-1950 aurait connu l'apogée du mono-fonctionnalisme aux USA.

Les critiques du zoning faites dès les années 50 et **la mise en œuvre de grands projets d'urbanisme à l'échelle de « morceaux de ville »** ont abouti à revenir sur cette conception, par leurs efforts pour créer une vie de quartier (community, « planned unit development ») ou dans le cadre d'efforts de revitalisation.

En 1976, l'Urban Land Institute (ULI) apporte une nouvelle définition de la mixité fonctionnelle (Mixed Use) :

- au moins trois fonctions produisant des revenus significatifs**
- une intégration fonctionnelle et physique des composantes du projet qui ait une importance notable**
- une réalisation en fonction d'un plan cohérent**

⁶ The concept and drivers for mixed use development. Research review 2007, n°1

⁷ Présentation faite au Design center for American Urban Landscape Design Pointer, Number 3 / December 2003

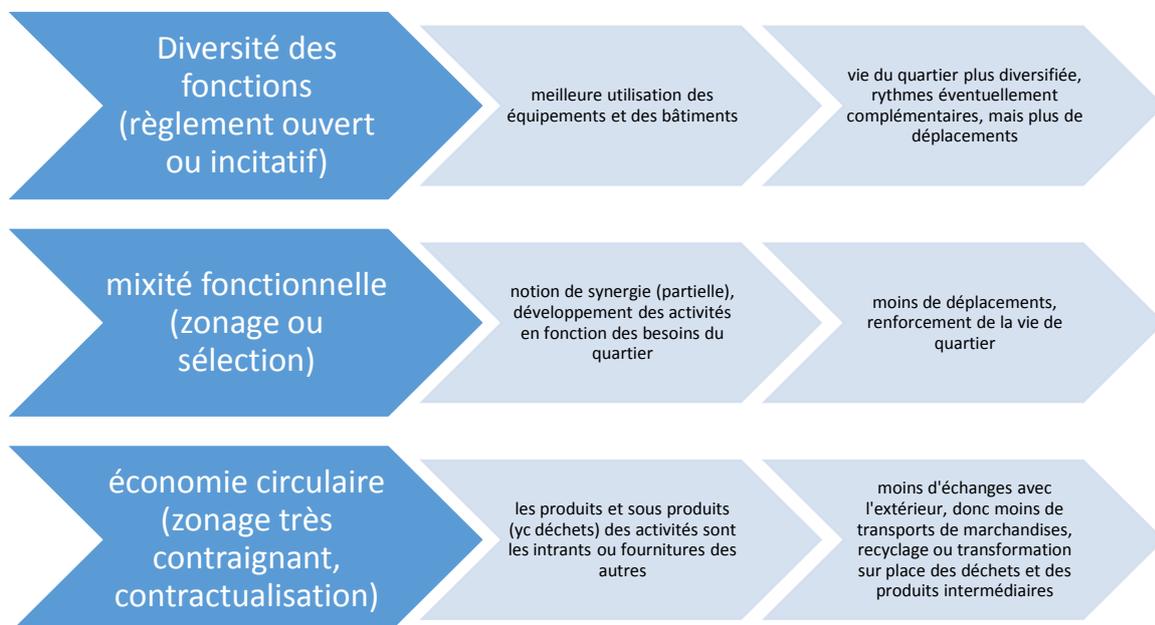
Source Robert E. Witherspoon, et al. 1976. *Mixed-use Development: New Ways of Land Use*. Washington, DC: ULI.

La définition proposée par J.Grant⁸ consiste à associer trois concepts dans l'aménagement: intensité (au sens de l'éventail complet des catégories), diversité et densité. L'enquête menée par Niemira auprès des professionnels conclut à une définition très ambitieuse, introduisant des aspects se rattachant au « développement durable », mais délaisse l'aspect « intensité » comme le nombre de secteurs impliqués ou l'aspect rentabilité:

«Un aménagement multifonctionnel est un projet immobilier avec une intégration planifiée de quelques combinaisons de commerces de détail, bureaux, logements, hôtels, loisirs ou autres fonctions. Il est orienté vers les déplacements pédestres et contient les éléments d'un quartier où l'on puisse vivre, travailler et se divertir. Il maximise l'usage de l'espace, offre les aménités indispensables et propose une expression architecturale, il tend à réduire la circulation et l'étalement urbain »

Ce retour à une définition très programmatique, après une évolution où la théorie sociale globale avait pris le dessus, pose la question des retours d'expérience qui pourraient fort bien l'expliquer.

A l'issue de ce tour d'horizon bibliographique peut être proposée une typologie autour de trois tentatives de définition d'une zone ou d'un secteur multifonctionnel. La diversité fonctionnelle ne signifie pas la multifonctionnalité, qui ajoute l'idée d'une synergie partielle, laquelle génère la baisse des besoins en déplacements, un renforcement de la vie de quartier, voire un embryon d'économie circulaire.



⁸ Mixed use in theory and practice . JOAPA n°1 vol 68, 2002

Aux USA, la quasi-totalité des documents d'orientation de l'urbanisme des années 1980 à nos jours, qui prônent la maîtrise de la tâche urbaine, la ville cyclable ou pédestre, ont poursuivi les recommandations de multifonctionnalité et de densification. Ils sont outillés à cet effet. Les années 1990-2000 ont amené deux nouvelles composantes, nées de la réflexion autour du développement durable. Il s'agit d'abord d'une nouvelle conception des transports, fondée sur les transports en commun, puis du retour à une approche plus classique de la ville, liée à la fois aux principes du New Urbanism⁹ et du Smart Growth¹⁰, visant à laisser aux générations suivantes des quartiers vivables et durables, pour limiter les déplacements comme pour favoriser la vie sociale.

Le fait qu'aux USA, la collectivité intervienne jusque dans les immeubles, y compris pour le développement des activités privées (cf les grattes ciel) est un facteur très favorable à la gestion de la mixité fonctionnelle.

En France, la mixité des usages apparaît à la fin des années 1990 comme une composante de la ville durable, aux côtés d'autres notions telles que la mixité sociale, mais beaucoup moins étudiée et outillée que cette dernière, qui reste pourtant contestée en tant que concept.

2.2 Les moyens de production de la multifonctionnalité

Ce contraste entre la France et les USA sur la recherche d'une définition et d'outils incite à regarder les approches concernant les moyens de produire la multifonctionnalité : les programmes, les outils économiques.

La mixité programmatique à la Française : concentration des acteurs et des projets.

La réflexion sur la mixité fonctionnelle est en France très marquée par le point de vue de l'acteur public, collectivité locale le plus souvent. Le concept proprement dit et les façons de produire cette multifonctionnalité sont très peu abordés. Ainsi, dans une synthèse sur les questions fréquentes au sujet du développement durable¹¹, Aurélien Boutaud évoque-t-il la mixité fonctionnelle comme un complément indispensable à la notion de densité, dans le principal but de réduire les déplacements et ainsi de récupérer des espaces sur les infrastructures de transports pour réintroduire de la qualité de vie. La plupart des textes, d'ailleurs peu nombreux, qui abordent cette question, s'intéressent d'abord à l'enjeu dans le contexte du retour à des villes compactes, puis aux outils réglementaires.

« Les outils réglementaires actuels de l'urbanisme rendent difficile la mise en œuvre de la mixité fonctionnelle. Le PLU est utile mais encore insuffisant pour imposer la pratique de cette politique. L'outil le plus adapté pour le moment est la ZAC [zonage permettant de déroger aux règles du PLU, par un règlement spécifique, plus précis]. Via le cahier des charges il est possible d'imposer des

⁹ Courant des années 1980 qui redonne priorité aux déplacements de proximité et à la ville telle qu'elle se construit traditionnellement, en rupture avec l'urbanisme fondé sur les déplacements automobiles et la séparation des fonctions.

¹⁰ Mouvement qui vise essentiellement la préservation des ressources (naturelles et financières) ainsi que la réduction de la ségrégation spatiale sous ses diverses formes (fonctionnelles, sociales, etc.) par la priorité donnée au redéveloppement urbain, très proche de la définition qu'on pourrait donner du développement durable urbain.

¹¹ A. Boutaud, pour le Grand Lyon, Ecologie & développement durable : quelques questions « pièges », avril 2011

prescriptions de mixité des fonctions et de contrôler un minimum les orientations principales des projets. L'un des freins majeurs à la mixité fonctionnelle est fiscal » (la taxe professionnelle n'est plus directement un enjeu pour les communes)¹²

Néanmoins un certain nombre de recherches françaises se sont penchées sur les nouvelles méthodes de programmation, au-delà de la planification réglementaire. Elles semblent considérer que ce volet ne serait pris en compte en France que **dans de grandes opérations, de type ZAC, portées par les entreprises majeures de l'aménagement.**

Dans la recherche de J.Lucan¹³ est introduite la difficulté de définir et rendre opérationnelle la multifonctionnalité dans un programme, en raison d'un système d'acteurs devenu nécessairement complexe :

-un système de conception à plusieurs niveaux résulte de l'introduction du « macrolot » voire de contrats d'aménagement pour des opérations entières par appel d'offres comme cadre pour la conception des opérations, avec ou sans ZAC. Deux méthodes de programmation sont alors possibles : soit sur la base d'un programme diversifié comprenant des éléments de mixité fonctionnelle ; soit par négociation continue, sorte de processus de co-conception avec un ou plusieurs maîtres d'ouvrages choisis dès le stade du projet, qui déterminent avec l'aménageur les principales options et cherchent naturellement à limiter leurs risques en diversifiant les programmes ; les opérations plus modestes ou les sous programmes seraient par ailleurs confiées à des constructeurs locaux, marqués par ces modèles d'aménagement.

Les objectifs complexes tels que la mixité sont alors traduits, généralement avec une forme juridique et par sous partie (immeubles, îlots) aux opérateurs. Le maître d'ouvrage de l'ensemble de l'opération, généralement un aménageur public pour le compte de la collectivité, doit ensuite mettre en place un système à la fois souple et contraignant (par exemple le plan guide), pour imposer une co-conception cohérente entre les intervenants et le respect de l'objectif global souhaité par la collectivité.

-l'existence de plusieurs formes d'introduction de la mixité fonctionnelle reste cependant porteuse d'une approche encore très spatiale : soit la juxtaposition « horizontale », soit l'empilement « vertical », notamment lorsque le rez-de-chaussée est occupé par la seule fonction commerciale sur l'ensemble du lot (il faut alors maintenir une maîtrise d'ouvrage unique pour certains espaces) ; il s'agit dans ce second cas d'une sorte de retour à l'urbanisme « sur dalle », avec la différence d'un accès direct de toutes les fonctions à la rue, avec des vitrines et des accès directs aux immeubles, donc une renaissance de la rue. L'idée est aussi qu'il n'y ait qu'un seul gestionnaire pour le rez de chaussée, de façon à maintenir cette diversité et l'animation de la rue ;

-la question de la maintenance et de la gestion de ces nouvelles formes urbaines est posée par cette analyse: les opérateurs n'ont pas vocation le plus souvent à gérer mais seulement à réaliser les parties communes et les interfaces ; il faut maîtriser les conséquences des ventes éventuelles d'immeubles ou de sous programmes. La question d'une forme juridique permettant de gérer ces aspects et les parties communes ou interactions (notamment les parkings/ fondations, les recouvrements) est posée : soit des sortes d'unités de voisinage avec un morcellement de l'ensemble

¹² Les mixités : définitions et enjeux. VAD Juillet 2008

¹³ Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixités. Ed de la Villette, 205 p 2011

soit une grande copropriété. Mais il sera de toute façon difficile de faire cohabiter des logiques économiques très différentes pour équilibrer les fonctions collectives ou semi collectives. Enfin, la mutabilité sera également freinée par les conséquences et vérifications en chaîne qui devront être réalisées à chaque mutation, sans compter la question de la mémoire des engagements juridiques et des dispositifs techniques. Il est probable que cette complexité créera un marché considérable pour des délégations de gestion à des mandataires agissant pour le compte de plusieurs sous partie, avec des coûts d'intervention élevés.

L'analyse de la mixité a été réellement menée sur trois opérations importantes par la recherche de Frédéric Mialet dans le cadre des BATEX (2011). Elle met en évidence la nécessité d'avoir **une expertise professionnelle** privée pour mener correctement ce genre d'opérations, qui suppose de très bien connaître les marchés et les interactions. La plupart des opérations reposeraient sur le moteur du commerce, voire sur une surface majeure autour de cette fonction. Le risque pris est donc loin d'être négligeable et seules **des opérations importantes** peuvent le supporter : il semble peu réaliste de se limiter à une surface inférieure à 10 voire 50 000m². Au dessous de 50 000m², il est difficile de mutualiser quoi que ce soit, notamment le parking et les services aux entreprises. L'idée est d'en faire un véritable moteur pour relancer la vie urbaine, mais avec de plus la nécessité d'intervenir en longue durée sur l'opération, pour gérer les aspects collectifs (sécurité, parking, espaces communs) : c'est évidemment peu plausible en dehors de grandes villes et de très grands opérateurs. Cette recherche souligne également de nombreux obstacles à la multi-fonctionnalité, par la privatisation des espaces et image par les utilisateurs, la nécessité de gérer les interfaces, les plages horaires qui se recoupent, sans compter les différences techniques (hauteur de plafond supérieure des bureaux, chauffage à visée durable dans les logements) et les problèmes de sécurité. Il souligne notamment la nécessité d'une conception, programmation et gestion très fine, car sur un espace restreint, donc avec des coûts plus élevés et des délais longs.

Le fait que la multi-fonctionnalité soit jusqu'ici bien ancrée dans les seules grandes opérations est confirmé par nos entretiens avec les opérateurs : pour les autres, c'est à l'échelle du quartier que les choses se jouent. Néanmoins, il n'y a que très peu de réflexions professionnelles sur le sujet, qui n'intéresse pour le moment que les grands groupes, qui peuvent sans difficultés mettre en place une coopération entre leurs filiales spécialisées. Le souci principal de ces groupes serait d'abord de mener à bien de grands projets, dans les grandes villes.

Il existe d'autres facteurs qui limitent la possibilité d'étendre la multifonctionnalité à de plus petits projets :

-le logement est déterminant pour la majorité des opérations, car il apporte le plus de charge foncière. Or, c'est le secteur qui souffre le plus, supporte de nombreuses charges, repose totalement sur la primo accession et le social. Les opérations multifonctionnelles sont en revanche plutôt portées par des « locomotives » commerciales.

-le modèle du macro lot n'est pas transposable, car il faut un projet très important, des opérateurs diversifiés et impliqués....

-la mixité fonctionnelle est réputée poser d'importants problèmes de nuisances, qui limitent la possibilité de la réaliser partout, notamment pour un immeuble ;

-bien des opérations ont été bloquées par les élus, tout dépend de la volonté de voir aboutir la diversité, chez le producteur comme chez le maire ;

-il existe de grosses difficultés pour les opérateurs à s'engager dans la gestion, car c'est un secteur où la demande n'est pas forte, l'intérêt des propriétaires à la confier au constructeurs est inexistant, , problème de formation, etc. Le désintérêt s'accroît si cela déborde de la gestion de l'immeuble.

2.3 Les conditions de production

Dans la conclusion d'un rapport sur ce sujet¹⁴, l'IAURIF souligne la prudence qu'il faut avoir sur l'opportunité ou non de préconiser la mixité et souligne :

« La mise en œuvre d'un projet fonctionnellement mixte nécessite que les opérateurs s'adaptent, travaillent autrement, acquièrent de nouvelles compétences. Le pari peut-être pris que le savoir faire de la mixité devrait devenir un atout commercial dans les années à venir pour les opérateurs qui s'y seront essayés. Mais même avec ces opérateurs nouvelle génération ouverts à la mixité, il faudra que la puissance publique soit en mesure de discuter. A cet égard, la question de la taille du projet, du niveau de la collectivité qui le porte, et des ingénieries opérationnelles qui les accompagnent sont déterminantes. »

2.3.1 Retours d'expérience aux Etats-Unis

Le système de production du cadre bâti aux USA n'est pas structuré sur de grands groupes multiservices, mais sur des entreprises ensemblières. Ainsi, seul le troisième constructeur de logements se positionne comme aménageur, Lennar corp. Les autres sont principalement des constructeurs de maisons ou d'appartements clés en mains. En revanche, les entreprises ensemblières ont très souvent mis en avant la mixité fonctionnelle comme l'une de leurs spécialités.

Bien qu'à la pointe des discours urbanistiques, le bilan des réalisations se réclamant de ce label est difficile à faire : selon l'ULI déjà citée, ces projets battent des records de croissance, avec de remarquables succès commerciaux, sur l'ensemble des tailles de programmes et sur toutes localisations (dans les centres, en rénovation, en extension urbaine, etc.).

Dans une revue de littérature professionnelle de 2007, Rabianski et Clement ont fait ressortir quelques retours d'expérience¹⁵ à propos des conditions nécessaires pour rentabiliser les projets multifonctionnels et y attirer les investisseurs :

« -La rapidité de réalisation et de commercialisation : la multifonctionnalité devrait se concentrer sur les produits les plus demandés et les associer afin d'en obtenir le meilleur prix et de faire jouer au plus vite les avantages de la diversité ;

-La diminution des charges de l'opération, autrement dit le recours à des prêts à long terme plus importants et à des subventions, en raison du plus long temps de rentabilisation des opérations

¹⁴ IAU îdF – « La mixité fonctionnelle : un objectif à définir et négocier, au cas par cas » Juillet 2011

¹⁵ Fondés sur une trentaine d'articles de professionnels, écrits en 2000 et 2006 dans des revues immobilières, de planification ou de promotion commerciale, de zones d'activités. Ces hypothèses ont été complétées par des enquêtes auprès de professionnels.

mixtes et du risque d'augmentation des prix immobilier si les fonds propres augmentent lors du montage;

-Assurer une mixité maximale et correspondante aux conditions du marché, ainsi qu'à la saisie des opportunités intéressantes... (programme orienté vers la synergie des fonctions, vers la demande locale non satisfaite, avec une attention à la concurrence et aux aires de chalandise par activité, dynamique de l'évolution du marché dans le temps avec les conséquences sur le phasage)»¹⁶.

A l'appui de ces remarques, quelques constats : les coûts de planification sont nettement plus importants pour les projets multifonctionnels; les coûts et charges fonciers, mais aussi de construction sont plus élevés car différents marchés immobiliers sont concernés en raison de produits divers, les aménagements seraient plus lourds ; pour autant, les recherches semblent déconseiller le recours aux transferts de charges foncières.

Enfin, les effets des facteurs classiques de conception du projet (densité, coûts des parkings et espaces communs, coûts de réalisation...) ne semblent pas très clairs, remettant en cause des idées reçues. Outre la question de l'accessibilité générale (tous modes de transport confondus), la taille de l'opération et sa topographie doivent permettre de la maîtriser dans tous ses aspects (à travers un plan directeur) et de la rendre lisible malgré sa multiplicité de fonctions.

La question du parking a été particulièrement travaillée parce que la mixité permet d'en réduire l'ampleur en jouant sur les complémentarités d'occupation mais aussi celle de la création d'espace à travers une conception personnalisée pour chaque fonction et immeuble, pour chaque espace public. La prise en compte de la cohabitation des fonctions, en matière de bruit, de maîtrise des risques et des odeurs, de la multi-modalité des transports, etc... supposent une conception spécifique des transitions. Le rôle de la puissance organisatrice doit donc être fort, pour planifier l'ensemble des fonctions et leur accompagnement, pour préserver en permanence la réversibilité des usages et des densités (globalement plus fortes qu'aux environs) et pour permettre des transferts de droits (à construire, à remembrer notamment) à l'intérieur de la zone.

En conclusion, les auteurs soulignent d'une part la tendance à suivre de trop près des tendances de court terme du marché, au lieu de rechercher une logique du projet, fondée sur des hypothèses de long terme telles que la mutualisation ou la diminution des transports ou les transferts de densités. Ainsi, ils remettent en cause les options du nouvel Urbanisme, qui peuvent être trop axées sur des îlots indépendants, découragent les déplacements pédestres, produisent un environnement « à la Disney ».

2.3.2 Retours d'expérience dans d'autres pays

De nombreux pays présentent des obstacles légaux forts à la multifonctionnalité, soit en raison d'une priorité donnée au logement lorsque la situation est tendue, soit pour des raisons de conflits d'usage (bruit, circulation, etc.).

¹⁶ Mixed use development : a review of professional litterature, Nov 2007, NAI et OPRF.23 p

Néanmoins, la situation évolue sous la pression des idées du développement durable et des références étrangères, notamment nord-américaines. La Suède, par exemple, a autorisé dans ce cadre en 2009 l'existence de copropriétés et de copropriétés verticales.

De nombreuses critiques ont été apportées au processus de reconstitution de la mixité¹⁷ :

-son **idéalisme**, dans des villes étalées, avec des fonctions spécialisées appuyées sur des établissements jouissant d'effets d'échelle (par exemple les hypermarchés, les zones de revente et de vente de véhicules, etc.) : les petits développements épars des zones mixtes ne peuvent être concurrentiels ;

-**l'imprécision du concept** : la notion de mélange ne suffit pas à mesurer les doses. Les boutiques de rez-de-chaussée d'immeuble peuvent correspondre à des besoins de complément ou à des achats de circonstance, sans remettre en cause le recours au grand commerce de périphérie. Les zones de mixité fonctionnelle sont très peu nombreuses et ne constituent pas une alternative à l'étalement urbain. Enfin, la juxtaposition de fonctions à petite échelle ne recrée pas une économie urbaine nouvelle fondée sur la synergie, mais de petites unités qui vivent à côté des grands flux économiques et grâce à eux ;

-**la fragilité des réalisations**, qui exigent de poursuivre un scénario dans ses moindres détails pour avoir une chance de succès : concomitance d'installation de fonctions, montée rapide en régime (y compris pour le peuplement), maîtrise de la réalisation des équipements. Contrairement à des réalisations plus classiques, un décalage –très fréquent- peut changer la nature du projet.

-**les excès de la généralisation** : à longueur de rapports, toutes les expertises sur ce sujet soulignent la nécessité de prendre en compte le site, car la mixité des fonctions dépend du système de transports, de l'environnement économique, du contexte. Il faut ainsi distinguer la mixité dans les centres, les efforts pour créer des centres secondaires, les reconversions de zones mono-fonctionnelles en mal de commercialisation, les développements périurbains, etc. La recherche de M.Gentin souligne, à travers des exemples pris à Sydney, que le succès des commerces et services en pied d'immeuble dépend des modalités de parking, de la largeur, de la sécurité et de l'accessibilité des trottoirs, tandis que les appartements ne se vendent bien que s'ils ajoutent à un calme relatif, une belle vue et une qualité de réalisation. D'où l'échec de corridors le long de voies à grande circulation, la difficulté à faire vivre des locaux d'activités dans des zones de transit, voire même près d'une gare, si les conditions ne le permettent pas. La programmation urbaine fondée sur la mixité est donc peu de choses face à des facteurs classiques de commercialité.

Parmi les conclusions de cette réflexion, les auteurs soulignent la nécessité de privilégier l'usage de l'espace et l'intensité de son usage, mais aussi la nécessité d'avoir un début de pluralité de fonctions pour la développer (elle ne se décrète donc pas en fonction des volontés locales), l'insuffisance de connaissances sur le lien entre mixité des fonctions et le moindre usage de l'automobile.

¹⁷ Voir notamment « All mixed up : A Critical Analysis of Mixed Use » de Michael Gentin (UNSW Australie), 2010, 79 pages ; Rowley, A. « Mixed-use Development: Concept and Realities ». Royal Institution of Chartered Surveyors, London.1996.

Il apparaît donc qu'en Europe, l'approche est plus pragmatique: des opérations centrales ou de structuration de quartier, guidées par le marché ou le jeu des négociations (PPP), peu de conceptualisation a priori du fonctionnement du quartier. De ce fait, la multifonctionnalité est :

- Associée aux formes urbaines à la mode comme les éco-quartiers,
- Déterminée par des systèmes de production (ZAC de longue durée, réalisée par des acteurs de taille nationale, lien avec un urbanisme d'infrastructures lourdes: dalles, tunnel, etc.)
- D'où une forte montée de la diversité, mais sans zones spécifiques ; et une faible part des zones de mixité fonctionnelle dans les projets, avec une poursuite de l'étalement urbain.
- Sur le bilan des résultats des opérations menées :
 - Retard des réalisations sur les intentions
 - Faute de pilotage spécifique, faibles résultats car la commercialisation est difficile
 - Poids des centres villes naturellement multifonctionnels
 - Critique de la fragilité des concepts et des réalisations
 - Forte dépendance du contexte de chaque opération.

2.3.3 Les acteurs

La mixité fonctionnelle est devenue un thème important pour le milieu urbanistique français depuis moins de 10 ans. En 2011, une enquête auprès de responsables de services urbanisme de villes françaises indiquait que la mixité fonctionnelle et la réversibilité étaient devenues majoritaires dans les projets. Mais ces projets sont aussi très souvent des ZAC, avec une approche programmatique à long terme, soumise aux aléas des changements politiques et conjoncturels : la façon de gérer est donc porteuse d'un risque majeur de remise en cause du concept initial. Nous avons vu plus haut que le contexte français aboutissait à privilégier les grands opérateurs sur ce type de projets. Mais cela se retrouve dans d'autres contextes.

Trois facteurs jouent considérablement contre les projets multifonctionnels selon Baster :

-d'abord le fait que seuls les grands promoteurs ont la capacité à attirer toute la diversité de financeurs et de capitaux (y compris propres) nécessaire pour assurer l'équilibre de tels projets. Il en résulte que les petits projets, portés par des promoteurs locaux, restent monofonctionnels alors que leur nature est bien plus déterminante en quartiers existants pour établir la diversité de la ville. Pour le financeur, un doute subsiste toujours sur un projet multifonctionnel qui semble de qualité, alors qu'il ne semble pas avoir intéressé un gros promoteur et a été « laissé » aux petits opérateurs. Il y a là probablement l'explication de la lenteur d'adaptation du système de production aux choix sociétaux : les grands opérateurs refusent les petites opérations, pourtant les plus adaptées aux demandes de multifonctionnalité des planificateurs et du marché ;

-la capacité à réaliser une pré-commercialisation significative, soit sur le produit de référence de l'opération, soit sur ses composantes les plus difficiles, est essentielle car elle rassure les partenaires financiers. Mais c'est évidemment un pari lourd à tenir, qui dépend des opportunités (décider une « locomotive » d'opération, avoir un produit d'appel porteur par exemple) ;

-la capacité à rendre les différents segments du projet indépendants juridiquement et économiquement, de façon à les adapter selon la conjoncture sans bouleverser l'ensemble. Cet aspect concerne les investisseurs de long terme et se fait évidemment au détriment du maintien de l'objectif initial du projet, car l'ajustement peut aboutir à un retour à la mono-fonctionnalité. Comme les modalités juridiques des baux sont très différentes selon l'usage, il convient de les rendre indépendants en prévision des problèmes.

Dietmar Wiegand et Marijana Sreckovic¹⁸ ont recherché également des conditions de réussite des projets multifonctionnels, à partir d'un échantillon de 25 cas en Autriche. Parmi les résultats intéressants, assez différents des précédents, signalons des éléments de typologie du contexte :

-les projets peuvent réussir dans n'importe quel contexte (taille, qualité, environnement...) : même de petits projets, dans un contexte de difficultés régionales, pourraient réussir ;

-le savoir faire concernant la gestion des services et immeubles destinés à chacune des fonctions est essentiel et doit intervenir le plus en amont possible (éventuellement sous la forme d'une expertise). Autrement dit, la multifonctionnalité ne peut être portée par des aménageurs généralistes et il est nécessaire de connaître chacun des secteurs. Hélas, ce savoir faire reste le plus souvent détenu par quelques personnes : le projet est très dépendant de cet animateur rare, car l'intégralité des compétences est indispensable ;

-la mise en place des interactions passe par une gestion du projet et une constante itération entre la conception et l'évaluation, à chaque phase de la réalisation, puis de la vie de la réalisation ; le projet doit donc fonctionner par cycles et non par phases ;

-fait déjà souligné plus haut, il faut des partenaires financiers significatifs, car ces projets sont plus chers et suppose des capitaux investis à long terme. Mais la présence de subventions publiques semblerait plus avoir un sens symbolique que financier : leur montant n'est pas déterminant ;

-il est confirmé que la forme urbaine, comme l'architecture, sont essentiels au succès du projet.

2.3.4 L'effet du financement

Le système financier de l'immobilier s'est, selon Andrew Baster¹⁹, très fortement complexifié depuis le début des années 1990, à la suite de la grande crise 1989/ 1991. D'une part, les sources se sont diversifiées, associant des prêts, des apports en capital, avec des distinctions selon la durée d'amortissement, les garanties, les taux (proportionnels au risque) et l'importance des apports. Chaque segment de la promotion, depuis l'acquisition du terrain et la gestation, la construction, la

¹⁸ Development of Managed Real Estate – International Case Studies on Principals and Success Factors. Vienna University of Technology note 11 pages. 2009.

¹⁹ « Capital Structure in Mixed Use Developments » MIT, 2005 thèse pour le master.71 pages

commercialisation, puis la gestion de long terme, dispose de son propre secteur de prises de participations ou de prêts, avec des acteurs différents. Cette spécialisation rend évidemment les projets multifonctionnels plus difficilement finançables, bien qu'a priori le risque en soit fortement diminué par la complémentarité des modes de rentabilité : le moindre risque et l'apport significatif en trésorerie du commerce, tandis que le logement apporte une plus grande durée de vie de l'investissement, l'attractivité des quartiers diversifiés favorise aussi la commercialisation. Selon Leinberger, le développement important des sociétés d'investissement immobilier cotés en bourse (SIIC en France, REIT aux USA) aurait entraîné une tendance à la normalisation de la rentabilité et donc une méfiance vis-à-vis des projets « originaux » comme les opérations multifonctionnelles, parce que les outils financiers « à distance » ne parvenaient pas à fournir suffisamment d'éléments de référence pour les évaluer. Ceci ne semble pas relever du manque d'outils de modélisation, puisque depuis longtemps les évaluations de retour sur investissement supportent les hypothèses les plus complexes. Mais le passage à l'investissement boursier suppose un tel éloignement des réalités concrètes et des marchés, qu'il ne supporte plus la complexité. Ce type de réalisations n'entre donc plus dans la stratégie d'une catégorie donnée d'investisseur, et cette position de méfiance entraîne derrière elle par ricochet une grande partie des investisseurs et banquiers à partir de 2000.

2.4 Les produits de la multifonctionnalité

Ce contexte de concentration des acteurs a abouti cependant à des produits relativement divers.

2.4.1.1 Produits du développement durable

Aux USA, des concepts successifs sont proposés, liés à la notion de mixité fonctionnelle :

-transit oriented development (TOD) : ce concept consiste à concevoir des zones comprenant logements et commerces autour d'une gare ou d'un accès à des transports en commun efficaces, avec des densités décroissantes en allant vers la périphérie que un rayon de 400 à 800 mètres, soit une distance adéquate pour la marche piétonne.

-traditional neighborhood development (TND) : il s'agit de construire ou achever l'aménagement d'un quartier selon les principes d'urbanisme traditionnel, donc avec un réseau de rues et de pâtés de maisons interconnectés, une gamme définie de types de construction, des espaces publics à taille humaine, tous les services et équipements nécessaires à portée de marche à pied des résidences, une vitesse limitée pour les automobiles,...

-liveable communities : il s'agit de quartiers aménagés pour assurer la sécurité, la sûreté, l'accessibilité financière et des transports adéquats, une vie sociale et des services sur place. L'objectif est de permettre l'autonomie et la participation des habitants à la vie collective, ainsi que d'assurer un équilibre social, économique et fonctionnel du quartier.

-development near transit (DNT) : quartiers densifiés près de moyens de transport en commun, mais aussi des villages périurbains bien équipés et reliés par une gare aux pôles d'emplois ;

-new community development : partant du principe de la prise en charge d'un changement par des habitants qui partagent au moins une « identité », la création d'activités économiques, culturelles et sociale diversifiées à partir des savoirs faire de la communauté inclut très fortement le principe de la présence d'un grand nombre de fonctions sur place. Des mouvements nationaux et internationaux

utilisent ce concept aussi bien pour les zones rurales, les pays pauvres ou l'aménagement urbain participatif.

-green infrastructure, metro greenways : il s'agit de trajets en milieu « naturel » permettant de se transporter dans la ville à pied, d'accéder à l'ensemble des fonctions urbaines sans recours à l'automobile ; mais aussi d'ensembles immobiliers développés autour du principe de la piétonnisation, du développement durable ; ou encore de programmes volontaires de présence citoyenne sur la voie publique, permettant de renforcer la vie sociale et la solidarité...

-low impact development : ce concept comprend un aménagement avec des impacts environnementaux minimisés, des risques maîtrisés, une bonne qualité environnementale

- le Smart Growth ou Compact city ou intensification urbaine : aménagement urbain reposant sur des centres piétons compacts, favorisant le recours à des transports urbains et aux cycles pour les déplacements qui le nécessitent, avec une multiplicité de fonctions dans le quartier (rues complètes, écoles, mélange des fonctions, diversité des types et catégories de logements, etc.). Ceci avec un projet de long terme afin d'éviter l'étalement urbain, développer équitablement l'économie locale et préserver les ressources naturelles comme la santé des habitants.

-enfin, le concept du développement durable, avec son triptyque environnement/ économie/ social et l'objectif de laisser aux générations futures des capacités de développement propres.

Chacun de ces concepts est appuyé par plusieurs organisations, des réseaux d'acteurs, une structure de projet, etc.

2.4.1.2 Les produits du « multi-fonctionnel »

Cette première phase du retour à la multifonctionnalité, que l'on a constaté également en France, s'est poursuivie par **des réalisations d'échelle moyenne en rénovation urbaine**, conçues en fonction de leur environnement. Il s'agit en général d'un groupe d'immeubles, un pâté de maisons, un petit quartier situé dans le tissu urbain, mais parfois aussi une tour mixant les usages.

Dans un document d'analyse des produits destinés à l'accueil d'activités, l'Agence d'urbanisme de Marseille souligne la faible diversité des solutions retenues jusqu'ici en France pour développer la multifonctionnalité : c'est principalement à l'occasion d'opérations de renouvellement urbain que la densification est envisagée, ainsi que le mélange des cibles commerciales (taille, activités, mélange avec l'habitat et les équipements).

Même si bien des travaux soulignent la nécessité d'une conception de projet propre à chaque site ou contexte, le fait est que des produits se sont développés aux USA et en Europe pour répondre à cette nouvelle orientation des plans d'urbanisme :

-**des dispositifs urbains ont été inventés**, qui pourraient répondre aux concepts français de haute qualité environnementale des quartiers, certifiés comme eux. Par exemple : LEED, Energy star, mais aussi des produits centrés sur la responsabilité sociale ou environnementale des promoteurs, via les certifications des Nations Unies, les recommandations de l'Union Européenne, etc.

-des « **objets urbains** » de référence sont apparus : la tour ou l'immeuble « multiactivités », les groupes de tours ; toutes les deux associées à un complexe avec Atrium, parking, commerces ; les récréations ou créations de centres (dans les hypercentres, les banlieues surtout, les villages) au moyens d'immeubles diversifiés (source ULI), de parcs et de places ; le grand absent est encore le quartier d'affaires à reconverter ;

-le projet multifonctionnel est devenu de fait **un produit en soi, principalement visible chez les conseils en développement**, qui proposent une assistance à maîtrise d'ouvrage (à côté des prestations plus classiques de planification et de conception) et une action directe via des services personnels (**workhubs** : montage de bureaux à domicile ou de passage avec services communs, appui à la mise en relation d'activités pour favoriser la synergie, ...). Dans certains cas, le développement est le fait d'un ou plusieurs acteurs, par exemple des artistes pour Havelock Walk à Londres, ou une entreprise spécialisée dans les opérations de transformation d'anciens locaux industriels en unités diversifiées (« **live-work** » pour des unités mélangeant habitation et lieux de travail).

-les TOD (transit oriented development) constituent une autre option de la multifonctionnalité, **fondée cette fois sur une ligne de transport en site propre** à débit important, permettant d'apporter une masse de passager en peu de temps et offrant l'occasion de revitaliser un quartier. Il s'agit donc de la conception et la promotion d'espaces autour d'une gare permettant la traversée d'un quartier diversifié et des échanges avec la région, en y apportant les produits attendus selon le contexte ;

-des **vecteurs à la mode**, comme ceux qui ont été proposés à la première conférence tenue sur le sujet : gestion des déchets, maîtrise des nuisances olfactives, parking et sécurité.

Une hypothèse venue de l'exemple américain²⁰ est que la mixité fonctionnelle est déjà un produit majoritaire dans le diffus, en marge des villes, parce que le marché va dans ce sens en raison de la disparition de la famille au profit de petits ménages, qui externalisent de plus en plus leur vie résidentielle. Les services et commerces doivent se trouver imbriqués dans les quartiers résidentiels et, de plus, fonctionner toute la journée et la semaine. L'ensemble des indicateurs économiques (prix, délais de commercialisation, chiffre d'affaires des commerces) y seraient supérieurs à la moyenne des projets, et cela depuis de nombreuses années. Bien sûr, de tels projets doivent être judicieusement localisés et pensés, en tenant aussi compte de la chalandise externe, de la visibilité, etc. Pour y parvenir, la coopération en amont de l'ensemble des partenaires, et particulièrement des commerces et services, est soulignée : ceci aboutit finalement à une sorte de préfiguration du « kit de développement », mais avec une composante de récréation locale en fonction du contexte.

« Si vous voulez faire les choses correctement et garantir que vous construisez bien les espaces adaptés aux commerces » explique Gabrielle Tierney, gestionnaire de projet de Starbucks Coffee, « travaillez avec eux le plus en amont, spécialement avec ceux qui ont des besoins spécifiques, et le mieux est de les connaître : faut-il qu'ils soient en première ligne, leur faut-il des plafonds hauts, de l'espace entre les colonnes, des éclairages spéciaux... Si vous souhaitez des restaurants avec terrasse, mieux vaut prévoir de larges trottoirs. Les petits commerçants sont souvent associés beaucoup trop tard ». Des évacuations supplémentaires, de la ventilation et des systèmes électriques, sont d'autres besoins des activités qui sont trop souvent survolés. Comme Starbucks veut définir ses services en fonction des besoins du client, la compagnie étudie bien sûr la démographie de la zone, mais elle

²⁰ Christine Rombouts « The challenges of mixed use ». Urban land, août 2006.

regarde aussi d'autres facteurs comme les valeurs locales ou les styles de vie. Qui est celui qui se trouvera à 3 minutes de notre localisation, telle est la question de tout commerçant, il y a une densité minimale à obtenir pour alimenter toute activité. Parfois, un style de vie particulier peut accrocher une activité : la présence d'une enseigne comme Whole Foods ou Trader Joe's peut drainer derrière elle un petit ou moyen commerce complémentaire, par exemple un nettoyage à sec, un spa qui profitent de la demande des résidents et des consommateurs moins réguliers ».

Si la composition se fait à chaque fois en fonction du contexte local, la majorité de l'analyse montre que le promoteur/ aménageur doit démarcher le commerçant ou l'enseigne adaptée à son projet et qu'il doit le faire de façon offensive, non en offrant un espace et en attendant de le commercialiser. Le fait d'échouer sur une fonction importante peut faire échouer l'ensemble du projet. Si la description qui suit fait plutôt penser à une composition urbaine, avec mise en scène propre au commerce, nous sentons bien que l'aménageur a ici des références, des situations connues en tête et une façon d'organiser la rue, le passage piéton, les zones plus privées.

L'analyse des produits architecturaux²¹ passe pour partie par des immeubles générant une multifonctionnalité interne, qui suppose une approche très fine et très modélisée, y compris concernant l'aspect « maillon » dans l'espace urbain, donc les liens avec l'environnement. Ainsi, la « mixité sociale et générationnelle des usages » apparaît comme souhaitable, indépendamment des activités présentes, comme si le seul effet symbolique était indispensable. Mais ce thème se recoupe souvent avec l'idée de flexibilité.

2.5 Les atouts de la mixité fonctionnelle

Le contexte de la progression de la mixité fonctionnelle dans les pays riches est de plus en plus rattaché à l'aplatissement du monde²² (la mondialisation, l'accessibilité généralisée, l'internationalisation des grands groupes), qui introduit l'idée d'une indifférence de localisation des activités et d'une réorganisation des villes de pays riches autour d'activités nouvelles, grosso modo tertiaires. De ce fait, **le zoning n'a plus de raisons d'être, l'industrie polluante est mise à distance, les lieux n'ont plus besoin de différences.**

Les avantages de localisations bien desservies en transports, commerces et équipements séduisent la clientèle :

- gain de temps, donc loisirs plus importants
- usage plus fréquent des transports en commun, avec le confort que cela peut représenter
- simplicité de la vie (tout à proximité)
- ces bureaux se commercialisent bien alors que le contexte du marché est globalement plutôt atone.

Pour les promoteurs et aménageurs, les projets de zones multifonctionnelles semblent être un réel avantage par la diversification des risques, la réduction des volumes de chaque produit sur des marchés parfois difficiles, la possibilité de mener des projets standardisés dans la plupart des

²¹ Architectures multifonctionnelles Eberhard H. Zeidler

²² The world is flat. T.Friedman. NY juin 2005.

localisations à destination mixte. Le fait de promouvoir un projet innovant, rejoignant en bien des points l'objectif du développement durable, est de plus un moyen d'obtenir une constructibilité et la levée de nombreux obstacles administratifs, à condition toutefois de s'adjoindre un concepteur ou conseil versé dans cette approche, qui semble être le seul moyen de convaincre des institutions publiques. Le seul point noir serait ici la difficulté à trouver un moteur au démarrage, en raison de la réduction des projets commerciaux et de bureaux significatifs : c'est pourquoi l'aspect résidentiel ou le moteur commercial sont essentiels à ces programmes.

Enfin, des avantages indirects de ce genre d'opération sont apparus :

-c'est un moyen majeur de parvenir à des résultats urbains inatteignables par les opérations classiques : la reconversion de friches et de quartiers très enclavés, la desserte par des transports urbains, une densification significative, la décision de créer des équipements majeurs dans un quartier périphérique ;

-favoriser le dialogue entre des « mondes » très différents (professions, institutions, territoires limitrophes) et notamment entre les « résidents » (des familles) et des activités purement professionnelles (bureaux, institutions publiques et privées)

-un succès dans l'occupation sur la durée : non seulement la vacance est généralement nulle, mais la demande confirme le projet d'origine, en tenant compte de la pluralité des publics, des synergies possibles, de l'image plurifonctionnelle si celle-ci est forte.

Les inconvénients commencent à être connus :

-les projets sont nettement plus coûteux que les projets monofonctionnels, aussi bien en conception-construction (il faut aménager la cohabitation des fonctions²³). La fonction résidentielle serait toujours première, les autres fonctions s'y ajoutant et générant des surcoûts lorsque l'importance de leur implantation est supérieure aux besoins locaux et que ces entreprises doivent être convaincues de sortir des habituelles zones monofonctionnelles. Il faut alors réaliser des transferts de charges entre certaines fonctions, selon la difficulté à les attirer ;

-le montage et la commercialisation supposent de nombreux intervenants (juridiques, commerciaux, techniques), là où le monofonctionnel se satisfait d'un seul ; il faut également de coûteuses études pour convaincre les investisseurs (analyses fines du marché, programmation détaillée permettant de calibrer les implantations à la taille du marché local) ;

-il semblerait que le succès ne soit assuré que dans de grandes villes internationales avec ouverture sur l'innovation, les marchés de pointe, la diversité sociale et économique. Car la clientèle qui accepte ce pari de la diversité et de la densité, du déplacement sans automobile, des nouvelles technologies et de nouveaux modes de vie ou de travail, relèverait d'une catégorie très particulière de professionnels créatifs ou sur des marchés d'avant garde²⁴

²³ L'association des experts juridiques britanniques a ainsi réalisé un guide spécialement destiné aux bâtiments et îlots multifonctionnels, qui posent des problèmes bien spécifiques.

²⁴ Voir déclarations de plusieurs promoteurs (Oliver Mc Millan, California of Irvine) au forum annuel de l'ULI en 2011 (4 novembre, Los Angeles)

-il faut que le projet crée un lieu sans concurrence, sans commune mesure avec les autres productions du moment.

Nous avons synthétisé les remarques concrètes sur les difficultés rencontrées rassemblées dans une évaluation faite pour la ville d'Atlanta²⁵ dans le tableau suivant :

²⁵ « Mixed Use Development in theory and practice » J.Herdon, W.Drummond Mai 2011, 95 pages.

Une conduite de projet et une gestion très différente des projets monofonctionnels.

Phases	Difficultés rencontrées	Solutions
conception du programme	prévoir d'emblée les contraintes de chaque utilisation nécessité d'avoir une expérience confirmée de l'ensemble des produits et usages même avant de connaître le montage évaluer les synergies sans références établies et difficulté à mesurer l'effet d'un « lieu exceptionnel » évaluer plusieurs combinaisons de scénarios sectoriels incertitudes sur les synergies en cas de vacance partielle, difficulté à mesurer les transferts entre secteurs	nécessité d'une co-conception avec les utilisateurs ou des professionnels relais choix d'un objectif commun avoir une méthode systématique de mesure des synergies mais ne pas faire dépendre le projet de cela faire un calendrier précis en tenant compte des solidarités entre parties du programme (ex : sécurité incendie) ne prévoir qu'une rentabilité « normale » et pas de transferts de charges finaliser en tenant compte du processus de validation administrative
acquisition et montage	négociations difficiles avec les diverses autorités locales et des propriétaires	Tenir compte des remarques des collectivités ou voisinage Prévoir des solutions alternatives, des montages divers (ex location du foncier)
conception de l'ouvrage	Concepteurs multiples et des interfaces à gérer Enjeu souvent polémique du parking Le rôle de « lien » des espaces publics Comment dessiner les synergies ? Développer la piétonisation et créer un lieu original et fort	Malgré un objectif de piétonisation, il faut une analyse fouillée des besoins en parkings et une optique de partage des places Attractivité visuelle forte des espaces publics Prévoir un bon fonctionnement des parkings, des services, des « utilités » (systèmes structurels, mécaniques et électriques), prévoir les conflits d'usage, les usages différés, les nuisances (surtout le bruit), regrouper les fonctions complémentaires autour des espaces publics, étaler les flux Prévoir un espace public central d'orientation, hiérarchie des voies et des espaces, perméabilité de tous les (petits) îlots. Pas de style artificiel
financement et propriété	Comment assurer la globalité du projet et la fluidité de la propriété ?	Une seule société propriétaire (éventuellement deux si pb. de statut entre commercial et non profitable) dont les utilisateurs multiples sont membres ou dont les structures spécifiques des gros projets dépendent ; mais des financements propres à chaque partenaire. Financement diversifié ne pouvant reposer sur un seul opérateur : 70% emprunts, une part de subventions, reste en capital.
Construction	Assurer la coordination, les délais, les coûts	Une équipe de projet avec un suivi de détail (plutôt qu'un cahier des charges détaillé qui ne sera jamais suffisant, ni de se reposer sur des intervenants qui s'ajustent aux limites de leurs interventions) Un superviseur des (sous)-contractants
Gestion	Comment répartir les coûts ? Qui est responsable ?	Passer de la surface à l'usage (flux divers de trafic, durée d'ouverture, volumes de biens) Gestion centralisée pour les parties communes

Sources Herdnon/ Schwanke/ Rabianski/ Bergeron synthèse et mise en forme Fondation des Villes

En conclusion de cette lecture des expériences analysées, la mixité fonctionnelle apparaît comme un point de départ pour tirer des politiques spécifiques de transport, d'équipement, un fonctionnement urbain particulier, avec ses normes, ses acteurs, associé au discours sur le développement durable, mais pas seulement. Et elle a généré dans plusieurs pays un zonage spécifique et des « produits »

urbains. A l'opposé, en France, la multifonctionnalité est un des leviers des éco-quartiers et autres quartiers expérimentaux, donc une exception dans un monde où le zonage reste la règle.

Le logement y est déterminant pour les opérations, car il apporte le plus de charge foncière. La faible part de la multifonctionnalité dans les opérations, qui avait pourtant connu un regain dans les années 1970, est certainement le fait qu'elle ne trouve sa place que dans les grandes opérations portées par de grands groupes et qu'elle supporte les difficultés du secteur du logement. Le modèle des grandes opérations n'apparaît pas transposable aux plus petites. C'est à l'échelle du quartier que les choses se jouent désormais, mais les réflexions professionnelles sont quasiment inexistantes sur ce sujet.

Enfin, l'idée que la mixité fonctionnelle puisse générer d'autres mixités²⁶ (sociale notamment) est avancée dans plusieurs travaux, et pourrait être un argument pour développer des politiques en ce sens.

²⁶ Nora Semmoud « Mixité fonctionnelle à défaut de mixité sociale? » Annales de géographie 2004.

3 Les acteurs et l'offre française

L'offre française de projets multifonctionnels apparaît faible, vue de l'extérieur. Ainsi, sur 222 projets²⁷ de ce type et de grande ampleur à l'échelle mondiale, 15 sont situés en France, dont 8 en région parisienne.

Nous avons effectué une revue de presse pour obtenir un repérage plus fin d'opérations mettant en œuvre la mixité fonctionnelle. Elle a pu apporter des éléments sur la notion de mixité fonctionnelle, mais, avant tout, repérer les acteurs et leur offre, afin de poursuivre l'analyse.

3.1 Phase de repérage

La revue a porté sur la presse spécialisée de la période 2005-2010 et notamment sur les publications du groupe le Moniteur. Ces dates recouvrent une période récente, mais déjà passée car il s'agit de recenser des exemples de réalisations encore observables :

- opérations menées il y a peu pour pouvoir retrouver les acteurs qui les ont menées,
- mais déjà achevées, pour pouvoir observer leur fonctionnement et réalisation, et non le seul projet.

Les mots clés se sont révélés trop ou trop peu discriminants : la notion de mixité fonctionnelle reste floue, comme le décrivait l'appel à proposition de recherche. Au niveau des notions (mots clés « mixité fonctionnelle », « mixité urbaine », « mixité des usages »), le recueil est resté maigre et a fourni peu de résultats concrets (réalisations), avec quatre pages de résultats seulement. La recherche orientée sur des opérations, objet que nous recherchions (mot clé « opération mixte »), a, elle, produit plus d'une centaine de pages (110), qui regroupaient des opérations mélangeant les fonctions, mais aussi le type d'opérateurs, le type de logements, le type de population, etc., hors de notre champ de recherche. Cette difficulté des mots clés s'est traduite par une quantité importante de « déchets », de références non pertinentes recueillies par cette méthode (plus de la moitié des articles se sont révélés hors sujet).

Par rapport à notre question de recherche sur les « kits de développement » offerts par les opérateurs, les articles recueillis se sont révélés peu informatifs :

- affichage de la notion de mixité fonctionnelle sans explicitation : parfois la mixité est mentionnée dans le titre, sans autre allusion par exemple ;
- description des acteurs, avec une prédominance des architectes urbanistes et des commanditaires, le plus souvent des collectivités, avec peu d'intérêt pour les opérateurs que nous étudions et leurs produits. On trouve les maîtres d'ouvrages, les concepteurs, mais rarement les opérateurs, monteurs ou financeurs ;

²⁷ Recensés par l'association architecturale Mimeo en 2012.

- peu d'éléments se sont révélés facilement accessibles sur le contenu des opérations et leur nature, sur ce qui en faisait des opérations mixtes sur le plan des fonctions ; au mieux les différentes surfaces consacrées aux différents produits étaient citées ;
- une fois l'objectif défini (mélanger diverses fonctions), le modèle exposé, comment produit-on cette mixité ? Les articles du Moniteur sur des opérations sont peu diserts sur la mise en œuvre.
- recueil d'opérations nombreuses, avec a priori peu de points communs, décrites dans leurs particularités, avec peu d'argumentaire utile sur le contenu de la mixité fonctionnelle.

Cette faiblesse des résultats tient notamment à deux biais, révélateurs de certains aspects de la notion de mixité fonctionnelle :

- D'une part à la méthode choisie pour le repérage : les articles de presse évaluent peu et se révèlent peu pertinents pour cerner des opérations aux contours finalement flous et dépendant du point de vue des acteurs. La notion de mixité fonctionnelle serait d'autant plus pertinente que l'on se positionne du point de vue des planificateurs et penseurs de l'urbain et de l'aménagement. Ceux qui la font ou, plutôt, la rendent possible, à l'inverse, ne la raisonnaient pas ainsi, se positionnant sur des objets qui la produisent grâce à des interactions qui ne seraient, alors, maîtrisées par personne, mais plutôt par un jeu de multiples acteurs, publics et privés. Cette hypothèse devra être vérifiée auprès des opérateurs. En d'autres termes, dans une acception de la mixité fonctionnelle dont l'objectif essentiel est de créer une dynamique, de la vie, des espaces et lieux de rencontre « qui marchent » et pas seulement potentiels, il n'y aurait pas de Deus ex machina responsable de cette « vie ». Un autre résultat rejoint l'interrogation qu'a levée J. Lucan dans son ouvrage de 2012, *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixité*, sur le fait que la manière de faire la ville, et ici la mixité fonctionnelle résulte de différentes logiques qui n'ont pas été pensées à l'origine, en tout cas dans leurs interactions et dans le résultat produit. La mixité fonctionnelle n'est pas un objet dans les articles car elle ne serait pas un produit opérationnel, mais le résultat de la manière de procéder.
- D'autre part au fait que ces opérations et produits sont naissants et que leur temps de réalisation est long, durée que nous avons probablement sous estimée, dans une conjoncture et un contexte qui ont connu de fortes évolutions : les prémices et quelques exemples sont apparus depuis le milieu des années 2000 et ont émergé lors de l'embellie immobilière de cette période. Mais leur réalisation a été retardée ou même finalement abandonnée par la crise financière et immobilière qui a suivi. Enfin, certaines opérations relèvent du renouvellement urbain, qui s'étale le plus souvent sur une dizaine d'année, voire plus pour observer le fonctionnement d'un quartier.

Ces biais nous ont conduits à travailler différemment :

- En élargissant la revue de presse à la « littérature grise » issue des professionnels de l'immobilier et de l'aménagement, mais aussi des investisseurs immobiliers (aspects financiers du développement) ;

- En repérant d'abord des opérateurs avant leurs réalisations, pour analyser leur offre d'après les présentations qu'ils proposent et retrouver les éventuels « kits de développement » en amont de leur mise en œuvre ;
- En analysant de nombreuses opérations repérées de manière plus approfondies que prévues, avant toute sélection, afin de pouvoir établir une typologie. Le simple recueil des informations directement disponibles sur les projets n'était pas suffisamment détaillé pour la définition de critères discriminants et d'un classement (pour mémoire, la typologie devait être établie après le repérage et avant l'analyse des opérations retenues).

Nous présentons dans ce rapport les résultats successifs du repérage d'opérations (en deux temps, avant et après l'évolution de la méthode), puis du travail d'analyse de l'offre du côté des opérateurs, pour enfin présenter les huit opérations analysées finement.

3.2 Les opérations recensées

Une opération mixte, ici, est une opération avec plusieurs fonctions urbaines : économiques, résidentielles, administratives, politiques, culturelles, de transport, de communication, Au-delà de ce point commun, elles recouvrent une grande diversité de situations que nous avons tenté de caractériser au regard de notre objet de recherche, les produits des opérateurs immobiliers.

3.2.1 Première liste d'opérations

Ces opérations ont été recueillies par la recherche du mot clé « mixité fonctionnelle » et des recherches complémentaires à partir des articles, puis par la recherche du mot clé « opération mixte », résultat du traitement des 110 pages de résultats sur les années anciennes, en début de recherche.

Opération et localisation	Temporalité de la réalisation	Opérateurs / MO	Remarques	Typologie
Euromed 2 Euromed center	En cours	François LECLERCQ (architecte-urbaniste) Cogedim aussi impliqué sur Euromed Center avec Crédit agricole immobilier, EPA		Echelle quartier
Les Docks de Marseille	En cours	Nexity quartier, Ateliers Lion Atelier Castro Denissof Casi Aménageur: SEM Euroméditerranée, SEM	30 900 m ² SHON 350 logements en promotion 20 % de logements sociaux (Opac Sud) Un garage Renault, Des locaux associatifs et des équipements publics, Une crèche Mise en place de dispositifs en matière de respect du développement durable,	

			d'économies d'énergie et de prise en compte des spécificités locales (exemple : une limitation des expositions nord/est due au mistral) Projet visant à relancer une vraie dynamique urbaine résidentielle sur le secteur Euroméditerranée par la réalisation d'une première opération d'habitat depuis trente ans sur un site dégradé à la limite des quartiers nord de Marseille tout en conservant, par la diversité des espaces, une ambiance de village	
tour Signal à Paris - La Défense		Abandon faute de financeur en 2010		Vertical
Quartier des Bergères ZAC Charcot - Puteaux	En cours		Projet très long, 2009 concertation publique	Echelle quartier
Cœur de quartier à Nanterre	En cours	Cogedim, Viguier architecte	Immeuble mixte (bureaux, logts, commerces)	
EuroRennes	En cours	FGP (Ferrier-Gazeau-Paillard)	Grand projet urbain ZAC autour de gare TGV En décembre 2009, le cabinet d'architectes-urbanistes "French Global Project" (FGP : Gazeau et Paillard) est choisi pour le projet urbain par le conseil de Rennes Métropole. FGP est associé aux paysagistes de l'Agence Ter (avec Michel Hoessler notamment). L'équipe est pluridisciplinaire dans la mesure où l'agence "Franck Boutté Consultants" spécialisée dans la conception et l'ingénierie environnementale et l'agence OGI (Omnium Général d'Ingénierie), pour l'expertise technique, y sont associées	Echelle quartier
Reims 2020	Projet	Reims métropole	Mixité des fonctions comme mot d'ordre	Echelle ville organisée autour de quartiers multifonctionnels
écoquartier - ancien site des brasseries Kronenbourg, l'Arche des brasseurs - Strasbourg, Cronembourg	En cours	Topaze promotion (petit promoteur alsacien) société d'équipement de la région de Strasbourg, dessiné par Patrick Schweitzer	deux niveaux de bureau, au centre, Bâtiment Basse Consommation, chauffage urbain, isolation par l'extérieur.	Opérations complexes, multifonctionnelles (1/3 CA) Verticale Projet immobilier mixte, composé de logements, de bureaux et de locaux commerciaux, situé dans le futur Eco-Quartier route de Mittelhausbergen à Strasbourg Cronembourg.
écoquartier Danube - Strasbourg	?	l'architecte-urbaniste Christian Devillers		

Les Rives du Bohrie – écoquartier - Ostwald, CU Strasbourg	?	Nexity, ZAC		
Immeuble habitation/commerces de Bründler et Buchner - Bâle	Réalisé (2010	?	l'immeuble de béton blanc, allégé par des angles aigus et des lignes obliques dessinées par Bründler et Buchner, développe magistralement la mixité fonctionnelle, avec ses deux premiers niveaux occupés notamment par un supermarché et un cordonnier.	Mixité verticale Elt d'un quartier
Immeuble commerces logements à Cannes En Belgique ou Luxembourg, projets mixtes à l'échelle aménagement/quartier	2006 et suivantes	CODIC France et Belgique	Selon opérations : exploitation commerciale par Jones Lang LaSalle, ou investisseurs : ING Vastgoed Investisseurs Prupim, ... e	
Verose – Lille	livré	Icade - Perrault		Mixité fonctionnelle verticale
Place du Grand Ouest à Massy	projet	L'Atelier Portzamparc et Altarea Cogedim SEMMassy	Mixité sociale et fonctionnelle avec Centre de congrès, logts et commerces en Rdc 90 000m² SHON	Logements et commerce + centre de congrès
Borny – Metz	En cours	projet de Gérard Hypolithe,	Bureaux, Conçus en bonne intelligence avec l'urbaniste Bernard Reichen, maître d'oeuvre de la rénovation de ce quartier d'habitat social, l'opération s'y intègre d'autant	Réintroduction ds quartier social habitat
écoquartiers sur les Berges du Lac (avec Bouygues) et sur Bastide-Niel - Bordeaux	commercialisation	Projet ville		
Confluence – Lyon	Livré 2012	ING		
Campus de Jussieu - Paris	Livré	EPAURIF (ex EPA Jussieu)	Plusieurs fonctionnalités mais autour de la fonction universitaire quasi exclusivement (restauration, vie sociale étudiante, bureaux administratifs, locaux d'enseignements, logements chercheurs	Ouverture sur l'extérieur... A conserver ?
Paris 7 Rive gauche (ancien site APHP Laennec)	commercialisation	Cogedim, APHP, agence Valode et Pistre	Bureaux (dans hopital réhabilité) et logements, 1 résidence étudiante, un centre de gérontologie avec accueil de jour et qqs commerces en bordure	Emploi-habitat en introduisant du logt là où précédemment uniquement de l'activité (un peu comme une friche d'activité urbaine)

Nice Méridia, CANCA	1ères livraisons 2010 (prévues jusqu'en 2015)	Cogedim, Icade, Capri	Début opération décembre 2004, présentée comme très volontariste, aménagement de la plaine du Var	
ZAC Claude Bernard – 19 ^{ème} Paris	Livraison 2012	SEMAVIP (ville de Paris)	Investisseur bureaux s'est désisté, remplacé par BNP Paribas real estate – début en 2005	Friche urbaine, échelle quartier, infrastructure T3
ZAC de Bonne, projet labellisé Concerto - Grenoble	Début : 2006	SEM SAGES (maître d'ouvrage)	Groupe 6 (architecte) Nexity (promoteur logements) Batimmo (promoteur bureau) Architecture et développement (conseil HQE®) Foncière Euris	
Gennevilliers				
Grigny				
Paris Masséna		SAEMII	48 appartements, parkings et commerces	

3.2.2 Première analyse

Il ressort de ce recensement **un très petit nombre d'opérations**, ce qui peut tenir à l'affichage assez rare de la mixité fonctionnelle. Il conviendrait en effet de resituer de nombreuses opérations dans leur quartier, ce qui amènerait à retrouver une approche indirecte de la mixité par la juxtaposition. Mais, manifestement, la stratégie de la plupart des projets urbains recensés par la presse ne prend pas en compte un objectif de synergie entre fonctions.

La mixité recouvre en fait une **grande diversité d'opérations** : en taille, en localisation urbaine (centre / périphérie), en mélange de produits proposés, en type d'opérateurs.

Les opérateurs sont de nature très diverse ce qui s'explique par le biais déjà évoqué de l'angle de vue des articles qui ne cite pas tous les acteurs impliqués dans un projet, rendant difficile son appréhension globale et le repérage d'opérateurs récurrents sur ce type d'opérations, qui se seraient positionnés sur l'objet « réponse à la mixité fonctionnelle ».

Bien que les dates des différentes étapes et de l'avancement des opérations n'aient pas été toujours directement disponibles (recherches complémentaires nécessaires dans certains cas ou indisponibilité), les informations recueillies montrent que de **nombreux projets ne sont pas livrés, mais en cours, alors qu'ils sont déjà anciens** :

- Un certain retard a été pris dans les projets : les délais sont longs avec au moins cinq ans entre le premier affichage du projet et les premières livraisons (exemple de la ZAC Claude Bernard commencée en 2005 et dont les premiers immeubles ont été livrés en 2012), mais les plus emblématiques sont des projets de renouvellement urbain, ce qui peut expliquer les délais particulièrement étirés de ces opérations. Si le retard est une caractéristique commune à de nombreux projets immobiliers, accentuée ici par la complexité de ces projets, la crise financière les explique aussi partiellement : de nombreux projets ont connu un désistement de l'investisseur présent au départ.

- Des projets plus anciens relèvent de la mixité fonctionnelle, mais ce terme n'était pas utilisé pour les qualifier auparavant, ce qui rend leur repérage délicat. D'ailleurs, les projets sont d'autant plus nombreux que les années sont récentes.

Dans les articles analysés, le recours à la notion de mixité fonctionnelle est plus fréquemment le fait de collectivités, d'aménageurs ou d'architectes urbanistes, que d'opérateurs, reflet du poids des premiers dans la culture urbaine. Ces derniers, s'ils citent cette notion, ne l'explicitent pas et décrivent derrière des produits très divers. Ainsi, répondre à la mixité fonctionnelle paraît difficile tant la notion reste floue et peu décrite, comme une injonction sans suite. Le détour par le questionnement et l'analyse du positionnement des acteurs de toutes échelles sur ce thème vise à vérifier notre hypothèse d'une réponse pour produire de la mixité fonctionnelle, ici en partie mise à mal.

3.3 Le contexte des opérations de mixité

L'analyse des opérations et opérateurs de la mixité proposée ici est marquée par le contexte immobilier et opérationnel de la décennie 2000 et des années récentes. Sans prétendre l'embrasser de manière exhaustive, nous relevons ici quelques points saillants qui permettent de prendre du recul par rapport aux opérations de mixité que nous observons, en comparaison avec les évolutions qui touchent l'ensemble de ce secteur d'activité.

3.3.1 Finance, gestion et économie

Dans les années 2000, **l'immobilier s'est « financiarisé »**, comme le reste de l'économie²⁸. La finance dite globale est d'abord arrivée par l'immobilier d'entreprises, dans des opérations tertiaires pour multinationales. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel et normé par des références étrangères au contexte français, les équilibres de financement ont changé. Des opérations tertiaires qui étaient sources de financement pour l'aménagement avant les années 1990 n'ont plus joué ce rôle aussi facilement²⁹. A travers des outils comme les SIIC (Sociétés d'Investissement Immobilier Cotées) l'immobilier est désormais plus largement coté : des sociétés foncières acquièrent, construisent et gèrent un patrimoine immobilier locatif pour le compte de leurs actionnaires. Aujourd'hui, chaque actif doit être rentable sur le même type de taux « la ville à 7% », ce qui remet

²⁸ Pour une approche synthétique de la question, voir par exemple le numéro de la revue *Urbanisme*, *La ville financiarisée*, n° 384, Mai-Juin 2012 et les références qu'elle propose. Notamment, Dominique Lorrain, "La main discrète", *Revue française de science politique*, 6, vol. 61, 2011, pp. 1097-1122 ; Ingrid Nappi-Choulet, "La ville financiarisée", HDR, IEP-Paris, vol 2, 2011.

²⁹ Ingrid Nappi-Choulet, *Les Mutations de l'immobilier : de la finance au développement durable*, Autrement, 2009 ; Ludovic Halbert, Louise David, "Logiques financières globales et fabrique de la ville", *Regards sur la Terre*, Presses de Sciences Po, 2010, pp. 91-108

en cause les transferts de charge entre fonctions³⁰ et remet en jeu les équilibres des opérations d'aménagement.

Seul le logement « pur » échapperait à cette « mise en actif » par le biais de subventions publiques (logement social, défiscalisation) ou par le recours à des acheteurs particuliers, porteurs de valeurs encore un peu différentes (encore que pour l'investisseur, la question du taux de rentabilité acceptée est posée).

Le rôle des outils de gestion est devenu plus prégnant, dans la gestion des entreprises et de leurs groupes, dans le secteur immobilier peut-être encore plus que dans d'autres secteurs économiques.

Ce pan de recherche, relevant plutôt de la sociologie des techniques et des organisations, met en avant les impacts de ces outils sur l'organisation de la production. Dans le secteur immobilier qui nous intéresse ici, les systèmes gestionnaires et la logique de groupe conduisent à analyser séparément les performances de différentes activités, comme les infrastructures, l'immobilier de logement, de bureaux ou de loisir, conduisant à une segmentation qui peut gêner les synergies et la cohérence. De ces outils et logiques dérivent également la notion de risque qui prévaut dans de nombreux arbitrages : répartition du risque opérationnel à travers le partage des opérations, réduction du risque par la juxtaposition des produits porteurs sur le marché, autonomisation financière des filiales pour faciliter la recomposition du groupe selon la rentabilité des activités et pour éviter la remontée des déficits ... En lien avec le poids pris par les arbitrages financiers, l'analyse du risque à chaque étape de la chaîne de production et sa traduction à chaque changement d'échelle joue un rôle majeur.

Dans les opérations d'aménagement, beaucoup de transferts sont opérés : entre produits immobiliers, entre l'opération, nouveau quartier par exemple, et son environnement, entre investissement public et privé ... Or ces derniers sont toujours difficiles à démêler, d'autant plus que leur évaluation est rarement réalisée en amont et en aval du bilan d'opération. Ils sont d'autant plus difficiles à cerner que la conjoncture évolue, selon des cycles plus ou moins réguliers.

Le contexte économique des années 2000 est marquée par une embellie des marchés immobiliers jusqu'en 2007, suivie par une longue période de crise, qui a touché en premier le système bancaire. La nouvelle prudence des banques a touché les opérateurs qui ont dû développer de nouvelles ressources de financement et des modalités de commercialisation diverses. Ainsi des produits comme les résidences avec services et les bureaux, ont-ils pris une importance particulière, car prisés par les investisseurs et les Foncières, outil de développement devenu majeur. De nombreuses opérations ont été ralenties, poussant les opérateurs à innover pour apporter des réponses adaptées dans un marché où les exigences des utilisateurs finaux ont augmenté, notamment en matière de flexibilité et de services sur le marché de l'immobilier d'entreprise.

Une autre évolution sur la période est celle des finances publiques touchées par une volonté d'optimisation et de prudence, se traduisant par des modifications mal maîtrisées des exigences auprès des opérateurs. Elles se traduisent dans des modifications majeures des politiques publiques telles que celle du logement par exemple, touchée aussi par la décentralisation. La recherche de

³⁰ La ville à 7%. Stratégies d'investissement, politiques publiques et droit de cité, Katia Attuyer, Antoine Guironnet, Ludovic Halbert, (LATTS), Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEMLV) – École des Ponts ParisTech (ENPC) – CNRS, 2012

solutions à la crise, ou aux crises de tel ou tel secteur, se traduit désormais par une évolution permanente des règles qui introduit une instabilité avec laquelle les opérations doivent composer. Les équilibres sont sans cesse à recomposer, exigeant une souplesse que les systèmes de production actuels ne prévoient pas.

3.3.2 Urbanisme et développement urbain

La demande actuelle de mixité peut paraître aujourd'hui comme une injonction liée aux impératifs du développement durable, souhaité par tous les acteurs de l'urbain. Elle **est** probablement **d'autant plus forte** dans la demande des mandants, locaux ou plus en amont (dans les principes de développement durable par exemple), **que la spécialisation et l'expertise se développe**, secteur par secteur. Ainsi pour le commerce par exemple, les acteurs proposent-ils des produits spécialisés orientés vers des modalités de consommation différenciées, comme le Retail park en périphérie, le centre commercial avec « concept » en milieu plus urbain et la rue commerçante « banale » dont les coûts de gestion sont diffus. Pour la partie habitat, ce serait logement libre, logement social (VEFA ou non), logement locatif avec gestion (défiscalisation), habitat senior et habitat étudiant.

La recherche de cohérence et d'interactions devient alors essentielle, dans un système de production très segmenté par étape et par métiers, comme le traduit l'expression de « corporatisation » de la ville utilisée par l'équipe Castro/Nexity dans ses réflexions autour du Grand Paris. Cette culture et sa traduction opérationnelle est mise en évidence dans une étude Batex.

Un système productif juxtaposant des optimums partiels (extrait de Mixité fonctionnelle et flexibilité programmatique, F. Mialet, PUCA BATEX)

L'opération de Landy France est un produit démonstratif de l'organisation du système de production des grandes opérations tertiaires (et plus généralement des grandes opérations immobilières). Ce système consacre tous ses efforts pour fabriquer des produits normalisés, verrouillés, sécurisés, bien au point, spécialisés, sans problème, à l'optimum de « l'adéquation produit/ marché » ; selon les disponibilités foncières, on en débite 10000 m², 20000 m² ou 40000 m²... Les effets de cette « culture » professionnelle sont amplifiés par le fait que les opérateurs importants – ceux qui intéressent le plus les Collectivités – négocient de plus en plus avec celles-ci en exigeant des assises foncières importantes pour intervenir (une vingtaine d'hectares minimum pour certains). Ce système productif est structuré comme une chaîne d'opérateurs dont les métiers sont très spécialisés, chacun ayant le souci de son objectif particulier : de l'aménageur au promoteur immobilier, chacun travaille selon une rationalité limitée. Quel est le schéma de référence de ce système ? La ville, propriétaire des terrains, décide de leur affectation en fonction du PLU. Elle confie la maîtrise d'ouvrage de l'opération à un aménageur (société d'économie mixte) qui a la charge d'édicter le règlement d'urbanisme des terrains, de les équiper, de vendre les droits de construire ; celui-ci a, théoriquement, le pouvoir d'imposer dans le règlement des règles de mixité, y compris par exemple par des commerces en pied d'immeuble.

Ce contexte des relations entre opérateurs (aménagement, promotion ou construction) et collectivités n'est pas nouveau. Une méconnaissance des opérateurs et de leurs logiques économiques, opérationnelles, stratégiques voire culturelles, perdure, malgré des échanges de réflexion ou de méthode, qui se concrétisent dans quelques cas de carrières mixte, du public vers le privé, plus rarement dans l'autre sens. Le modèle de référence, de la ville qui décide de l'affectation des terrains dans le PLU avec délégation à un maître d'ouvrage aménageur dans le cadre d'une ZAC, marque tout le système de production, sans souplesse. Pour fonctionner, une grande « intelligence

collective » est nécessaire au sein de la collectivité, de l'aménageur et de l'opérateur. Or ces conditions ne sont guère remplies.

Ce système de production ignore encore largement la gestion dynamique des flux et des interactions de l'écosystème ville, issue de la mise en œuvre des principes du développement durable. Pourtant elle semble clé pour répondre à la demande de mixité des usages, qui vise à créer de la vie, du lien social et une animation urbaine. Les opérations exemplaires et déclinaisons sur le terrain de modèles faisant référence au développement durable sont nombreuses, mais ces projets appréhendent tant de thématique qu'ils ne traitent pas toujours de la mixité fonctionnelle. Les écoquartiers donnent souvent la priorité aux aspects environnementaux, mais sont souvent des quartiers à dominantes résidentielles, avec des services de proximité liés à l'habitat. Des projets emblématiques sont largement étudiés et mis en avant en raison de leur ampleur, comme Confluence à Lyon, Seine Arche, Euromed, mais dans des circonstances particulières qui rendent impossible leur généralisation.

3.4 Les groupes

Le redéveloppement de la construction a suscité, en l'espace de 6 ou 7 ans, la reconstitution d'une profession de la promotion importante, avec près de 900 entreprises de toutes tailles, dont près de 500 sont adhérentes de syndicats professionnels. Dix ans plus tôt, il y en avait 4 fois moins.

Cette évolution a été analysée dans la thèse d'Aurélien Taburet³¹, qui reprend l'analyse de J.Pollard, en distinguant les trois groupes liés au secteur du BTP (Bouygues, Eiffage et Vinci), ceux qui sont cotés en bourse ou se sont rapprochés des banques (Nexity, CA Monné Decroix, Sogeprom, BNP Paribas, Icade ex CDC ; plus les indépendants Kaufman & Braud,) et les familiaux (Promogim, Arc, etc.). Nous proposons d'y ajouter la longue liste des petits promoteurs régionaux, dont certains peuvent aussi être liés aux constructeurs de maisons individuelles. Pour A.Taburet, le mouvement de concentration se serait poursuivi au fil des crises et des redéveloppements, depuis 1980.

Dans les années 2000, il est très clair que les grands groupes, qui avaient perdu une forte part de leur production, ont racheté de nombreuses entreprises et reconstitué une concentration qu'ils avaient déjà dans les années 1970. Ils représentent aujourd'hui près des $\frac{3}{4}$ d'une profession qui produit le tiers des logements, sans compter les constructeurs de maisons individuelles, qui réalisent près de 25% de la construction neuve.

La façon dont cette profession se saisit de l'enjeu de la mixité fonctionnelle est très diverse, selon la taille, mais aussi l'origine historique.

Cinq catégories de structures se sont engagées dans la mise en place d'une offre de mixité fonctionnelle :

³¹ Promoteurs immobiliers privés et problématiques de développement durable urbain. Déc 2012, UNAM, 378 pages

-**les grands groupes** (Nexity, Bouygues, Eiffage, Vinci, Bouwfonds Marignan, Kaufman & Broad, Icade, Altarea Cogedim, Promogim, Nacarat...) issus du BTP ou de la construction auxquels il faut ajouter **les entreprises intégrées dans des groupes financiers** (Sogeprom SG, BNP Paribas Real Estate, Crédit Agricole Immobilier, Ataraxia): ils ont mis en place des services d'aménagement au début des années 2000, ils disposent d'**une organisation très diversifiée héritée de leur politique de croissance externe** pendant la période de croissance 2002-2008. Pour autant l'impression prévaut qu'ils ne « pratiquent » pas une politique industrielle de mixité, qu'ils ont une organisation fondée sur les centres de profit et que la diversité affichée est opportuniste (elle est conçue pour communiquer et capter des marchés, non pour produire) ; il faut signaler l'intérêt des sociétés étrangères, qui s'implantent depuis quelques années sur le marché français, car elles sont porteuses d'un savoir-faire multi-produit qui manque souvent aux Français ;

La mixité fonctionnelle est ici le résultat d'un programme relativement constant partant du logement en y ajoutant des commerces et services, parfois un programme plus ambitieux de diversification. La synergie de l'ensemble est rarement un objectif et l'incontestable diversification de ces groupes n'est pas mise en œuvre pour servir les opérations, qui sont souvent commercialisées auprès de tiers.

-**les SEM locales et sociétés parapubliques** conçoivent leur offre de mixité à travers la fonction **d'aménageur** sur ce thème, depuis que le groupe CDC s'est défait de sa diversité, d'ailleurs critiquée par les élus (souci de maintenir leur capacité de choix de chaque service). L'apport de mixité aux projets se limite à la période de conception, pendant laquelle ils réunissent l'expertise nécessaire pour produire la mixité souhaitée. Il s'agit donc d'une logique de projet, non de structure ;

-**les groupes de construction et travaux publics régionaux** sont de nouveaux acteurs de l'aménagement. A partir de leurs contacts avec les collectivités locales, ils ont été amenés à réaliser des projets dépassant leurs simples prestations de construction, sans toutefois se doter de services d'aménagement. Ils ont été amenés à réaliser des projets économiques diversifiés ou même à **proposer des produits clés en main destinés à favoriser la mixité** (par exemple des bâtiments reconvertis pour plusieurs usages).

-à une échelle plus réduite, **des promoteurs régionaux spécialisés** ont mené des projets de mixité, avec une visée d'interaction comme facteur de commercialisation, au même titre, par exemple, que les approches environnementales ;

-certains **concepteurs ou promoteurs financiers** ont été porteurs de projets de mixité et les ont poussés même au stade de la gestion, soit en restant partie prenante des sites, soit en exerçant, souvent gratuitement, une influence après la fin de la réalisation.

Il ressort globalement une volonté affichée de répondre à la mixité, un souci de la mettre en œuvre, mais l'offre reste en majorité peu lisible, diffuse et peu outillée.

L'offre de mixité la plus visible est développée au sein de grands groupes, qui s'adressent aux collectivités locales en tant qu'ensemblier urbain, à grands renforts de valeurs dérivées du

développement durable et grâce à leurs multiples compétences³². Une partie des grands groupes, à partir des branches « commerces » rachetées et des services d'aménagement créés dans les années 2000, met en place progressivement des interlocuteurs qui pensent la mixité, dans des prestations de conception ou d'aménagement. Cette dynamique qui répond aux demandes de la commande publique doit désormais être diffusée en interne, encore plus qu'auprès des clients ! Sa plus value réside dans la capacité à faire collaborer les divers métiers de l'immobilier, résidentiel, tertiaire, équipements, infrastructures et commerce. Elle se traduit par des méthodes de travail du type gestion de projet où les articulations entre les produits relevant de marchés distincts et l'anticipation des contraintes de gestion et de bon fonctionnement jouent un rôle majeur. Ces savoir-faire sont plus présents dans les groupes où la culture commerciale est prégnante, fondée sur la gestion de flux.

Mais l'expansion de ces méthodes est lente en raison des changements culturels générés : plusieurs années sont nécessaires, ce qui est court pour faire évoluer la culture d'entreprise, mais long par rapport à d'autres évolutions : changement des responsables, conjoncture, etc.). Leur diffusion est aussi fortement limitée par les exigences d'autonomie des filiales et par les politiques d'allotissement des collectivités locales. Le logement reste la filière dominante. Aujourd'hui l'attrait majeur de ces offres réside avant tout dans leurs capacités financières, liées à leur taille, et à leur expérience en matière de projets complexes. Cette garantie et assiette financière, appréciée des élus, se trouve également dans les groupes immobiliers adossés à des banques, mais qui sont en général moins présents en amont dans la conception de la mixité et plus centrés sur la promotion et la gestion d'actifs. L'approche aménagement n'est pas la seule : certains groupes mettent en avant leur capacité d'ensembliser par une approche organisationnelle ou des approches techniques innovantes au service de l'animation urbaine.

La concurrence des groupes étrangers (belges, anglais, néerlandais) qui ont une expérience plus ancienne en la matière est encore ponctuelle. Elle a probablement joué un rôle moteur dans l'explicitation de l'offre par les opérateurs. Elle semble marquer le pas après une arrivée remarquée il y a une dizaine d'années. Malgré leur expérience et des cultures moins cloisonnées, le manque de maturité des collectivités pour travailler en co-conception et les obstacles de procédures et de règlements expliqueraient leur moindre intérêt.

Quelques « petits » groupes, issus de la croissance du marché du logement dans les années 2000, sont apparus avec des outils ou objets bien pensés, mais leur impact reste limité sur les marchés. Leur développement suppose : soit de trouver dans les collectivités des interlocuteurs suffisamment qualifiés pour collaborer avec eux, ainsi que des montages laissant moins d'importance à la capacité financière dans le choix des opérateurs, soit de nouer des partenariats avec des organismes financiers ou des investisseurs.

La présence majeure des grands groupes s'explique par l'ampleur de la palette qu'ils proposent et le discours qu'ils en tirent sur leur expérience multi facettes et leur capacité à faire face à toutes les demandes. Mais malgré la taille de certains groupes et leurs acquisitions récentes de nouvelles

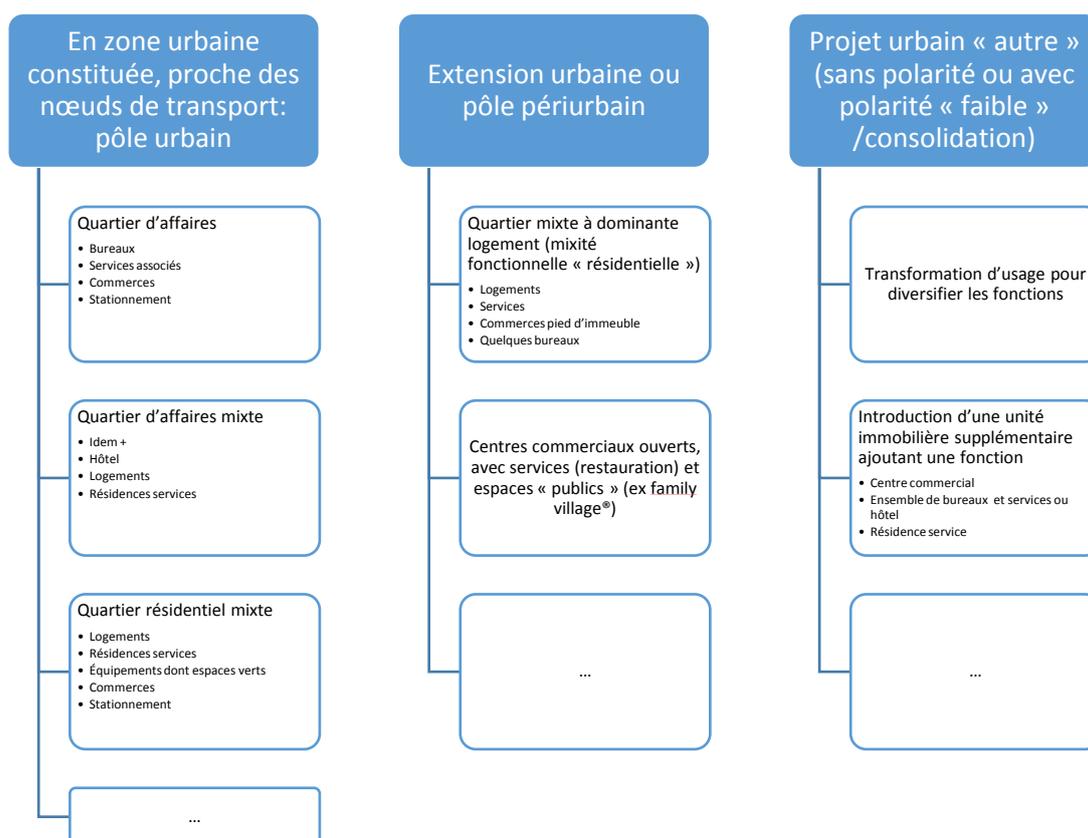
³² Chaque groupe se présentant comme celui qui présente la gamme la plus complète de services et métiers, alors que leur géométrie est souvent très variable.

filiales spécialistes, ils n'offrent pas les mêmes panels et sont le plus souvent centrés sur la promotion immobilière avec une proposition de conception et d'aménagement en amont. Si des filiales de gestion peuvent apporter leurs services, elles sont rarement impliquées dans la gestion des projets, tant les cultures sont différentes (en matière de logement, ce constat est d'ailleurs souvent adressé aux promoteurs privés par les bailleurs sociaux). Cette proposition d'articulation de différentes compétences se traduit ainsi souvent par le recours à des sociétés finalement assez distantes de l'équipe qui réfléchit la mixité, en interne ou en externe. Seul Altarea Cogedim semble réussir à mobiliser en interne, notamment sur la gestion commerciale et des flux. Vinci Construction appartient à un groupe aux savoir-faire extrêmement nombreux, mais sa position dans le groupe, minoritaire, n'accorde pas un rôle d'orchestre des compétences internes à la Direction des Grands projets et de l'aménagement, même si des liens s'organisent ponctuellement.

Ce développement finalement modéré de l'offre de mixité s'explique également par l'organisation de la production urbaine par les collectivités locales. Les communes tiennent à garder la maîtrise du projet. Elles privilégient pour ce faire les procédures contraignantes et la mise en concurrence de type concours, avec les outils dont elles disposent pour orienter la programmation (ZAC ou plan masse), parfois pour compenser un manque de compétences en leur sein. Négocier avec des opérateurs privés nécessite une solide expérience de leurs méthodes qui est rare dans les collectivités. Ces dernières traitent alors séparément les différentes étapes de la conception d'un morceau de ville : études d'aménagement, programmation, vente de charges foncières, auxquelles elles ajoutent des exigences de diversité des promoteurs pour la réalisation etc. Elles rigidifient ainsi l'élaboration du projet dont les évolutions sont ensuite contenues par le cadre de la consultation (une procédure de concours pourrait être attaquée si le projet connaissait des évolutions de fond par rapport à la commande de départ). Il reste peu de place pour la co-conception, tant les étapes d'organisation et de conception, réalisées par des aménageurs, sont séparées de la réalisation. Même si l'aménageur et le promoteur sont dans le même groupe ! Dans le groupe Caisse des dépôts, cette association entre conception et réalisation n'est plus proposée : les différentes filiales du groupe ont été autonomisées, avec Icade, filiale Foncière de développement, avec une spécialisation hospitalière, qui est une entité autonome aux côtés de SNI développement, filiale de développement résidentiel. De même avec les groupes privés tels que Nexity dont la filiale Villes et projets interviendra pour des missions d'aménageur sans forcément intervenir en aval. Les opérateurs développent la fonction d'aménageur pour mieux réaliser le projet qu'ils souhaitent voir aboutir, conforme au développement durable, mais sans réaliser la construction ni la gestion. **Les effets attendus, effets d'échelle ou d'approvisionnement des filiales en contrats de construction, restent donc limités.** Dans quelques cas rares, des maîtres d'œuvre vont rester présents en s'installant sur la zone, comme Eiffage à Vélizy³³ ou en gérant une résidence service ou un hôtel. La gestion à l'échelle de plusieurs projets sur un même site n'existe pas et l'implication des opérateurs dans la gestion, secteur où la demande est trop faible, dans le secteur privé comme public. Une gestion au-delà de l'immeuble, incluant des espaces associés apparaît absente de la demande et non finançable. Elle nécessiterait également des partenariats ou mises en commun entre entités publiques et privés qui sont rarement pratiqués en France.

³³ mais l'immeuble est propriété de la Foncière des régions...

L'offre autour du thème de la mixité fonctionnelle est en cours de structuration. L'évolution de l'organisation des entreprises observées le montre, bien que certains pensent que ce sujet est déjà passé de mode, devancé désormais par les grandes opérations complexes (mais il ne s'agit probablement que d'un changement de nom). L'analyse de l'offre devait aboutir à une typologie devant permettre d'ordonner pour l'analyse les « produits de mixité fonctionnelle » des opérateurs immobiliers. Le faible nombre de produits repérés, de « formules » ou « kit de développement » nous a conduits à travailler sur une typologie des projets conçus avec une volonté de mixité. S'y trouvent des notions de quartiers que l'on peut qualifier de mixte, mais d'autres beaucoup plus orientées résidentiel ou commerce pour lesquels cette dénomination de mixte paraît exagérée et de pure forme.



Il ressort de cette tentative que la plupart de ces produits ne sont pas des produits de mixité fonctionnelle, mais des réponses apportées à la demande de mixité fonctionnelle. Quelle différence ? Ils ne sont pas conçus comme tels, et donc pas spécifiques à ce type d'opération, composés d'unités immobilières issues de chaque marché et risquant de ne pas être adaptées pour s'articuler avec des produits de secteurs différents. La mixité fonctionnelle resterait une notion abstraite sans incidence sur les produits réalisés. Une conclusion serait par exemple qu'il n'y a pas de forme urbaine de la mixité fonctionnelle, mais seulement des conditions urbaines pour qu'elle soit possible : flux suffisants, densité, espaces pour que ces flux se croisent et « s'arrêtent »,

Les grands opérateurs jouent un rôle majeur, mais essentiellement dans les grandes villes, avec une majorité des opérations dans la région parisienne, mais aussi, avec un cumul dans certains cas, dans les sites où les interlocuteurs responsables de l'opération, SEM ou EPA, sont particulièrement

développés (comme pour Seine Arche, à Nantes, ...). **Les opérations de mixité les plus abouties se font lorsqu'une négociation et une réflexion itérative autour du projet est possible.**

Finalement la notion de mixité paraît en partie intégrée dans les logiques d'entreprises immobilières, sans outils particulier ni solutions clés en main. Les opérateurs ont adopté des entrées très diverses et pas seulement dans une optique de présentation conforme au marché de leur offre classique avec la mise en place du système d'offre correspondant. C'est un faisceau de raisons qui aboutissent à faire progresser la prise en compte de la mixité et la limite au même moment, sans que le tout obéisse à une logique toujours souhaitée ou voulue au départ.

Nous avons vu que les acteurs français étaient dominés pour le moment par les grands groupes constructeurs et multiservices, à la fois interlocuteurs privilégiés des grands projets urbains des métropoles, et peu portés, du fait de l'importance de ces projets, à construire des produits ou une stratégie pour les opérations de moindre ampleur. De plus ne souhaitant pas mettre en avant une trop forte intégration, qui pourrait les rendre plus vulnérables, ils ne mettent pas en avant de produits globaux, bien qu'ils en aient la capacité ; ils préfèrent un partage du marché entre groupes, qui aboutit à des interventions spécialisées par secteur d'activité et entre les phases de réalisation et de gestion. La spécificité française d'une plus faible implication dans la mixité fonctionnelle pourrait provenir d'une part de l'implication des principaux acteurs dans l'ensemble du processus de production et d'autre part de leur partenariat privilégié avec les maîtres d'ouvrage, autrefois l'Etat et aujourd'hui les grandes villes. Ce contexte n'a pas laissé la place à un autre processus de production où l'ingénierie porterait la conception des projets mixtes et permettrait à des entreprises diverses d'en assurer la réalisation, même à des échelles réduites. Dans ce contexte, la concurrence étrangère pourrait être importante à l'avenir, car la demande de mixité a de fortes chances de se maintenir.

Suit une analyse des opérateurs du point de vue de leur offre de la mixité, dans laquelle nous distinguons les opérateurs impliqués dans un projet de mixité, par un outil de développement ou une méthode particulière, de ceux qui le citent simplement comme un volet de leur stratégie, ainsi qu'en fonction de leur profil (plus ou moins grande spécialisation, origine étrangère, taille...).

3.4.1 Les grands opérateurs identifiés par un concept de mixité

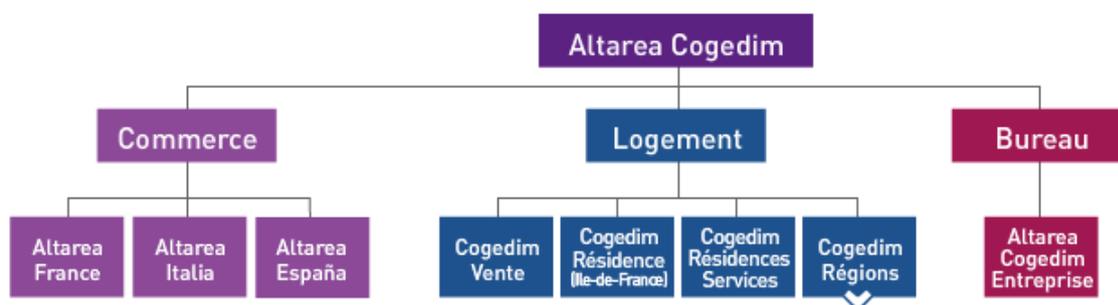
3.4.1.1 Altarea Cogedim

Si l'immobilier de commerce est son domaine historique, Altarea, créée en 1994, rachète Cogedim en 2007 et intervient dès lors en promotion de logements et de bureaux: La « foncière promoteur » comme elle se nomme, vise à conjuguer les revenus réguliers d'une foncière de commerce avec la valeur ajoutée de l'activité de promotion. Elle se positionne comme opérateur de l'aménagement et de la promotion. Altarea est devenue la troisième foncière commerces de France. Depuis 2007, Cogedim est devenu le quatrième promoteur en France (le premier à Paris et à Lyon) et ses ventes de logements ont progressé deux fois plus vite que le marché (le logement pèse plus de 70% de son chiffre d'affaires). Le groupe est enfin aujourd'hui actif sur le marché des bureaux en prestations de services, en promotion et en tant qu'investisseur, avec une expertise environnementale revendiquée.

Le groupe Altarea Cogedim est donc « présent sur les trois principaux marchés de l'immobilier auxquels correspondent ses trois pôles : commerce, logement et bureau. Il dispose pour chacun de l'ensemble des savoir-faire pour concevoir, développer, commercialiser et gérer des produits immobiliers sur-mesure ». Il s'adresse aussi bien aux collectivités locales, qu'aux utilisateurs et investisseurs.

Organisation fonctionnelle du groupe Altarea Cogedim

Source : site internet du groupe www.altareacogedim.com



Dans le cadre de sa stratégie de développement durable, l'ensemble de ses réalisations est certifié et répond aux exigences environnementales que ce soit sur des opérations de maîtrise d'ouvrage, de vente en l'état futur d'achèvement ou la réalisation d'immeubles clés en main (bilans carbone, certifications diverses, performance énergétique, prise en compte des transports et des flux). Altarea Cogedim Entreprise est également investisseur avec son fonds Altafund.

Altarea Cogedim conçoit sa mission comme une anticipation des modes de vie pour proposer des solutions qui prennent en compte besoins d'aujourd'hui et de demain, dans ses différents domaines d'intervention : habiter, travailler, consommer, partager. L'anticipation est vue comme indispensable pour être pertinent malgré une évolution accélérée des modes de vie : les délais de développement, entre conception et livraison d'un projet immobilier, sont de 3 à 4 ans pour un projet résidentiel ou tertiaire et d'au moins dix ans pour un centre commercial. L'absence d'anticipation pourrait rendre obsolète les produits immobiliers avant leur livraison. Les projets tentent de concilier « une réponse adaptée à la vie d'aujourd'hui et à la ville de demain ».

Enfin, Altarea Cogedim se positionne en tant **qu'ensemblier urbain** depuis la fin de la décennie 2000, de la conception à l'aménagement et à la réalisation, en partenariat avec les acteurs publics. L'objectif est de proposer des morceaux de ville complets, associant commerces, bureaux, hôtels, logements, loisirs et équipements publics.

Deux concepts à rattacher à la mixité fonctionnelle : les nouveaux quartiers et les quartiers d'affaires ou mixtes

Ces concepts sont essentiellement proposés aux collectivités, mais aussi aux investisseurs, notamment pour l'immobilier d'entreprise. Ils s'inscrivent dans une démarche dite multicanal qui veut conjuguer immobilier commercial, e-commerce, logement et bureaux.

Ces deux approches, nouveaux quartiers et quartiers d'affaire ou mixtes, faisant référence à la mixité de fonctions, sont largement utilisées dans les rapports d'activité et présentations d'opérations du groupe. En revanche, elles sont moins repérables dans l'organisation de l'entreprise. L'identification des porteurs de ces approches au sein même de l'entreprise n'est pas aisée. Après une présentation de leur contenu et des sites qui y sont associés, nous verrons qu'elles mettent plus de temps à entrer dans les pratiques que dans les supports de communication et que leurs contours restent ouverts.

Les Nouveaux quartiers

Les Nouveaux Quartiers – à Massy, Suresnes, Martigues... – sont des projets mixtes qui répondent aux besoins en logements et à la volonté des villes de réaménager leurs territoires. Ils présentent une mixité fonctionnelle et d'usage, avec des équipements et des espaces verts. Le rôle du groupe consiste ici à développer, concevoir et commercialiser : aucune présence particulière n'apparaît ensuite à travers la gestion.

► Martigues, Nice Méridia, Massy et Suresnes pour les nouveaux quartiers

► par définition, pas de restructuration

- Ilot Sisley à Suresnes, 3,2ha ZAC Rivière Seine
 - **Contenu** : 600 logts en ptes copropriétés, dont 178 sociaux³⁴ / groupe scolaire et crèche /promenade végétale, vues dégagées vers Paris ou La Défense /espaces piétons séparés
 - **Définition de la mixité**: logements, équipements publics et commerces de proximité. 40 000m² de bureaux sont prévus, mais leur réalisation a été reportée.
 - **Localisation**: entre Seine et centre-ville, nouveau quartier proche des commerces, écoles et tramway, autour d'une promenade et d'un square.

³⁴ Les 593 logements sont répartis en 416 logements en accession libre à la propriété et locatif privé, et 178 logements sociaux : 125 logements locatifs sociaux (PLS, PLUS, PLAI) et 53 logements en accession sociale à la propriété (prêt Pass-Foncier®). Logements libres vendus sous le nom de Promenade Sisley et un nombre important aurait été acquis par des investisseurs.



Dans ce cas, le tissu urbain marqué par le passé industriel amenait la collectivité à orienter ce secteur proche de la Seine vers l'habitat. La direction des Nouveaux quartiers est intervenue en tant qu'aménageur pour le compte d'Axa, propriétaire du terrain, dans le cadre d'une concession d'aménagement (désignation suite à appel d'offres en 2007 de la SNC Rivières Seine comme concessionnaire, associant Cogedim et Axa Reim). Cogedim a défini le contenu du programme de la ZAC Rivière Seine en concertation avec la ville et le propriétaire (assez de commerces, avec mixité logements et bureaux et présence d'équipements³⁵). Les deux métiers, logement et entreprise, ont travaillé ensemble. La partie de bureaux a été décalée en raison de la conjoncture et des priorités du propriétaire qui souhaitait valoriser le foncier (déjà actifs de locaux vacants).

- Nice-Méridia

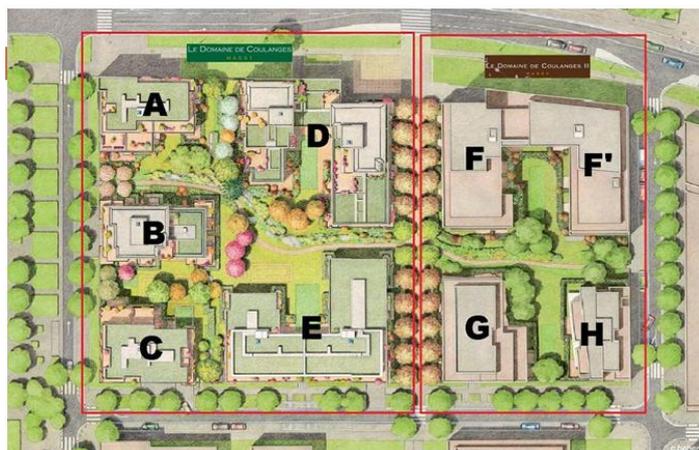
- **Contexte/localisation:** requalification de la Vallée du Var en créant un nouveau quartier mixte sur 22 hectares, à 500 m. du 2e aéroport international français, à 2 mn de l'autoroute A8
- **Définition de la mixité:** logements, bureaux et locaux d'enseignement, résidence étudiante et commerces. A terme, à proximité d'une plate-forme multimodale, arrivée de la LGV et connexion au réseau du tramway. Ecoquartier
- **Et aussi:** Bureaux, 10 000m² (géré par Cogedim partner) avec fonctions administratives (CCI, Nice métropole, Pôle emploi, ...), recherche (labo d'université) et pépinière d'entreprises



³⁵ « La ZAC aura pour vocation principale la constitution d'un nouvel îlot mixte à dominante résidentielle (estimation 400 à 600 logements suivant les opportunités foncières). Des équipements viaires structurants, facilitant notamment les circulations piétonnes dans un cadre agréable, seront envisagés (promenade plantée, espace central paysager). Les besoins des futurs habitants seront pris en compte, en particulier par un renforcement (par extension ou création) des équipements publics, notamment à destination scolaire et de la petite enfance. [...] le financement de l'opération est à la charge de l'aménageur, qui se rémunérera exclusivement sur le bilan de l'opération. » Extrait de l'appel d'offres public de 2006.

Cette opération est tantôt présentée comme un nouveau quartier, tantôt reprise dans les quartiers d'affaires mixtes. La collectivité, ici l'intercommunalité niçoise, la conçoit comme une opération de développement économique avant tout.

- Massy, Domaine de Coulanges
 - o **Contenu** : 640 logts, /100, ds quartier résidentiel, parc paysager clos et sécurisé, proche des gares. Livraison 2011 et 2012
 - o **Définition de la mixité**: logements, équipements publics et commerces de proximité
 - o **Localisation**: proche des gares, dans ville de banlieue parisienne sans centre ville



Le projet paraît ici manquer cruellement de diversité. Il s'agit bien d'une reconversion de site économique sur une zone d'aménagement où une mixité est prévue, mais pas à l'échelle de l'opération de Cogedim.

- Massy Grand Ouest, en projet
 - o **Contenu** : Place, logements, équipements
 - o **Localisation**: proche des gares, dans ville de banlieue parisienne sans centre ville



Les Nouveaux quartiers sont des ensembles immobiliers à dominante résidentielle réalisés sur d'anciens sites industriels et tertiaires (au même titre que les Domaines privés qui n'entre pas a priori dans notre définition de la mixité). Leur localisation est issue de leur histoire, mais ils sont toujours

urbains et pas en centre-ville. Altarea n'intervient pas dans le développement de nouveaux quartiers en extension urbaine.

Ces quartiers sont réalisés par la Direction en charge des Nouveaux Quartiers, chez Cogedim Résidence. L'objectif, au moins pour l'activité logement, est de parvenir à réaliser des morceaux de ville.

Les quartiers d'affaire mixtes

Ce sont des pôles urbains, associant bureaux, hôtels, commerces et services, conçus dans une démarche environnementale. Le groupe propose toutes les compétences métiers : aménagement, promotion, investissement, commercialisation, gestion, cette dernière permettant d'aborder une notion de mixité plus complète.

Il s'agit ici d'une réponse conçue pour répondre à la demande des entreprises, et citée comme un marché d'avenir, aux côtés des quartiers d'affaires classiques.

► En restructuration, Laennec - Paris (75): seul projet où une mixité (bureaux pour l'ancien hôpital, résidence service, logements neufs commercialisés par Cogedim).

► Dans les quartiers mixtes neufs, 7 opérations ont été identifiées, dont 5 avec des logements : Nanterre, Croix de Berny, Kremlin Bicetre, Nice, ou sans logement: Orly, Euromed

- Opération Cœur de Quartier – Nanterre (EPAD Seine Arche)
 - **Contenu** : bureaux, logements, commerces, résidences étudiantes et tourisme. 47 000m² dont 22500m² en Co-promotion avec Eiffage immobilier
 - **Définition de la mixité**: îlot dans logique de renouvellement urbain (ANRU)

La mixité est ici un mandat local dans le cadre d'une ZAC de requalification du quartier des Provinces françaises, pilotée par l'EPA La Défense Seine Arche. Altarea Cogedim n'a pas été directement sollicité pour concevoir cette mixité, mais est intervenu pour un immeuble de bureaux à proximité de logements avec commerces en pied d'immeuble, en copromotion avec Eiffage immobilier (achat de charges foncières et réponse au programme défini par l'aménageur EPADESA).



CŒUR DE QUARTIER À NANTERRE (HAUTS-DE-SEINE),
un quartier mixte signé Jean-Paul Viguier comprenant 22 500 m² Hon de bureaux,
des logements, des commerces, des résidences étudiantes et de tourisme.

- **Cœur d’Orly**, avec Foncière des Régions et ADP
 - **Contenu** : Ecoquartier à proximité d’un aéroport
 - **Définition de la mixité**: bureaux, hôtel, centre commercial, village de marques, services de proximité, 160 000m², « ville aéroportuaire »
- **Okabe**, au Kremlin Bicêtre
 - **Contenu** : développement autour d’un centre commercial en zone dense urbaine, sur une friche industrielle
 - **Définition de la mixité**: bureaux, commerces, services, avec un équipement et un immeuble de logements à proximité
 - 1er projet urbain mixte du groupe



Source : publication de la Caisse des dépôts et consignations, images du projet

Certains projets ressortent avec au minimum logements et bureaux : Nanterre, Croix de Berny, Le Kremlin Bicêtre et Nice (souvent présenté en 2 opérations: Méridia et Le Diamant, la première désignant plutôt le quartier dans son ensemble et le Diamant étant l’opération d’immobilier d’entreprise). D’autres opérations se présentent avec une mixité sans logement : Orly : bureaux, hôtel, commerces, services, loisirs et Euromed : bureaux, commerces, hôtel et un multiplexe.

Ces projets de quartiers d’affaires ou mixtes sont conçus pour devenir des pôles urbains d’après la présentation des documentations du groupe (2012). Ils constituent des produits parmi d’autres que sont les sièges sociaux, les hôtels ou les Immeubles de grande hauteur (IGH). Aucune direction ne

paraît être consacrée à ce concept au sein du pôle entreprise, Altarea Cogedim Entreprise. Comme leur alter ego du pôle résidentiel, ils semblent d'abord centrés sur le cœur de métier du pôle, ici l'immobilier tertiaire, avec pour objectif de constituer des quartiers d'affaires, associant aux bureaux les services attendus par les entreprises qui les occupent : hôtels, commerces et services.

Une démarche produit qui s'affiche progressivement, mais délicate à mettre en œuvre

Dans les opérations mixtes réalisées, il apparaît que la mixité est souvent une réponse à une demande publique, parfois élaborée avec des partenaires (comme Icade tertiaire). Altarea présente d'ailleurs des opérations mixtes dont ils ne réalisent que la partie tertiaire (bureaux, hôtels et services associés tels que commerces et stationnement).

La direction en charge des Nouveaux quartiers a été créée il y a 6 ans, pour répondre aux mandants locaux, mais aussi aux institutionnels financiers et propriétaires fonciers qui portaient une problématique d'aménagement urbain et de conversion de patrimoine. Son rôle est de produire l'analyse à partir du site industriel ou tertiaire, à la demande de la collectivité ou du propriétaire foncier. L'objectif est de pouvoir répondre seul sur tous les métiers et produits afin de garantir au mandataire un seul interlocuteur responsable, sans rupture, ce que peu de sociétés françaises proposent aujourd'hui. Cette direction compte en 2013 quatre personnes dédiées, insérée dans la structure de promotion de Cogédim résidence qui compte 15 personnes.

Il est indispensable que la collectivité soit partie prenante. Si les propriétaires fonciers ou les institutionnels viennent nous proposer de travailler avec eux, c'est une bonne chose, mais cela ne suffit pas. La collectivité doit également apporter son expertise : connaissance des besoins locaux, stratégie de développement à moyen et long terme, ...La configuration idéale est celle d'une confiance réciproque et d'une ouverture qui apportent des possibilités nouvelles au fur et à mesure des arbitrages entre concours ou programmation et réalisation puis gestion. Parfois, les projets sont tellement ficelés que l'équipe qui répond n'a aucune latitude pour introduire une mixité qui ait des chances de fonctionner : Par exemple, quand la programmation dans le temps des lots est fixée à l'avance.

Cette souplesse et un climat serein de dialogue sont indispensables pour aboutir à un projet pertinent. Dans le cas des Docks de St Ouen, un lot de bureaux était situé à distance des transports en commun, critère impératif pour le tertiaire en zone dense. Suite à des retours négatifs au sein du groupe sur les produits bureaux envisageables sur cette zone (certains ont proposé d'échanger l'emplacement usine d'incinération avec ce lot de bureaux), l'équipe projet a sollicité la ville et l'aménageur pour faire évoluer la destination de l'îlot qui est finalement destiné à un gymnase et des logements. L'enjeu est ici d'apporter des arguments précis et des engagements pour être crédible.

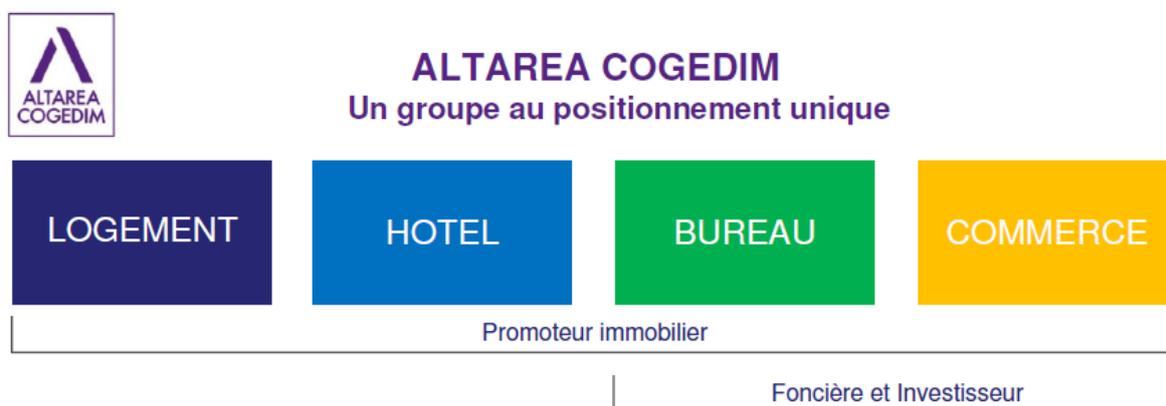
La visibilité de l'évolution du projet et de son contexte joue enfin un rôle majeur. Par exemple à Massy, le projet correspond à l'achèvement d'une zone dont la réalisation a commencé au début des années 2000. Les parties les plus délicates que sont les gros équipements vont être implantées au bon moment, leur environnement étant connu. Cette configuration est rare et pourtant c'est une condition pour la réussite d'une opération mixte : c'est une question de bon sens, mais également d'opportunité et de chance. Ici, le démarrage a eu lieu il y a 15 ans, avec des logements qui ont

connu une phase positive avec une dynamique soutenue par une politique incitative. Le contexte paraît favorable. Toutefois, il reste toujours un risque important, sachant que dans le cas d'une association dès l'amont au projet, un investissement en matière grise est investi au départ et que le retour sur investissement doit l'amortir.

Les produits de mixité n'apparaissent pas directement dans la présentation de l'offre d'Altarea Cogedim, qui souhaite d'abord apporter des solutions sur mesure et bien insérées dans l'environnement urbain. Si une attention générale à la mixité est portée tant pour les opérations d'une certaine échelle que sur leur environnement, sa traduction concrète semble parfois recouvrir la seule superposition de toutes les activités du groupe, chacune proposant les produits typiques de chacun des marchés immobiliers sur lesquels elle intervient : immeuble tertiaire (bureaux), centre commercial, stationnement, logements, hôtels, résidences services.

Pourtant, contacts et études de documents ont apporté la preuve d'une démarche, à l'œuvre depuis la fin des années 2000 chez Altarea Cogedim, qui propose des produits de mixité, avec une recherche interne de transversalité et de synergies. Elle correspond à l'époque du rachat de Cogedim par Altarea en 2007, et son développement a été mené par la direction en charge des Nouveaux quartiers, au sein de Cogedim résidences, c'est-à-dire d'abord pour l'Île de France.

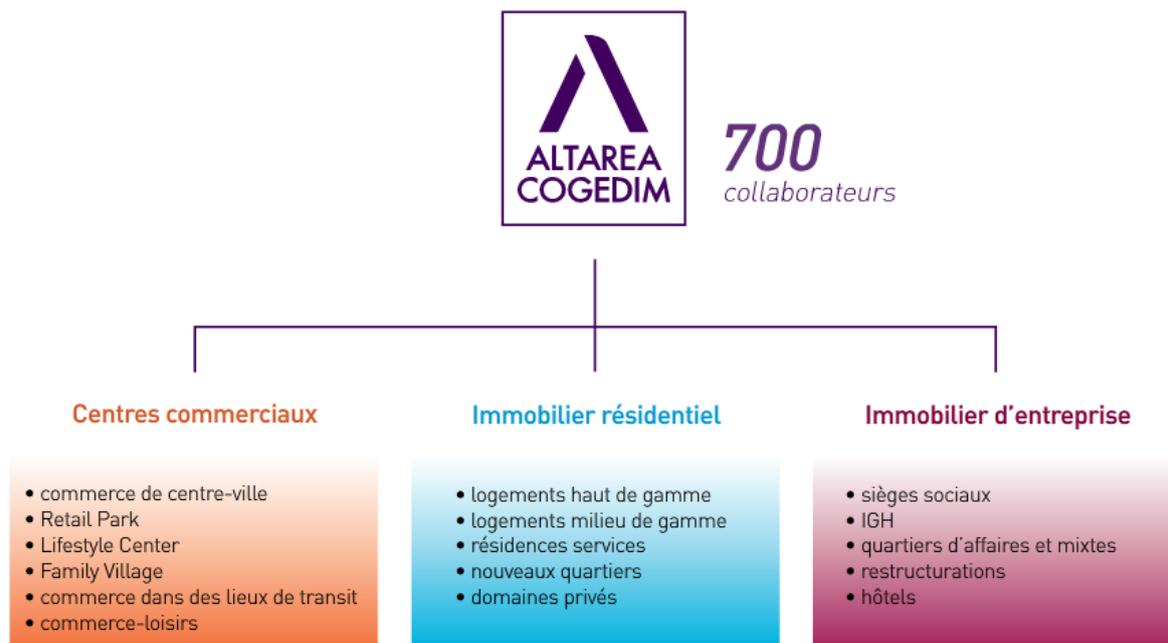
L'intervention du groupe comme « ensemble urbain » s'appuie ainsi sur la position particulière que le groupe développe, en étant promoteur, mais aussi foncière et investisseur sur certains marchés (commerce et bureaux, voir schéma ci-dessous).



Elle mobilise les notions de ville mixte et durable, comme l'ensemble de la profession, mais en travaillant depuis plusieurs années à construire des synergies entre les différents métiers du groupe et pas seulement en juxtaposant les offres variées d'un opérateur multiproduits.

Cette transversalité expérimentée au sein de Cogedim résidence s'est progressivement déclinée au niveau des autres activités (immobilier d'entreprises et commerces). Ce schéma de l'organisation du groupe en 2009³⁶, montre que ces concepts de nouveaux quartiers et de quartiers d'affaires et mixtes sont présents depuis plusieurs années comme produits dans l'offre du groupe.

³⁶ Source : Document de référence 2009



Depuis, les produits du pôle commerce ont vu apparaître un produit « projets mixtes et nouveaux quartiers »³⁷.

Mais cette impulsion générale initiée par la présidence ne parvient que lentement à ébranler le modèle économique classique de chaque secteur de l'immobilier qui présidait auparavant dans chaque pôle du groupe, d'autant plus que depuis, d'autres évolutions ont touché le groupe (réorganisation par métiers en 2008, évolution du capital, déclinaison du développement durable, acquisition de Rue du Commerce.com, notamment).

La convergence est en cours entre les différentes entités, mais de nombreuses conditions doivent coïncider :

- Convaincre en interne de la validité de cette approche, plus riche mais plus complexe, nécessitant une grande ouverture et une volonté de coopération autour des savoir-faire. Cela commence par faire connaître et faire accepter le rôle des ensembliers et ces produits au sein du groupe, ce qui n'est pas acquis après six années³⁸.
- Pour les futurs mandataires ou clients, comme en interne, il faut saisir une occasion de mettre en pratique l'ensemble d'un projet de la conception de la mixité à sa réalisation et à sa gestion pour prouver la capacité du groupe à toutes les étapes. Or ce type de projet n'est pas si fréquent et il faut une bonne visibilité pour l'intégralité des produits. Pour les responsables rencontrés, la première opération d'ensemble doit être celle de Massy Grand Ouest, pour laquelle ils ont été retenus au printemps 2012 (engagement à rester propriétaire pour le commerce, le centre de congrès et le cinéma).

³⁷ Source : site internet consulté durant la recherche. Retail park et Lifestyle Center ont disparu au profit de centres commerciaux régionaux, projets mixtes et nouveaux quartiers et marché de gros alimentaire, tandis que quatre libellés restaient identiques (commerce loisirs, commerce de centre-ville, commerce dans des lieux de transit et Family Village).

³⁸ La direction en charge des Nouveaux quartiers n'est pas identifiable directement dans les publications du groupe par exemple. Pour les quartiers d'affaires mixtes, il n'y a pas de direction dédiée et ce concept n'est pas connu par les personnels de Cogedim rencontrés.

- Une complémentarité, une cohérence et des compétences partagées entre l'opérateur et son groupement, un mandant local et l'aménageur du site ou le propriétaire, avec une pertinence du projet local par rapport aux besoins locaux, à l'échelle, etc.

La transversalité n'a pas encore dépassé la présentation d'un produit mixte à dominante de chacun de ces pôles (résidentiel pour les Nouveaux quartiers et immobilier d'entreprise pour les quartiers d'affaires) pour offrir un seul interlocuteur aux collectivités. Cette partition est de toute façon nécessaire pour s'adresser aux clients finaux que sont les occupants des logements, bureaux ou commerces.

Le groupe envisage les trois marchés de manière encore très séparée dans la présentation de l'offre du groupe, mais use de ces trois segments pour monter des offres adaptées à la demande de mixité, avec un argumentaire développé autour du développement durable :

- Altageen : démarche de développement durable et environnementale, mise en œuvre en 2010, qui permet au groupe de s'améliorer sur l'ensemble de ses métiers, de définir ses enjeux et priorités en matière environnementale, sociale et sociétale, de développer des outils de mesure fiables et d'élaborer des plans d'actions concrets pour continuer de progresser. Mise en œuvre suite au Grenelle de l'environnement et à ses réflexions.
- Des arguments vis-à-vis des collectivités (RSE, ...) : Contribuer au développement local, s'engager avec les collectivités territoriales sur des projets impactant le développement local. Le Groupe participe ainsi à des projets d'Ecoquartiers où la mixité est citée comme primordiale.

La mixité est affichée dans la partie développement durable des rapports d'activités, dans le souci de promouvoir un modèle urbain plus respectueux des équilibres sociaux et environnementaux. La mixité urbaine est citée au même titre que la mixité sociale et intergénérationnelle comme l'une des composantes des projets. Elle est définie comme une association de logements, bureaux, équipements publics et privés. La mixité urbaine a été concrètement traduite à la fin des années 2000 par le concept de « Nouveaux quartiers » et mis en œuvre pour la première fois dans l'opération Okabé.

Courant 2013, l'objectif est toutefois de poursuivre ce mouvement vers la transversalité et les synergies entre les métiers du groupe, entre les pôles et de développer cette démarche en régions, en proposant un appui aux entités régionales de Cogedim. Les concepts sont bien présents, mais lents à concrétiser, ayant jusqu'à présent plus un rôle de modèles, aux applications partielles, vers lequel on tend, plutôt qu'une démarche systématique évoluant vers des solutions standardisées. L'intervention avec ces « produits » est ciblée vers des secteurs urbains, majoritairement franciliens³⁹, se développe seulement en province

³⁹ En 2009, les 700 collaborateurs sont situés à 60% en Ile de de France. En 2012, proportions toujours majoritaires en ile de France pour l'immobilier (environ 1200 salariés, dont environ 350 Rue du Commerce)

3.4.1.2 Nexity

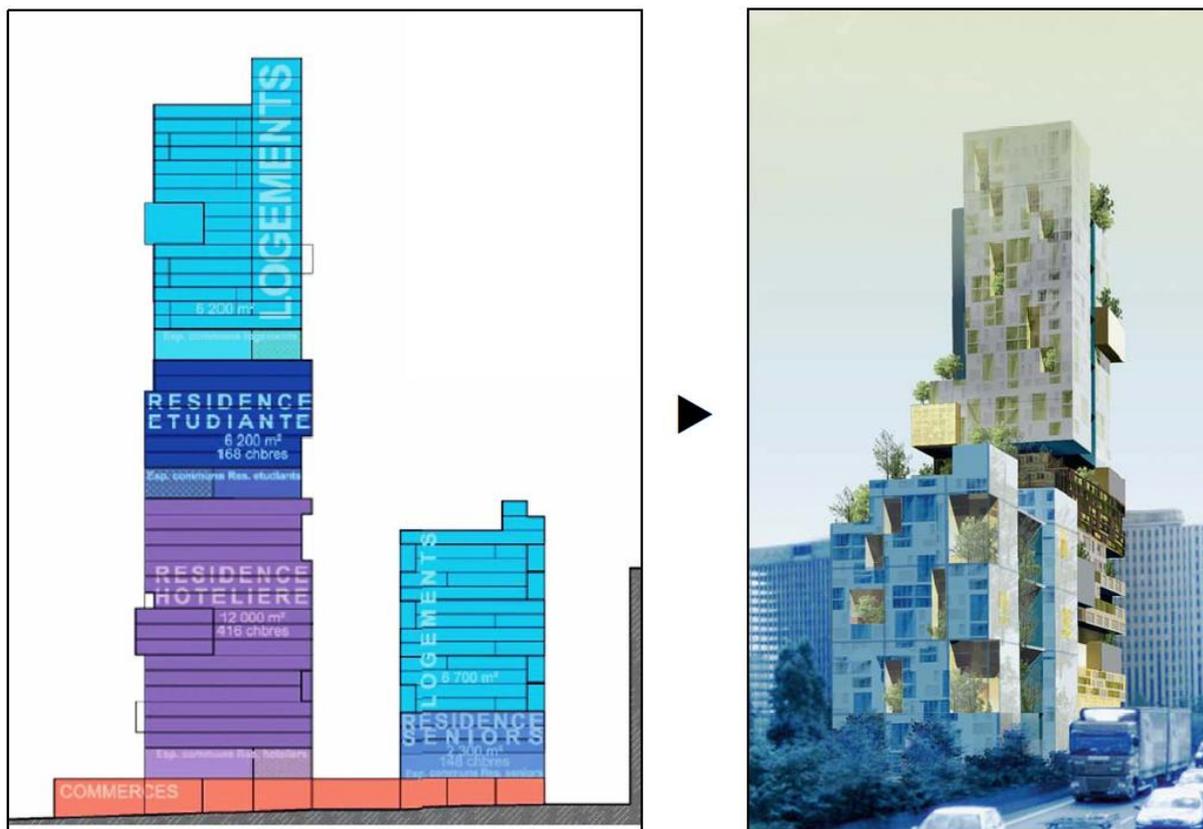
Issu de la cession de l'activité de promotion immobilière du groupe Vivendi Universal (CGIS) en 2000, rachetée par le management et des actionnaires financiers⁴⁰, le groupe immobilier est baptisé Nexity en 2004, après des réorganisations. « Acteur intégré de l'immobilier, Nexity réunit l'ensemble des savoir-faire immobiliers à destination des particuliers, des entreprises et des collectivités locales : promotion (logements, lotissements, bureaux, logistique, hôtels et activités), services aux particuliers et aux entreprises, réseaux d'agences, asset management et régénération urbaine » (source : communiqués de presse de Nexity). Le groupe met en avant sa capacité à « apporter une réponse globale aux besoins de ses clients sur l'ensemble du territoire », avec une gamme d'expertises décrite comme la plus complète du marché. Son PDG Alain Dinin s'enorgueillit en 2012 d'être à la tête du premier acteur privé à s'être investi sur les questions d'aménagement urbain, de ville, de « vivre ensemble », ce qui le conduit notamment à investir la notion de mixité.

Une réflexion avancée sur la mixité avec « Elever la ville » et « Libérer les usages »

Elever la ville est la dernière contribution de la série « chemins d'urbanité » engagée par Nexity en mars 2010.⁴¹ pour poursuivre par des propositions concrètes la réflexion de la consultation internationale d'architectes pour l'avenir de la métropole parisienne (consultation du Grand Paris de 2008-2009). La proposition de Nexity associé au cabinet Castro Casi Denissof, est centrée en matière de mixité sur la tour d'usage mixte, développant le concept de mixité en hauteur selon trois modalités : empiler, juxtaposer et imbriquer. Son objectif est de réconcilier hauteur, mixité et partage des usages, d'animer la ville grâce à une insertion urbaine optimale. Il s'agit de réorganiser l'espace et de redistribuer les surfaces et les services pour dégager des marges de manœuvre et renforcer la polarité par la concentration des services.

⁴⁰ CDC Ixis Capital, LBO France et Lehman Brothers

⁴¹ Elever la ville, 4ème tome des Chemins de l'urbanité, propositions de Nexity associé au cabinet Castro Casi Denissof concernant le Grand Paris, dont le titre fait référence à un document suisse : Elever la ville, contributions et débats sur la densification urbaine en Suisse romande, publié par l'Avenir Suisse, Think tank for economic and social issues.



▲ Projet d'une nouvelle tour multifonctionnelle pouvant être implantée aux portes de Paris.
Extrait de « Elever la ville » Nexity et cabinet Castro Casi Denissot, tour « empilée »

Le rapport à la hauteur, appréhendé négativement en France le plus souvent, est transformé grâce à l'esthétique et à la symbolique pensée par rapport au quartier, comme une tour totem, mais aussi en faisant de la tour un lieu d'échanges entre publics variés. Comme un point d'orgue, en lien avec le tissu et l'offre existante, la tour mixte fait allusion à des synergies entre le contenu de la tour et le quartier : « La variété de programmes entraîne un croisement des usagers de la tour avec les publics du quartier, et contribue ainsi à son animation sur la durée. ». L'intégration urbaine des tours doit s'appuyer sur une mixité fonctionnelle et cohérente avec les besoins du quartier, au service des habitants : le pari est fait, par exemple, que la tour est mieux acceptée par des habitants qui la vivent de l'intérieur ou par des usagers qui y voient une utilité, à l'échelle du quartier et de la ville. Grâce à la densité engendrée par la hauteur et aux espaces libérés à proximité, les lieux de lien social sont multipliés : équipements et espaces publics. A l'échelle du bâtiment, l'insertion urbaine est traitée au niveau du socle, interface entre les espaces d'accueil des pieds de la tour, les équipements ou commerces de quartier en rez-de-chaussée et la rue.

« Elever la ville » répond aux impératifs de lutte contre l'étalement urbain, d'économies tous azimuts (économies d'échelle, d'énergies, ...), de lutte contre la spécialisation fonctionnelle et contre la mise à l'écart des fonctions liée au rationalisme, en prenant le contre-pied des pratiques portées et reproduites aujourd'hui par toute la chaîne des acteurs de la ville telles qu'une certaine « corporatisation » de la fabrication de la ville⁴² : développement intensif plutôt qu'extensif ;

⁴² « Ainsi, les communes pilotent la construction d'équipements tandis que les offices HLM gèrent la construction massive de logements. Deux acteurs, deux logiques qui ne se rencontrent pas. L'équipement

intégration urbaine des tours, gestion de la complexité, équipements, nouveaux bâtis ; démarche partenariale ; dézonage ; évolutions de certaines réglementations, ...

Cette proposition très complète au niveau conceptuel s'adresse toutefois prioritairement à des lieux déjà urbanisés, pour renforcer leur attractivité, leur rayonnement et l'intensité urbaine, à des zones denses, construites, déjà multifonctionnelles, « au paysage bâti et fonctionnel varié », en cohérence avec la dynamique urbaine locale. Le succès est conditionné pour ses concepteurs à « la présence d'une desserte en transports en commun et l'existence d'une activité urbaine suffisamment importante et identifiable, ou du moins le signal d'une future polarité à conforter. ».

Bien que destinée à des lieux déjà constitués, elle est riche d'enseignement pour la conception en zone moins dense, voire agricole, notamment en invitant à anticiper l'intégration urbaine des bâtis au tissu environnement, actuel et futur. Elle est particulièrement pertinente en régénération urbaine : « la mixité verticale permet un rééquilibrage en agissant comme variable d'ajustement du rapport entre bureaux, logements, commerces et activités. ».

La réflexion est complétée dans les trois autres volets des chemins d'urbanité⁴³ par d'autres produits urbains, concrétisant les notions développées, qui contribue à la mixité et à sa mise en œuvre :

- Des équipements conçus comme des lieux de vie, intégrés à la ville (notion d'intégration urbaine, de gestion et services communs, de mélange des usages sur un même bati et site), en les repositionnant dans la dynamique de la ville,
- Des bâtis permettant de développer les usages libres, ouverts à tous publics pour favoriser le vivre ensemble (accès à une partie des équipements le week-end aux habitants du quartier par exemple), ainsi que des espaces et équipements mutables.

Les ambitions sont fortes⁴⁴ et la réflexion aboutie, jusqu'au dessin, en tenant compte les différents blocages, bien décryptés. L'équipe note bien que la réalisation de telles solutions implique un changement de mentalité de tous. Les blocages identifiés sont de deux natures principales : réglementaires, avec la rigidité et la complexité de la règle, et comportementaux ou culturels, les plus difficiles à lever, ancrés dans les habitudes et les conventions des acteurs de la ville : investisseurs, promoteurs, élus, habitants, simples citoyens et usagers.

devient générique et prend la forme d'un objet solitaire posé sur une parcelle lâche, dans un quartier dont la logique intrinsèque échappe largement à celle de la ville sédimentaire. »

⁴³ Libérer les usages, mais aussi Vivre le fleuve et Habiter le ciel.

⁴⁴ L'ambition affichée est aussi de relancer le logement locatif privé auprès des investisseurs !

PRATIQUES ET RÉGLEMENTATION

LES FREINS

MALGRÉ L'ACTUALITÉ DU DÉBAT SUR LA HAUTEUR ET LE CONSENSUS AFFICHÉ SUR LE BIEN-FONDÉ DE LA MIXITÉ FONCTIONNELLE, LEUR MISE EN PRATIQUE DEMEURE ENCORE LARGEMENT MARGINALE POUR DES RAISONS À LA FOIS ÉCONOMIQUES ET RÉGLEMENTAIRES. DANS UN CONTEXTE CULTUREL FRANÇAIS ENCORE TRÈS RÉTICENT VIS-À-VIS DE LA MIXITÉ FONCTIONNELLE ET DE LA HAUTEUR, LES BLOCAGES ACTUELS APPELLENT UNE ÉVOLUTION URGENTE DE LA RÉGLEMENTATION ET DES MENTALITÉS.

Une trop grande spécialisation des acteurs du marché de l'immobilier ?

La conviction que la gestion des programmes de logements, commerces ou bureaux relève de métiers différents alimente une spécialisation des investisseurs et promoteurs chargés de les réaliser. Cette résistance culturelle française à l'aménagement d'ouvrages mixtes s'exprime en particulier en matière de logements, où la contrainte d'une revente à la découpe plutôt qu'en bloc dissuade les investisseurs de s'engager dans ce type d'opérations.

Enfin, les investisseurs tertiaires veulent rester libres en matière de gestion de leur actif, et la copropriété est un frein à cette indépendance.

Une gestion des tours mixtes plus complexe ?

La copropriété est au cœur des difficultés liées aux ouvrages mixtes. Plus le nombre de copropriétaires est important, plus la gestion et la mutabilité du bâtiment sont compliquées.

Par ailleurs, la classification IGH (Immeuble de Grande Hauteur) implique un certain nombre de coûts de gestion supplémentaires répercutés sur les charges de l'immeuble, comme la présence permanente d'une équipe de sécurité. En France, un immeuble de bureaux tombe sous le coup de la réglementation IGH à partir de 28 mètres de hauteur, tandis qu'un immeuble d'habitations peut monter jusqu'à 50 mètres sans être considéré de la sorte.

Des coûts de réalisation supérieurs à ceux d'un immeuble classique ?

Les contraintes d'aménagement liées aux exigences de sécurité et à la réglementation incendie entraînent des coûts de construction supplémentaires : duplication des accès (ascenseurs et cages d'escalier) aux différents programmes, installation de séparations CF (coupe-feu), de halls d'accueil indépendants et d'étages techniques.

Ce carcan structurel est encore plus problématique si la tour mixte comporte à l'étage un équipement public : dans ce cas, tout l'édifice tombe sous le coup de la très contraignante réglementation ERP (Établissement Recevant du Public).

LES LEVIERS

LA RÉALISATION DE QUELQUES TOURS MIXTES EXEMPLAIRES SUFFIRAIT À AMORCER LE CHANGEMENT DE MENTALITÉS NÉCESSAIRE À UNE ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION. LES POUVOIRS PUBLICS ONT LA CAPACITÉ DE CONTRIBUER À FAIRE ÉMERGER DE NOUVEAUX MODÈLES, EN TRAVAILLANT SUR DES ESPACES DONT ILS ONT LA MAÎTRISE FONCIÈRE OU EN JOUANT SUR DES INCITATIONS RÉGLEMENTAIRES ACCORDANT PLUS DE DENSITÉ AUX PROJETS ALLIANT HAUTEUR ET MIXITÉ. POURTANT, DES SOLUTIONS EXISTENT POUR PARVENIR À UN ÉQUILIBRE FINANCIER PERMETTANT LA RÉALISATION DE TOURS MIXTES.

Déterminer des familles de programmes compatibles et privilégier une structure juridique souple

La compatibilité de programmes désigne à la fois une association « acceptable » d'un point de vue culturel par les usagers et, d'un point de vue gestionnaire, par les investisseurs et promoteurs du projet. Certaines familles de programmes présentent une compatibilité de gestion plus aisée liée à la nature de leurs usages : c'est notamment le cas de la mixité résidentielle, combinant plusieurs types de résidences (locatif libre, résidence étudiante, maison de retraite).

En outre, privilégier un fonctionnement limitant le nombre de copropriétaires facilite la gestion du bâtiment dans le temps. La solution consiste à organiser une relative indépendance des volumes afin de ne conserver qu'un minimum d'espaces amenés à être gérés en commun.

Diviser en volumes compatibles avec les règlements de sécurité

La séparation en volumes distincts propose une autre manière d'associer des programmes a priori incompatibles. Cette répartition peut s'opérer dans des bâtiments juxtaposés mais reliés par des espaces communs, ou dans un socle horizontal associé au bâtiment principal.

S'appuyer sur la péréquation entre les programmes

La réunion de différents programmes au sein d'une même enveloppe structurelle peut contribuer à réduire les charges d'exploitation. Ces entités peuvent, par exemple, bénéficier de transferts d'énergie intelligents : la production de froid de l'une peut assouvir les besoins de l'autre. Cette réunion permet également de réaliser des économies constructives, notamment sur les façades et les fondations.

Par ailleurs, les différences de rentabilité associée à chacun des programmes permettent d'organiser une péréquation économique à l'échelle du bâtiment. L'idée est de mutualiser les coûts en finançant les programmes les plus modestes (logements sociaux) par les programmes les plus rentables (appartements de luxe ou résidence hôtelière).

Enfin, certains programmes permettent d'améliorer l'attractivité générale du projet. C'est le cas des commerces disposés en pied de tour ou de l'équipement au service de la qualité de vie du quartier.

Extrait de « Elever la ville » p.26, Nexity et cabinet Castro Casi Denissot, tour « empilée »

Les aspects de gestion des interactions entre fonctions sont abordés à travers l'intégration urbaine, l'appropriation entre les différents usagers et les supports du vivre ensemble, mais seules sont évoquées des solutions juridiques et techniques. Les aspects sociaux et de gestion économique sont moins développés et ces synergies restent floues. Ainsi des solutions juridiques pour la gestion commune et intégrée d'espaces aux destinations variées sont-elles avancées, traitant notamment d'une mixité domaniale à inventer pour dépasser l'obstacle du domaine public qui ne peut intégrer une copropriété. De même, des hypothèses d'évolution des réglementations au stade de la conception (règles constructives liées à tel ou tel secteur, notamment en matière d'incendie) et pour la gestion, dans la durée sont envisagées pour permettre les montages complexes que ces tours impliquent.

Mais l'équipe fait peu allusion aux moyens de gérer les synergies induites et espérées, à court ou long terme. Malgré le caractère concret des propositions, le concept semble reposer sur un lien indéniable mais pas toujours explicité entre densité, complexité, intensité d'une part et mixité d'autre part, ce qui tient peut-être partiellement à la présentation très illustrée plus qu'analytique de la réflexion.

Une offre visible vers les collectivités locales

La notion de mixité apparaît donc largement traitée dans la réflexion de Nexity, comme dans quelques grands groupes qui ont la capacité et un intérêt à y répondre en mobilisant leurs différentes filiales. Le groupe y voit sa contribution à l'aménagement futur des villes, en mettant ses moyens, techniques ou financiers, au service de collectivités qui n'ont pas toujours les compétences pour initier ce visage urbain de demain⁴⁵.

Elle est ainsi largement mise en avant dans sa communication d'entreprise, intégrée dans son discours plus large sur le développement durable : d'abord dans les documents de réflexion précités, forme de contribution que Nexity a développée à travers Villes et projets ou l'Institut Nexity pour le logement 2006, mais aussi dans les rapports annuels et la présentation de son offre sur internet. La mixité des usages ou fonctionnelle est citée dans l'axe « La ville pour tous » des « engagements durables », et est une composante de la certification HQE® Aménagement testée dès 2011 sur des opérations réalisées par le groupe.

LES ENGAGEMENTS DURABLES

Depuis 2011, tous nos programmes « Aménagement, Villes et Projets » respectent des engagements forts en matière de développement durable structurés selon 4 axes :

- **La ville pour tous**, répondant aux problématiques d'accès au logement, de densité, de mixité, d'usages et de qualité des espaces publics.
- **La ville sur mesure**, apportant des réponses adaptées sur la biodiversité, le paysage, l'acoustique, l'air, les déchets et l'eau.
- **La ville connectée**, intégrant les nouvelles logiques de flux et de mutualisation en organisant les réseaux, les transports, les nouvelles mobilités physiques et numériques, les flux d'énergie.

⁴⁵ Rapport annuel 2011, L'AMÉNAGEMENT DE LA VILLE DE DEMAIN [...] « La ville se transforme, se renouvelle mais pour y parvenir elle a besoin d'être accompagnée : les moyens des collectivités locales ne permettent pas toujours de faire face à l'ampleur des investissements. Pour fabriquer la ville, nous avons d'ores et déjà intégré la nécessité d'inventer la ville durable en prenant en compte les évolutions des modes de vie, l'émergence de nouveaux modèles économiques. Pour penser la ville de demain, nous menons une véritable réflexion sur les usages. [...] Chez Nexity, [...] Nous pouvons conjuguer l'expertise technique et les capacités financières nécessaires à la durée des montages pour faire aboutir ces opérations immobilières d'envergure.

- **La ville bas carbone**, traitant les questions liées à l'impact des matériaux, aux consommations énergétiques, à l'empreinte carbone ou encore à la gestion propre des chantiers.

Extrait du rapport annuel 2012, Nexity

Par-delà cette communication intégrant la mixité, la force de l'offre de Nexity est d'être lisible pour les collectivités, comme « ensemblier urbain », qui assemble les fonctions de la ville : « Pour développer vos nouveaux territoires associant emploi, logement et vie de quartier, nous opérons en tant **qu'ensemblier urbain**. Qu'il s'agisse d'immobilier résidentiel ou d'immobilier d'entreprise, notre rôle est d'assurer la coordination et le pilotage des savoir-faire de promotion immobilière, des lors que la mixité du programme, le volume et la complexité du projet le nécessitent » (source : rapport annuel 2011).

La communication et les actions auprès des collectivités font l'objet d'un soin tout particulier. Nexity a mis en place différents outils pour faire valoir sa démarche particulièrement attentive aux particularités et à la cohérence de chaque territoire :

- L'Observatoire des territoires : Dix grandes agglomérations observées: Lille, Strasbourg, Lyon, Annecy Pays de Gex, Nice, Marseille, Montpellier, Toulouse, Bordeaux et Nantes ;
- L'Evaluation des actions de Nexity par les collectivités locales, à travers une enquête dans dix agglomérations en 2011 qui doit être renouvelée tous les deux ans ;
- L'Atelier d'échanges collaboratifs « construire la ville de demain » où les collectivités sont conviées à appréhender le territoire d'une manière différente et innovante ;
- La participation à la Consultation du Grand Paris

Dès 2007, Nexity fait évoluer son organisation autour de sept pôles métiers et trois comités clients dont l'un est destiné aux collectivités. Les sept métiers sont : collectivités locales, tertiaire, logement, international, services, investissements et distribution. L'objectif est de déployer une offre intégrée auprès de chaque clientèle, de la conception à la gestion à long terme, transversale aux métiers d'origine du groupe de promoteur de logements et d'immobilier d'entreprise. En 2011, l'organisation très claire dans la communication, décomposée autour de trois clients et six métiers qui sont désormais : l'immobilier résidentiel, les services immobiliers aux particuliers, les réseaux et relation client, l'immobilier d'entreprise, les services immobiliers aux entreprises et ensemblier urbain. En parallèle sont également développées de nouvelles offres et services et une relation client de proximité avec la mise en valeur du réseau des filiales de services et des bureaux de vente, temporaires, mais dispersés dans toute la France. L'organisation traduit la démarche d'intégration de l'offre et met en valeur la chaîne de métiers offerte par le groupe. Concernant les collectivités, le savoir faire en matière de syndic de propriété est ainsi présenté comme une garantie d'une conception pertinente des ensembles immobiliers de logement.



Extrait du rapport annuel 2011, Nexity

Une organisation complexe qui brouille la lecture de l'offre en matière de mixité

Des projets mixtes sont ainsi menés par différentes entités du groupe, dans le pôle client Collectivités. La recherche de produits mixtes au sein de l'offre des différentes entités du groupe a conduit à une description moins lisible qu'attendu.

Le groupe Nexity intervient en amont par des études pré opérationnelles et aux différentes phases en partenariat avec l'ensemble des acteurs (collectivités, EPL, grands propriétaires ou autres opérateurs privés), notamment lors de la concertation publique. Par la suite, il coordonne l'intervention des filiales Logement qui prennent en charge les programmes de promotion immobilière (logements privés et sociaux) et des filiales Tertiaire qui traitent les opérations de bureaux et/ou de commerces. L'opérateur intervient sur les aspects administratifs, juridiques, techniques et financiers, de la conception amont à la commercialisation des droits à construire en passant par la réalisation des équipements et leurs financements. Dans le cadre de grands projets avec mixité de programmation, à l'échelle d'un quartier de ville, Nexity intervient dans le cadre de concessions d'aménagement.

Dans certains cas, le pôle Collectivités renforce sa proposition et son rôle d'interface entre la collectivité locale et ses activités de promotion, par des positions foncières, acquises au gré d'opportunités, en Ile-de-France ou dans d'autres régions françaises. Il s'agit de mettre ses moyens importants d'investissements au service des collectivités. Le pôle Collectivité revendique un rôle particulier, très proche de celui que pourrait s'attribuer un aménageur public :

Le pôle Collectivités a un rôle singulier : il consiste à étudier et réaliser des projets urbains mixtes et par conséquent à réconcilier au sein d'un même projet des logiques d'apparence contradictoire, celles des projets de bureaux, de logements et d'équipements publics. Nos approches sont donc dictées par la cohérence urbaine d'un projet et de la ville dans son ensemble. Bien entendu, notre activité ne peut se déployer que sur des projets d'envergure. Si nous avons au départ

concentré nos interventions sur l'Île-de-France, nous intervenons désormais dans les principales métropoles régionales, qui font également face à de réels enjeux de requalification urbaine.

Cette approche d'ensemblier nous permet de réfléchir à long terme sur le développement des projets de quartiers en zone urbaine, et de valoriser utilement le foncier des divers propriétaires. Pour la seule année 2010, 130 000 m² issus d'opérations initiées par Villes & Projets ont été mis en commercialisation. Face à la pénurie de foncier constructible, notre accompagnement pour faire émerger de nouvelles opérations est l'une des clés du futur de Nexity.

Par la multiplicité de ses axes d'intervention, sa diversité et sa culture de transversalité, Nexity se positionne naturellement comme un ensemblier urbain capable de fournir aux collectivités locales les moyens de la mise en œuvre des projets de régénération urbaine. Nexity développe ainsi un courant d'affaires pour ses activités de promotion en créant des droits à construire et s'assure des maîtrises foncières à moyen et long termes.

La régénération urbaine nécessite souvent de mettre en œuvre des montages complexes sur les plans financier et technique, comme pour des zones d'ampleur à aménager. C'est là que Nexity, à travers Aménagement-Villes et projets, propose son savoir faire et ses capacités financières, souvent inaccessibles aux collectivités ou à des opérateurs plus petits. Elle compose pour chaque projet une équipe en mobilisant les ressources nécessaires en interne.

L'équipe Nexity, dont la composition varie suivant les projets, est constituée autour du pôle Collectivités, d'un représentant de chaque filiale du Groupe concernée par l'opération envisagée : ainsi, pour utiliser au mieux les synergies, chaque nouveau projet donne lieu à la constitution d'une équipe ad hoc composée de collaborateurs de filiales du Groupe dont les compétences s'avéreront nécessaires au projet et auxquels pourront s'adjoindre des partenaires externes si nécessaire (urbaniste, bureau d'études, programmiste, etc.).

Une fois le projet élaboré, Nexity constitue une société spécifique pour les acquisitions foncières qui par la suite cède les droits à construire à des sociétés de promotion du Groupe. La réalisation technique du projet peut être confiée à un opérateur type société d'économie mixte. Par ailleurs, l'activité s'est renforcée avec la création en 2008 de la filiale Actifoncier, dont la mission est de participer au développement de zones d'activités PME-PMI et logistiques.

Des projets mixtes sur des terrains d'extension urbaine de faible ampleur sont réalisés par les professionnels de l'aménagement de terrains à bâtir, en collaboration avec Nexity foncier conseil le plus souvent. Ces équipes interviennent également dans la conception et réalisation d'Ecoquartiers.

Enfin, l'entité Aménagement-créditeur de quartiers, participe à la réalisation de nouveaux quartiers entiers sur des territoires divers : requalification de zones industrielles, secteur en urbanisation, renouvellement des quartiers d'habitat social, etc. Nexity créateur de quartier apporte une réponse globale d'aménageur et de promoteur. Dans la conception de ces espaces de ville à reconstruire, une réflexion programmatique et urbaine est menée, en étroite collaboration avec les pouvoirs publics, les acteurs locaux, des architectes de multiples horizons, des paysagistes. L'objectif de Nexity créateur de quartier est « la création d'espaces urbains durables garantissant une mixité fonctionnelle, une forme architecturale et urbaine adaptée, des espaces publics de haute qualité, une gestion écologique forte ».

Malgré l'effort de traduction de l'offre vis-à-vis des clients Collectivités, la compréhension de la production de projets mixtes n'apparaît pas simplement. Après analyse des évolutions de l'organisation et croisement de différents documents internes, il apparaît schématiquement que Nexity Aménagement – Villes et projets conçoit et négocie des opérations, d'une relative complexité, tout en animant en amont une réflexion d'anticipation et de prospective et une activité de conseil

auprès de ses entités régionales, aux compétences plus restreintes. Elle travaille ensuite en concertation avec Nexity Aménagement – Créateurs de quartier pour le pilotage de la réalisation pour les opérations franciliennes et d'ampleur importante, tandis que cette mission est confiée à Nexity Aménagement – Terrains à bâtir pour des opérations d'ampleur limitée. Cette répartition connaît des configurations variables selon les projets. Pour des projets récents, la collaboration entre les différents métiers du groupe a pu être mise en œuvre au stade de la réponse à la consultation de la collectivité, comme dernièrement pour la ZAC du Port à Pantin (livraison prévue en 2015).

Différentes réalisations mixtes sont ainsi présentées aussi diverses que des ZAC multifonctions, à l'échelle de quartier, en extension urbaine ou en « consolidation » de centre-ville, avec des collectifs, des terrains à bâtir, des services de proximité, des écoles et commerces, le plus souvent. Elles comptent également parfois des locaux d'activité, de type artisanal ou bureau, mais c'est moins fréquent.

Par exemple :

- ZAC des Marlières (dans un champ, extension urbaine, Courcelles-les-Lens, CA d'Hénin Carvin),
- Saint Léger des bois dans la banlieue d'Angers, écoquartier
- Nantes, Tripode, aménageur SAMOA, macro lot d'une surface de 15 000m², ensemble immobilier avec commerces, bureaux, logements et résidences hôtelières proposé sur 40 000m². retenu fin 2005, Permis de construire déposé en juillet 2007. Démarrage du chantier en 2010. Livraison en septembre 2012. programme (Tertiaire : 20 000 m², Commerces : 1 800 m², Logements : 11 000 m², Résidences hôtelières/étudiantes : 8 000 m²)
- SAINT OUEN terrains Alstom
- MARSEILLE Les docks libres
- ERMONT EAUBONNE ZAC du quartier de la gare
- PARIS 20ème 115, rue de Bagnolet
- SAINT PRIEST 69, site historique des usines « Berliet » 100ha, depuis 2007, premières livraisons 2010, jusqu'à 2019.
- ZAC du Port de Pantin (93) qui sera composée, à terme, de bureaux, de commerces, de logements et d'un équipement culturel. aménagée par la SEMIP, en charge d'accompagner le renouvellement urbain de la ville. En 2011, les deux tiers des droits à construire de la ZAC sont remportés par Nexity, grâce aux synergies entre les équipes d'immobilier d'entreprise et de Créateur de quartiers. Outre l'opération tertiaire, le projet comprend la construction de 20 000m² de logements en accession, 5 000m² de logements sociaux et 3 000m² de commerces et activités. La livraison de l'ensemble aura lieu à partir de fin 2015.



Ile de Nantes, Tripode /

Terrains Alstom, Saint Ouen (93) /

Légery, Saint tLéger-des-Bois (49)

Des réalisations qui reflètent encore mal cet effort de réflexion et d'organisation

Un certain décalage apparaît entre l'image d'ensemblier urbain proposant une offre complète de services de la conception à la gestion **et la réalité des opérations réalisées, par des entités encore largement marquée par leur métier d'origine, très segmentées** entre immobilier résidentiel ou d'entreprise. Les projets livrés jusqu'à présent relèvent de types de chantiers variés, mais encore dominés par le logement, le tertiaire, les services, l'aménagement ou les projets complexes ne représentant pas encore un poids majeur selon le regard que la recherche a pu porter sur les projets menés. Au sein de l'activité Régénération urbaine, porteuse des projets mixtes et complexe, la vocation résidentielle domine et les commerces et équipements sont peu représentés :

- le potentiel foncier de l'activité s'élève à 786 500m² en 2011, répartis entre les projets à vocation résidentielle pour 51 % et les projets d'immobilier d'entreprise pour 22 % en bureaux, 23 % en activité et 4 % en commerces (37 % en régions et 63 % en Île-de-France) ;
- en 2012, les 634 200m² de potentiel foncier se répartissent entre les projets à vocation résidentielle pour 42 % et les projets d'immobilier d'entreprise pour 28 % en bureaux, 27 % en activité et 3 % en commerces (37 % en régions et 63 % en Île-de-France).

Comme le montre le tableau de correspondance ci-dessous, le métier d'ensemblier urbain est réparti entre deux activités, la régénération urbaine et le lotissement, et relève pour la première du pôle Client Collectivités (ici dénommé autres) et pour la seconde du pôle Immobilier résidentiel. L'organigramme des principales filiales de la Société au 15 mars 2012 (voir en annexe) confirme cette organisation : La filiale Villes et projets est centrée sur la régénération urbaine tandis que les autres entités porteuses de projets dits mixtes ou de morceaux de ville appartiennent au giron résidentiel.

	Pôle Immobilier résidentiel	Pôle Immobilier d'entreprise	Pôle Services et Réseaux	Pôle Autres activités
Immobilier résidentiel	Activité logement Promotion de logements neufs <ul style="list-style-type: none"> • Promotion résidentielle en France • Promotion résidentielle à l'international (Italie, Pologne) Autres activités associées <ul style="list-style-type: none"> • Immobilier patrimonial • Conseil et patrimoine • Nexity Access design • Résidences gérées 			
Ensemble urbain	<ul style="list-style-type: none"> • Créateur de quartiers Activité lotissement <ul style="list-style-type: none"> • Aménagements & terrains à bâtir 			Activité régénération urbaine <ul style="list-style-type: none"> • Villes & Projets
Immobilier d'entreprise		<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de bureaux France • Hôtellerie • Revalorisation durable • Parcs logistiques et parcs d'activités • Ywood • Promotion de bureaux International 		Activité Investissements <ul style="list-style-type: none"> • co-Investissements et asset management
Services Immobiliers aux particuliers			Services <ul style="list-style-type: none"> • Administration de biens (syndic, gestion, transaction, location) • Résidences étudiantes • Solutions assurances • Grands Investisseurs privés 	
Services Immobiliers aux entreprises			<ul style="list-style-type: none"> • Property management • Building management • Conseil et transaction (Keops-Colliers International) 	
Réseaux et relations clients			Réseaux <ul style="list-style-type: none"> • Franchises Immobilières (Century 21 France, Guy Hoquet l'Immobilier) • Relation client et solutions d'accompagnement • Distribution en réseau (Isélection) 	
				Holdings

Tableau de correspondance entre les pôles d'activités du Groupe et les lignes de métiers par type de client
(source : document de référence 2011)

L'intégration des métiers engagée depuis le début des années 2000 après la mise en place du service d'aménagement porté par l'entité Villes et projets n'est pas achevée. La régénération urbaine ou restructuration, apparaît bien positionnée pour prendre en compte la mixité avec pertinence mais le reste de l'offre reste dans le giron résidentiel, et donc dominée par le logement. Ainsi, la lisibilité du service offert aux collectivités se perd dans la description de l'offre par produits (régénération urbaine ou lotissements, écoquartiers, créateurs de quartiers, ...). L'offre de chaque filiale connaît souvent des recouvrements, liés à l'organisation opérationnelle et à la présence territoriale.... Les arbitrages qui ont lieu entre compétence métiers, clients et présence locale

favorisent l'opérationnalité, encore exprimée par secteur d'activité, avant de rendre lisible l'offre de mixité ou d'ensemblier. Une grande autonomie des filiales opérationnelles sur les plans commercial et technique, de la recherche foncière et de la gestion des équipes permet une adaptation et une souplesse selon les agences, en fonction des ressources disponibles.

Il apparaît finalement que comme l'évolution vers l'intégration des services n'a pas encore eu lieu à l'échelle du quartier et pour le client collectivité : les services immobiliers ne s'adressent actuellement qu'aux particuliers et entreprises, comme l'illustre le schéma ci-dessous, issu d'une présentation en anglais probablement moins frileuse que des documents destinés aux partenaires français au sujet des services intégrés. L'articulation entre promotion et gestion des services est donc laissée aux collectivités qui ne sont pas toutes à même d'optimiser les synergies. Nexity ne propose pas de gestion de lieux de vie et d'animation ou d'équipements culturels, comme Altarea pour du commerce ou Vinci pour des équipements. Les synergies de groupe tant vantées ne semblent pas toujours effectives, d'autant plus que certaines compétences ne sont pas historiquement maîtrisées dans le groupe, comme la gestion dynamique des flux, plus présente dans les groupes du secteur commercial.

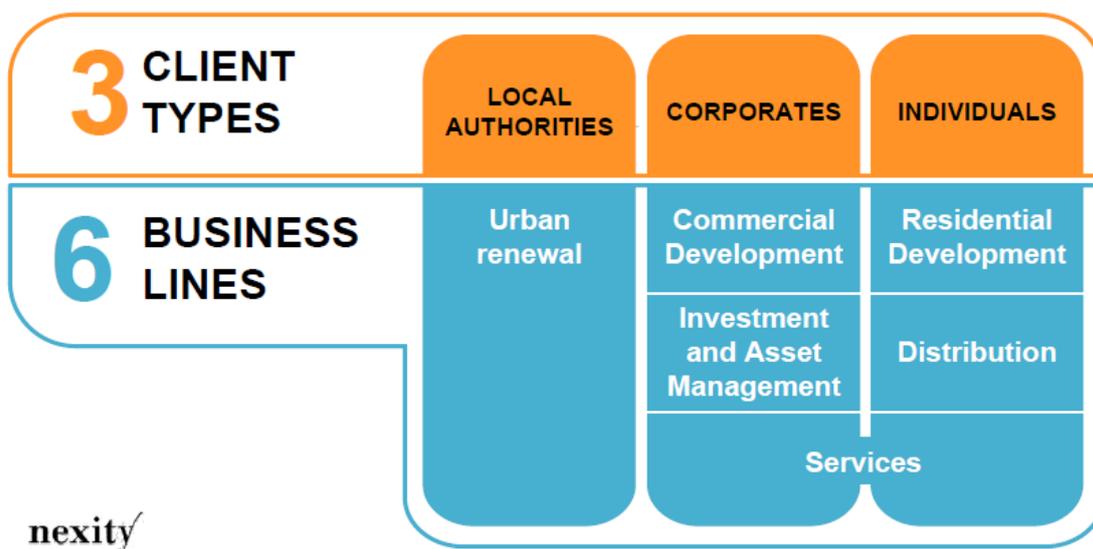


Schéma de l'offre générale de Nexity, issu d'une présentation en anglais



Les réflexions très abouties menées sur la mixité paraissent donc encore peu concrétisées. L'image grand public de la société est d'ailleurs encore largement marquée par l'activité de promotion immobilière, par le résidentiel, dans des opérations où la mixité horizontale domine. Au-delà de la lente évolution vers la transversalité des métiers au sein du groupe, de nombreux obstacles peuvent expliquer ces écarts entre intention et contenu des projets :

- poids de la communication dans la société actuelle, qui habille parfois plus qu'elle ne décrit l'offre d'une société ;
- la lente évolution des mentalités, déjà notée par Elever la ville, et notamment au niveau des destinataires finaux, futurs propriétaires de logement et investisseurs, qui expliquerait le maintien d'une présentation de l'offre correspondant à une vision segmentée dans l'hypothèse d'une évolution réelle des opérateurs vers des fonctionnements favorisant la mixité ;
- le rôle clé du logement dans les opérations, car il est pourvoyeur de charge foncière. Or, c'est le secteur qui souffre le plus et il repose presque totalement sur la primo accession et le social.
- la situation actuelle du logement dominée par la propriété par l'occupant et diffuse, en raison de la faiblesse des propriétaires institutionnels, qui empêche par exemple d'accueillir plus souvent des logements dans des immeubles de grande hauteur mixtes (la configuration bureaux-logements convient mal sauf pour des résidences hôtelières ou des multipropriétaires, ce qui rend ces opérations confidentielles) ;
- les blocages réglementaires et les coûts générés par la mixité à l'échelle d'un immeuble : cela n'atteint souvent pas la taille suffisante pour avoir une locomotive, ni pour la pérequisition. D'après Batex, cela génère des retards ;
- la frilosité des élus ou le manque de compétences dont ils peuvent s'entourer : Bien des opérations ont été bloquées par les élus d'après nos interlocuteurs de Nexity, tout dépend de la volonté de voir aboutir la diversité, chez le producteur comme chez le maire.
- L'absence de projets de grande taille : Pas d'opérations mixtes sous les 50.000 m² car les mutualisations possibles sont faibles en-dessous, notamment le parking et les services aux entreprises. Les projets mixtes comptent plus de 300 logements en moyenne.

Ainsi, après des expérimentations dans de grandes opérations, le thème de la mixité serait passé au second plan, à l'ombre des grands projets comme le Grand Paris ou ceux de Nantes, Marseille ou Lyon qui mobilisent désormais les professionnels de la construction de la ville.

Malgré cet apparent revers de fortune de la notion de mixité, l'analyse des projets en cours tend à montrer le développement des synergies entre les métiers du groupe, au moins au stade de la conception. Le projet ZAC du Port de Pantin a ainsi bénéficié de collaborations étroites entre les pôles immobilier résidentiel (créateurs de quartiers) et immobilier d'entreprise, au service de la dynamique du projet mixte, autour de l'objectif commun « d'imaginer une architecture moderne et respectueuse de son environnement tout en proposant des infrastructures vivantes ».

En revanche, de grosses difficultés persistent pour s'engager dans la gestion, d'après nos interlocuteurs, car c'est un secteur où la demande est faible et où il semble impossible jusqu'à présent d'obtenir un intérêt des propriétaires, qui voient à court terme. Une gestion au-delà de

l'immeuble, incluant des espaces associés apparaît absente de la demande et non finançable. Aux Etats-Unis, la différence, c'est que la collectivité intervient jusque dans les immeubles et fait tout pour développer les activités privée, permettant ainsi les grattes ciel.

3.4.1.3 EIFFAGE

Avec 68.591 salariés, 14 milliards de chiffre d'affaires, ce groupe est le 3^{ème} en France dans le BTP. Créé en 1992, Eiffage (fusion de Fougerolles et de SAE, puis Quillery) mène des opérations d'aménagement urbain de grande envergure. Véritables "morceaux de ville", ces projets font appel à de multiples expertises et se concrétisent sur plusieurs années, voire décennies.

« La force du groupe repose sur l'intégration de trois compétences : aménageur urbain confirmé, au travers notamment de sa filiale Eiffage aménagement, promoteur immobilier et grande entreprise générale. La réussite d'un aménagement urbain suppose d'aborder en globalité les problématiques liées à la circulation, la mixité sociale, le développement économique et l'environnement. Eiffage Construction apporte aux municipalités une large palette de solutions : études historiques et socio-économiques, réflexion architecturale, conception d'éco quartiers intégrant la gestion de l'énergie et de l'eau, la forme urbaine et la circulation douce, capacité à mobiliser des architectes réputés et des investisseurs.

Plusieurs opérations significatives ont été récemment livrées ou sont en préparation, partout en France : Résidence Senlis à Bruges, quartier Saint-Eloi à Wissous, quartier de Seine à Asnières, ville d'été à Arcachon. À Rennes, Dinard, Marseille, Besançon, Metz, Lyon et Nanterre, d'autres programmes ambitieux prennent forme ou sont déjà lancés. » (extrait du site internet)

La spécialité du groupe est principalement de réaliser de gros équipements complexes (centre hospitalier du Sud francilien (2008-09), Lycée Kyoto de Poitiers (2009), le grand Stade de Lille Métropole (2012), des immeubles de bureaux et des commerces, des hôtels, etc. La fonction d'ensemblier est mise en avant dans l'ensemble du groupe:

« Nous avons de plus en plus un rôle d'ensemblier avec ces affaires « multimétiers plus systèmes », où nous livrons les bâtiments et les ouvrages mais aussi l'ensemble des dispositifs associés (de la mécanique à l'informatique). Nous avons mis en place en 2012 avec l'École des Ponts Paris Tech une formation aux « projets clés en main » afin de bien identifier les fondamentaux et les règles d'organisation à suivre en la matière. » (P.Berger, PDG, 2012)

La stratégie du groupe est orientée vers le logement, avec un objectif de baisse des coûts, et vers les grands enjeux énergétiques. Dans cet ensemble, l'aménagement urbain, qui relève de la filiale construction (3,8 milliards, 17.000 salariés), pèse peu mais relève bien de l'idée d'une production intégrée et orientée vers le développement durable:

« Le développement de l'activité d'aménagement urbain se poursuit en 2012 avec le lancement de la Zac Lénine à Gentilly (Val-de-Marne) et des Docks de Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis). Ces grands projets venant s'ajouter aux quartiers en cours de réalisation à Guyancourt (Yvelines), Joinville (Val-de-Marne) et Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme) avec le Grand Carré de Jaude, pour ne citer qu'eux. Grâce à son positionnement multi-produits, Eiffage Immobilier se maintient sur un marché en contraction. Le résidentiel occupe une part significative de l'activité avec 2 903 logements réservés. Augmentation des VEFA sociales, montages complexes en démembrement de propriété,

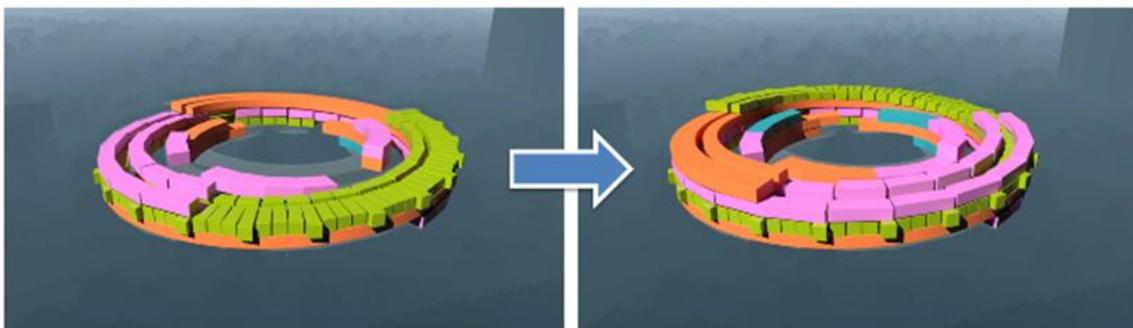
transformations d'immeubles de bureaux en logements sont autant de segments de marché qui viennent compléter l'offre traditionnelle d'Eiffage Immobilier. Son dynamisme dans le domaine tertiaire s'est entre autres traduit par la livraison de sièges sociaux.

(...)

Le projet d'avenir du groupe est d'agir en tant qu'ensemblier de la ville dans un contexte d'urbanisation croissante des sociétés et contribuer à la ville post-carbone. Depuis 2008 et la montée en puissance des travaux du laboratoire Phosphore, la stratégie de consolidation des métiers du Groupe pensée comme ensemblier de la ville durable post-carbone s'avère pertinente et pérenne. De ce fait, la poursuite des travaux de recherche en développement urbain durable participe de la stratégie d'avenir du Groupe.

Après les éco-quartiers de Marseille (13) (170 ha) et de Strasbourg (67) (550 ha), le laboratoire Phosphore a intensifié ses efforts en proposant une analyse systémique et prospective sur un territoire de 31 000 ha, regroupant 28 communes à Grenoble. Depuis l'analyse des écomobilités et des énergies renouvelables à l'échelle de l'agglomération jusqu'aux questionnements relatifs au maintien des emplois et activités industrielles en ville, en passant par les objectifs de renouvellement urbain associant le neuf et la rénovation ou encore les services écologiques en ville, tout le spectre des compétences d'Eiffage et de ses partenaires a été mis à contribution pour proposer une analyse systémique d'une ampleur et d'une complexité en tout point inédites. Ces travaux font l'objet d'un ouvrage qui sera publié. » (conférence de presse 2012).

Concept de bâtiment évolutif d'Eiffage immobilier – projet Phosphore

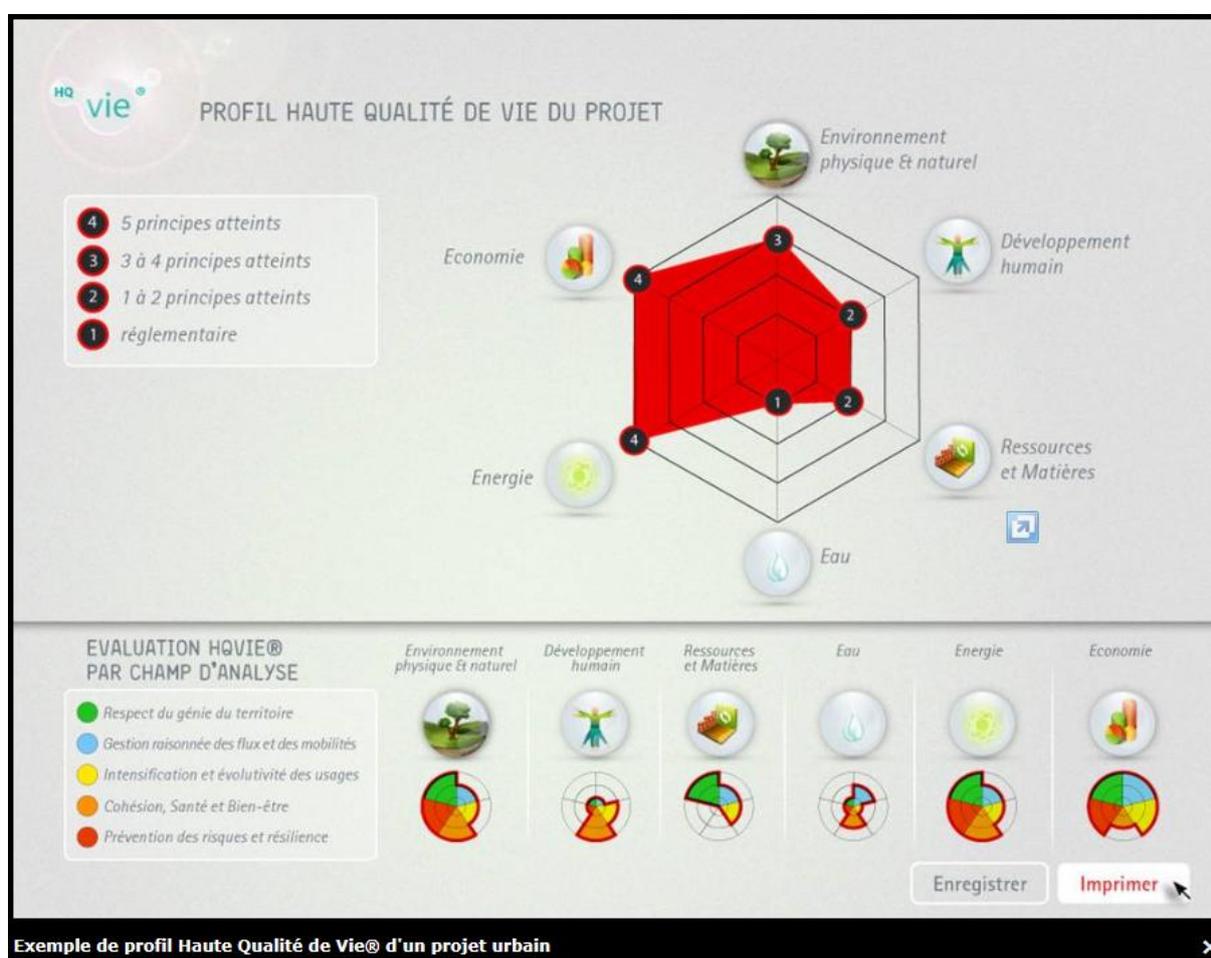


Source: http://www.eiffage-phosphore.com/cms/site/phosphore/accueil/innovations/construction_durable/mixite_et_adaptabilite/batiment_evolutif

L'offre d'aménagement urbain est relativement simple, à l'attention des collectivités, sans déclinaison de modalités d'intervention ou de produits. La mixité est peu citée dans les documents, mais elle est prise en compte notamment dans le concept de Haute qualité de vie[®] développé dans le projet Phosphore III. Ainsi promeut-elle une approche systémique et humaine pour tous les projets urbains, l'approche systémique étant modélisée dans un référentiel, méthode unique en son genre au sein des opérateurs immobiliers étudiés.

Dans ce référentiel, « les équipes de Phosphore cherchent à traduire la complexité d'une approche systémique et croisée des enjeux, tout en proposant un cadre, une méthode et des indicateurs lisibles et adaptés à la spécificité des territoires et de ses acteurs.

A la fois guide de conception et outil de suivi et d'aide à la décision, la définition d'un profil Haute Qualité de Vie[®] pour chaque projet permet aux différents acteurs : élus, aménageurs, promoteurs, constructeurs, mainteneur/exploitants, mais également riverains, d'évaluer le positionnement développement durable d'un projet urbain et ainsi d'en mesurer les forces et faiblesses, pour, le cas échéant, les corriger ».



Participer à la réflexion collective est jugé essentiel et se traduit plutôt par des propositions de produits techniques innovants, expérimentés autour de Phosphore, fondés sur des produits du BTP, qui participent à l'animation et à la vie des quartiers : Ainsi a-t-on identifié :

- halle universelle,
- hub,
- tracé interquartiers,
- unibridge urbain,
- bâtiment hybride,
- bâtiment évolutif,

- sol intensifié,
- le rue nue (rue sans signalisation verticale),
- cité enseignement (participatif),
- intérieur intelligent,
- services écologiques en ville,
- la solidarité énergétique

PRINCIPES

Les principes HQVie® traduisent l'approche systémique et spatio-temporelle du référentiel Haute Qualité de Vie®. Interdépendants et solidaires, ces 5 principes sont applicables quelles que soient la nature et les échelles du projet

	Respect du génie du territoire	<i>Penser local</i> Prise en compte des spécificités physiques, naturelles et culturelles du lieu dans la définition, la composition urbaine et architecturale et le positionnement des ouvrages, équipements et espaces.
	Gestion raisonnée des flux et des mobilités	<i>Penser dynamique et circulaire</i> Approche systémique de la gestion des flux et des rejets associés visant à optimiser le fonctionnement et le maillage des ouvrages, équipements et espaces, tout en réduisant au maximum les nuisances associées.
	Intensification et évolutivité des usages	<i>Penser fonctionnel</i> Procédés conceptuels et constructifs appliqués aux ouvrages, équipements et espaces, visant à garantir leur durabilité, leur évolutivité et leur adaptabilité à court et à long terme.
	Cohésion, Santé et Bien-être	<i>Penser relationnel</i> Ensemble de procédés permettant de répondre aux attentes et aux besoins de tous usagers.
	Prévention des risques et résilience	<i>Penser anticipation</i> Procédés et procédures visant à minimiser l'exposition aux risques et à développer la résilience des espaces, équipements et ouvrages.

Les principes Haute Qualité de Vie®. EIFFAGE - Phosphore III

Via Eiffage Aménagement, la branche construction participe au développement urbain, et affirme intégrer les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Quelques exemples : la livraison des opérations d'aménagement Ville d'Été à Arcachon ou du quartier Saint-Eloi à Wissous ; les cinq hectares du quartier Châteauneuf à Guyancourt, participation à la réalisation de l'éco-quartier des docks de Saint-Ouen et la ZAC des Hauts-de-Joinville, du « Passage Pasteur » à Besançon, ainsi que de la ZAC Lénine à Gentilly.

Une dizaine d'opérations dont l'Ilot Cambridge à Grenoble ont été gagnées grâce aux innovations en matière de développement durable imaginées depuis 5 ans par le Groupe dans le cadre du projet de prospective urbaine Phosphore. Eiffage Immobilier fait aussi valoir ses compétences en matière de restructuration lourde avec le projet Paris Open dont la commercialisation a été lancée avec succès en 2012. Cet immeuble de bureaux de 18 étages sera reconverti en 518 logements et chambres pour étudiants. La livraison des espaces associés du Grand Stade Lille Métropole, des résidences à Quimper, Reims, Asnières, Concarneau ou encore des Chalets d'Émeraude aux Saisies sont quelques exemples de l'implication en matière de gestion suite à des opérations complexes. La société a une intervention dans le domaine de l'hôtellerie, de la rénovation et reconversion d'immeubles et de

centres commerciaux, de zones d'activités, qui comprennent l'introduction d'une part de mixité fonctionnelle dans ces quartiers.

La plupart des projets couvrent des réalisations de 50 à 60.000 m², reliées par des transports en commun, avec une forte part de logements et des commerces de proximité, ainsi que des espaces verts. Six projets sont mis en avant par Eiffage comme reflétant sa recherche de mixité fonctionnelle :

-Le projet Grange Dame Rose à Vélizy qui consiste à restructurer la zone d'activités de 50 ha facilitée par l'arrivée du tram, en introduisant une nouvelle centralité sur la commune dans une logique d'articulation entre la zone résidentielle et la zone d'activités. Ce projet s'est traduit par la création d'un quartier à la mixité fonctionnelle, sociale et d'espaces publics piétonniers ouverts sur les bâtiments et les commerces. La forme urbaine des bâtiments projetés reprend l'échelle des bâtiments de la zone d'emploi, intègre la création de « fenêtres et portes urbaines » et la réhabilitation de la Tour Morane, datant des années 1970.



-la ZAC St Eloi à Wissous, confiée à GESTEC, filiale d'Eiffage, consiste à requalifier des friches industrielles situées dans le secteur Nord de la ville. Les terrains étaient disposés au cœur d'un quartier résidentiel dont la mutation avait déjà démarré. Un quartier résidentiel autour d'un parc central de 10.000 m² et d'un bassin d'agrément, mêlant 700 logements en collectif libre et aidé et habitat individuel, 570m² de commerces de proximité, crèche halte-garderie et conservatoire de musique sera réalisé (55 000 m² de planchers en tout). Le quartier a été inauguré en 2007.

-les Hauts de Joinville (94), accolés à une station du RER, comprennent : 40 000 m² de plancher dont : 510 logements (dont 10% de logements sociaux), 5 000 m² de commerces (offre diversifiée de commerces de proximité autour d'une nouvelle enseigne locomotive MONOPRIX), 500 m² d'activités, 1 résidence pour étudiants et des équipements publics (centre culturel et sportif, crèche, parc urbain, parking souterrain et des espaces publics repensés et requalifiés). Tout ceci à proximité immédiate de la mairie et du centre ville. Ce programme est présenté comme un écoquartier à la programmation mixte adaptée à tous les types de déplacement et réaffirmant un linéaire commercial sans discontinuité sur la rue de Paris, rue centrale de la commune. 130 logements ont été entamés en 2011, ainsi que le centre sportif, le reste s'échelonnant jusque 2014 (et 2015 pour le parc).

- Eiffage Construction Centre-Est et ses filiales, en collaboration avec le cabinet d'architectes Douat-Harland & Associés, achèvent un cycle de rénovation urbaine du centre-ville de Clermont-Ferrand en réalisant un ensemble de bâtiments regroupant centre commercial, logements, bureaux, jardins et hôtels. Cet ensemble immobilier s'étendra sur 51 000 m² et proposera 600 places de parking en sous-sol. S'inscrivant dans une logique de renforcement de la mixité fonctionnelle, il doit permettre l'accès au plus grand nombre de services : un centre commercial sur deux niveaux, plus de 40 boutiques, un jardin végétalisé, un cinéma, un hôtel, un immeuble de bureaux, une résidence étudiante, une résidence de tourisme. Il se fixe également pour objectif de maintenir la mixité sociale, en matière de logement notamment, en permettant aux familles de condition modeste ou aux jeunes ménages par exemple, d'habiter en centre-ville (109 logements en accession, 42 logements en locatif social). D'une durée de 36 mois, les travaux devraient prendre fin durant le second semestre 2013.

-le projet Strasbourg 2030 (comme d'ailleurs ceux de Grenoble et de Lyon) regroupe plusieurs 3 lieux d'intervention d'Eiffage dans l'optique de la ville multifonctionnelle. Le projet recouvre les « services écologiques en ville » (jardins potagers, prairies et récupération de l'eau, zone de baignade), des bâtiments évolutifs permettent un ajustement aux besoins en logements mais aussi pour les activités dans une forme neutre (un cercle dont les tranches et étages, interconnectés, peuvent être affectés indifféremment aux bureaux, commerces, logements selon les périodes), un mélange de bâtiments neufs à énergie positive et d'anciens dont la réhabilitation est permis par les excédents des premiers, une mixité sociale avec les mêmes dispositifs de transferts, une « halle universelle » (commerces et services centraux accessibles depuis tous les quartiers et regroupés avec un lieu d'intermodalité des transports).

Mais il existe d'autres projets à Caen, en région parisienne, à Lyon, Bordeaux, etc.

Parmi les critiques qui sont présentées à certains de ces projets, citons :

-le fait qu'ils reposent finalement très fortement sur l'initiative publique, notamment pour les bureaux prévus dans des zones ou villes aux marchés peu orientés vers ce type de produits : les sièges de collectivités locales, les équipements, voire les bureaux d'Eiffage ont contribué fortement à limiter les erreurs d'appréciation du marché ;

-le zonage réapparaît très fortement dans les plans masse, souvent en contradiction avec les orientations initiales, ce qui tend à prouver que la multifonctionnalité n'est pas encore totalement entrée dans les modes productifs ou dans les processus décisionnels ;

-la part du stationnement est élevée, les programmes ont finalement peu changé dans le temps malgré l'apport de la réflexion sur le développement durable, les espaces verts sont peu présents sauf intervention financière de la collectivité, les activités originales (artisanat, création) sont très peu présentes et le commerce est majoritairement de la franchise ou de grandes marques ;

-les quartiers sont peu ouverts sur leur environnement immédiat.

3.4.2 Les opérateurs étrangers

3.4.2.1 CODIC : exemple d'un opérateur étranger

CODIC est un opérateur belge, qui mène, en Belgique ou Luxembourg, des projets mixtes à l'échelle de l'aménagement de quartier. Il possède un immeuble de commerces et logements à Cannes. Depuis l'année 2006 et les suivantes, CODIC France et Belgique sont intervenus sur des projets mixtes, avec, selon les opérations, une exploitation commerciale par des tiers, tels que Jones Lang LaSalle, ou des investisseurs tels que ING Vastgoed, Prupim, ...

Livré en mai 2011 à Lille, l'immeuble Onix conçu par Dominique Perrault Architecture (Paris) est divisé en deux bâtiments (R+8) posés sur deux niveaux souterrains de parking (320 places). Les 15.400 m² de bureaux, réalisés en co-promotion par Codic France et Vinci Immobilier, sont vendus à Axa REIM et commercialisés pour plus de 9.000 m² à l'Agence régionale de santé Nord-Pas-de-Calais.

CODIC, Projets mixtes, exemples

Cannes, rue d'Antibes, France

Superficie : 3900 m²

Architecte(s) : Archi & Partners International

Livraison : 2005

Locataire(s) : Darty, Esprit, Mexx, Sephora

Investisseur(s) : Prupim

Ilot Saint Michel, Belgique, Liège

Superficie : 30 000m²

Architecte(s) : Atelier du Sart Tilman

Livraison : 1999

Locataire(s) : Delhaize, C&A, Hennes & Mauritz, La grande Récré, Go Sport, Virgin, We et 40 boutiques

Investisseur(s) : ING Vastgoed

Royal Hamilius, Luxembourg-ville



Le projet prévoit l'aménagement d'un îlot multifonctionnel comprenant 16.000m² de commerces et 1.000 m² de surfaces Horeca et 1.250m² de services ; 10.000 m² de bureaux ; 7.500 m² de logements. L'exploitation commerciale de cet ensemble sera assurée par Jones Lang LaSalle.

Superficie : 36000 m²

Architecte(s) : Foster+Partners; Tetra Kayser & Associés

Livraison : 2013

Le groupe CODIC est créé en 1970 à Bruxelles, où il contribue à la réalisation des sièges de la Commission européenne. En 1988, il étend ses activités à l'Allemagne, puis au Luxembourg en 1989 et arrive en France en 1990, par l'ouverture d'un bureau à Lille. Ses opérations en France sont localisées à Lille au début, puis CODIC est intervenu à Metz et Nancy, à Paris (rue de Rennes et rue de Rivoli), Cannes ou St Quentin en Yvelines (parc d'affaires de 45.000 m² de bureaux). Au milieu des années 2000, une équipe de 5 personnes est installée à Paris. Son activité est essentiellement tournée vers l'immobilier d'entreprise, tertiaire et commercial. L'immobilier résidentiel étant une activité plus résiduelle.

L'un de ses savoir-faire est sa capacité à construire et associer divers actifs immobiliers en un seul programme tout en recomposant un quartier. Il repose notamment sur « le rejet du concept d'un site exclusivement dédié au business », qu'il applique aussi à ses parcs d'affaires. L'ensemble immobilier est intégré dans un environnement multifonctionnel : commerces, logements, écoles, services. Un dialogue permanent avec les acteurs locaux leur permet de favoriser l'assimilation de l'opération dans l'agglomération. Les habitants peuvent, par exemple, profiter librement de la tranquillité des espaces verts. Des négociations sont menées pour améliorer la desserte de transports en commun.

La première opération mixte a été réalisée à Liège, sise sur des emprises de délaissés d'infrastructures (place St Lambert). Le contexte dense et urbain était favorable. Rues piétonnes, répartition du bâti en quatre immeubles réalisés par 4 architectes différents, associations de commerces, bureaux puis logements en hauteur, avec des jardins suspendus, stationnement sur plusieurs niveaux, des immeubles de bureaux avec des logements à l'arrière de l'ilôt : toutes ces configurations sont développées, en respectant le plus souvent des entrées séparées.

CODIC a donc réalisé essentiellement des opérations de promotion (il est gestionnaire de quelques actifs seulement). Mais son origine de l'immobilier d'entreprise lui apporte des compétences précieuses pour l'intégration des fonctions. Sa stratégie de développement est actuellement tournée vers la distribution.

3.4.2.2 ING

ING Real Estate Development France, filiale de promotion du groupe depuis 35 ans, avait en 2009 un chiffre d'affaire de près de 8 milliards d'euros. Elle bénéficie d'une expérience et d'une maîtrise approfondie de tous les secteurs de l'immobilier (centres commerciaux, logements, bureaux et parkings). Elle dispose de toutes les compétences internes afin de lui permettre d'être investisseur, promoteur, financier, programmateur et gestionnaire. Plusieurs projets emblématiques pour le Groupe sont des opérations mixtes : Habiter les Quais à Nantes, EuroAlsace à Paris, Evry Horizon Sud ou l'opération Le Monolithe de Lyon Confluence inauguré en octobre 2010.

L'approche « *retailed mixed use* » est développée pour des emplacements à proximité d'un pôle de transports en commun. Ilots urbains à Metz, à Lyon (Confluence), à Thonon-les-Bains et à Valenciennes. Pour chacun, ce sont des programmes mixtes, logements, bureaux, résidences, hôtel, au dessus d'un rez-de-chaussée dédié aux commerces. Le minimum, c'est 15 600m² à Valenciennes ; le maximum, c'est 77 500m² à Metz, dans le quartier de l'Amphithéâtre. ING intervient également sur de grands territoires, dans des quartiers mixtes à dominante logements. Le développement est

organisé en 2 ou 3 phases, sur 10 à 15 ans. En France, deux projets de ce type sont en étude, à Marseille avec les Docks libres et sur l'île St-Denis (entre 60 000 et 100 000m²).

En 2010, ING organise avec d'autres promoteurs un grand débat sur le coût du logement : les comparaisons avec d'autres pays soulignent que **la mixité fonctionnelle pourrait être un moyen de mieux amortir certains coûts collectifs** et explique aussi le coût du logement en France.

En 2011, ING décide de ne plus faire de promotion immobilière en France. *«ING Real Estate Development a été mis en gestion extinctive en début de l'année. Il n'y avait pas de solution de cession satisfaisante»*. Le pôle français d'ING Real Estate Investment Management a été vendu en février 2011 à CB Richard Ellis, comme la majeure partie des activités de gestion immobilière de la banque néerlandaise. Plusieurs opérations (Muse à Metz, Les Docks Libres de Marseille, la gare Sud) ont été revendues à d'autres opérateurs. Reste à Paris une équipe d'ING Real Estate Finance, active dans les prêts aux sociétés foncières.

Avec un encours mondial d'environ 35 milliards d'euros, ING Real Estate Finance figure parmi les 5 premières banques de financement immobilier en Europe. Sa filiale ING Real Estate Finance France, créée en 2005, gère un portefeuille d'environ 3 milliards d'euros. Elle compte sur l'expertise de ses équipes et la pérennité de sa structure pour poursuivre son développement. ING Real Estate France mène des financements sur classes d'actifs traditionnels (bureaux, commerces, logements, logistique) pour des fonds d'investissements internationaux, qui représentent 60 % de son portefeuille, et des sociétés foncières cotées (40 %).

Depuis quelques années, des synergies ont été mises en place au sein du groupe ING afin que chaque entité puisse bénéficier d'une dynamique favorisant le développement de son activité. Dans ce cadre, le métier Real Estate Finance a rejoint les autres métiers d'ING Commercial Banking, en France comme dans l'ensemble du Groupe.

Malgré son expérience opérationnelle à travers ING Real Estate, ces synergies ne se sont pas traduites par des innovations au plan financier pour faciliter le portage d'opérations mixtes incluant plusieurs classes d'actifs variés sur un même site. Il reste nécessaire d'avoir un investisseur aux reins solides ou un propriétaire foncier ou encore une société d'aménagement.

3.4.2.3 BOUWFONDS MARIGNAN IMMOBILIER

Leader aux Pays-Bas où il a été fondé en 1946, Rabo Real Estate Group est l'un des tout premiers groupes européens de promotion immobilière, adossé à la Rabo Bank. Il est présent dans les domaines de la promotion, du financement et de l'asset management (gestion d'actifs).

Ses points d'ancrage sont les Pays-Bas, l'Allemagne, et la France. L'entité française qu'est Bouwfonds Marignan immobilier, avec environ 3 500 logements annuels est la plus importante après les Pays-Bas, où la production est de l'ordre de 5 000 logements par an, alors que l'Allemagne se situe à 1 000 lots. L'ensemble totalise un portefeuille de près de 9500 logements et 3 278 000 m² d'activités tertiaires et commerciales en portefeuille.

Avec un chiffre d'affaires de 530 millions d'euros et 285 salariés, le groupe se présente comme un **promoteur généraliste intégré**, qui couvre la totalité de la chaîne de production, du foncier à la

commercialisation, mais sans être impliqué dans la gestion. En revanche, MAB development, la filiale du même groupe dans l'urbanisme commercial, est présente sur ce créneau. Promoteur positionné sur l'innovation, il est spécialisé dans l'immobilier commercial et les projets multifonctionnels de centre-ville. Leur approche est orientée vers les utilisateurs finaux et les usages. Les opérations combinent logements, bureaux, commerces et espaces de loisirs, le commerce constituant souvent l'élément clé de ces réalisations.

Organisational chart



Rabo Real Estate Group



Le groupe immobilier souhaite consolider ses positions en s'appuyant sur son réseau à l'intérieur du Rabo group. Après dix années de croissance ininterrompue, le marché immobilier aborde un nouveau cycle. Sur un marché où l'offre de logements va devenir insuffisante, la demande est alimentée par une démographie soutenue et par la volonté accrue de devenir propriétaire, associée à un retour à la pierre comme placement refuge, suite aux inquiétudes sur les retraites et aux turbulences boursières. Le marché de l'immobilier commercial d'Europe de l'Ouest évolue d'un marché d'expansion vers un marché mature de la restructuration et rénovation, d'où la priorité donnée aux zones de restructuration urbaine de centres ville, autour de projets commerciaux dans des projets multifonctionnels.

La diversification réussie des activités du Groupe et sa capacité à développer une offre multi-produits le positionnent comme un acteur pluridisciplinaire, présent sur tous les segments de la chaîne de production : habitat, immobilier d'entreprises, résidences-services répondant à des besoins d'hébergement différenciés (loisirs, affaires, étudiants, seniors).

« Déjà largement engagé dans la réalisation d'opérations de qualité à destination mixte, Bouwfonds Marignan Immobilier est prêt à répondre aux exigences nouvelles : le partage équitable de la ville entre ses différentes fonctions (équipements, logements, activités, commerces), la prise en compte des jeunes ménages et primo-accédants, l'équilibre intergénérationnel.

La capacité de développer des opérations complexes et le cas échéant, d'en supporter le risque financier constitue un autre atout de poids pour Bouwfonds Marignan Immobilier, désireux d'affirmer **sa présence en amont et sur le long terme dans la réurbanisation des villes.** »

Parmi les différents pôles de spécialisation de Bouwfonds Marignan, l'immobilier d'entreprises constitue une entité à part entière, dotée d'une large capacité d'intervention. Au sein du Groupe, la

Direction Nationale Immobilier d'Entreprises dispose d'une équipe dédiée, exclusivement composée de professionnels confirmés dans chaque métier : développement, direction de programmes, direction technique, direction commerciale.

La solidité financière de son actionnaire confère à Bouwfonds Marignan la capacité d'accompagner **tout type d'opérations, quelles qu'en soient la nature et la dimension** : immeubles de bureaux, d'une surface inférieure à 1 000 m² pour certains et de plus de 30 000m² pour d'autres, parcs tertiaires, opérations complexes associant bureaux et locaux commerciaux, restructurations lourdes de bâtiments existants.

Le groupe tire sa crédibilité de sa capacité à mobiliser rapidement des fonds importants, pour s'engager en risques sur des sites industriels, développer ses propres projets ou s'associer en partenariat sur de grosses opérations, que ce soit en VEFA, en contrat de promotion immobilière (CPI), ou en développement d'opérations en "blanc".

Avec un volume d'affaires activités de 683.6 millions d'euros en 2011, **le pôle Habitat demeure le cœur de métier** de Bouwfonds Marignan Immobilier, tant en Ile-de-France qu'en régions. 3 258 logements ont été commercialisés en 2011, à une clientèle d'acquéreurs en résidence principale pour 55 % et d'investisseurs pour 45 %. La part du collectif est majoritaire (94.5%), mais Bouwfonds Marignan Immobilier se distingue par sa présence récurrente sur le marché de l'habitat individuel, principalement concentré sur l'Ile-de-France et la région Nord-Picardie.

Sur le marché du logement, Bouwfonds Marignan Immobilier a confirmé sa capacité à s'impliquer dans des projets de grande envergure. Présent dans la plupart des grandes métropoles régionales, le Groupe a affirmé ainsi sa vocation de promoteur de proximité, y compris dans des gammes de prix modestes. En réponse aux objectifs de mixité sociale, une part croissante des opérations réalisées dans les quartiers de rénovation urbaine est dédiée au logement intermédiaire et à l'accession sociale.

La présence de Bouwfonds Marignan Immobilier sur **les grandes opérations d'urbanisme** est le fruit de la stratégie de long terme engagée à l'échelle de sa maison-mère, le Groupe Rabo Real Estate Group. Doté de la capacité de constituer des réserves foncières importantes et de s'engager dans des acquisitions de terrains sans conditions suspensives, Bouwfonds Marignan Immobilier accompagne sur plusieurs années la revitalisation de centre-villes et l'aménagement de nouveaux quartiers. Cette compétence lui permet de participer aux projets d'urbanisme, soit en relation directe avec les collectivités locales, soit aux côtés des aménageurs privés ou publics.

- **LYON ISLANDS** : La reconquête du site Lyon Confluence de 150 hectares s'étendant entre le Rhône et la Saône s'affirme comme l'une des plus vastes réalisations urbaines de centre-ville en Europe. Sur l'îlot B, entre la darse et le parc urbain, Bouwfonds Marignan Immobilier réalise l'essentiel des logements en accession « haut de gamme », soit environ 15.000 m², dans le cadre d'un projet coordonné par Massimiliano Fuksas, architecte de renommée internationale. Le coup d'envoi commercial de l'opération a été donné le 22 juin 2006 et les travaux ont démarré à l'été 2007. Aux Pyramides d'Or de la Fédération des Promoteurs Constructeurs, Lyon Islands a remporté en 2007 le Grand Prix Régional, le Prix du Logement Durable et le Prix de la Qualité de Vie au naturel.

- **MARSEILLE (14e)** : Chlorophylles, dans la ZAC des Hauts-de-Sainte-Marthe, est un projet d'urbanisme représentant un enjeu majeur pour la ville de Marseille par l'importance des espaces disponibles (150 hectares) et par la forte implication en termes de qualité environnementale. Prochainement desservi par la nouvelle gare du tramway, le site est valorisé par la création de 63.500

m² d'espaces publics, dont un parc et des espaces verts (24.000 m² au total), un bassin de 8.100 m² et une place urbaine. Bouwfonds Marignan Immobilier s'est positionné sur six îlots totalisant 112.500 m², pour une surface Shon de 86.000 m² associant logements, activités et commerces.

-VAURÉAL CŒUR DE VILLE : avec quatre opérations successives depuis 2005, représentant plus de 250 logements au total (habitat collectif et individuel), Bouwfonds Marignan Immobilier a apporté une large contribution à l'aménagement du cœur de ville de Vauréal, qui se développe en étoile autour du rond-point de la Croix-Lieu. Ce site accueillant l'Hôtel de Ville, la salle de spectacles et de nombreux commerces, en complément des équipements existants (piscine, bibliothèque, écoles) confirme la dimension de ville à part entière de Vauréal, après le changement de statut de Cergy-Pontoise, ex-ville nouvelle devenue Communauté d'agglomérations. La première opération livrée en mars 2007, Le Parvis, a obtenu la même année la Pyramide d'Argent décernée par la FPC, pour le prix du Logement Durable.

Citons également le projet de restructuration exceptionnel du site de la gare à Levallois-Perret se compose d'un immeuble tertiaire, de logements, de locaux d'activités et d'équipement collectif (parking public).

Même si la mixité urbaine n'apparaît pas comme un axe majeur de son activité en France, où la partie développement immobilier est majoritairement dans le logement, le groupe la met en œuvre dans plusieurs opérations, notamment par sa filiale d'urbanisme commercial. Aux Pays Bas plusieurs « cœurs de ville » ont été réalisés, dans des communes dortoirs qui souhaitent enrichir leur offre et créer un pôle d'animation, souvent en jouant sur des centres à deux niveaux (partie au sol, semi-enterrée, avec la majorité des flux, associée à une partie aérienne dédiée à la circulation à pied). Aux côtés de la priorité donnée aux usagers, le travail d'équipe est mis en avant comme un facteur majeur de réussite : « Pour arriver à des solutions intégrées dans un projet multifonctionnel (logements, bureaux, commerces, loisirs), nous coopérons dans de nombreux domaines tant avec le secteur public qu'avec des parties privées, comme par exemple l'Administration, les enseignes, les investisseurs, les promoteurs immobiliers, les agents immobiliers et les collectivités locales. Ce travail d'équipe s'accompagne d'une communication ouverte et explicite. Nous harmonisons les différentes idées, sans perdre de vue l'environnement social dans le procédé. Notre partenariat vise principalement à accomplir un résultat final voulu par toutes les parties engagées. ».

3.4.3 Les grands groupes simplement impliqués dans des projets mixtes

D'autres groupes citent la mixité fonctionnelle comme une tendance du marché mais ne développent pas de concept spécifique à ce sujet.

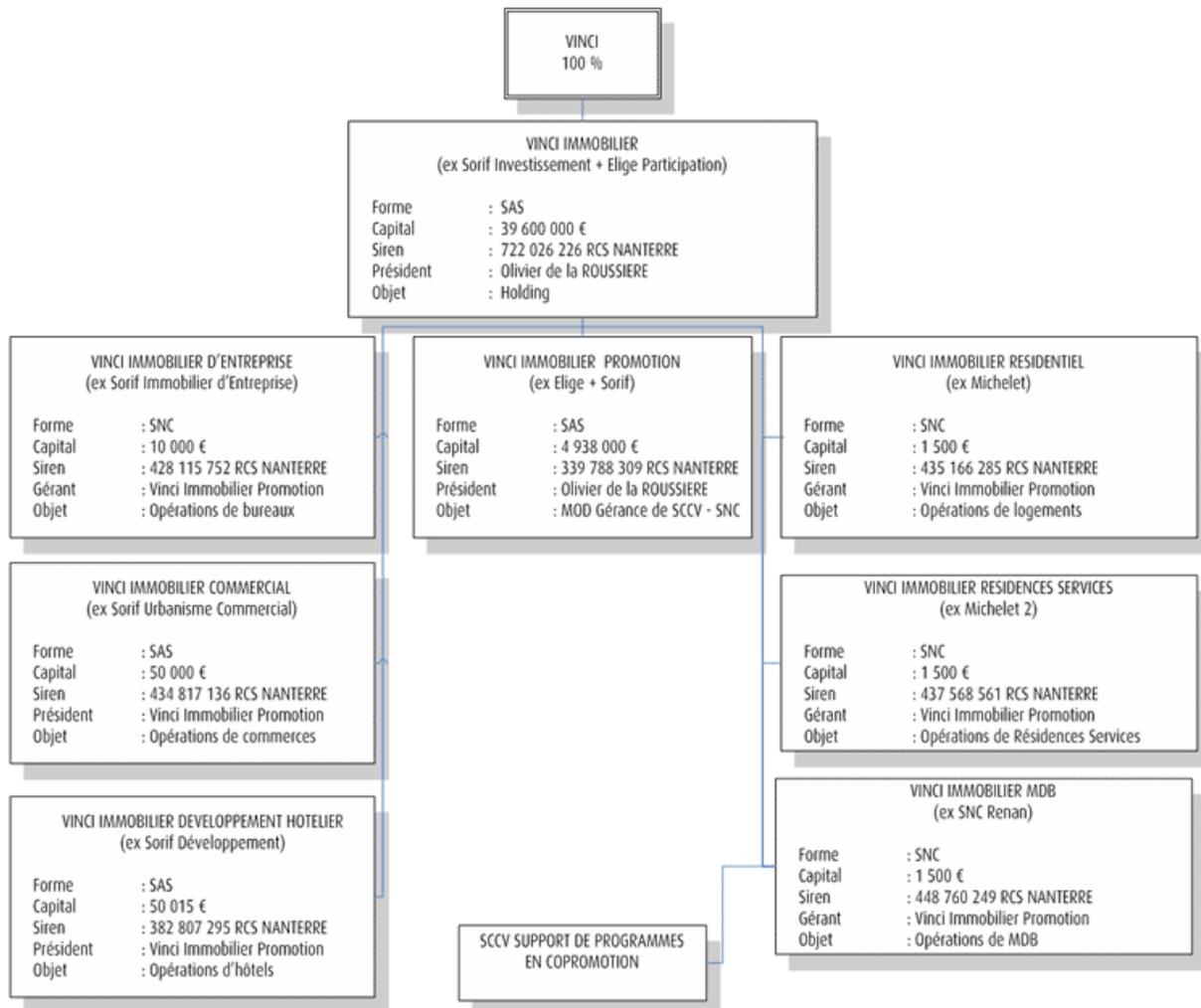
3.4.3.1 Vinci immobilier

Vinci immobilier est une société du groupe Vinci, créée en 2005 par le regroupement des sociétés immobilières du groupe, Elige et Sorif.

VINCI Immobilier comprend aujourd'hui sept sociétés spécialisées, auxquelles s'ajoutent des sociétés supports d'opérations:

- Une holding financière VINCI Immobilier, filiale directe à 100% de VINCI, qui est capitalisée à hauteur de 39,6 M d'euros.

- Une société prestataire de services, VINCI Immobilier Promotion, qui assure la gestion des opérations immobilières portées par les SSM ou les SSO dont elle est la gérante.
- Des sociétés spécialisées multi-programmes (SSM) qui développent et réalisent des projets immobiliers, dans lesquelles nous n'avons pas de partenaires associés. Elles sont spécialisées par ligne de produit : immobilier d'entreprise, commercial, résidentiel, résidences services et développement hôtelier.
- Une société « marchand de biens » et diverses sociétés spécialisées.
- Des sociétés supports d'opérations (SSO) qui réalisent les opérations dans lesquelles nous avons des partenaires associés. En général, il s'agit de co-promoteurs.



La direction des « Grands projets et de l'aménagement » de Vinci immobilier est récente : créée en 2006, un an après la création du groupe, ses missions sont la recherche de terrains et l'analyse des opportunités de développement de grande taille, la réponse aux appels d'offre des collectivités locales en aménagement et la participation à la définition et au développement d'opérations urbaines. L'objectif était de développer l'activité d'aménagement auparavant ponctuelle (chez Sorif à l'époque), comme dans le cas de l'opération du Trapèze, sur les terrains Renault (engagée en 2001 dans le cadre d'un consortium, auquel participait Sorif).

Son rôle est de répondre à la demande de mixité des collectivités, mais pas seulement. Elle propose d'intervenir sur différentes tâches :

- Identification de la politique urbaine menée
- Analyse des enjeux et des partenaires du projet
- Evaluation des potentialités du site
- Prise en compte des aspects économiques et environnementaux

Il s'agit d'une offre complète d'aménageur, associée à une capacité de portage foncier, pour des opérations de grande envergure, plus qu'une spécialité tournée vers la mixité fonctionnelle.

Grâce à son offre multi-produits et son expertise dans la réalisation de grands projets, VINCI Immobilier est en mesure d'offrir des réponses globales et adaptées et d'accompagner les collectivités locales dans leurs réalisations d'opérations d'aménagement complexes assurant ainsi le développement de zones urbaines en véritables quartiers de vie.
Source : communiqué de presse d'ING Real Estate / Vinci immobilier (2007)

Le rôle de la direction des Grands projets et de l'Aménagement est de répondre à la demande de mixité fonctionnelle des collectivités locales, parmi d'autres exigences, souvent formulées plus explicitement : montage de grands projets, concessions d'aménagement, mixité sociale dans le logement, ... Le mélange des fonctions est souvent implicite, comme créateur d'échanges et d'équilibre du futur quartier.

Elle n'est pas particulièrement mise en évidence dans l'approche de Vinci immobilier, qui préfère mettre en avant ses opérations réussies comme références de ses savoirs faire. La communication, autour de la mixité fonctionnelle comme autour d'autres sujets, ne se veut pas première. L'expérience et les spécialités maîtrisées au sein du groupe immobilier, voire du groupe Vinci au sens large, sont d'abord mises en avant. Certaines opérations mixtes résultent de la présence du groupe Vinci sur une opération non immobilière, comme la construction en partenariat public-privé du Stade de Nice, qui a donné lieu à la construction de quelques logements (Nice Bay), d'un hôtel et de commerces (Nice One) à proximité, par la société immobilière du groupe. L'engagement dans une opération d'aménagement correspond souvent à des chantiers pour des filiales : la logique de groupe est bien présente, visant à utiliser les relations et les liens entre filiales pour entretenir le flux d'affaires en cours.



VINCI Immobilier a livré début 2011 la résidence « Rive de Parc », située sur les anciens terrains Renault au cœur du nouveau quartier Rives de Seine à Boulogne Billancourt.

Source : site internet de Vinci immobilier

Toutefois, ces liens ne sont pas systématiques : les grandes opérations d'aménagement, en concession ou en partenariat avec des aménageurs publics, contiennent le plus souvent une clause prévoyant la présence de plusieurs opérateurs à la construction, comme avec l'aménageur public de Boulogne-Billancourt, la SAEM Val de Seine. Les charges foncières sont réparties entre plusieurs promoteurs immobiliers car c'est un gage de diversité des produits, notamment pour le logement, et donc de mixité sociale.

La mixité fonctionnelle n'a pas pris une place majeure et évidente dans l'offre de l'entreprise : aucun « assemblage type » n'est proposé, pour parvenir à une diversité de fonctions opérante, ni même un mélange de fonctions souvent mis en œuvre. L'accent est mis sur la recherche de solutions adaptées

et d'abord liées à un contexte opérationnel particulier. Plutôt qu'un mélange de produits immobiliers selon leurs fonctions, c'est la conception et le travail de l'urbaniste en matière d'aménagement qui créent et induisent la mixité d'usages et de fonctions, les lieux de passage, les lieux publics, etc.

Les lieux publics et de rencontre sont reconnus comme ayant un rôle dans les échanges créant la vie au sein de l'opération. Conçus par les urbanistes, ils sont soit pris en charge par la collectivité qui les réalise, soit, de plus en plus souvent, inclus dans les opérations privées, avec des servitudes de passage et d'ouverture au public pendant les heures diurnes, le plus souvent à la charge de copropriétés. Cette pratique réduit les coûts collectifs des zones d'aménagement et d'entretien de ces espaces, mais leur usage n'est pas le même que des espaces publics qui sont ouverts en permanence (espaces de passage de type rue). Enfin, la contrepartie est de renchérir les coûts de copropriété pour les usagers des bâtiments, en général bureaux et commerces.

L'image de l'entreprise se construit plus sur la capacité à maîtriser des opérations complexes, à répondre aux exigences de mixité sociale et à la mise en œuvre d'un aménagement réussi par la maîtrise du métier d'aménageur et la capacité à faire intervenir différents métiers, plus que dans la proposition d'une offre « préparée » de mixité de fonctions.



VINCI Immobilier, désigné par la Communauté Urbaine de Strasbourg pour la reconversion de l'hôtel de Police de la ville (janvier 2011), suite à un appel à projet lancé au printemps 2010, pour la création d'un hôtel haut de gamme ainsi que de logements sociaux en lieu et place de l'ancien hôtel de Police de Strasbourg. Une opération qui vise à redynamiser le quartier.

Source : site internet de Vinci immobilier

Vinci n'a apparemment pas développé sa communication sur la mixité des produits et des usages, des fonctions, mais plutôt mis en avant sa capacité à développer toute sorte de produits spécialisés et à les mettre en musique. Sa communication est plus axée sur les aspects environnementaux avec plusieurs labels pour la construction (HQE, NF logement, BBC), la chaire de recherche Vinci-Paris Tech, axée sur la mesure des qualités environnementales des produits (économies d'eaux et d'autres flux par exemple) et son investissement dans des Ecoquartiers. Elle repose sur la présentation d'opérations réussies. Cela correspond à sa stratégie de développement qui n'est pas de grossir tous azimuts, restant dans son métier de l'immobilier défini au sein du groupe Vinci.

Pour les collectivités l'attrait de grands opérateurs de type Vinci, capables d'intervenir sur des projets d'envergure, est d'abord la puissance financière, associée à la capacité de portage du foncier et à la maîtrise de différentes filières de produits. Dans le cas de Vinci immobilier, bien que la stratégie de groupe ait pesé dans ces évolutions, avec la volonté de proposer une offre complète aux collectivités, l'offre a toutefois d'abord évolué pour faire face à de grosses opérations arrivées sur le marché par la réhabilitation de friches en milieu urbain (cas des usines Renault de Boulogne-Billancourt) ou par le réaménagement de sites déjà urbanisés (autour de nouvelles infrastructures, d'une recomposition des quartiers existants, ..., comme dans le cas de St Denis où Vinci est intervenu sur un complexe cinématographique). Chez Vinci, la création de mixité dans des quartiers d'extension urbaine, qui se recoupe avec des tailles d'opérations souvent plus modestes et moins complexes, est peu présente. Plus que la mixité des fonctions, aux accents techniques, est mise en valeur la « mixité urbaine et sociale » recherchée par les collectivités que Vinci veut accompagner à toutes les étapes de leurs projets. La présence du commerce joue notamment un rôle déterminant pour assurer l'animation de ces quartiers, lors de la requalification de centres villes ou de centres commerciaux de périphérie (Carré Feydeau à Nantes – commerces et logements en centre-ville avec stationnement, « Avaricum » à Bourges - commerces, logements sociaux, logements en accession, résidences d'affaires en centre-ville avec stationnement. Les projets de requalification d'espaces commerciaux en périphérie prévoient des activités culturelles et de loisirs, mais pas de logements ou d'activités avec un rythme différent pour Vinci, par exemple, les Docks Vauban au Havre, vendus à l'investisseur Rodamco Europe ou la zone commerciale des Ulis).



Nantes - Carré Feydeau, VINCI Immobilier a commercialisé début 2011 les surfaces commerciales en VEFA auprès du groupe Proudreed, associé à un partenaire italien, après la signature de l'acte d'achat du terrain en septembre 2010. L'ensemble mixte est situé au cœur du centre-ville.

Source : site internet de Vinci immobilier

L'intervention de Vinci s'arrête à la commercialisation des opérations immobilières, même si certaines des sociétés du groupe offrent des prestations de gestion immobilière, à destination des professionnels et des particuliers. Les interventions restent bien distinctes dans le temps, avec des intervenants différents, même s'ils appartiennent à la même société ou au même groupe : équipe d'aménagement (conception, montage, ...), promoteurs, et enfin constructeurs. L'idée d'une prestation de « gestion de la mixité » est écartée a priori : c'est un autre métier. Derrière cet

argument du métier se trouve probablement la question du financement : jusqu'à la livraison de logements, bureaux ou espaces aménagés, un logique d'investissement prévaut tous ces produits étant vendus à des opérateurs publics ou privés, pour leur usage ou pour la location. Si une coordination entre les différents spécialistes de ces produits s'est mise en place pour la création de ces zones multifonctions, rien de tel n'existe pour la gestion où les intervenants sont encore plus distants les uns des autres, chacun cantonné sur son marché. Si Vinci propose de la gestion d'actifs immobiliers pour les entreprises, de la gestion de biens à destination des particuliers ou de la gestion d'équipements publics dans le cadre de concessions, ces prestations sont réalisées dans des filiales dispersées dans des sociétés distinctes, parfois éloignées du pôle immobilier.

La direction des Grands projets et de l'aménagement peut intervenir sur des phases amont uniquement, selon la demande des collectivités. La capacité à porter le foncier, et ainsi à éviter à l'aménageur public ou à la collectivité de le faire, permet à l'entreprise d'intervenir sur le moyen terme, de l'achat des terrains à la vente des charges foncières, voire des produits immobiliers diversifiés, ce qui permet une continuité d'intervention. Cette continuité d'intervention, souvent mise en avant comme garantie de la cohérence d'une opération, y compris pour le mélange des fonctions, est ainsi possible car financée indirectement et implicitement par la rémunération du portage foncier lors de la vente des charges foncières, notamment dans tous les cas où cette mission n'est pas financée par la collectivité, qui sont majoritaires. La cohérence de l'opération peut dans certains cas être assurée par l'aménageur public, mais il a souvent très peu de leviers pour intervenir s'il ne prend pas de risque foncier ou de risque financier. Aucune garantie n'existe toutefois lorsque Vinci maîtrise cette cohérence : la « garantie » est dans la qualité du travail de l'urbaniste dont c'est le métier de composer des morceaux de ville et des espaces pour faire fonctionner l'urbain.

Si toutes les équipes régionales peuvent faire appel aux savoirs faire de la direction, ce type d'interventions se concentre en région Ile-de-France. Cela tient d'une part à la taille des opérations qui sont proportionnelles à celle de l'agglomération. D'autre part à l'émiettement et aux faibles moyens des équipes d'aménagement publiques, rarement constituées à une échelle intercommunale suffisamment vaste et/ou solide.

La mixité fonctionnelle apparaît peu, dans une société qui met en avant l'adaptation à des projets uniques et complexes, insérés dans des contextes variés. Elle est peu reliée à l'argumentaire sur la durabilité, centré ici sur la conception des bâtiments et l'intégration des impératifs écologiques à l'activité de l'entreprise. L'offre interne est privilégiée, sauf dans certains cas, qui sont fréquents, tels que la demande d'une diversité d'opérateurs par le commanditaire, l'ampleur du projet, qui exige le partage du risque par plusieurs partenaires, ainsi que la nécessité d'ajouter une spécialité absente du groupe.

Vinci immobilier vise d'abord des opérations complexes d'envergure, dans une approche adaptée, qui se veut aux antipodes de la systématisation, le plus souvent de reconstruction urbaine. Le marché, centré sur de grands quartiers, est limité, mais les savoirs-faire peuvent être utilisés à une échelle plus petite. La société se positionne parmi les quelques entreprises françaises capables de proposer ce genre d'intervention. Les entreprises étrangères venues à la fin des années 2000 n'ayant pas persévéré.

VINCI Immobilier dispose d'une méthodologie d'accompagnement des collectivités dans leur projet d'éco-quartier. « Nous réalisons des quartiers mixtes, associant bureaux, logements et équipements. Tous les projets que nous bâtissons respectent le contexte architectural et urbain, s'intègrent dans le paysage, prennent en compte le développement durable (qualité du cadre de vie, mixité sociale, démarche HQE,...). C'est pour nous un gage important de fiabilité et de pérennité. » Plusieurs initiatives du groupe, tel son organisme de recherche (la Fabrique de la Cité, sa chaire d'éco-conception et d'écourbanisme ou ses engagements pour le développement durable) font manifestement partie d'une politique de communication soutenue en direction des collectivités.

Notes et compléments

Autres sites évoqués pour la mixité concernant Vinci immobilier : Clichy Batignolles, paris 17^{ème} / Pereire 17^{ème} / Jardin des deux rives à Strasbourg / Onix Lille (bureaux)

Une démarche éco-quartier

VINCI Immobilier dispose d'une méthodologie d'accompagnement des collectivités dans leur projet d'éco-quartier. Par une analyse en amont du cycle de vie des bâtiments, nous sommes capables de tenir nos engagements environnementaux sur la durée et de contribuer à la gestion future du site. Nous voyons le développement durable comme une opportunité de renouveler nos offres et de développer des solutions à haute valeur ajoutée environnementale. « Les vraies réussites sont celles que l'on partage ».

A chaque étape du projet, un partenaire rigoureux

Nos équipes identifient la politique urbaine menée, analysent les enjeux et les particularités du projet, évaluent les potentialités du site, prennent en compte les aspects économiques et sociaux, ...

Une question d'équilibre...

Nous réalisons des quartiers mixtes, associant bureaux, logements et équipements. Tous les projets que nous bâtissons respectent le contexte architectural et urbain, s'intègrent dans le paysage, prennent en compte le développement durable (qualité du cadre de vie, mixité sociale, démarche HQE,...). C'est pour nous un gage important de fiabilité et de pérennité.

Pourquoi choisir le Département Aménagement de VINCI Immobilier ?

- Plus qu'un aménageur et plus qu'un promoteur : la combinaison amont et aval des métiers de la ville pour une réponse plus pertinente
- Notre appartenance au groupe VINCI : un gage de solidité financière, de professionnalisme, de qualité de réalisation et de respect des délais
- Une culture du partenariat : « les vraies réussites sont celles que l'on partage »
- Un engagement global sur l'aménagement et sur l'immobilier
- Un interlocuteur unique depuis les négociations foncières jusqu'à la livraison des bâtiments et des voiries

Quatre grands projets du pôle Commerces de Vinci immobilier (source : communiqués de presse de Vinci immobilier)

- La réhabilitation des Docks Vauban au Havre (76) illustre la volonté de VINCI Immobilier de faire renaître un patrimoine dédié et parfaitement adapté au commerce. En effet, depuis quelques années, les docks ont vu peu à peu leurs activités se déplacer vers Port 2000. L'idée était de leur redonner vie grâce à un projet mixte accueillant des commerces, et des activités culturelles et de loisirs.

Descriptif : Pôle de commerces ; loisirs et culture de 66 000 m² + 3 000 places de parking dont 1 000 places en parking Silo.
Enseignes : GAUMONT, H&M, BAOBAB, SATURN, HEYTENS, DOCKS LASER, BOWLINGSTAR, LA GRANDE RECRE, PLEIN CIEL, PIZZA DEL ARTE, ACROCHATS, EL RANCHO, SURF BAR, SOHO, POMME DE PAIN, OXBOW, G STAR, AU PETIT WOK, COURTEPAILLE, VIAGO (soit 57 % des surfaces)

Architecte : REICHEN & ROBERT et Associés

Co-promoteur : ING Real Estate Development
Investisseur : UNIBAIL-RODAMCO
Travaux débutés en juin 2007 / livraison en avril 2009

- A Nantes (44), dans un quartier du centre-ville, VINCI Immobilier a travaillé à la création d'un projet mixte, le « Carré Feydeau », avec un nouveau pôle de commerces et des logements.

Descriptif : 12.000 m² de commerces dont 5 moyennes surfaces + 60 logements + parking public de 520 places

Enseignes : CHAMPION, SATURN

Commercialisateurs : BHMR (Bernard Haas) et VINCI Immobilier

Investisseur : UNIBAIL-RODAMCO

Architecte : ARTE CHARPENTIER / LOCI-ANIMA

Planning : CDEC et permis de construire en 2009

Livraison en 2012

- A Bourges (18), VINCI Immobilier place le commerce au cœur de la ville grâce à « Avaricum », un projet alliant commerces, logements sociaux, logements en accession, résidences d'affaires et places de parking, en plein centre-ville.

Descriptif : 13 000 m² de surface de vente / 17 000 m² SHON environ de commerces

+ 30 logements sociaux + 46 logements en accession + Une résidence d'affaire de 121 appartements + un parking à usage public de 800 places environ.

Enseignes : MONOPRIX

Architecte : ARTE CHARPENTIER / F.BLATTER

Co-promoteur / commercialisateur : URBANISME ET COMMERCE

Investisseur : REDEVCO - URBIS PARK

CDEC obtenue en 2008

Livraison prévisionnelle : automne 2011

- Aux Ulis (91), VINCI Immobilier met en œuvre une autre de ses compétences : la restructuration de zones commerciales en périphérie et la requalification des entrées de villes.

Descriptif : Retail Park de 20.000 m² + 800 places de parking

Investisseur / commercialisateur : UNIBAIL-RODAMCO

Architecte : Agence CONTEXTE

Livraison prévue fin 2011 au départ.

Grands projets d'aménagement :

Reconversion du « Trapèze » des usines Renault de Boulogne Billancourt, avec la SEAM Val de Seine Aménagement

Aménagement du centre ville de Boulogne Billancourt, en partenariat avec la Ville

Aménagement de la ZAC de la Chapelle de Guivry au Mesnil Amelot (77)

Aménagement du centre ville de Bagnolet (93)

Opérations complexes en centre ville :

Reconquête de friches industrielles : ZAC Michel Berthet du quartier Saint-Pierre-de-Vaise (Lyon 9ème)

Reconfiguration de centre ville : ZAC Béranger à Malakoff (92)

Transformation de bâtiments : projet Neptune de l'île Feydeau (Nantes)

Autres projets étudiés :

ZAC de la Gare à Vigneux-sur-Seine (91)

Nouveau quartier Sud à Joué-lès-Tours (37)

ZAC Renard à Saint-Cyr-l'Ecole (78)

3.4.3.2 BNP Paribas

BNP Paribas Immobilier Résidentiel a réalisé un volume d'activité en Promotion Résidentiel de près de 600 millions d'euros en 2012 et gère plus de 7 000 logements en résidences services (sous les marques Hipark et Studélites). Avec plus de 3 000 000 m² de bureaux réalisés en 35 ans, 3300 employés, 1,4 milliard de chiffre d'affaires, BNP Paribas Immobilier est un acteur majeur du marché

de la promotion en France. Adossés à l'un des premiers réseaux bancaires internationaux, il met en avant sa capacité d'innovation (notamment pour le développement durable), son expertise et sa proximité.

BNP Paribas Real Estate, créé en 2009, est en fait l'ancienne direction immobilière des deux groupes, fusionnés en 2000. Il regroupe les expertises de 6 métiers couvrant l'ensemble du cycle immobilier : Promotion Immobilière, Transaction, Conseil, Expertise, Property Management et Investment Management. Cette offre complète couvre tous les produits immobiliers tels que les bureaux, entrepôts, plate-formes logistiques, parcs d'activités, commerces, hôtels, terrains, logements neufs et anciens, résidences services etc... mais aussi de nombreux services tout au long du projet (du projet au financement, puis à entretien ou la valorisation).

Le groupe BNP Paribas Immobilier « veille à l'intégration du projet dans le tissu urbain et à améliorer l'impact des nouvelles constructions sur l'environnement extérieur comme sur l'environnement des occupants. » Il s'est engagé, dès 2006, dans le développement durable, avec des labels environnementaux français en Ile-de-France, en Immobilier d'Entreprise et en Habitat. Mais la mixité n'a pas été traitée avec des concepts particuliers.

Entouré par un réseau de bureaux d'étude et de partenaires industriels, BNP Paribas Immobilier Promotion assure une veille technologique permanente et fait vérifier la fiabilité technique et économique des innovations.

BNP Paribas Immobilier Résidentiel développe l'ensemble des produits logement pour une clientèle d'investisseurs institutionnels et de particuliers. BNP Paribas Immobilier Résidentiel est aujourd'hui l'un des principaux promoteurs français de logements. Sur certains sites il intervient, en partenariat avec les collectivités locales, en tant qu'**aménageur**, mais semble **surtout investi dans la qualité environnementale sur chaque secteur** (engagement dans l'IFPEB – Institut français pour la performance énergétique des bâtiments-) **plus que sur la mixité des fonctions**. Dans sa plaquette sur les écoquartiers, la société souligne qu'elle entend par mixité fonctionnelle : « une majorité d'habitation, des activités tertiaires (si le marché le permet) ; mais aussi des commerces et des équipements contribuant à l'animation urbaine ». C'est dans le domaine de la reconversion de sites que cet aspect est signalé : « À partir de friches industrielles, nous imaginons de nouveaux quartiers, caractérisés par une mixité des activités comprenant bureaux, logements, hôtels, résidences services, commerces et équipements publics. ». Ainsi, comme pour de nombreux groupes, l'approche des projets mixtes est dominée par une entrée résidentielle, dans des environnements souvent déjà urbains.

Pourtant, plusieurs projets mis en avant dans ses plaquettes dénotent ce souci de mixité :

-ZAC Claude Bernard - Paris (19ème) Située au bord du Canal Saint-Denis - Quai de la Charente, la "ZAC Claude Bernard", couvre une surface de 14,6 ha correspondant à 10,4 ha d'emprises publiques (bordure Nord et Sud du boulevard périphérique, les berges du Canal Saint-Denis) et 4,2 ha de terrains constructibles répartis sur une partie de l'ancienne emprise de l'hôpital Claude Bernard (3,8 ha) et sur le Quai de la Charente. Ce programme est caractérisé par une mixité très forte des activités: 104 000 m² répartis de la façon suivante : 41 000 m² HON de bureaux (répartis en 3 bâtiments techniquement indépendants, reliés entre eux par des passerelles), 34 000 m² de logements, 6500 m² pour les locaux d'activité, 1500m² de commerces, 6000m² pour un

Établissement d'Hébergement de Personnes Agées Dépendantes (EHPAD), ainsi qu'une crèche de 60 berceaux, une école polyvalente de 12 classes et un cinéma multiplexe de 15 salles. Les investisseurs ont été le Fonds Next Estate, Macifimo et l'utilisateur : BNP Paribas Corporate Investment Banking, livré en mai 2012. (voir d'autres éléments dans la partie opérations).

-Paris Seine Panorama (75) Paris (15ème), réhabilitation de l'ancien siège de la CAF (6000 m²), construction de 162 logements et réalisation d'un jardin de 6 000 m² en coeur d'îlot. Investisseur : Lasalle Investment. Promoteurs : BNP Paribas Immobilier et OGIC. Utilisateur : DCNS Livraison : octobre 2009.

- Projet de construction sur l'ancien site de l'hôpital Saint Michel (Paris 15è) entamé en 2012. Le projet de construction sur le site de cet ancien hôpital constitue un exemple de mixité sociale et fonctionnelle, pour démontrer la capacité d'innovation de BNP Paribas dans le montage de l'opération avec ses partenaires. 30 000 m² environ comprenant : 15 000 m² de centre médico-social comprenant notamment un EHPAD, un accueil de jour pour enfants, adolescents et adultes autistes... ; 90 logements en accession, 118 logements sociaux, 170 places de stationnements...

- un terrain de La Poste à Issy-les-Moulineaux : l'établissement recherchait un partenaire pour développer un projet permettant de valoriser ce site au maximum, en apportant à la fois toutes les compétences spécialisées. Le partenariat s'est concrétisé par la création d'une "joint-venture" de co-promotion qui a permis l'élaboration d'un projet mixte de logements et de bureaux, aujourd'hui commercialisés avec succès. Depuis l'origine du projet, grâce à cette structure de partenariat, une concertation permanente équilibrée s'est produite, chacun ayant sa valeur ajoutée.

-de nombreux autres projets mêlent des logements, des bureaux, plus rarement des commerces ou des établissements spécialisés.

3.4.3.3 *Icade, Foncière développeur*

Icade est une société immobilière cotée, filiale de la Caisse des Dépôts, qui a abandonné son activité logement en 2007, pour se concentrer sur l'immobilier d'activités ou d'équipements. 2^e foncière tertiaire, promoteur national, Icade est un acteur intégré de l'immobilier. En alliant l'investissement et la promotion, son activité veut apporter une maîtrise des projets et un intérêt fort pour la durabilité des réalisations.



Eco-quartier "Le Clos Saint-Michel" à Chevilly-Larue (94) - ©E.Léchangeur

« L'urbanisation croissante, la mobilité croissante des citoyens et l'allongement de la durée de la vie conditionnent notre vision de la ville de demain. Pour Icade, une ville durable, c'est une ville

interconnectée articulant harmonieusement la ville qui travaille, qui étudie, qui soigne, habite, qui échange, qui bouge, la ville lieu de vie et la ville intime. C'est une ville intergénérationnelle, respectueuse de la mixité et de la diversité, c'est une ville moins polluante... et moins polluée.

En ville, tout est lié : toute action a des répercussions importantes, parfois inattendues, sur l'ensemble du tissu urbain. C'est pourquoi, Icade participe aux projets de recherche, expérimente et met en pratique des démarches d'urbanisme durable, aux côtés de ses parties prenantes : choix des emplacements, intégration à la vie et au fonctionnement du quartier environnant, accessibilité aux personnes handicapées, articulation bâtiments-transports. À l'inverse de la tendance à séparer les générations et les milieux sociaux dans l'espace urbain, Icade se fixe comme objectif des villes plus humaines et plus respectueuses de la mixité et de la diversité, tout en limitant les impacts environnementaux : bâtiments basse consommation, éco-quartiers avec mixité sociale, **mixité sociale et fonctionnelle**, développement de transports doux, éco-quartiers d'affaires... » (extrait du site internet)

Pour autant, c'est principalement la mixité intergénérationnelle et l'association des services et des logements pour personnes âgées qui apparaît être un enjeu pour Icade : « Le maintien à domicile des personnes âgées devient un enjeu de société. Icade souhaite y apporter une réponse forte, tant sur les bâtiments que sur les services dédiés :

- programmes de logements en BBC adaptés aux seniors en centre-agglomération respectant la mixité intergénérationnelle ;
- pilotage du programme national SIGAAL (Services InterGénérationnels pour l'Assistance aux Aînés dans leur Logement) : maintien en autonomie des seniors dans leur logement grâce aux nouvelles technologies et la robotique ;
- participation aux travaux ministériels dans ce domaine ;
- organisation avec le site internet « Âge Village » et la Caisse des Dépôts du concours « Vivre ensemble aujourd'hui et demain ».

On peut noter que l'équipe du développement commercial reste modeste, avec seulement 3 personnes.

Les références du groupe en matière de mixité fonctionnelle sont cependant plus larges :

-ZAC Alésia Montsouris : la Ville de Paris et l'Etat ont signé, le 17 mars 1994, un protocole visant à conduire de manière conjointe des actions en faveur du logement à Paris et en particulier du logement social. Dans le cadre de sa politique patrimoniale mise en œuvre depuis 1990, la RATP a décidé de développer un programme principalement affecté à l'habitat sur une emprise appartenant au Syndicat des Transports Parisiens, occupée par des installations ferroviaires désaffectées. Après concertation et enquête publique, le dossier de réalisation de la ZAC, approuvé par délibération du Conseil de Paris le 20 novembre 1995, fixait la constructibilité du site et confiait à la SADM l'aménagement de la ZAC : 31 850 m² HON de logements PLA ; 22 750 m² HON de logements PLI ; 24 400 m² HON de logements libres ; 12 000 m² d'activités commerciales et diverses activités tertiaires ; une école polyvalente d'une superficie HON de 2 600 m² ; un gymnase d'une superficie HON de 2 400 m² ; des espaces verts publics pour une superficie de 11 150 m².

-Le site de l'Entrepôt Macdonald à Paris (19^{ème}) est situé sur un emplacement exceptionnel en bordure immédiate du périphérique. L'entrepôt fait l'objet d'une reconversion en un programme mixte de **167 000 m² au total**. Le maître d'ouvrage du site est la société Paris Nord Est constituée pour reconverter le site de l'Entrepôt Macdonald. Paris Nord Est est composée de : La Caisse des Dépôts, sa filiale Icade, et La SEMAVIP (SEM d'aménagement de la Ville de Paris). Le projet comprend

150 000 m² de planchers soit : 50% en logements, **des bureaux**, des **activités et commerces** dont 28 200 m² SHON « d'art de vivre », 2 550 m² SHON de restauration et services, 1 750 m² SHON d'alimentaire ; un programme **d'équipements publics** , essentiellement scolaires et sportifs, une crèche, le tout sur environ 17 000 m², environ 1 300 places de stationnement résidentiel et mutualisé, une esplanade le long du Boulevard Macdonald et une grande place publique en lien avec la gare Eole.

-Les Patios d'or à Grenoble (38) : La résidence « Les Patios d'Or », conçue par Loizos Savva, prend place au sein de la ZAC Bonne, qui a remporté le premier prix national des Ecoquartiers de France 2009. Cette opération est un programme mixte alliant un cinéma d'art et d'essai, des bureaux d'une surface de 2 874 m² et une résidence de 90 logements. La résidence, répondant à la fois au label BBC et au programme environnemental Concerto, est exclusivement destinée aux seniors pour répondre aux besoins d'autonomie, de sécurité et de convivialité de cette population, et sera gérée par le partenaire d'Icade, Villages d'Or. Livraison fin 2011

-Le Clos Saint-Michel à Chevilly-Larue (94) : En 2005, la Congrégation Union Notre-Dame de la Charité confiait à Icade/Solidarité-Patrimoine la valorisation de sa propriété située à Chevilly-Larue. La Congrégation religieuse souhaitait la pérennisation de ses œuvres sociales implantées sur le site (maison de retraite, centre de réinsertion pour jeunes filles en difficulté). « En concertation avec les habitants de la ville est né le premier éco-quartier de France à "haute qualité du vieillissement" car tout est pensé pour permettre aux aînés de demeurer dans le quartier : logements à l'architecture adaptée, technologies, commerces, services médicaux, bancs, espaces verts.... Une grande partie des logements a été livrée fin 2011. Cette opération est exceptionnelle par sa taille (24 000 m² de terrain soit 20 000 m² SHON), par sa localisation au cœur de la ville de Chevilly-Larue, par sa dimension sociale (10 000 m² SHON) et la mixité du programme (social, accession, locatif libre et intergénérationnel), par le rôle d'Icade/ Solidarité Patrimoine : aménageur pour l'ensemble de la zone comportant 13 lots, promoteur pour la construction d'environ 130 logements sociaux (financement PLUS, PLAI, accession sociale, logements dédiés aux aînés), de 42 logements en locatif libre ainsi que des commerces et une maison médicale répartis sur 5 îlots, arbitrage en vendant 2 lots à des promoteurs privés.

3.4.3.4 SNI Développement

Filiale immobilière d'intérêt général détenue à 100 % par la Caisse des Dépôts, le groupe SNI est un acteur majeur du secteur du logement social. Il est le premier bailleur de France avec un patrimoine de 275 000 logements dont 185 000 logements sociaux. Se revendiquant opérateur immobilier global, il couvre selon lui l'intégralité de l'offre: du logement très social à l'accession à la propriété tout en apportant aux collectivités une solution d'externalisation de son patrimoine public. Mais manquent certaines activités, comme le tertiaire.

En tant que leader dans son secteur d'activité, **SNI veut développer une réelle exemplarité en termes de développement durable. Mais la mixité fonctionnelle y occupe une moindre place, contrairement au souci de l'environnement et du social.** En 2008, plusieurs opérations de constructions neuves et de réhabilitations ont été assorties de plusieurs labels de certification environnementale. Un système de "management environnemental" a été mis en œuvre avec, en appui systématique de chaque projet, des études thermiques préalables ainsi qu'une analyse environnementale du site. Cette approche est menée à la fois, lorsqu'il s'agit de constructions nouvelles et dans le cadre d'opérations de réhabilitation ou de renouvellement urbain. La SNI a mis

au point et contractualisé une filière pré-industrialisée de production de logements individuels THPE à coût compétitif dont les premières livraisons ont eu lieu autour de 2010.

Depuis 2007 des travaux d'analyse et de réflexion sur l'avenir du logement social ont été publiés : un livre blanc sur le logement social, un livre vert sur le développement durable, un livre bleu sur le logement des personnes âgées, un livre orange sur le logement des jeunes. Ils recensent des solutions concrètes à destination des professionnels du bâtiment et des pouvoirs publics. Mais centrés sur le résidentiel.

L'éco-quartier a toutefois pris une place majeure dans la réflexion, ouvrant à la problématique de la mixité des usages..

« La composition d'un écoquartier permet d'agir de façon complète dans des secteurs aussi variés que les modes de déplacement des habitants, l'orientation solaire des constructions, la protection des nuisances acoustiques, la gestion des eaux pluviales (et/ou usées), le degré d'imperméabilisation des sols, le respect des topographies naturelles et existantes, la mixité des modes d'habitations, la mixité des fonctions et des activités, la mixité sociale, etc... Dans le cadre de son engagement en faveur du développement durable, la SNI adaptera ses chantiers au concept d'écoquartier. »

L' Ecoquartier Hyacinthe Vincent à Dijon (21) en est un exemple :



Sur les 534 logements du site, 190 logements sont réalisés par le groupe SNI, dont 138 sociaux. Cette réalisation est conduite en co-maîtrise d'ouvrage SNI Nord Est et Scio Habitat Bourgogne dont SNI Nord-Est est mandataire.

La SNI Nord-Est intervient dans le cadre de la reconversion d'un ancien site militaire à Dijon. Le protocole entre l'Etat, l'EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale) du Grand Dijon, la Ville de Dijon et la SNI prévoit la réalisation d'un minimum de 50 % de logements sociaux sur ce site. Le site est un éco-quartier, conçu et aménagé dans le respect du développement durable en accord avec la collectivité (Ville de Dijon et Grand Dijon).

Les premiers immeubles construits en 2012, offrent, en rez-de-chaussée, 1300 mètres carrés de surfaces commerciales et de services de proximité. Deux hectares du site sont par ailleurs occupés par les laboratoires du CHU et de l'établissement français du sang. Mais la mixité est d'abord sociale et typologique : sociale, puisque 50 % des logements sont destinés à des bailleurs sociaux pour la location ou l'accession, et typologique, puisqu'il réunit des habitats différents : maisons de villes, immeubles collectifs urbains avec commerces et services.

3.4.3.5 Kaufman & Broad

Kaufman & Broad est l'un des premiers développeurs constructeurs français. Depuis près de 40 ans, il a construit près de 70 000 appartements et maisons individuelles en village et plus de 487 000 m² de bureaux pour le compte de tiers. La société a été la première de son secteur à s'introduire au Premier Marché de la Bourse de Paris en 2000. Aujourd'hui, Kaufman & Broad est implanté à Paris, Annecy, Bayonne, Bordeaux, Grenoble, Lyon, Marseille, Montpellier, Nantes, Nice, Rennes, Rouen, Toulon et Toulouse.

Depuis des années, Kaufman & Broad a acquis sa réputation dans le domaine **des maisons individuelles en village**. La société met en avant son savoir faire pour créer des maisons comme de véritables lieux de vie avec une attention particulière à l'environnement. Les sites sont choisis d'abord pour leur attrait, leur calme, et la proximité d'écoles, de commerces et de transports en commun. Elle intervient en zone urbaine avec des produits situés avec soin, et relevant du haut de gamme.

Mais la société a aussi une longue expérience en matière d'immobilier d'entreprise : Atlantique Montparnasse (77 000 m² - Paris -75), Washington Plaza (45 000 m² - Paris -75), le Palais du Hanovre (12 000 m² - Paris -75), Roissy Pôle (40 000 m² - Roissy - 95). La restauration du siège social de la SwissLife boulevard Haussmann à Paris-75, et les Immeubles Wilo (30 000 m²), Cap Lendit (12 000 m²) à Saint-Denis-93, **le siège social K&B à Neuilly-sur-Seine 92**, et plus récemment le 37 rue du Louvre (10 000 m²) qui s'est vu décerner le 1er prix Simi catégorie immeuble rénové, sont entre autres, des références qui marquent son style, « caractérisé par l'innovation et la qualité ».

Enfin, depuis quelques années, le groupe développe de plus en plus d'opérations de **résidences de tourisme**, d'affaires et d'étudiants, et se tourne vers les résidences services seniors.

Le seul exemple cité dans son rapport de développement durable pour la mixité fonctionnelle est la transformation du fort militaire d'Issy-Les-Moulineaux datant du XIXe siècle, en éco-quartier, réalisé avec trois autres promoteurs :

« Le Fort d'Issy, est un site de 12 hectares dont quatre d'espace vert, au sein duquel Kaufman & Broad réalise cinq bâtiments avec 271 logements. Ces logements sont conformes à trois labels différents : BBC, H&E (profil A) et Isseo, la charte environnementale d'Issy-Les-Moulineaux. Le projet du Fort d'Issy combine mixité sociale et fonctionnelle en associant logements, services de proximité, commerces, transports, écoles, bureaux et loisirs, dans un cadre de vie fondé sur l'innovation et les économies d'énergie. »

Le groupe ne propose pas de produit correspondant à la mixité fonctionnelle mais intègre cette préoccupation dans de nombreux projets, bien que cela provienne le plus souvent du programme d'ensemble ou des exigences de la collectivité ou de l'aménageur (cas de Nantes ou Bordeaux).

3.4.4 Les opérateurs spécialisés présentant un outil pour la mixité

A côté des grands groupes, des promoteurs de taille plus petite sont apparus depuis les années 1990 et se sont manifestement intéressés au produit multifonctionnel.

3.4.4.1 Apsys

Apsys est une société de développement d'immobilier commercial et de gestion, qui conçoit et aménage des espaces commerciaux. L'engagement dans un projet urbain mixte correspond essentiellement pour elle à la nécessité de répondre à la demande de collectivités pour pouvoir continuer à produire. La logique de développement des centres commerciaux est de moins en moins autonome. Apsys s'est donc associée comme intervenant central chargé du pôle commercial dans l'opération mixte de Metz, Muse.

L'entreprise n'a pas d'offre structurée sur la mixité fonctionnelle. Société d'immobilier commercial, elle fait de la promotion et de la gestion. La participation à l'élaboration d'un projet mixte résulte d'une opportunité, liée au départ du développeur immobilier qui la portait. Si le projet est une réussite, il peut servir à développer ce métier, autour du savoir-faire initial de conception et de gestion de centres commerciaux.

Apsys est une société spécialisée, qui doit forcément coopérer avec d'autres entreprises. L'évolution d'Apsys, opportuniste, est liée aux injonctions publiques et à la nécessité d'y répondre pour continuer à produire.

L'opération type visée par Apsys est la partie commerciale d'un ensemble immobilier urbain, au moins partiellement mixte, en promotion et investissement. Ses centres commerciaux affichent une volonté d'innovation et une position relativement haut de gamme. Un autre projet mixte a été réalisé avec un partenaire pour le logement et les bureaux, les Rives de l'Orne à Caen, livré en mai 2013 (commerces). Leur spécialité est l'urbain, avec la gestion des aléas de la densité, des voisinages et autres particularités liées à ce positionnement (exemple à Lille par exemple). Les prix de loyers sont de l'ordre de 450 à 700€/m² de surface commerciale, contre 80 à 150€/m² dans un Retail park, espace commercial en périphérie.

Apsys a ainsi développé la compétence d'aménageur-coordonnateur des aspects autres qu'architecturaux, par défaut de l'aménageur initial, déjà expérimenté en projet mixte. Aucune stratégie de progression et de développement autour de la mixité fonctionnelle n'est prévue à début 2013.

La société Apsys, comme à l'échelle d'une opération simplement commerciale, n'offre pas de kits à proprement parler, mais des produits spécialisés sur lesquels les opérateurs sont compétents. Son rôle est alors de coordonner, prestation qui n'est pas financée spécifiquement, ni prise en charge par l'aménageur, et qui dépend donc largement de la bonne volonté de chacun. Face à la difficulté à financer des actions transversales, une ingénierie juridique plus que financière est mise en place, liant les différents opérateurs-promoteurs entre eux par contrat. Mais, comme l'a montré le départ de plusieurs acteurs depuis le début de l'opération de Metz, cela ne garantit pas la permanence des

acteurs, dès lors qu'ils jugent que les pertes liées à la rupture du contrat sont moindres par rapport au risque estimé de l'opération.

Apsys interviendra en tant que gestionnaire du centre commercial, au moins partiellement, ce dernier devant être vendu à une société d'investissement à laquelle elle participera. Mais la gestion envisagée est purement commerciale et ne doit pas interférer avec une gestion plus large qui pourrait influencer sur la mixité du quartier et le faire « fonctionner ». Seule la copropriété pourrait éventuellement se charger de ce type d'intervention, mais elle n'est pas demandée par les copropriétaires qui cherchent par ailleurs avant tout à contenir les charges.

Toutes les régions sont potentiellement concernées, mais le produit de base reste du centre commercial urbain, réservé donc aux agglomérations de taille suffisante. Les autres produits associés dépendent des partenaires trouvés pour chaque opération.

Jusqu'à présent, deux opérations mixtes ont été engagées : les Rives de l'Orne, réalisée pour la partie commerciale mi 2013 et dont les logements doivent suivre, avec Safaur, et Muse, dont la construction est à peine engagée. Le programme de cette dernière subira probablement encore des transformations, malgré la publicité faite autour de cette opération « exemplaire ». Bien que des références de prix précises n'aient pu être comparées, cette activité, nouvelle pour Apsys, conduit à des prix plus élevés, justifiés par la durée longue de l'opération, plus que par le temps passé à la « porter » et à la coordonner. La rentabilité de l'espace commercial attendue n'est pas meilleure : le travail de coordination autour du projet est consommateur de temps et mal rémunéré. Pour le reste de son activité, la société conduit des réalisations d'immobilier commercial uniquement.

Pour Apsys, les collectivités auraient tendance à ne pas suffisamment dissocier les choses et à faire porter certains enjeux publics au privé, sans répartition claire des rôles. En l'absence de politique foncière par exemple, demande au promoteur de se substituer aux pouvoirs publics pour l'achat de terrains.

Les cycles longs de l'urbain s'entrechoquent avec les cycles de vie des projets et des entreprises. Ainsi, l'immobilier commercial aurait connu un aller-retour sur une quinzaine d'années, selon un rythme cyclique de l'action publique, à relier aux opérations de tramway et/ou de reconquête des centres villes. La conséquence serait que les Retail park, zones commerciales plutôt bas de gamme situées en périphérie auraient à nouveau été poussées dans la fin des années 2000 au détriment des zones commerciales plus centrales, et ce, malgré les discours autour des centres-villes. Le mouvement des politiques publiques aurait commencé par le constat dans les années 1990 de la paupérisation des centres-villes, d'où une demande de réinvestissement, notamment de la part des opérateurs commerciaux. En parallèle, les centres commerciaux de périphérie ont été contrôlés et les espaces publics centraux (places, rues, ...) ont été requalifiés, permettant un certain retour du commerce. Mais cet enchaînement positif aurait été enrayé par les politiques de transport public, et plus particulièrement les mises en place de tramway, visant à accompagner ce retour vers les centres. Suscitant de longues périodes de travaux, de plusieurs années, ces lignes de transport auraient chassé de nombreux commerces en périphérie, pour reconquérir leur clientèle, dans des Retail park accordés face à la demande dès les années 2000 (Altarea a fait son développement sur des Retail park notamment).

Comme l'illustre le rachat par Altarea de Cogedim, qui lui a coûté 620 millions d'euros, les sociétés immobilières se sont structurées pour pouvoir répondre sur l'ensemble des produits urbains, pour la réaliser des morceaux de ville complets. Toutefois, malgré leurs efforts, il reste toujours des métiers qu'elles ne maîtrisent pas. Dans l'exemple d'Altarea, l'entreprise, aménageur et promoteur, maîtrise les parties commerciales, hôtelières et de bureaux, mais pas les équipements publics, comme une crèche ou une salle de spectacle. Le métier se serait créé pour répondre aux demandes des collectivités sur des macro-lots, et non l'inverse, comme peuvent le suggérer des pourfendeurs des gros opérateurs privés. Ces derniers les soupçonnent d'inciter les collectivités à produire des macro-lots pour leur permettre de « faire du beurre » sur ces grosses opérations. De même, les économies d'échelles ne feraient pas le poids, face à des risques trop importants, qu'aucun acteur économique actuel ne pourrait prendre, sauf exception. Des parties du projet restent aussi non maîtrisées par l'opérateur principal, en raison des exigences de partenaires incontournables comme les grandes surfaces alimentaires ou d'équipements, qui veulent la plupart du temps être propriétaires de leurs espaces marchands et ont leurs propres filiales immobilières (par exemple, Ikea, Carrefour, ...). Seules les petites boutiques sont locataires. Si parfois de grandes enseignes motrices sont locataires, elles ont toujours un statut particulier : prise en charge de tout ou partie des frais d'aménagement et loyers minorés.

Cette configuration peut être comparée à celle d'une entreprise générale de bâtiment : quelqu'un est chargé du contrat face au client, mais il dépend de ses partenaires, co-traitants ou sous-traitants. Les défaillances, erreurs ou évolutions de ces derniers, malgré toutes les précautions prises par le client et la présence de l'entreprise générale, ne peuvent pas toujours être résolues par cet intermédiaire. Le montage reste fragile quoiqu'il arrive, avec, au mieux, des expertises en cascade avec les assurances en derniers recours. Face à cette complexité, les collectivités, avec ou sans aménageur public, sont souvent démunies.

Apsys a pour concurrent des promoteurs et gestionnaires de centres commerciaux. Le produit d'Apsys est le centre commercial, en zone urbaine, dont la réalisation dure en moyenne une douzaine d'année. La concurrence (Klépierre, Unibail-Rodamco, MAB, Compagnie de Phalsbourg, ING immobilier, Icade, CODIC ...) peuvent se positionner sur du commerce de ville, des centres commerciaux urbains comme eux, ou du retail park. Ce dernier est plus simple à réaliser, avec des durées de quatre ans, sur des fonciers beaucoup plus simples. ING Real Estate Development a déserté la France en 2011, comme MAB la filiale développement du groupe Rabo bank s'apprête à le faire aujourd'hui au premier semestre 2013. Il était le leader de l'offre mixte pour des projets complexes.

Pour des opérations comme Muse, les seuls engagements qualitatifs sont ceux du projet architectural, qui doit respecter les contraintes du projet d'aménagement de la ZAC. Rien n'est proposé sur les résultats économiques, le rythme de vie du quartier, ou la qualité de desserte... Seuls sont annoncés un nombre d'emplois pendant le chantier et pendant la période de gestion des commerces. Aucune « garantie » n'est proposée, ni évaluation ou suivi des résultats.

3.4.4.2 Topaze promotion (petit promoteur alsacien)

Comme le titrait le *Moniteur Hebdo* en janvier 2011, le dialogue avec les collectivités et les partenaires spécialisés est devenu un outil anticrise pour Topaze Promotion. Amenée à faire évoluer ses prestations suite à l'écoute de ses clients, l'entreprise réalise désormais un tiers de son chiffre d'affaires grâce aux montages complexes et opérations multifonctionnelles : une centaine de logements répartis dans 6 à 10 opérations, 4000 m² de bureaux pour un à deux projets, et un à deux lotissements totalisent un chiffre d'affaires de 18 millions d'euros pour la seule année 2010.

Les effets de la crise se font donc peu sentir pour ce petit promoteur d'Entzheim au sud-ouest de Strasbourg, qui prend le temps des discussions et négociations pour peaufiner ses programmes. Sa croissance continue depuis la naissance de l'entreprise en 1997, avec désormais huit salariés.

Le dialogue et l'écoute lui donnent son avantage concurrentiel : « Deux ans de discussions ont précédé la finalisation du programme de l'entrée de Kembs, dans le Haut-Rhin », témoigne Bruno Beni, gérant et créateur de l'entreprise. Ces pourparlers ne laissent aucun détail de côté et c'est dans l'adaptation aux réalités des usagers et du terrain que se joue la qualité de l'opération et sa réussite : ni l'élargissement de la chaussée que Topaze rétrocédera à la commune, ni le tapis roulant qui assurera la livraison du pharmacien, dans un quartier associant 45 logements en voie d'achèvement et une galette de petits commerces.

Sa position sur le marché de la promotion tient à l'expertise développée dans le sur mesure, qui lui permet de s'épargner la présence d'un service de prospection foncière ou l'entretien d'un réseau d'apporteurs d'affaires : les terrains sont apportés par des clients, attirés par la réputation de Topaze promotion, qui propose également des contrats de promotion immobilière comme pour la livraison clés en main de l'hôpital de jour du centre hospitalier d'Erstein à Strasbourg Neuhof

Le gérant de Topaze a commencé sur le terrain, comme maçon, puis comme conducteur de travaux pour finir directeur de travaux, grâce à de la formation continue. Devenu directeur d'agences et de filiales chez des poids lourds du bâtiment (Eiffage et Spie-Batignolles), B. Béni quitte les grands groupes et leur capitalisme financier pour revenir à un métier plus technique. Ses pratiques se distinguent de ces anciens employeurs : mise en concurrence limitée, fidélité auprès de ses partenaires, paiement au comptant, sans politique financière associée à la réalisation des chantiers.

3.4.4.3 Gotham

Cette société se présente comme un spécialiste des opérations mixtes, complexes et innovantes. Le groupe a 300 employés et réalise 122 M d'euros de chiffre d'affaires. Elle produit des logements, des commerces et du tertiaire, et propose de l'« asset & property management », dispose d'une foncière.

« Véritable opérateur global, GOTHAM rassemble et met en synergie un ensemble de compétences immobilières: promotion immobilière, aménagement urbain, services immobiliers, investissements. Sa polyvalence et son large champ d'intervention lui permettent de couvrir aujourd'hui un ensemble de domaines diversifiés tels qu'Habitat, Commerce, Tertiaire, Résidences Services, Activités, Equipements. GOTHAM se singularise par ailleurs par une forte culture d'ouverture et de partenariat.

À chaque projet réclamant une approche plurielle, GOTHAM écrit un scénario global et compose des équipes adaptées permettant de répondre à chaque enjeu. Par la conjugaison de ses spécialités, son ouverture et sa capacité à mettre en synergie un ensemble de partenaires spécialisés autour d'un projet, GOTHAM est capable de traiter des opérations immobilières complexes et innovantes. »

« En matière de mixité fonctionnelle, GOTHAM met l'accent sur la nécessaire coexistence dans les quartiers des différentes fonctions qui constituent la ville. Le panel de produits immobiliers qu'il développe lui permet de compléter son offre « habitat » par une offre variée de services, de commerces et d'équipements urbains. Cette capacité d'intervention transversale permet à GOTHAM de proposer aux collectivités des projets adaptés aux impératifs urbains et économiques, présentant des programmes variés, équilibrés, vecteur d'activités et de lien social. »

L'organisation du groupe est en fait assez simple :

-un promoteur spécialisé dans le logement, le groupe Carrère,

-Immo Retail, société d'investissement, et IDR Property management, qui proposent un concept pour la desserte commerciale des projets urbains, « Cœur marchand ». Il s'agit d'abord d'une conception de l'espace public favorable à la vie commerciale et aux divers besoins du public, notamment à travers des places « théâtralisées » (kiosques, zones destinées aux différents publics) et entourées de commerces hiérarchisés. La desserte des commerces est également étudiée pour les différents flux. La société Immobilière Dynamique Régions assure ensuite la gestion immobilière des locaux et l'animation des sites, d'au moins 2000 à 2500 m² de surface de vente. Une identité est donnée à la place et à chaque commerce, pour assurer l'attractivité de l'ensemble et une gamme complète de services. Une charte régit l'ensemble et les devantures.

-un concept spécifique de zone d'activité, Business Energy +, est proposé pour des surfaces de l'ordre de 12 à 18.000 m², destiné à des métropoles régionales. Outre une conception de bureaux à énergie positive et une modularité des locaux, des services inter-entreprises sont prévus et les unités, normalisées, sont adaptables. Les parcs sont fermés et surveillés, avec des parkings silos. Mais la mixité fonctionnelle ne va pas au-delà.

-Loft One (services immobiliers pour les particuliers) accompagne l'ensemble par une activité d'agence immobilière en vente et location.

La plupart des programmes proposés par ce groupe sont monofonctionnels (même s'ils sont bien desservis à proximité) et sa capacité à intervenir sur plusieurs plans n'est pas souvent mise à contribution ; mais certains manifestent le souci d'implanter du commerce au rez de chaussée de tous les immeubles, de recréer des places en cœur d'îlots, de trouver un moteur commercial aux nouveaux quartiers. Dans l'agglomération toulousaine, le programme OREA, situé à Balma, comprend 41 appartements du T2 au T5 et 5 maisons de ville. « Résolument contemporain et harmonieux, l'ensemble immobilier offre un centre commercial en pied d'immeuble et un accès direct à toutes les infrastructures du quartier ; groupe scolaire, crèche, arrêts de bus et Parc de Vidailhan sont à deux pas ».

3.4.4.4 *Groupe financière Duval*

Ce groupe existe depuis 25 ans et réalise trois type d'activités : promoteur constructeur (à travers les sociétés Alamo, MCG et CFA), les services immobiliers (EDM, Fidual Assets Management et Irrimo, puis ADM rachetée en 2006) et l'exploitation (Odalys, Residalya et Park Alizés). Le groupe couvre, sur une base régionale (avec une priorité aux villes moyennes, de 20 à 200.000 habitants, pour éviter la surenchère des grands groupes), la promotion classique de logement, des locaux d'activités et de commerce, la construction exploitation de bâtiments de services publics (PPP) ou de bureaux, mais aussi de résidences de tourisme, d'établissements pour personnes âgées, de parkings, la gestion immobilière de patrimoines importants, notamment pour les bureaux, mais aussi des prestations d'expertise thermique ou amiante, ou la gestion du risque immobilier (EDM).

Ce groupe est donc particulièrement bien placé pour mettre en œuvre des programmes de mixité fonctionnelle, ce qui apparaît dans plusieurs projets :

-A Sarreguemines, Il s'agit d'une réhabilitation de friche commerciale avec une médiathèque, une galerie commerciale, des maisons de ville et un parking public.

-Pour la branche personnes âgées, la réalisation de résidences seniors à proximité des établissements est un moyen de répondre au maintien de l'autonomie et à la difficulté de financer aujourd'hui la dépendance.

-La synergie des différentes filiales est un objectif qui se développe à partir de 2007 : « Lors des différents appels d'offres, nous utilisons nos compétences internes afin de constituer des équipes aptes à répondre d'une manière globale à la consultation. Notre chiffre d'affaires prévisionnel 2007 sera de 313 M € avec un objectif 2010 fixé à 600 M €. Nos fonds propres, en 2007, sont de 70M€. Spécialisées par gamme de produit, les foncières d'investissement qui accompagnent le Groupe détiennent 300 000 m² de patrimoine (commerces, immobilier d'entreprise, résidences, parcs de stationnement et Partenariats Publics Privés) et nous renforcent dans notre rôle de partenaire long terme. »

3.4.4.5 *Manulor (Metz)*

Manulor est un groupe familial, indépendant, spécialisé dans « le développement d'opérations immobilières hautement qualitatives ».

Extrait de son site :

« Créateur de valeur, souple et réactif, le groupe répond aux préoccupations des collectivités dans l'aménagement de leur territoire et garantit à ses clients des espaces qualitatifs, performants et continuellement valorisés.

Le groupe Manulor est présent sur les principaux marchés de l'immobilier (Bureaux, Commerces, Services, Logements et Loisirs), sur lesquels il réunit tous les savoir-faire pour investir, concevoir, développer, commercialiser et gérer des produits immobiliers sur mesure.

Il s'emploie à choisir les meilleurs sites pour mettre en œuvre des projets d'aménagement urbain ou péri-urbain avec un double objectif :

- valoriser le patrimoine urbain existant,
- concevoir l'immobilier de demain. »

3.4.4.6 Hermitage

Présent sur le marché français depuis 2004, le Groupe Hermitage, investisseur et promoteur, est un acteur audacieux et novateur du marché de l'immobilier à Paris et en Île-de-France.

C'est en s'appuyant sur son expérience de l'immobilier commercial, résidentiel et d'hôtellerie qu'Hermitage propose une vision de l'habitat futur, basé sur une mixité fonctionnelle des espaces. Vision qu'il matérialise dans un projet d'envergure situé au cœur du quartier d'affaires Paris - La Défense « Hermitage Plaza » conçu par Sir Norman FOSTER. Hermitage dispose à ce jour de réserves foncières représentant environ 700 000 m².

Le projet Hermitage Plaza se développe sur 280 000 m². Les deux tours à usage mixte comptent respectivement 86 et 85 étages. Le socle accueille 4 bâtiments de plus petite taille abritant des bureaux, un centre commercial, cafés, restaurants, des équipements culturels et une résidence étudiante. Hermitage Plaza en chiffres :

165 000 m² / Appartements panoramiques qui occupent 60 derniers étages de chacune des tours

35 000 m² / Hôtel cinq étoiles comprenant 230 chambres réparties sur 20 étages ainsi qu'un bar et restaurant panoramiques 40.000 m². Des bureaux de classe A

40 000 m² . Des commerces et un espace culturel.

3.4.4.7 XEP

XEP, Xylon Eco Promotion, promoteur immobilier à Meylan en Isère, conçoit et construit des bâtiments basse consommation en bois de pays en limitant les émissions de gaz à effet de serre. XEP privilégie les projets locaux et l'implantation régionale afin de réduire l'impact écologique de ses réalisations en réduisant les transports du bois, des structures et des réalisateurs.

L'éco-centre de Crolles (Isère) ré-invente une place de village dans le respect de l'environnement. **L'éco-centre est un bâtiment exemplaire en matière d'éco-construction, de développement durable mais surtout de mixité d'usages.** Il rassemble des activités artisanales, commerciales, de services (à vocation bio et éthique) et des logements performants énergétiquement (avec 30% de logements sociaux). Le projet d'éco-centre est né d'une alliance entre plusieurs projets souhaitant avancer ensemble avec une même éthique de respect de l'environnement. Ce programme a une vocation d'être « écologique » dans tous les sens du terme, construction BBC Effinergie en bois, activité d'artisanat, commerces bio et développement durable.



Anne FOULON & Thomas BRAIVE Architectes (source internet)

Dans ce projet novateur en termes de modes de consommation, XEP essaie, dans la mesure du possible, d'avoir des commerces et des activités tournant autour du « bio » et de l'écologie. Les enseignes et commerces qui font déjà partie du projet répondent à ces attentes. Lorsqu'il sera opérationnel, le centre sera aussi géré avec cette dimension : économie d'énergie, plantations avec des espèces locales, arrosage par récupération des eaux de pluie, etc.

En termes qualitatifs, l'ensemble commercial répond parfaitement à la demande de la population grâce à la mixité des offres regroupées :

- Une offre alimentaire plus large avec une enseigne spécialisée dans la bio et le commerce équitable,
- Une offre non alimentaire, avec entre autres un magasin de vêtement bio et équitable, une cave à manger et une brasserie artisanale bio,
- Des bureaux pour les activités de services
- Des logements (dont une partie en logements sociaux) aux normes développement durable (BBC en ossature bois).

3.4.4.8 DEMATHIEU ET BARD

Entreprise lorraine fondée en 1861, Demathieu & Bard fait partie des principaux acteurs français indépendants du secteur de la Construction. Demathieu & Bard dispose de compétences pour répondre aux demandes de ses clients publics ou privés, que ce soit en matière d'ouvrages d'art, d'équipements industriels, d'ouvrages fonctionnels, d'équipements publics, ou de logements. Elle développe aussi des offres globales sur les marchés de concessions d'infrastructures de transport et de Partenariats Public-Privé.

En Allemagne, à Eppenheim et via sa filiale DB Bau, Demathieu & Bard a connu, en 2008, son premier succès en matière de Partenariat Public-Privé pour la réalisation d'infrastructures scolaires. Co-Concessionnaire de l'autoroute A88 entre Falaise et Sées (Normandie) au travers du groupement ALICORNE, l'entreprise est également engagé dans le Partenariat Public-Privé de la nouvelle rocade Nord-ouest de Tarbes (Midi-Pyrénées).

Spécialisée dans le Montage d'Opérations, la filiale **DB Immobilier** apporte aux investisseurs des solutions sur-mesure à leurs problématiques immobilières :

- Analyse des besoins et programmation de nouveaux produits
- Prospection foncière
- Intégration de solutions techniques performantes
- Ingénierie juridique et financière, vente à l'investisseur
- Réalisation clés en mains et engagement de mise en service
- Facility management

DB Immobilier intervient sur tous types de projets immobiliers : logements, bureaux, résidence avec services, Ephad, parcs d'activités, parcs logistiques, ...

DB en quelques dates

2000

- Pour s'assurer des relais de croissance, l'entreprise accélère le développement de l'activité bâtiment avec la réalisation de bureaux, du centre culturel de Vélizy ainsi que la Construction du Palais Omnisport " Les Arènes " à Metz en conception-Réalisation.

2004

- Création de DB développement, filiale spécialisée dans le montage d'opérations.

2005 à 2007

- L'entreprise poursuit son déploiement sur les grandes agglomérations Françaises par le biais de croissance interne mais aussi externe avec le rachat des sociétés BLB Constructions en région Lyonnaise et GFE à Nancy.

- Création de la filiale DB park , spécialisée dans les concessions de parcs de stationnement.

2008 à 2010

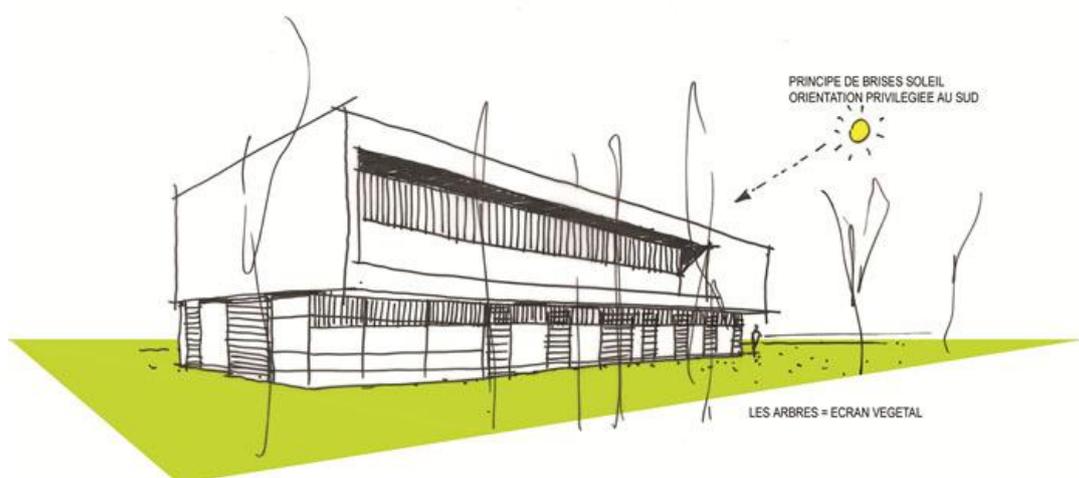
-Demathieu&Bard construit le Centre Pompidou-Metz

-Via sa filiale DB Bau, l'entreprise s'engage pour 25 ans dans son premier Partenariat Public Privé à Eppenheim en Allemagne.

3.4.4.9 KIC

La société KIC, créé en 1984 dans la région lilloise, est composée de deux structures complémentaires, l'une de promotion, l'autre d'étude technique. Construisant d'abord des bâtiments d'activités, ses activités se sont élargies au logement et à l'aménagement (études, AMO, ...).

KIC a récemment développé un concept de bâtiment modulaire pour favoriser la pérennité, la gamme EcoModulo. Essentiellement destinée aux bureaux, elle concilie performances environnementales et délai de réalisations maîtrisés (20 mois).



Plusieurs ont été livrés en 2012 et 2013 sur le Parc Horizon, le programme KIC du Parc Scientifique de la Haute Borne à Villeneuve d'Ascq⁴⁶. Sur les mêmes principes, la société a été retenue par la ville de LEFOREST, qui a décidé de confier l'aménagement de son centre-ville à KIC,

Le projet présenté par KIC, dans le cadre d'un concours d'aménagement, prévoit la construction d'un immeuble de bureaux de 1 000 m², de maisons de ville et d'un immeuble collectif. Les bâtiments s'articulent autour d'un square qui sera créé en cœur d'îlot et sera accessible au public.

3.4.4.10 NACARAT

Promoteur généraliste, Nacarat développe, depuis plus de 30 ans, une expertise en immobilier d'entreprise et résidentiel, participant ainsi au façonnement du paysage urbain. Détenu à 70% par la holding du groupe familial et indépendant du BTP Rabot Dutilleul et à 30% par le Crédit Agricole Nord de France, Nacarat est implantée sur la majeure partie du territoire français, ainsi qu'en Belgique et en Pologne. Créée en 1920 dans le Nord, Rabot Dutilleul s'est dotée en 1987 d'une filiale de promotion immobilière (Palm Promotion, partagée ensuite avec le Crédit Agricole du Nord) et a acquis en 2003 Bâti Conseil, puis Sedaf en 2007. En 2009, l'ensemble est fédéré sous le nom Nacarat, groupe diversifié et ensemblier, comme l'indique sa présentation de domaines de compétences :

« **-Logement** : logements collectifs et logements individuels groupés ;

-Immobilier géré : résidences pour étudiants, résidences de tourisme, hôtels, appartements d'affaires, résidences seniors, EHPAD ;

-Immobilier d'entreprise : immeubles de bureaux (sièges sociaux et back offices régionaux), parcs d'affaires (tertiaire, activité, logistique et retail) ; commerces et services ;

Il se positionne aussi bien sur des opérations complexes et mixtes, comme la restructuration de quartiers, que sur l'ingénierie, en amont de son métier de promoteur, sur des problématiques d'aménagement.

-Ensembles multifonctionnels : engagé aux côtés des collectivités dans le développement de quartiers favorisant le "bien vivre ensemble", Nacarat réalise des opérations mixtes en milieu urbain. Ces projets reposent généralement sur la complémentarité des logements avec les espaces dédiés aux professionnels (commerces, bureaux, services, hôtellerie,...) ;

-Aménagement : une expérience de plusieurs dizaines d'années dans le développement des territoires. »

Il a produit 354M€ de chiffre d'affaires en 2011 (215 salariés), soit 1313 logements, 52.704m² de bureaux. Labellisé BBC depuis 2010, il est membre d'Effirnergie et certifié « Asap », adhérent de l'Institut de l'Economie Circulaire, comme Nexity. Depuis octobre 2012, cet institut a pour but de favoriser les réalisations fondées sur les échanges circulaires sur un même site.

⁴⁶ Le bâtiment, issu de la gamme bureaux KIC EcoModulo, est équipé de panneaux solaires thermiques pour l'eau chaude sanitaire et de pompes à chaleur air/air réversibles pour la production de chaleur et le rafraîchissement. Une centrale de traitement d'air (CTA) à double flux complète l'ensemble des équipements techniques HQE du bâtiment. Comme tous les bâtiments de la gamme KIC EcoModulo, l'immeuble est un bâtiment basse consommation (55kWh/m²/an) bioclimatique dont la conception et la construction a fait l'objet d'une démarche de Haute Qualité Environnementale (HQE).

Les premières opérations mixtes en tant qu'aménageur : Mouvaux, La Chapelle d'Armentières, Quesnoy sur Deûle. Le site de l'Ange Gardien, à proximité directe du centre ville de Quesnoy-sur-Deûle, d'une superficie de 11 ha, a été identifié comme la dernière opportunité foncière urbanisable dans les limites naturelles de la ville agglomérée. Le développement urbain sur ce site d'exception est envisagé comme une opportunité de création d'un écoquartier et la mise en oeuvre des mixités sociales et programmatiques.

Un exemple d'intervention de mixité fonctionnelle :

Îlot mixte de quatre plots dont deux de logements, Euratechnopolys développe deux bâtiments de bureaux en R+2 et R+3, sur des plateaux de 580 m² SHON environ. Ces bâtiments sont destinés aux entreprises des NTIC, issues de l'incubateur Leblan Lafont ou souhaitant s'implanter au cœur du pôle d'excellence d'Euratechnologies. Une crèche de 20 berceaux vient compléter le programme.

Mode de commercialisation : Vente à la découpe / Location

Divisibilité : à partir de 120 m²

Parking : 106 places (dont 66 dédiées aux bureaux)

Livraison : 1er trimestre 2013

3.4.5 Petits opérateurs orientés vers la mixité fonctionnelle mais sans concept

3.4.5.1 Spirit

Créé en 1989 par Jean Claude Bertojo également fondateur de Keops, Spirit a été revendu au début des années 2 000 à un groupe familial indépendant. Spirit intervient sur plusieurs secteurs :

l'immobilier résidentiel et de tourisme (rachat de ERI en 2007) , l'immobilier d'entreprise, l'investissement et l'Asset Management. Le groupe Spirit réalise **600 logements par an** dont la **moitié en zone Anru** et est implanté sur l'Île de France, Provence Alpes Côte d'Azur avec une toute récente agence sur Aix-en-Provence, ainsi que sur Lyon, Toulouse et Strasbourg.

Le Groupe, fortement imprégné de la double culture de service et de promotion immobilière, a en 2011 un volume d'affaires de 130 MEUR et compte 100 collaborateurs.

SPIRIT réalise, en accompagnement du développement urbain des opérations dédiées aux utilisateurs, investisseurs privés, investisseurs institutionnels et bailleurs sociaux.

Le Groupe dispose enfin d'une structure d'investissement dédiée.

La plupart des programmes sont ici aussi monofonctionnels, d'autant que la crise a poussé le groupe à se replier sur les marchés sûrs, mais certains comprennent des activités en pied d'immeuble ou des services liés aux activités du quartier.

3.4.5.2 Immodeus et Omnium finance

Avec 123 salariés et 230 M de chiffre d'affaires, ce groupe né au milieu des années 1990 sur le double créneau du conseil au placement financier et de la promotion d'ensembles de logements sécurisés, a opéré une restructuration importante après 2008. Une crise est en effet apparue, qui a amené un recentrage de l'activité et l'organisation en trois filiales, Stellium, Immodeus et une filiale de formation, Le Parvis.

Cette société a une origine commune avec le groupe des 4 toulousains, qui ont été portés par la réalisation de locatifs défiscalisés à partir de 2002. Leur diversification vers d'autres activités, notamment les quartiers économiques et les commerces, est récente.

3.4.5.3 ADEVIM

ADEVIM & Agence Vacher est un groupe immobilier multiservices présent sur l'agglomération bordelaise et le bassin d'Arcachon avec la capacité de couvrir le grand Sud-Ouest selon les opportunités. Le groupe est né de l'association de **Raphaël Lucas de Bar** et **Guillaume Theriez** qui ont rassemblé leurs expériences et leurs compétences en s'appuyant sur la reprise de l'Agence Vacher, acteur immobilier historique sur Bordeaux ; avec un objectif commun : développer un groupe immobilier multiservices en Aquitaine.

Avec une croissance démographique parmi les plus élevées en France (Bordeaux gagne 3 000 habitants/an) et des projets phares comme Euratlantique ou la ligne LGV qui placera Bordeaux à 2h05 de la capitale au premier trimestre 2017, l'Aquitaine se place comme une région prometteuse.

Ce véritable potentiel génère d'ores et déjà de nouveaux besoins immobiliers, tant sur le marché de l'habitation que l'immobilier tertiaire et commercial. Pour y répondre, **le groupe ADEVIM** a constitué une équipe pluridisciplinaire disposant d'une solide expérience dans chaque secteur d'activité et d'une parfaite connaissance du marché immobilier local.

3.4.5.4 DCF

DCF est une entreprise créée sur l'idée que si logement doit être beau et valorisant, il doit aussi être accessible au plus grand nombre. C'est vrai au niveau du prix d'achat, ce doit aussi être vrai au niveau du coût des charges et des coûts d'entretien. Les engagements de DCF sur les économies d'énergie, sur les matériaux durables ne sont pas une vocation tardive, ce sont les résultats de 20 ans de recherches sur la qualité technique et architecturale.

Acteur intégré de l'immobilier d'entreprise en région parisienne, DCF conçoit et réalise des opérations en immobilier d'entreprise à taille humaine, principalement destinées aux attentes des TPE et PME qui y trouvent un cadre de travail harmonieux et performant.

Le savoir-faire de DCF s'exprime non seulement à travers une qualité architecturale reconnue, et des intégrations urbaines réussies dans le respect de la dimension environnementale, mais également dans la prise en compte de l'évolution des modes de travail et des nouveaux critères de pérennisation de l'investissement.

Partenaire apprécié des collectivités locales, DCF développe des locaux d'activité qui correspondent aux besoins concrets des entreprises locataires et réalise également des bâtiments destinés à l'accession à la propriété avec des surfaces et des conditions de financement adaptées aux besoins spécifiques des entreprises.

Il travaille avec le réseau suivant : Albingia, CAPAUDIT, Constructa, LPG, Qualiconsult.

3.4.5.5 Legendre

Ce groupe familial a produit 200M€ de chiffre d'affaires en 2010, pour 1000 salariés : programmes immobiliers, logements collectifs, immeubles tertiaires, bâtiments industriels, locaux commerciaux, bâtiments publics et génie civil : avec une gestion ensemblière « clé en main ». Ce groupe s'est investi dans le bâtiment écologique, avec un bâtiment tertiaire dans l'éco-quartier Viasilva de Cesson Sévigné, projet né fin 2009 suite à la consultation Promoteur/Investisseur/Architecte lancée par Technicolor. Cette opération a été portée sur les fonds propres du Groupe Legendre à hauteur de 20 millions d'euros jusqu'à la finalisation du montage financier via un co-investissement. La société d'investissement comprend 4 associés dont la Caisse des Dépôts et Consignation pour 27.5%, le Groupe LEGENDRE pour 27.5% à travers sa foncière I3L et 2 investisseurs privés partenaires pour respectivement 25% et 20% (OSEO, CMB ARKEA – CAISSE D'EPARGNE, Crédit Agricole 35 et 44) pour un investissement total de 46 millions d'euros HT.

3.5 Etudes d'opérations

L'objectif est de décrire et de mieux comprendre **la façon dont le secteur de l'aménagement et de la promotion a construit et gère les quartiers multifonctionnels**, sur quelques cas d'étude. Sont donc successivement abordés l'architecture contractuelle et les savoirs faire mobilisés, les dispositifs en place au stade de la réalisation, puis l'organisation prévue de la gestion. Quelques éléments de mise en contexte, permettent de mettre en perspective la position des opérateurs et la spécificité des produits et services développés pour parvenir à de la mixité.

Nous présentons successivement les opérations approfondies et celles qui ont été préanalysées avec les opérateurs. Notre choix s'est porté sur **des opérations relevant de contextes différents où la mixité est ressortie comme une priorité affichée**. Il s'agit essentiellement d'opérations d'envergure portées par des opérateurs nationaux qui ont repris ce thème de la mixité fonctionnelle. S'y trouvent quelques grands projets à l'échelle nationale qui ont valeur de référence, allotis entre les grands groupes, comme Muse ou le Trapèze, mais aussi des projets d'ampleur plus modeste ou constituant une petite partie d'ensembles plus importants (Le fond du pré à Bénouville, dans l'agglomération de Caen, ou Nanterre cœur de quartier tranche 1, premiers lots d'une opération plus importante autour de la gare de Nanterre université, incluse dans la zone d'intervention de l'EPA Seine Arche).

Ces opérations ne sont pas représentatives de la production actuelle, où le thème de la mixité fonctionnelle apparaît peu repris, alors que les enquêtes en faisaient un enjeu majeur en France. 6 à 7% des grands projets mixtes internationaux seraient en France en 2012. Les mécanismes de production de la mixité sont peu explicités, dans ces opérations comme dans les propositions d'intervention des sociétés immobilières, alors qu'elles devraient être parties intégrantes des projets proposés sous la certification « quartier d'affaire durable », sous la notion d'Ecoquartier ou comme mise en œuvre des concepts développés par les « instituts » que les groupes ont créé sur le développement durable...

3.5.1 Les huit opérations analysées

3.5.1.1 Metz, Muse

Muse est un bon exemple de la demande des collectivités pour des opérations mixtes, avec une délégation forte de la conception et de l'aménagement à un opérateur privé malgré la présence d'un aménageur dans le cadre d'une ZAC.

A l'origine, parmi les deux sociétés associées dans leur réponse au concours de la mairie de Metz, seule ING Real Estate Development France (ING RED) avaient une réponse structurée sur le thème de la mixité fonctionnelle, au moins sous la forme de références sur d'autres sites. Apsys en revanche est une société de développement d'immobilier commercial et de gestion, qui conçoit et aménage des espaces commerciaux. L'engagement dans un projet urbain mixte correspond essentiellement à la nécessité de répondre à ces demandes de collectivités pour pouvoir continuer à produire. Apsys a en quelque sorte développé la compétence d'aménageur-coordonnateur des aspects autres qu'architecturaux, par défaut de l'aménageur initial, déjà expérimenté en projet mixte.

Contrairement à ce qu'attendaient a priori la mairie et son aménageur la SAREMM, plusieurs opérateurs se sont associés pour répondre, menés par ING RED et Apsys, liés par contrat aux 6 autres opérateurs :

- Claude Rizon Promotion - Jean Paul Viguier et Associés (29 logements)
- Batigere SAREL – Devanthery – Lamunière associé à Search (92 logements locatifs aidés)
- ADIM (groupe Vinci) – DND Architectes (49 logements sociaux)
- Nexity / George V Est - Jean Paul Viguier et Associés (8 000 m² de logements -121- et bureaux mixtes)
- Lazard Group Real Estate - Devanthery – Lamunière (5 200 m² de bureaux)
- Metz Seille 2012 – Brenac & Gonzalez (147 logements en résidences services et seniors)
- Groupe APSYS - Jean Paul Viguier et Associés (près de 40 000 m² d'espaces commerciaux)

Muse
INSPIRER LA VIE



Source : dossier presse Projet MUSE

Le projet se présente comme un ensemble de volumes enchevêtrés dont chaque partie est acquise par l'un des maîtres d'ouvrage : aucun d'eux n'a la capacité financière d'acheter de tels volumes. La SCCV AMPHITHEATRE DE METZ assure la réalisation de l'espace commercial et des parkings, portée par ING RED et Apsys. Porteurs du cœur du projet, au moins économiquement, ils coordonnent l'ensemble des opérateurs.

La genèse du projet

Au début des années 2000, le projet Quartier de l'Amphithéâtre est lancé sous forme de ZAC concédé à la SAREM, aménageur public. Le projet doit durer 10 à 15 ans d'après la programmation envisagée par la ville. L'Agence Nicolas Michelin et Associés intervient en assistance à maîtrise d'ouvrage

En 2006, la Ville de Metz lance un concours sur un îlot de cette ZAC, grand projet comportant un ensemble de bureaux, logements et un espace commercial. C'est le groupement constitué par ING Real Estate Development France et Apsys qui a été choisi pour l'ensemble de l'opération. L'agence Jean-Paul Viguier et Associés a été désignée par la ville de Metz et le groupement de constructeurs pour concevoir, coordonner et construire une portion essentielle de ce nouveau quartier.

Le rayonnement du quartier a été renforcé par l'arrivée du TGV Est Européen, depuis juin 2007. En mai 2010, le Centre Pompidou Metz y ouvre ses portes.

Ce projet urbain mixte de plus de 80 000 m² comprend près de 280 logements, 6.000 m² de bureaux, 170 unités de résidences de services, 37.000 m² d'espaces commerciaux (surface commerciale utile ou GLA), et un parking de 1.200 places.

Au sein de ce quartier, MUSE, est un espace commercial conçu comme une rue commerçante couverte, tournée vers la ville et devant amener « la vie ». Muse bénéficie d'une conception privilégiant le « dedans – dehors ». Situé en face du Centre Pompidou-Metz, cet espace de commerces et de loisirs a pour ambition de devenir une nouvelle destination et un véritable lieu de vie, en complémentarité avec l'offre commerciale existante en privilégiant la présence d'enseignes nationales et internationales aux concepts innovants.

MUSE proposera 110 commerces dédiés à l'équipement de la maison et de la personne, à la restauration, aux loisirs et à la culture. Il disposera de 88 boutiques, 12 moyennes surfaces, 10 restaurants avec comme locomotive alimentaire, l'enseigne Carrefour Market, inédite dans l'agglomération messine, qui a d'ores et déjà réservé un espace de 5 660 m².

Les travaux doivent commencer en 2012, pour une ouverture prévisionnelle courant 2014.

Quelques repères :

Le quartier de l'Amphithéâtre :

- Le Centre Pompidou-Metz
- 50 000 m² GLA de commerces
- 140 000 m² de logements, soit 1 500 appartements;
- 78 000 m² de bureaux
- Un hôtel haut de gamme
- Un espace de loisirs
- Un centre de congrès de 1 200 places

L'îlot Muse :

- 80 000 m² au global
- 450 logements dont 2 résidences de services (150 logements)
- 6 000 m² de bureaux
- 37 000 m² GLA de commerces
- 110 unités dont : 88 boutiques ; 12 Moyennes Surfaces; 10 restaurants.
- 1ère implantation de Carrefour Market à Metz sur 5 660 m²..
- 1 150 places de parking dont 750 dédiés aux commerces
- Montant investissement global pour l'îlot Muse : 280 millions d'euros dont 150 millions pour l'espace commercial (120 millions annoncés en 2011).
- 800 emplois créés en phase Chantier et Aménagement
- 470 emplois créés pour l'exploitation de l'espace commercial MUSE
- double certification HQE et BREEAM Very Good en cours d'obtention

Le calendrier

- CDAC obtenue en mai 2010 ;
- PC déposé en décembre 2010 ;
- PC obtenu en octobre 2011, purgé de tous recours ;
- Début des travaux au 1er semestre 2013 (2012 annoncé en 2011) ;
- Ouverture prévue 1er semestre 2015 (courant 2014 annoncé en 2011).

A propos d'Apsys

Opérateur global en immobilier commercial, créé en 1996, Apsys investit, conçoit, construit, commercialise et anime des espaces de commerces et de loisirs. Pour répondre aux comportements des consommateurs, Apsys démontre une approche originale et une expertise qui lui permettent de concevoir et de faire évoluer ses programmes dans le temps. En valorisant l'environnement de chacun des projets, en exaltant l'esprit et le patrimoine culturel et social qui l'entoure, Apsys conçoit des espaces "sur mesure" que les habitants s'approprient naturellement.

le site du Groupe Apsys: www.apsysgroup.com

Le projet devait voir sortir les premiers bâtiments en 2012 : il a connu des aléas et envisage les premières livraisons en 2015 désormais.

En octobre 2011, le groupe APSYS a racheté 100% des parts de la SCCV Amphithéâtre de Metz, jusqu'alors détenue à parts égales entre les groupes Apsys et ING Real Estate Development France. Ce dernier a en effet à cette période revendu ses activités en France, pour ne conserver que ses activités de financement (ING Real Estate Finance).

Début 2013, Nexity, qui devait réaliser des logements, a préféré se retirer du projet et doit être remplacé par deux opérateurs, l'un de logement et l'autre de bureaux. Ses pertes seraient estimées à 500 000€ pour un coût de 700 000€ net pour le projet, et liées à des désaccords entre les partenaires, sur la répartition du coût de la dalle.

Les maîtres d'ouvrage sont tous liés dans un groupement solidaire, mais rien n'empêche l'un ou l'autre de se retirer, comme l'a montré le retrait de Nexity. Apsys coordonne les opérateurs, qui dépendent concrètement les uns des autres, les parpaings de l'un soutenant les fondations d'un autre, mais le seul lien est juridique et sans mission claire pour Apsys. Pour le reste, la bonne volonté opère ! Alors que la solidarité devrait être la règle, comme inscrit sur le papier, les différents partenaires se tournent d'abord vers Apsys, le principal opérateur (70% des surfaces et le plus engagé, avec déjà 10 millions d'euros liés au permis de construire, aux études, aux démarches pour la commission de développement des activités commerciales - CDAC) pour trouver un remplaçant.

L'un des obstacles majeur au bon déroulement du projet est la gestion du temps long, nécessaire pour faire aboutir un projet mixte, toujours complexe.

- La loi ne correspond pas aux temporalités du moyen terme : par exemple, un permis de construire dure deux ans et peut être prorogé un an supplémentaire, pas plus. Ici, les sept permis de construire sont différents, déposés dans la même période de six mois : ils arriveront en fin de validité au même moment obligeant à un nouveau dépôt et réintroduisant des incertitudes dans l'aboutissement du projet. Alors que le permis d'un opérateur dépend de la réalisation d'un autre, les dépendances en termes de temporalités ne peuvent pas être prises en compte. Ainsi, les logements ou les bureaux ne pourront pas se faire si le centre commercial n'aboutit pas, puisqu'avec lui est prévue la dalle sur laquelle s'appuieront les autres opérations ;
- Alors que les opérateurs travaillent de plus en plus souvent en volumes, les lois administrent toujours des surfaces ;
- L'instabilité des textes et des lois, fiscales et juridiques notamment, ne se prêtent pas à un engagement et à une prise de risque qui s'étalent au minimum sur 10 ans voire 20 ans. Ainsi, parmi d'autres raisons, Nexity se serait essentiellement retirée en raison de l'évolution du dispositif de défiscalisation, le Duflot n'étant annoncé que pour une durée de trois années. A ce terme, le projet n'aura pas abouti probablement, et Nexity s'inquiétait de devoir placer ses logements sans cette possibilité de débouché.
- Le temps long et l'ampleur du projet impliquent la présence de plusieurs partenaires financiers : puisque le risque financiers ne peut être réparti dans le temps, il est réparti entre plusieurs opérateurs, d'autant plus que banques et actionnaires exigent des rentabilités à court terme ;

- Le temps induit un risque au gré de l'avancement des projets concurrents, qui peuvent sortir avant les projets les plus complexes, bien qu'engagés plus tard. Les délais de commercialisation risquent alors de s'allonger, le marché étant plus concurrentiel.
- Les investisseurs se retirent fréquemment de ces opérations en raison d'un temps trop long. Une visibilité sur les résultats et les échéances est nécessaire pour qu'ils restent. Une opération longue, ce sont des capitaux engagés qui ne produisent rien, sauf s'ils sont revendus à un autre investisseur...
- les équipes changent, et, avec elles, le portage du projet. Malgré les engagements juridiques qui engagent les structures, l'impulsion vient d'une personne et des motivations trouvées en interne à faire aboutir ce projet.

Entre le temps long de l'urbaniste, qui projette l'évolution urbaine à 50 ans, la réalité des cycles financiers et économiques d'une dizaine d'années et le court terme des avancements nécessaires pour maintenir la mobilisation des partenaires, les articulations sont délicates.



Tracé en rouge : périmètre du projet au sein du quartier de l'Amphithéâtre - Source image : dossier presse Projet Muse

Face au maintien de la cohérence sur la durée du projet, la ville, l'agglomération et son aménageur restent peu outillés : la SAREMM a deux équivalents temps plein et demi sur le projet (7 collaborateurs au total, créée en juin 2011). Une telle structure n'est pas à même de coordonner l'intervention de multiples opérateurs, ce qui est à l'origine du concours sur un macro-lots. Dans d'autres configurations, des aménageurs publics se sont structurés pour intervenir en direct, comme pour la Défense (EPAD), Carré Sénart, Paris Rive gauche, Ici, la maîtrise de la mixité au sein du projet paraît bien lâche : ING RED associé à Apsys, puis Apsys ont la maîtrise d'ouvrage, incluant la mission de coordinateur de l'architecte, qui aurait pu être prise en charge par la SEM. En contrepartie, la ville ne prend aucun risque financier (à l'exception du risque d'aménageur à travers sa SEM la SAREMM), mais « seulement » un risque politique et un risque que l'on pourrait qualifier d'urbain, sur la réussite du projet à moyen terme. Par exemple, le choix des commerçants est le fait de l'opérateur commercial ... et de ses banques ! Le seul levier public est la charge foncière, indirectement : plus elle est élevée, plus les commerces seront haut de gamme...

La question du risque et de son partage est au cœur du fonctionnement du projet mixte, comme pour tout projet immobilier. Or les risques sont soit limités (petites opérations, multiplicité des acteurs, préfinancement, produits « dans l'air du temps » faciles à placer, ...) soit refusés. Dans le contexte actuel, les acteurs prennent beaucoup moins de risques que par le passé : les risques ne reposent plus sur les seuls fonds propres, les opérations en blanc sans VEFA n'existent plus, ...

La part du prêt est majeure en ces temps de taux d'intérêts très faibles, mais beaucoup de contraintes sont imposées par les banques en retour. Désormais, pour un projet commercial, la commercialisation doit avoir atteint 50 à 70% des surfaces pour que les banques suivent et des enseignes sont imposées aux opérateurs en retour (par exemple, une dizaine parmi une liste d'une trentaine, ou tel ou tel acteur incontournable, explicitement nommés ...). Par exemple, un banquier demandera la présence de Zara et H&M en échange de son investissement : l'objectif est de garantir des flux, bien que les ventes soient encore exprimées en mètres carrés. Les financiers s'insèrent de plus en plus dans le métier des promoteurs, lissant les originalités, vers une standardisation. Un opérateur qui voulait implanter une enseigne anglaise s'est ainsi vu refuser le magasin pressenti car il n'était pas (encore) connu des financiers. Le paradoxe est que ce ne sont pas ces grandes enseignes connues, qui sont indispensables pour générer des flux, qui rendront viable la gestion du centre commercial : ce sont les boutiques, qui, elles, paient les loyers au prix fort, qui permettent l'équilibre, l'ensemble devant garantir un taux de rentabilité d'environ 7%.

Apsys vend le projet, au gré de sa commercialisation, à des investisseurs. Parmi ces derniers, étant à la fois promoteur et investisseur, Apsys lui-même est représenté, par des participations au capital de sociétés de gestion d'actifs immobiliers. Dans le cas de MUSE, une partie sera vendue à une société civile immobilière, la SCI Muse, dont 33% sera détenu par Apsys lui-même. Le reste doit être acheté par des banques ou assurances, par exemple la Société générale par l'une de ses filiales (Sogecap).

Ces projets mixtes débouchent nécessairement sur des prix relativement élevés. Nous avons vu que la coordination est complexe, le temps long, des concepteurs aménageurs interviennent, avec souvent la volonté de faire figurer de grands noms. Le promoteur qui doit supporter ces coûts de coordination, plus ou moins important selon la date de son arrivée dans le projet et l'ampleur de son opération, n'est rémunéré que par la marge obtenue entre le prix de vente final et le prix du foncier et de la construction. Une limite à la mixité fonctionnelle se confirme : le prix, que ne peuvent assumer toute une famille de fonctions, pourtant souvent invoquées pour parvenir à une mixité réussie. Ainsi, les commerces indépendants, souvent souhaités pour faire valoir une identité locale, une différenciation par rapport à une autre opération ou un autre centre commercial, n'ont en général pas les moyens d'assumer les loyers proposés. Des commerces indépendants, il y en a : Des franchisés !

Début 2013, MUSE n'a pas encore vu commencer les travaux, qui doivent durer trente-six mois. Le programme a déjà subi des modifications par rapport à la demande initiale : les logements sociaux devaient atteindre 20% et risquent de représenter la moitié du parc au minimum, alors que le quartier jouxte des zones d'habitat collectif et social. Avant son départ, Nexity aurait obtenu de la mairie qu'une partie des logements privés qu'elle devait réaliser, mise à mal par la disparition du Scellier, soit remplacée par des logements en usufruit locatif social. Actuellement, les logements

sociaux sont plus faciles à placer que des logements privés. La partie logement des programmes rencontreraient de grandes difficultés à sortir, en dehors des dispositifs spécifiques. Le secteur serait sous perfusion, la demande étant incapable de supporter les prix actuels de production. Les contraintes de commercialisation pèsent très fortement sur l'évolution du programme.

Les autres produits sont en bonne voie pour s'engager dans la partie travaux : le centre commercial est bientôt commercialisé à 50%, les résidences services se placent (une vendue à des investisseurs particuliers et l'autre vendue en bloc à la filiale de gestion de la société, Metz Seille 2012) et ne posent pas de problème ensuite à la gestion tant la demande est forte sur ce créneau, malgré des prix élevés.

Finalement, l'un des enjeux est d'arriver à vendre des produits immobiliers, à des prix relativement élevés, à des investisseurs avertis au risque. Or les banques suivent pour le commercial et des produits bien identifiés, qu'ils cernent d'autant mieux qu'ils en assurent eux-mêmes la gestion par l'intermédiaire de filiales. Mais pour le logement, en dehors des résidences services, il n'y a pas de sociétés de gestion immobilière intermédiaires. D'où une commercialisation qui repose essentiellement sur des dispositifs de défiscalisation : ils permettent une vente à l'avance, grâce à des rentabilités augmentées par les avantages fiscaux.

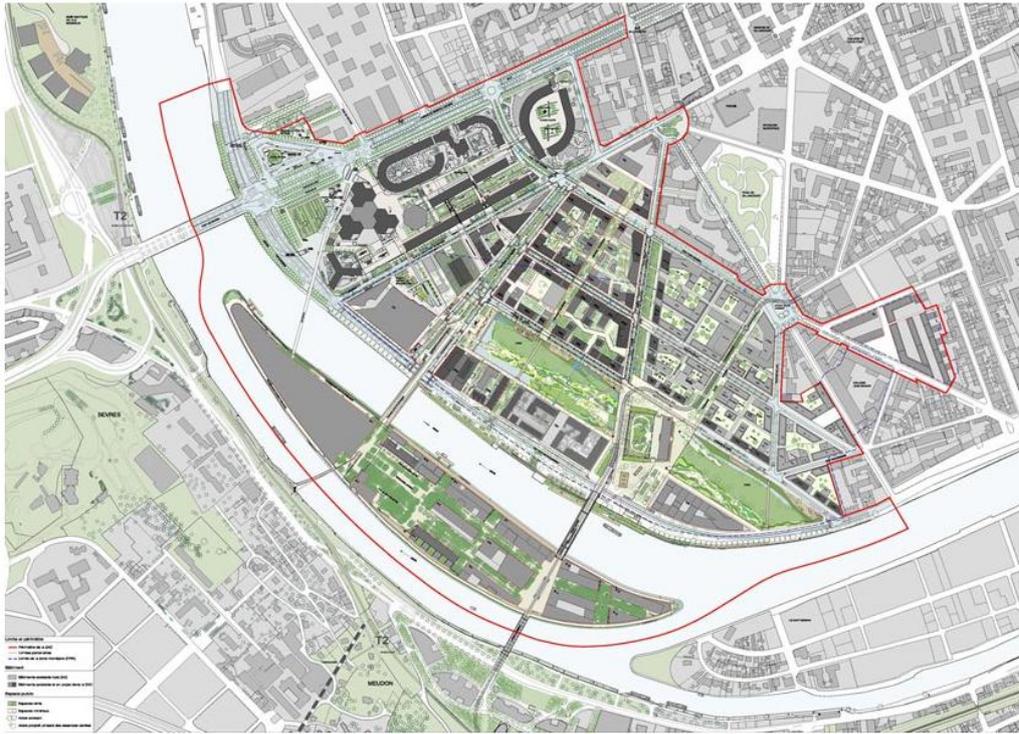
La rentabilité moindre du logement expliquerait cette difficulté (3% contre 7% avant impôts). Le logement locatif social serait le seul à être actuellement financé facilement. On voit aussi que c'est la lisibilité des rentabilités, hors du giron de métiers connus et maîtrisés par les groupes de banques et d'assurances, qui peut poser problème.

Malgré un discours, le plus souvent développé autour de principes du développement durable, des écoquartiers ou du bien vivre, tout le système, reflétant la société toute entière, est fondé sur la consommation, à travers l'apport des espaces commerciaux : le commerce, comme source de financement et de richesse. Les opérateurs eux-mêmes doivent trouver l'équilibre entre originalité et innovation d'une part, standardisation d'autre part, pour trouver la voie étroite permettant d'engager les partenaires dans l'opération.

3.5.1.2 Boulogne, le Trapèze

L'opération du Trapèze est une opération urbaine de grande envergure réalisée sur les terrains Renault de Boulogne-Billancourt. Leur développement s'est fait sur la base d'un portage foncier particulier, puisqu'un consortium de quatre promoteurs autour d'un financier américain s'est porté acquéreur avec un échelonnement des acquisitions sur une période longue, estimée à une vingtaine d'années, de 2001 à 2020.

Le projet urbain et architectural articule trois échelles de conception : le projet urbain du Trapèze, les projets des macro-lots et les projets des bâtiments. La procédure de ZAC a été choisie par l'opérateur public SAEM Val de Seine (ZAC Seguin)



Source des illustrations : site de l'agence d'architecture urbanisme et paysage Patrick Chavannes

Quelques repères

Ecoquartier à Boulogne Billancourt (92)

maîtrise d'oeuvre urbaine, par l'Agence Patrick Chavannes/ architecture urbanisme et paysage, lauréat 2002

530 000 m² SHON, maîtrise d'oeuvre de 10 ha d'espaces publics

32 ha

- 515 000 m² de SHON de logements, de bureaux et d'équipements,

- 17 ha d'espaces publics dont 7 ha de parc (39 M € espaces publics hors parc)

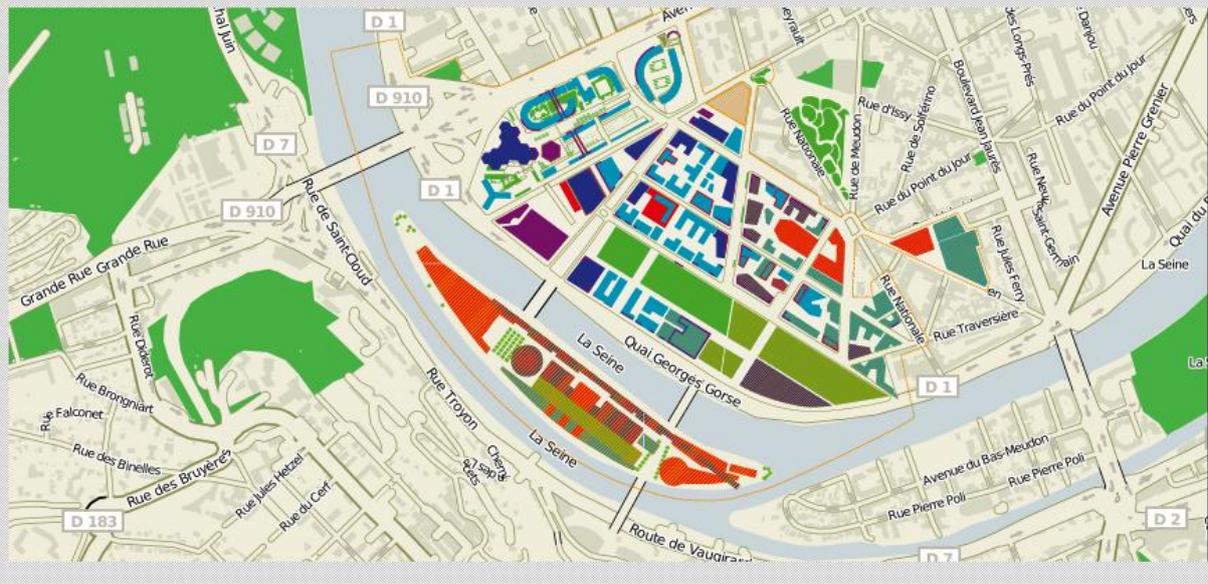
SAEM Val de Seine, maître d'ouvrage

Transcription réglementaire : PLU, maîtrise d'oeuvre de 10 ha d'espaces publics

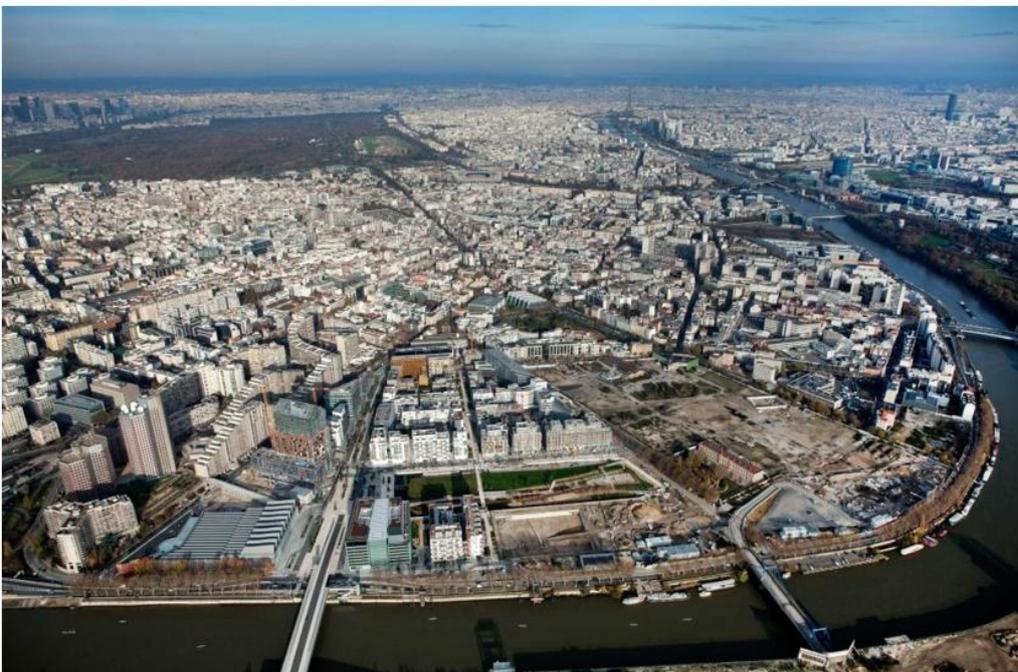
Réalisation en cours

L'ensemble s'appuie sur un principe de mixité fonctionnelle horizontale et verticale à l'îlot. La SAEM Val de Seine ayant donné « La mixité urbaine comme priorité », avec un programme fourni : pôle culturel, pôle scientifique pour la recherche et l'enseignement, logements et commerces, un parc central de 7 hectares, installation d'une salle omnisports et d'un équipement ludique, passage d'un tramway sur pneu, réaménagement de la route départementale et passerelle vers l'île et d'un nouveau pont.

LES PROJETS D'ÎLE SEGUIN-RIVES DE SEINE



Jusqu'à présent, la mixité fonctionnelle apparaît dans les programmes livrés. Toutefois, les services présents apparaissent a priori trop spécialisés pour la clientèle de salariés pour s'adresser également aux habitants, même si cela peut être dû à un délai d'adaptation, les livraisons datant au plus de trois ans. Par exemple, un habitant note à mi 2012 sur un blog boulo-nais qu'« un daily Monop, c'est pas pratique pour acheter sa viande! » et que « le nouveau boulanger préfère fermer le samedi voir la veille du réveillon. Il faut souvent y retourner le soir car la fournée n'est jamais prête en début de soirée... Par contre dans le Trapèze on dépense des sous : les banques et les dab fleurissent! »



L'aménagement des anciennes usines Renault, déjà à l'étude depuis plusieurs années, a attisé la convoitise des financiers et l'imagination des architectes, jusqu'à ce que l'avenir des 52,5 hectares appartenant au constructeur automobile se dessine fin 2001.

Les terrains Renault se trouvaient sur l'île Seguin, sur Boulogne, avec le « trapèze » situé en face de l'île et les « confettis », morceaux éparpillés dans la ville. Une autre partie se trouve sur le Bas-Meudon. Pour les terrains Renault situés sur Boulogne, un consortium regroupant les groupes Hines (États-Unis), Nexity et Sorif (France), baptisé DBS (Développement Boulogne Seguin) a été choisi par Renault pour participer au montage financier et technique des projets. L'entreprise américaine Cisco et la Cogedim ont signé pour la zone située sur Meudon.

3.5.1.3 Nice Méridia

A Nice, comme l'indique sa dénomination, cette opération a été lancée au début des années 2000. Portée par la communauté d'agglomération Nice Côte d'Azur (CANCA) et composée de plusieurs tranches, elle est présentée comme très volontariste, marquant le lancement de l'aménagement de la plaine du Var, déclaré ensuite opération d'intérêt national (OIN)⁴⁷.

L'objectif est de réaliser un quartier d'activités qui veut allier la mixité des fonctions et la qualité urbaine et devenir la vitrine économique et architecturale de la Plaine du Var, en profitant de sa position à 500m de l'aéroport international de Nice et à 2 minutes de l'autoroute A8, proche du cœur de l'agglomération niçoise.



Au-delà des objectifs économiques d'emploi et de livraisons de surfaces de bureaux et d'activités, des objectifs urbains ambitieux sont affichés : la constitution d'un véritable quartier de ville, à dominante économique, une forme urbaine de référence pour la Plaine du Var, dont ce projet marque le début du développement, et la mise en œuvre de la politique de développement durable de l'agglomération. Les délais de réalisation ont été voulu rapides, avec une procédure présentée comme efficace : deux ans entre la prise en charge du site par la communauté d'agglomération et son élaboration, puis deux ans pour les premières livraisons. Mais ces délais ont été allongés de deux ans pour parvenir aux premières livraisons.

⁴⁷ Avec notamment l'implantation en 2011 sur 14 hectares à Saint-Isidore du Nice Stadium en forme de nid d'oiseau, réalisé par Vinci construction en PPP.

Quelques dates

décembre 2004 : désignation comme projet communautaire

mai 2005 : lancement d'une consultation pour la 1^{ère} tranche

novembre 2006 : présentation du projet lauréat pour la 1^{ère} tranche

2007-2008 : dépôt des permis de construire et lancement de la consultation pour la 2^{ème} tranche (date prévue au début du projet)

2009 : premières livraisons prévues par le groupement Cogedim (Cogedim, Icade, Capri) en 2006, mais affichées ensuite entre 2010 et 2015

2011 : lancement de la consultation pour la 2^{ème} tranche

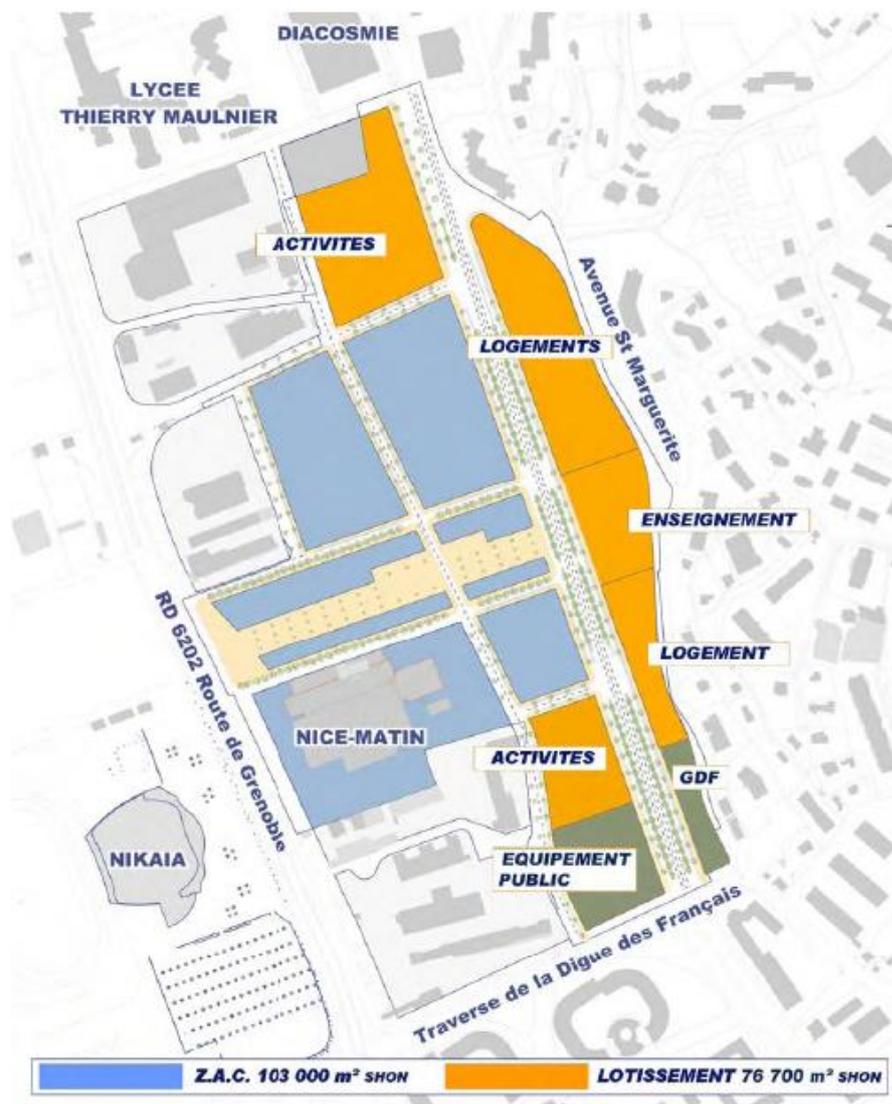
Mars 2012 : attribution de la 2^{ème} tranche à l'équipe Christian Devillers

Quelques chiffres

22ha de terrain, 200 000 m² de SHON à construire, 5 000 emplois attendus, 10 000m² d'immobilier d'entreprise neuf livrable par an

L'opération est divisée en deux phases opérationnelles correspondant à deux procédures distinctes, selon que la CANCA maîtrise le foncier ou non :

- Un lotissement avec une SHON constructible de 76 700m² dont 10 000m² pour l'îlot réservé à des équipements d'enseignement, là où la CANCA est propriétaire. Les terrains et leurs droits à construire sont vendus par mise en concurrence d'équipes de promoteurs-concepteurs ;
- une ZAC avec 103 000m² de SHON.



La mise en concurrence de groupements sur des îlots permet à la CANCA de limiter l'investissement dans la conception des différents secteurs et, en théorie, de raccourcir les délais de réalisation.

Nice Méridia a véritablement commencé en 2006 par l'attribution de la première tranche au groupement des trois opérateurs immobiliers Cogedim- Icade- Icade Capri, associés au cabinet Reichen. Elle prévoit sur 45 300m² de SHON, dans l'îlot Robini et l'îlot Ste Marguerite : 4 immeubles (bureaux, locaux mixtes, locaux d'enseignement) et environ 230 logements (7 immeubles). 21 400m² de SHON dans les îlots Maraîchers et Iscles des Moulins composent la deuxième tranche.

5 candidats ont été admis à présenter une offre : les sociétés SERCIB, DELTA AZUR, EIFFAGE IMMOBILIER AZUR, groupement COGEDIM-ICADE- CAPRI, groupement FINAREAL-SOGEPROM-CECAZ.

Les dossiers d'offres déposés par les 5 candidats admis en seconde phase ont été analysés en fonction de critères d'appréciation prévus au règlement de la consultation : Critères économiques, urbanistiques / architecturaux / environnementaux, offre de prix.

Les particularités de l'offre retenue était de réaliser "en blanc", sans nécessité de précommercialisation, un immeuble haut de gamme de bureaux grâce au fond d'investissement Cogedim office partners. Il s'agissait également de commencer par des locaux pour l'enseignement, autonomes et fonctionnels, et, pour l'îlot Robini de proposer un immeuble « phare », le Diamant, signal architectural, et un programme de logements diversifiés bien adapté à la cible des actifs avec une modération des prix de sortie des logements et pour l'îlot Ste Marguerite, un plan de composition urbaine réussi, ainsi que des performances environnementales et un accompagnement artistique. La fiabilité du partenaire est également citée, mais, en revanche, la mixité fonctionnelle et la manière de la concevoir n'apparaissent pas dans les critères ayant pesé sur ce choix a priori.

Nice Méridia : repères

Adresse du site

Avenue Victor Robini et
Boulevard Paul Montel
06200 Nice

Responsable du programme

Jocelyn de Verdelon
jdeverdelon@altareacogedim.com

Investisseur

Cogedim Office Partners

Co-promotion

Icade Tertial Régions

Architectes

Reichen & Robert

Bureau d'études

Sudequip

Surfaces

28 700 m² HON
(dont tranche 1 : 10 200 m²)
3 000 m² de pôle universitaire
31 800 m² de logements,
résidences services et étudiantes,
commerces

Opération certifiée HQE® NF Bâtiments Tertiaires

Date de livraison

Mars 2010 pour Premium
(1^{er} immeuble de bureaux)

www.altareacogedim.com

Le Diamant, Nice : repères (livraison 2015)

Adresse du site

Boulevard Paul Montel
06000 Nice
ZAE Nice Méridia

Responsable du programme

Laurent Gérard
lgerard@altareacogedim.com

Co-promotion

ICADE

Maîtres d'ouvrage

SCCV Sainte Marguerite

Maître d'œuvre d'exécution

Sudequip

Architectes

Reichen & Robert

Bureaux d'études

Sudequip

Surfaces

6 481 m² HON
5 936 m² HON Bureaux
545 m² HON Commerces

Nombre d'étages

R+8

Certification HQE®

NF Batiments tertiaires
Démarche HQE suivant le référentiel
de Certivéa d'Octobre 2011

Date de livraison prévisionnelle

Début 2014

www.altareacogedim.com



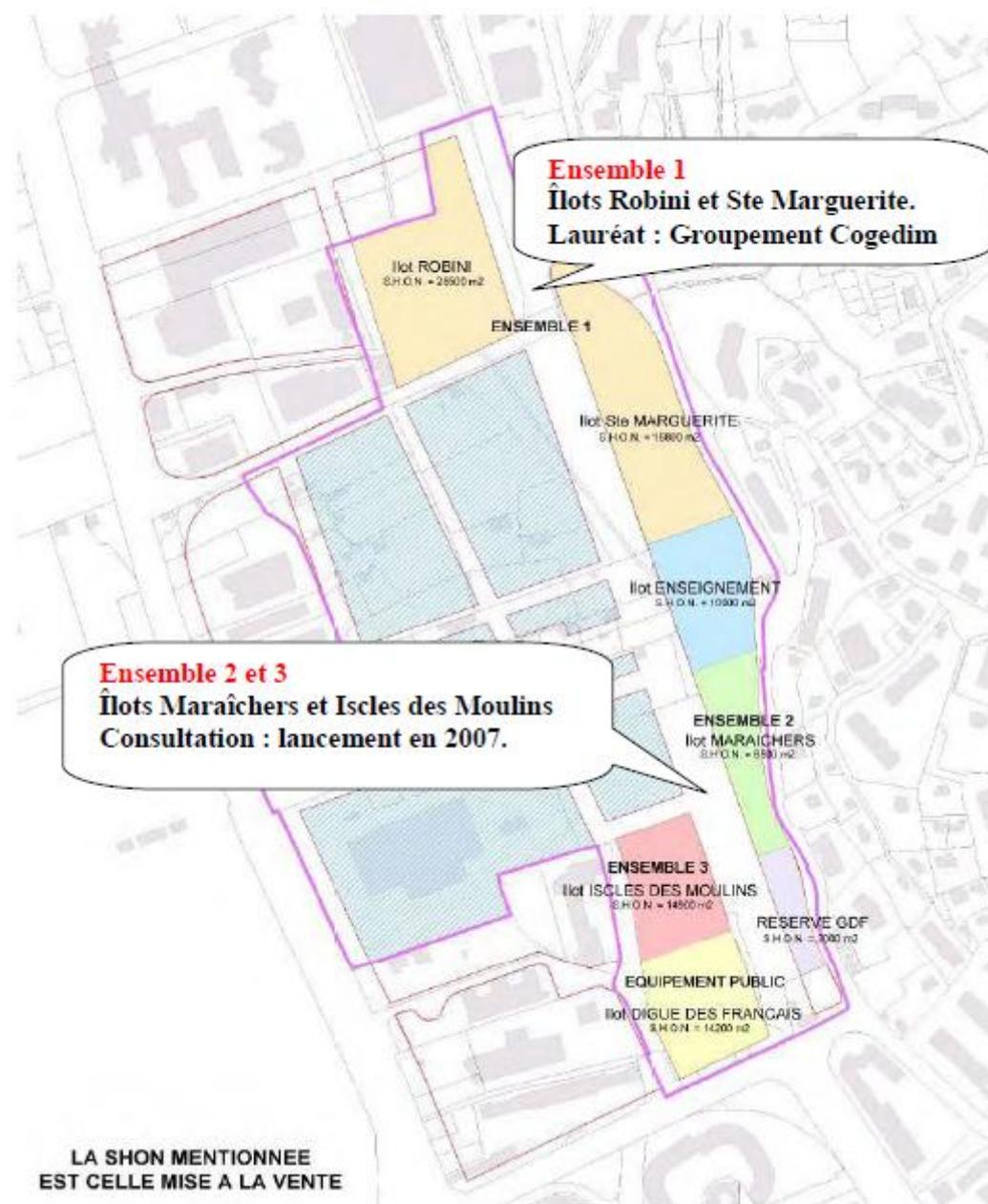
Le programme immobilier prévisionnel comportait la réalisation de 28 500m² d'immobilier d'entreprise sur l'îlot Robini et 16 800m² d'immobilier résidentiel sur l'îlot Ste Marguerite.

Ilot ROBINI	Produits immobilier	Surface en m² SHON
1 immeuble	Bureaux haut de gamme	10 000
2 immeubles	Locaux mixtes	2 920 et 3 080
	Bureaux milieu de gamme	2 000 et 2 000
1 immeuble	Locaux enseignement	2 500
	Bureaux milieu de gamme	6 000



Sur l'îlot Ste Marguerite	Produits immobiliers	Surface en m ² SHON	Nombre de logement s
Tranche A	Accession	5 000	57
	Commerces	400	
Tranche B	Accession	5 000	67
	Locatif libre	1 000	
	Commerces	755	
Tranche C	Locatif PLS	3 038	35
	Résidence étudiant	1 065	40
	Commerces	645	





Nice Méridia est un des exemples de « Nouveaux quartiers » présentés par Altarea Cogedim, comme un projet mixte qui répond à la volonté des villes de réaménager leurs territoires. Ils présentent une mixité fonctionnelle et d'usage, avec des équipements et des espaces verts. Mais Nice, avec l'opération de bureaux du Diamant, dans l'extrémité de l'îlot Robini, est également citée pour les quartiers d'affaires mixtes ! Ce double classement laisse penser que les îlots portés par le groupement Cogedim/Icade ont bien évolué vers une mixité de fonction équilibrée ! Le rôle d'Altarea est ici partagé entre immobilier tertiaire et de logements dans les réalisations, avec l'opération qui débouche sur le Diamant, immeuble de bureaux géré par Cogedim partner, l'immeuble Premium ou des résidences comme West Parc ou la résidence Arbora.

La mixité apparaît plus présente au niveau de la diversité des besoins en immobilier d'entreprise auxquels le programme veut répondre, déclinés en quatre catégories :

- Bureaux milieu de gamme et locaux mixtes pour les activités techniques ou traditionnelles nécessitant un rez-de-chaussée.
- Bureaux haut de gamme pour les activités technologiques et les emplois métropolitains supérieurs
- Locaux pour l'enseignement supérieur et la recherche
- Logements pour actifs et équipements publics

Typologie des produits et détail du programme global

▪ bureaux haut de gamme (sièges sociaux) :	20.000 m ²
▪ bureaux milieu de gamme (type centre d'appels):	30.000 m ²
▪ centre d'affaires, pépinières d'entreprises :	4.000 m ²
▪ locaux mixtes (bureaux/activité) :	27.400 m ²
▪ locaux d'enseignement / recherche :	20.000 m ²
▪ centre de vie, commerces, services, hôtellerie :	27.300 m ²
▪ ateliers, stockages :	11.000 m ²
▪ logements :	40.000 m ²
▪ réserves GDF	3.000 m ²
▪ équipement public	14.200 m ²

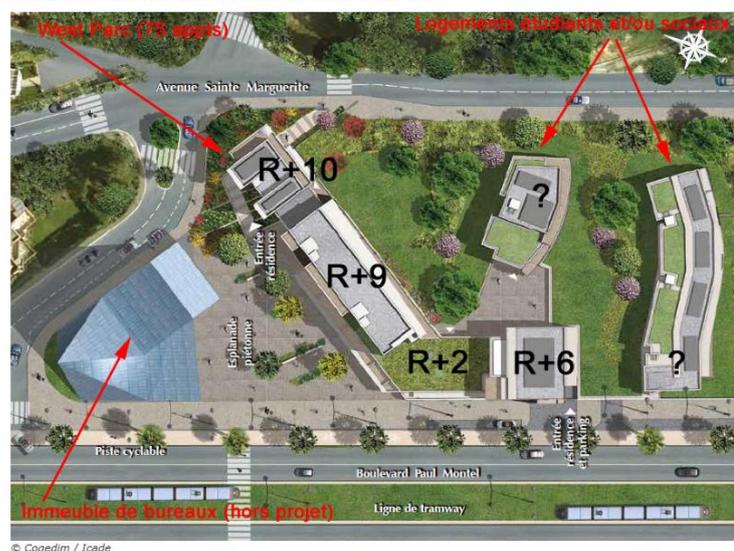
Toutefois, le projet initial a évolué vers plus de mixité entre 2006 et 2011, année des dépôts des derniers permis de construire de la première tranche, pour les lots 2 et 3 du lotissement Ste Marguerite. Sur demande de Cogedim et Icade, afin de "parvenir à une urbanisation plus économe de l'espace et de faciliter la réalisation de constructions énergétiquement performantes", pour West Parc et le futur programme de bureaux, les limites foncières des lots 2 et 3 ont été modifiées et la hauteur augmentée pour une partie du lot 2 (de R+5 à R+10), avec également la création d'une place publique dans le prolongement de l'avenue Robini, et la présence de bureaux sur le lot 3 là où étaient initialement prévus des logements.

Concernant l'îlot Robini, le projet final prévoit un îlot mixte avec des logements, une résidence étudiante, des bureaux et des commerces pour 14 197 m² de SHON, là où le projet de base, complètement revu, n'annonçait que des bureaux et locaux d'activités/enseignement. Finalement les projets ont évolué vers plus de mixité fonctionnelle parallèlement à une densification.

Source : PSS-archi.eu

West Parc

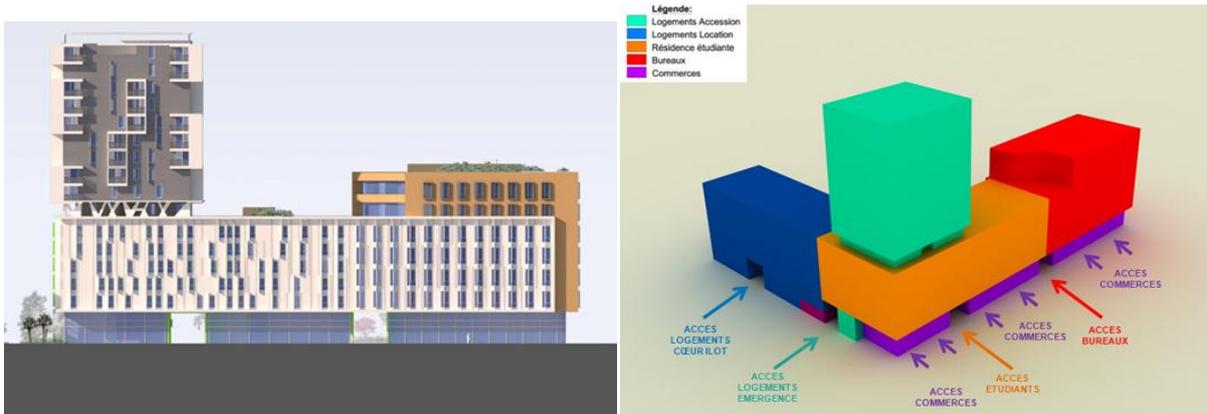
Voilà le plan masse. J'y ai rajouté le nombre d'étages et les annotations en rouge :



Projet d'immeuble mixte regroupant 120 logements étudiants, des logements sociaux, des logements en accession, des bureaux et des commerces en RDC :



© In Situ



© In Situ



Le bâtiment A (celui avec les commerces, toujours inoccupés pour le moment) :

Le diamant au 1er plan et logements, Résidence Arbora, livraison début 2012 , Source : PSS-archi.eu

3.5.1.4 Massy, Place du Grand Ouest

Ce projet récent d'Altarea Cogedim (nouveaux quartiers) et L'Atelier Portzamparc, retenu début 2012, a pour objectif clairement affiché la mixité fonctionnelle. Il illustre la proximité de cette notion avec l'idée d'attractivité économique, le quartier ayant pour principal moteur un centre de congrès aux retombées attendues⁴⁸.



Un autre élément remarquable est la différence entre le projet retenu et les deux autres projets concurrents, sur la traduction spatiale de la demande de mixité urbaine et fonctionnelle : le pari du lauréat est de donner la part belle à l'espace public, comme lieu de la mixité urbaine et de convivialité demandée par l'aménageur public, la SEMMassy, avec son système de quatre places. Les projets délaissés avaient, eux, misés sur une centralité animée par des échanges plus commerciaux, dans des espaces beaucoup plus restreints, animés par des façades explicitement dédiées à la consommation. Reste une question : autour de quoi et par qui sera créée les échanges, les liens entre les différents occupants des bâtiments aux fonctions variées et la convivialité, rendue possible sur la place du Grand Ouest ? L'aménagement de la place, les espaces verts et services communs n'y suffiront probablement pas, exigeant une animation de qualité, que l'on imagine mal autre que publique, adaptée au quartier.

Quelques repères

Printemps 2011 : lancement de la consultation par la SEMMassy

Décembre 2011 : L'équipe Atelier Portzamparc et Altarea Cogedim retenue

Printemps 2012 : Signature d'un protocole d'accord avec le lauréat au

fin 2012 : Modification du PLU (Plan Local d'Urbanisme) avec enquête publique et approbation de la modification

2013 : Permis de construire déposés

2014 à 2017 : travaux et ouverture d'une maternelle en septembre 2016 et d'une moyenne surface alimentaire à mi-2016.

Equipe : Altarea Cogédim, Agence Elizabeth & Christian De Portzamparc (architecte coordonnateur), Agence Badia et Berger et Agence Vong DC

⁴⁸ Alors qu'Altarea Cogedim le présente plutôt dans ses quartiers mixtes à dominante résidentielle, les nouveaux quartiers.

Aménageur public : SEMMassy

Mixité sociale et fonctionnelle avec Centre de congrès, logements, commerces en Rez-de-Chaussée et places

90 000m² SHON

Localisation: proche des gares, dans ville de banlieue parisienne sans centre ville

La Place du Grand Ouest à Massy doit constituer un nouveau cœur de ville pour le secteur Atlantis, face aux gares RER et TGV, et, à l'horizon 2023, à la nouvelle gare du Grand Paris Express, avec l'ambition d'en faire un pôle majeur de développement économique et de loisirs, dans cette ville « porte d'entrée » de l'Opération d'Intérêt National du pays de Saclay.

Trois urbanistes président à l'opération Atlantis, Dominique Petermüller, Pierre Gangnet et Jean Chéron, qui doit compter 4 000 logements et 750 000 m² de bureaux à terme et devenir un vrai quartier urbain destiné à être un des pôles dynamiques du Grand Paris.

Le programme de l'aménageur et de la Ville a pour ambition de favoriser la mixité fonctionnelle et sociale. Il est complexe avec ses huit principales composantes, parmi lesquelles des produits spécialisés, bien maîtrisés par un nombre d'opérateurs limités, comme le centre de congrès ou les cinémas : un centre de congrès tourné vers l'activité économique (auditorium de 600 places), un hôtel, des commerces et des restaurants en pieds d'immeubles, des cinémas, des logements, un groupe scolaire et un parc de stationnement de 550 places.

En raison de la pertinence de leurs propositions (pré-offres), trois candidats avaient été sélectionnés et mis en compétition : BNP Paribas Immobilier associé aux architectes Floris Alkemade, François Leclercq et Beal & Blanckaert ; Interface (Sodearif et Sogeprom) associé à Christian Devillers et Altarea Cogedim associé à Christian de Portzamparc.

Les trois projets

Source : Publications de la SEMMassy

LE CŒUR BATTANT DU SUD DU GRAND PARIS

Altaréa Cogedim - Agence E. et C. de Portzamparc



MASSY GRAND OUEST : LA VILLE EN MOUVEMENT

BNP Paribas Immobilier - F. Alkemade - F. Leclerc - Beal-Blanckaert



INNOVATION, CONVIVIALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Groupement Interface - C. Devillers



Le projet du Groupe Altarea Cogedim/Christian de Portzamparc, a été choisi car « répondant au mieux aux attentes de la Collectivité en matière d'offre architecturale, environnementale et de faisabilité économique ». Le projet « présente tous les ingrédients d'un centre de quartier, c'est-à-dire ce mélange des fonctions qui demeure la base d'un centre urbain vivant ». Les arguments plus précis cités par la SEMMassy pour l'expliquer sont révélateurs d'une conception de la mixité urbaine et de sa mise en œuvre : Pour Jean Chéron, Architecte Urbaniste de l'agence DLM Architectes et coordinateur de la Place du Grand Ouest, « C'est en effet, le seul projet qui crée une véritable place. ». Le jury dit avoir apprécié les qualités "de convivialité dans l'aménagement de l'espace public (système de 4 places fédérant des lieux qui sont autant d'accroches avec le quartier existant) et d'innovation dans celui des services communs – îlots de verdure, jardins partagés ..." du projet.

Le contenant paraît prévu (places largement piétonnes), reste à envisager le contenu qui créera la convivialité recherchée. Des services communs, tels que commerces, restauration, équipements publics ou jardins partagés, sont annoncés. Le positionnement dans l'espace doit susciter les flux : L'équipement majeur du centre des congrès, couplé au complexe de cinéma est positionné au sud afin de tirer profit de son attractivité depuis la Place jusqu'à l'avenue de Paris.



Il reste probablement une animation à prévoir, qui sera vraisemblablement publique. De ce point de vue, la ville de Massy a déjà une attitude active, puisqu'elle édite un livret d'accueil à destination des habitants du nouveau secteur Atlantis et encourage déjà des manifestations et lieux de dialogue (sur internet par exemple), afin que les nouveaux habitants développent un sentiment d'appartenance, ainsi que les salariés implantés.



Opérateur unique, à la fois maître d'ouvrage de l'ensemble des programmes et partiellement investisseur, Altarea Cogedim va réaliser près de 900 logements, un hôtel de 150 chambres, un parking public de 550 places, un centre des congrès comprenant un amphithéâtre de 600 places géré par Eurosites, un multiplexe de 12 salles, une école maternelle et 8 000 m² de commerce de proximité et de restaurants.

Une particularité de ce projet est que l'opérateur Altarea Cogedim s'est engagé à rester propriétaire pour le commerce, le centre de congrès et le cinéma, ce qui garantit une présence de l'amont à l'aval du projet de l'opérateur.

3.5.1.5 Nanterre, Cœur de quartier

Cette opération en cours (livraison prévue fin 2014) se compose d'un immeuble mixte (bureaux, logements, commerces) où ces fonctions sont juxtaposées dans le bâti. Elle est réalisée par Cogedim en copromotion avec Eiffage immobilier et a été conçue en partenariat avec Viguié architecte.

Opération Cœur de Quartier – Nanterre (EPAD Seine Arche)

- **Contenu** : bureaux (22 500m²), logements (10 300m²), commerces (5 500m²), résidences étudiantes et tourisme (8 900m²). 47 000m² dont 22 500m² en Copromotion avec Eiffage immobilier. R+7
- **Définition de la mixité**: îlot dans logique de renouvellement urbain (ANRU)



L'enjeu du projet

Participer à la requalification du secteur des Provinces Françaises.

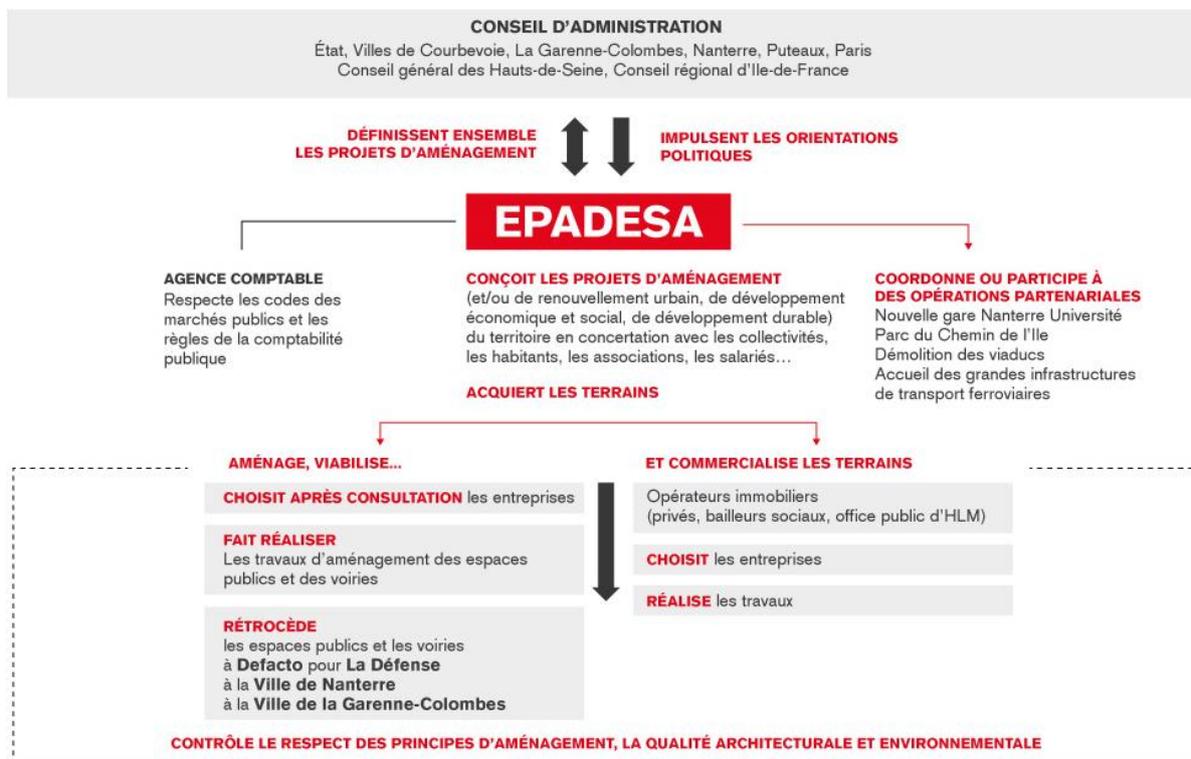
Notre réponse

Altarea Cogedim et Eiffage Immobilier Île de France, en partenariat avec l'aménageur l'Epadesa, se sont attachés à créer, dans la continuité du secteur des Terrasses, un nouveau quartier mixte, combinant logements, bureaux, résidences étudiante et de tourisme, et commerces qui bénéficiera dès 2015 d'une nouvelle gare multimodale remplaçant la gare RER A actuelle. Situé à l'entrée du quartier, l'immeuble de bureaux traduira par son architecture et ses performances environnementales les ambitions de requalification du quartier.

Ce site porté par l'aménageur EPADESA compte 3,5 hectares et doit à terme accueillir un ensemble immobilier de 120 000 m² environ. La première phase s'élève à 47 000 m² sur les îlots Est, lots 1 et 2, tandis que la seconde propose 70 000m².

La configuration de la démarche et du projet sont ici relativement classiques et la proposition de mixité n'est ici qu'une traduction de la commande publique pour réaliser avec un seul opérateur, ici un groupement, les différents lots d'une ZAC. Selon le schéma ci-dessous publié par l'EPADESA,

l'aménageur public acquiert le foncier, conçoit les projets et revend des charges foncières selon un programme.



Les programmes immobiliers bénéficient de labels environnementaux (Certification HQE®, Label BBC Effinergie (immeuble de bureaux), Certification BREEAM® niveau « Excellent »), mais ils ont été gérés de manière classique par une filiale d'Altarea Cogedim (immobilier résidentiel) associée à la filiale d'Eiffage pour le tertiaire.

Images extraites du film de présentation du projet





Dans ce projet, il s'agit de reconstruction urbaine, avec l'ouverture du nouveau quartier sur celui des provinces françaises en réhabilitation dans le cadre de l'ANRU et un gros réinvestissement sur les infrastructures avec la création de la nouvelle gare de Nanterre Université. Une nouvelle centralité doit émerger autour du pôle commercial, d'une conception ouverte aux flux issus de la gare et d'une occupation mixte par habitants et actifs. Elle doit articuler entre eux le pôle universitaire, la cité des provinces françaises et les autres quartiers limitrophes, auparavant séparés par des infrastructures. La présence d'un nœud de transport est un facteur majeur pour favoriser la mixité. Comme souvent dans ces opérations, la restructuration de ce secteur, prendra plus de 10 ans. Engagée en 2006, les premières livraisons devraient avoir lieu en 2015 et les travaux sur les infrastructures se poursuivre au-delà.



NANTERRE | Quartett

41, bd des Provinces Françaises - 92000

EN TRAVAUX - Avec Coeur de quartier, Nanterre se dote d'un nouveau pôle d'attraction aux abords de la gare Nanterre-Université remaniée, desservie par le RER A direct jusqu'à La Défense. Entre commerces, bureaux, résidences hôtelière et étudiante, ce programme immobilier BBC labellisé NF Logement Démarche HQE se développe sur un jardin suspendu. Édifié par COGEDIM et Eiffage Immobilier, il propose une belle offre de logements. Du studio au 5 pièces, ceux-ci se prolongent de terrasses, balcons ou jardins privatifs. A proximité, les grands axes routiers faciliteront vos déplacements.

POINTS FORTS

- Du studio au 5 pièces
- Sur un jardin suspendu
- Près gare Nanterre-Université
- Profitez de la TVA réduite !

Réalisation COGEDIM & EIFFAGE IMMOBILIER | Livraison 1er trimestre 2015



Les Prix indiqués peuvent tenir compte d'une TVA réduite (sous conditions de ressources)

Annonces de commercialisation du programme logement

Durant cette période de près de dix années, le projet a déjà été revu : début 2011, l'Etablissement public pour l'aménagement de La Défense Seine- Arche (Epadesa) a présenté un projet revu à la baisse : 120 000 m² au lieu de 140 000 m²; 15 000 à 30 000 m² de commerces au lieu de 45 000 m²; moins de bureaux (50 000 m² maximum) et davantage de logements (40 000 m² minimum). Cette modification a été faite suite à des retards du chantier de la gare qui gêne la libération de certaines emprises du projet, d'où le phasage. Elle provient également de la crise économique. Accompagné par un bureau d'étude spécialisé dans les études commerciales, l'ÉPADESA a réduit les emprises de commerces et a privilégié des commerces sur rue à un centre commercial ou à un supermarché comme prévu au départ. Le programme initial a également été amputé de quelques étages dans les immeubles et des tours.

Dans ce projet, Altarea et Eiffage travaillent avec un établissement public compétent et qui a investi sur la gestion des flux notamment par une étude de programmation commerciale, réalisée par CVL à l'échelle de Seine Arche et a été réactualisée et affinée, en tenant compte de l'évolution de la conjoncture. Cette mission incluant benchmark d'opérations comparables (villes dans l'aire d'influence d'une grande métropole, projet urbains privilégiant la mixité verticale...), repérage d'enseignes capables d'être moteur, notamment par rapport aux Quatre Temps tout proches et une étude de potentiel a permis d'établir un programme détaillé par activités (surface totale, locomotives, typologie de magasins, niveau de gamme et enseignes à cibler).

3.5.1.6 Les Rives du Bohrie – écoquartier - Ostwald, CU Strasbourg :

Les livraisons de ce projet porté par Nexity dans le cadre d'une ZAC sont prévues en 2013. Il s'agit d'une extension urbaine au sein de l'agglomération strasbourgeoise.

Sur 15 ans, quelque 1 100 logements – 300 pour la première tranche – et plusieurs équipements publics (outre une crèche de 60 places, un groupe scolaire, une bibliothèque et un gymnase sont prévus) seront construits dans cet écoquartier qui se veut exemplaire.

Le tram – arrivé en 2007 – a précédé les habitants. « Les premières esquisses remontent à 1996. Au départ, pour étudier un aménagement des berges du Bohrie, le projet immobilier n'est arrivé que plus tard »



Les cinq tranches se répartissent sur trois secteurs clairement identifiés : la « ville à quai » (pour le premier ensemble, dense et mixte), l'île (dont l'idée est d'habiter la nature et qui fonctionnera sans voitures) et le quartier du Point d'eau (qui doit assurer la liaison entre le nouveau quartier et celui du Wihrel). Dans un souci de mixité, la ZAC comprendra « 20 % de logements en locatif aidé et 5 à 10 % en accession sociale à la propriété.



Le chantier a débuté en février 2011.

Superficie : 48 ha (coût 36 millions d'euros hors constructions).

Premières livraisons de logements : 2e semestre 2013.

Population : 3 000 habitants. 1 000 logements. Activités : 9 000 à 11 000 m² de bureaux et commerces.

Équipements publics : école et gymnase, maison de l'enfance, bibliothèque de quartier, maison de l'environnement.

Pilote : CUS avec la Ville d'Ostwald.

36 logements - Îlot E2 - Lauréat



<http://www.laisnearchi.com/>

Îlot E1 - Lauréat



Nexity Immobilier



Osloarchitectes

3.5.1.7 Ermont-Eaubonne (95), ZAC du quartier de la gare

Cette opération a été coordonnée par Nexity Villes et projets, société transversale intervenant en amont des projets, au moment de leur conception, et pouvant ensuite assurer la coordination entre les différentes filiales spécialisées de Nexity, comme le programme « Cœur de Seine » à Gennevilliers (92).

Le promoteur se trouve engagé par une convention mais n'est pas directement rémunéré pour les études qu'il produit. Il profite toutefois d'une position privilégiée parmi les candidats pour acquérir les charges foncières produites, même si la Ville ne s'est pas au préalable engagée formellement à les lui vendre. Ce type de démarche tend aujourd'hui à se formaliser par des contrats plus précis et n'ont plus lieu d'être lorsque les collectivités lancent des appels à projets ou des concessions d'aménagement en amont du projet.

Quelques repères

2005 : Nexity lauréat

2007 : ZAC créée

2008 : Signature du traité de concession et PLUs modifiés

2009 : Commercialisation de la 1re phase de 340 logements en 2009

2010 : Début des travaux en 2010

2012 à 2013 : livraisons

5,5 ha de terrain

57 145 m² SHON de logements - 13 800 m² SHON de bureaux - 7 000 m² SHON d'activités - 4 900 m² SHON de commerces

Partenaire : Communauté d'agglomération Val-et-Forêt

Architecte : Bridot – Willerval

C'est l'une des plus anciennes opérations affichant nettement la mixité urbaine et fonctionnelle repérées dans cette étude.

Sous forme de ZAC, cette opération autour du renouvellement du Quartier de la gare à Ermont-Eaubonne (95) se distingue d'une opération plus classique de ZAC par l'investissement en amont de l'opérateur et par son affichage assumé d'une exigence de mixité urbaine fonctionnelle, avec un programme complet, sur un espace relativement limité, multisite et non situé en centre d'agglomération : Continuités urbaines - transports - qualité des espaces publics - mixité urbaine fonctionnelle et sociale - densité - création d'un parc - gestion alternative des eaux pluviales - gestion du bruit – Logements labellisés BBC.

Nexity a mis au service des collectivités (villes d'Ermont, d'Eaubonne et la communauté d'agglomération Val-et-Forêt) sa capacité à conjuguer tous les métiers de la chaîne immobilière, à

garantir l'insertion cohérente de ce projet dans les quartiers anciens existants et à réinsuffler la vocation résidentielle, commerciale et tertiaire du quartier.

Son intervention a visé à « améliorer la lisibilité et l'harmonie de l'espace public, requalifier l'ensemble du quartier tout autour de la gare et redynamiser la vie de ce quartier », conformément aux trois objectifs fixés en commun par les villes d'Ermont et d'Eaubonne. Lauréat de la consultation lancée par les deux municipalités, Nexity a largement redessiné le tissu urbain. Il s'agit de retrouver toute la dynamique d'un quartier animé autour d'un équipement majeur pour les deux villes : la gare. Commerces de pieds d'immeuble, logements de toutes natures, bureaux et activités doivent renouveler ce quartier, recomposé de part et d'autre d'une grande place et d'un parc urbain.

A Ermont, un point fort de la conduite du projet dans le temps a été la force du propriétaire, GMF, qui a eu un rôle de locomotive.

3.5.1.8 Ensemble immobilier JB Clément à La Garde (Var 2011)

L'objectif du programme Jean-Baptiste Clément est de créer un ensemble immobilier d'importance, respectueux de l'environnement (intégration dans l'environnement urbain) et faisant preuve de mixité à plusieurs niveaux : mixité sociale, mixité d'usage au sein du programme (logements, bureaux, crèche). La Sagem, SEM de la Ville de La Garde, a muni cet ensemble immobilier d'une chaufferie collective au bois à haute approche environnementale. La Sagem, Société anonyme d'économie mixte, société multi-activités (bailleur social, promoteur, aménageur) est intervenue de façon transversale. Maître d'ouvrage des différents projets, elle permet la mise en place de solutions innovantes concernant des utilisateurs futurs aux objectifs très divers.

La Société Anonyme d'Economie Mixte (SAGEM) a été créée en décembre 1977 à l'initiation de plusieurs communes dont notamment celle de La Garde, commune de 30 000 habitants dans le Var. Elle a pour vocation de réaliser des opérations d'aménagement et des équipements publics, de construire, réhabiliter et gérer des ensembles immobiliers.

C'est une SEM de 81 agents, qui bénéficie de l'assistance du réseau SCET CDC. Elle intervient à côté de la SAGEP (SPL - Société Publique Locale) et gère la société du Golf de Valgarde.

Le chiffre d'affaires consolidé 2011 de la SAGEM / SAGEP / Golf de Valgarde est de 31 199 K€.

La Sagem, propriétaire de parcelles situées sur la commune de La Garde, au sein de la ZAC de la Planquette II, a réalisé la construction d'un programme immobilier mixte à destination d'habitations, d'équipements et d'activités.

Bâtiment A

- Le Michel-Ange : 27 logements en accession à la propriété répartis sur 4 niveaux, du T1 au T4, avec 30 garages semi-enterrés et 6 places de parking extérieur (6 T1 de 21 à 28 m², 16 T2 de 44 à 47 m², 4 T3 de 62,50 m², 1 T4 de 79,40m²). Chaque appartement dispose d'une très grande terrasse.

- Le Donatello : Bâtiment en R+3 avec 31 logements en locatif sociale, type PLS ou PLUS, et 22 garages semi-enterrés. La location est gérée entièrement par la Sagem.

Bâtiment B : Le Botticelli 1 et 2

Chaque tranche comprend 31 logements du T1 au T4, 29 garages en sous-sol et 20 stationnements en surfaces (T1 de 24 à 26 m² - 8 au B1 et 4 au B2, T2 de 38 à 47 m² - 4 au B1 et 8 au B2, T3 de 60 à

69 m² - 14 au B1 et 18 au B2, T4 de 79 à 82 m² - 5 au B1 et 1 au B2). Chaque appartement est accompagné d'une très belle terrasse allant de 11 à 103 m² et les appartements du RDC ont tous un jardin de 7 à 99 m².

Bâtiment C: Bâtiment tertiaire de l'opération où une démarche de certification HQE a été engagée, il regroupe :

- une crèche communale au RDC
- les bureaux de la Sagem au R+1
- 2 bureaux vendus en Vefa au R+2
- 97 places de parking publiques, dont une partie en parking surélevé, ont été créées pour accueillir le stationnement généré par ces nouvelles constructions.

Depuis l'achèvement du bâtiment C et sa mise en fonctionnement, nous pouvons constater que cette opération a créé une véritable animation et complète un quartier existant sur un axe important du futur tramway. La crèche apporte une vraie satisfaction tant aux familles qu'aux employés, pas seulement du fait qu'elle soit neuve mais principalement parce qu'elle est plus sécurisée, ludique, facile d'accès et de stationnement et qu'elle respecte les normes en vigueur contrairement à l'ancienne qui était obsolète.

On remarque une amélioration des conditions de travail des employés de la Sagem due à des bureaux spacieux et individuels, un emplacement plus proche des axes autoroutiers, au regroupement de plusieurs services ce qui facilite la communication et l'organisation. On constate, aussi bien pour la crèche que pour la Sagem, une diminution de la consommation et des coûts en électricité.

La construction des 31 logements sociaux du programme a reçu des décisions favorables d'agrément et de subventions de l'Etat, de la commune, du CILVAR et de Toulon Provence Méditerranée. Le financement de la construction de ces logements est également assuré par un prêt de la Caisse des Dépôts. La construction de la crèche s'est autofinancée grâce à un échelonnement adapté du paiement du prix par la commune, bénéficiaire de la Vefa hors secteur protégé.

Recettes

Subvention Ademe certification HQE : 13 615 € pour le bâtiment C.

Cession des logements accession : Appartements : 14 627 753 € ; Box : 760 870 € Places de parking aérien : 167 224 € Vente bureaux accession : 500 183 €

Emprunt bureaux Sagem : 1 600 000 €

Emprunt logements sociaux : 2 901 372 €

Dépenses

Total des travaux de construction pour l'ensemble de l'opération : 15 895 939 €

Acquisition foncière + frais de Notaire : 1 418 820 €

Frais de communication : 35 188 €

3.5.2 Liste d'opérations citées comme significatives, s'ajoutant aux cas étudiés

3.5.2.1 Le Fond du pré, Bénouville (Caen métropole)

Cette opération récente n'est pas encore livrée. Trois candidats ont déposé un projet : Nexity, Normandie aménagement et SHEMA/GOTHAM. Le Fond du pré illustre les limites des modalités d'intervention des opérateurs par appel à projets, avec préfinancement des études en contrepartie d'un engagement moral ou contractuel à poursuivre avec l'opérateur. En liant les prestations d'accompagnement des collectivités pour réaliser leur idéal de mixité, par rapport au site et à l'évolution urbaine locale, à celles d'investissement en études, voire en portage foncier, ce qui revient à une prestation financière, la marge de liberté de la collectivité par rapport aux opérateurs se réduit et les possibles sont restreints. Ces restrictions sont la contrepartie connue de l'incapacité à investir en amont, en parallèle et en aval des opérateurs. Faute de pouvoir en assumer les coûts et/ou les compétences, les collectivités se mettent les menottes, tout en demandant aux opérateurs d'élargir leurs prestations.

Quelques repères

Septembre 2010 appel public à candidature

Fin 2010-début 2011 : audition des trois candidats ayant présenté une offre

Avril 2011 : choix de l'aménageur concessionnaire



Parti d'aménagement du secteur du « Fond du Pré »

Objectif :

- Lier les deux espaces de paysages remarquables que sont « l'Herbage du Tramway » et « le Marontin ».
- Etendre les fonctions des bâtiments publics actuels vers l'espace de centralité à créer sur « le Fond du Pré ».

Le principe d'aménagement s'organise pour :

- Préserver l'espace public central du site entre « l'Herbage du Tramway » et « le Marontin ».
- Rendre accessible l'espace public aux piétons. Le positionnement de cet espace permettra le réaménagement du rond-point de la Place de la Libération en ouvrant un dégagement vers « l'Herbage du Tramway » ce qui va permettre de ralentir la circulation et de créer un point de vue sur la vallée de l'Orne ; une voie qui associe voitures et piétons est aménagée sur cet espace public pour relier la RD 35 à l'avenue du Cdt KIEFFER vers Pegasus Bridge ; la partie Sud de cet espace public est également conçue pour être un secteur limité à 30 km/h.
- Promouvoir un habitat dense et diversifié avec une architecture audacieuse.
- Définir le secteur de densité du bâti au nord du site en léger surplomb de la vallée de l'Orne : les façades des constructions devront également respecter un alignement afin de définir un front bâti qui devra impérativement être traité avec qualité (co-visibilité sur l'église, sur Pegasus Bridge, « l'Herbage du Tramway » et le projet de site classé).
- Organiser le dévoiement de l'avenue du Commandant KIEFFER afin de ralentir la circulation automobile.
- Réaliser un maillage de circulations douces le long des voiries automo-

biles et dans la liaison verte qui se connecte aux secteurs de l'église et du pôle d'équipements publics ainsi qu'aux voies des dessertes existantes.

- Mettre en place un cahier des charges d'aménagement, en partenariat avec la Direction Départementale des Territoires et de la Mer du Calvados, auquel devront se conformer les aménagements et les constructions, dans le respect des critères de basse consommation énergétique.
- Préserver « l'Herbage du Tramway » et du « Marais » qui sont classés N (zone naturelle) dans l'Atlas des espaces protégés du S.C.O.T (Schéma de Cohérence Territoriale).
- Créer des circulations douces (photos en exemple) entre le chemin de halage, le site de Pegasus et le cœur de bourg.
- Accueillir des commerces de proximité, de services, d'équipements hôteliers et de restauration, de résidence-logements pour personnes âgées, agrémenté d'une place centrale, de jardins publics, d'espaces récréatifs et de cheminements piétons et vélos.
- Respecter une trame « verte et bleue » reliant « le Marontin » et le « Fond du Pré » et qui permettra la gestion des eaux pluviales provenant du



Extraits du document de présentation du PLU à l'enquête publique (juillet 2010)

Le projet d'aménagement concerne le réaménagement du cœur de bourg sur le terrain dit « le Fond du Pré » sur un terrain dont la commune est propriétaire.



Les orientations arrêtées dans le cadre du PLU pour le fond du pré visent 80 à 130 logements, mixés à des commerces, à un hôtel et à un espace culturel. Après l'appel à projet, le programme, encore approximatif, est plus ambitieux puisqu'il opte pour la fourchette haute de ces mêmes orientations (130 logements), y ajoute une résidence SENIOR de 60 logements et propose d'envisager le déplacement dans le cœur de bourg des commerces de la zone de Simply-Market.

<p>CARACTÈRE de la Zone</p>	<p>Cette zone correspond aux secteurs d'expansion de la commune de Bénouville. Elle est située au Fond du Pré et dans la continuité de l'urbanisation existante. Elle a une dominante de logement sous ses formes les plus abouties en matière de gestion et d'aménagement durable.</p> <p>La zone 1AUM se caractérise par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'obligation de réaliser les réseaux et voirie lors de toute nouvelle opération d'aménagement, • la nécessité pour toute opération d'aménagement et de construction de disposer d'un plan de masse faisant figurer les voies principales, les accès aux lots et la vocation des lots. • l'obligation pour toute opération d'aménagement et de construction de logements de mixité des formes bâties et du type de financement des logements. <p>La zone 1AUM est en partie couverte par le PPRI de la Basse Vallée</p>	<p>DESTINATION de la zone</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La zone 1AUM doit permettre l'implantation de constructions aux formes, typologies, vocations et financements variés. • La zone 1AUM est ouverte à l'urbanisation sans modification du présent dossier de PLU. • Toute opération d'aménagement ou de construction doit impérativement être réalisée dans la continuité de la zone urbanisée ou de la précédente opération. • Un plan de masse ou un plan d'aménagement d'ensemble doit être produit pour toute opération d'aménagement ou de construction. <p>La zone du Fond du Pré fera l'objet d'une étude particulière d'aména-</p>
------------------------------------	---	--------------------------------------	--

Extraits du document de présentation du PLU à l'enquête publique (juillet 2010)

Les choix d'aménagement restent ouverts, afin de laisser une souplesse à la collectivité, qui tient au dialogue avec le conseil municipal et un groupe de travail, tout au long de la procédure. Toutefois, dans la conjoncture sensible de ce début des années 2010, les incertitudes entourant l'opération d'aménagement « Fond du pré » paraissent trop fortes à certains élus ce qui a suscité un débat autour de la contrainte suscitée par le choix de l'aménageur concessionnaire.

D'un côté, la concession permet d'avoir recours à un aménageur à moindre frais, sans grande prise de risque pour la commune, sur la base d'un projet déjà exposé. Les frais d'études sont scindés en deux : avant et après concours. Cela permet d'engager dans un premier temps au frais du concessionnaire, un diagnostic puis les études de programme qui seront les fondations du « cœur de bourg » inscrit dans les objectifs de l'équipe municipale. Le programme reste ouvert et le principe de la concession prévoit que le concessionnaire agit sous le contrôle du concédant. Le Conseil municipal aura son mot à dire quel que soit le concessionnaire retenu. C'est à la municipalité d'assumer le risque et de savoir prendre des décisions en connaissance de cause, et éventuellement d'en assumer les frais. Le choix d'un aménageur a donné des pistes, qui restent à préciser avant et après concours. Le coût des études n'est jamais perdu.

De l'autre côté, dès lors qu'il y a des frais engagés, il y a un risque qui paraît disproportionné à certains, sans avoir fait une étude paysagère et délimiter exactement les espaces qui peuvent être construits et ceux qui ne le peuvent pas sur le fond du pré (pour préciser notamment la marge de densification possible). Le risque sur l'équilibre de l'opération paraît d'autant plus fort que les associations locales se sont unanimement exprimées contre les options présentées. Si l'on souhaite appliquer le programme choisi, probablement confirmé par la société retenue, elle risque à un certain moment de dire que ce n'est pas équilibré, en raison de coûts plus élevés que prévus (zone inondable par exemple) ou d'un marché atone et de délais plus longs. Les 200 000 € d'études seraient à la charge de la collectivité en cas de désaccord sur le programme final. Comme le résume un élu dans le débat au conseil municipal concernant le choix du concessionnaire : « Croyez-vous réellement que vous serez encore souverains demain à partir du moment où désignée par vos soins, la SHEMA engagera des études dont elle vous demandera le remboursement intégral si vous ne retenez pas le programme qu'elle jugera « économiquement équilibré. Quand plusieurs dizaines de milliers d'euros d'études seront déjà investies dans cette analyse préalable du terrain et du marché, vous sentirez-vous encore libre de faire supporter à un budget municipal déjà serré le poids de ces remboursements ? ».

Malgré ces désaccords, la majorité a désigné le groupement SHEMA/GOTHAM comme concessionnaire de l'aménagement pour le Fond du pré, dont les premières livraisons sont attendues pour 2014/2015.

Un protocole fixe les conditions d'intervention de la SHEMA : participation au Comité de pilotage, réalisation d'un diagnostic, établissement d'un programme d'aménagement soumis à validation, établissement d'un cahier de prescriptions urbaines et architecturales en vue d'un concours d'architecture et d'urbanisme. Un contrat de concession avec le groupement SHEMA/GOTHAM sera engagé ensuite, selon le déroulement du protocole.

3.5.3 Strasbourg, L'arche des Brasseurs

Cette opération est un exemple de mixité verticale, sur une opération de taille modeste, par un petit promoteur régional qui s'est diversifié et répond à cette nouvelle demande en réponse à la crise, sans avancer d'atout financier, ni de prestation globale de l'aménagement à la construction, n'en ayant pas les moyens.

Située à l'entrée du futur Eco-Quartier des Brasseurs à Strasbourg dans le quartier de-Cronenbourg, l'Arche des Brasseurs est un immeuble mixte, proche du centre-ville. Cette opération est donc de taille modeste, avec des logements, des bureaux, des locaux commerciaux et stationnement en sous-sol, dans un programme BBC. Elle doit être livrée en 2014.

Descriptif de l'opération :

- 10 appartements du 2 pièces au 4 pièces
- Bureaux de haut standing, allant de 32,90 m² à 197,50 m².
- Des commerces à fortes visibilité, allant de 112 m² à 381 m².
- Chauffage urbain
- Délai de livraison : 2014
- inséré dans l'Ecoquartier, géré par la société d'équipement de la région de Strasbourg,
- Architecte : Patrick Schweitzer

L'écoquartier est implanté sur l'ancien site des brasseries Kronenbourg.



Agrandir la photo © Topaze Promotion

Dessiné par Patrick Schweitzer à Strasbourg, l'Arche des brasseurs associe logements, bureaux et commerces sur cinq niveaux. L'opération de 4,25 millions d'euros HT attend son permis de construire.

3.5.4 Lille, Vérose

Cette opération est un exemple de mixité fonctionnelle verticale, livré en 2012, de grande ampleur, par un architecte de renom sur un site connu.

Dominique Perrault a conçu l'immeuble Vérose, un bâtiment symbolique porté par l'acade en façade du quartier du Bois Habité, dans Euralille 2. Cet ensemble de 13.000 m² comprend des commerces en rez-de-chaussée, des bureaux sur les deux premiers étages, puis des logements sur les sept niveaux

supérieurs. Cette mixité fonctionnelle, assez rare dans un même édifice, se double d'une mixité sociale : cinq maisons de ville, comprenant vingt logements sociaux, sont disposées à l'arrière de la parcelle. Ils sont acquis par Vilogia.

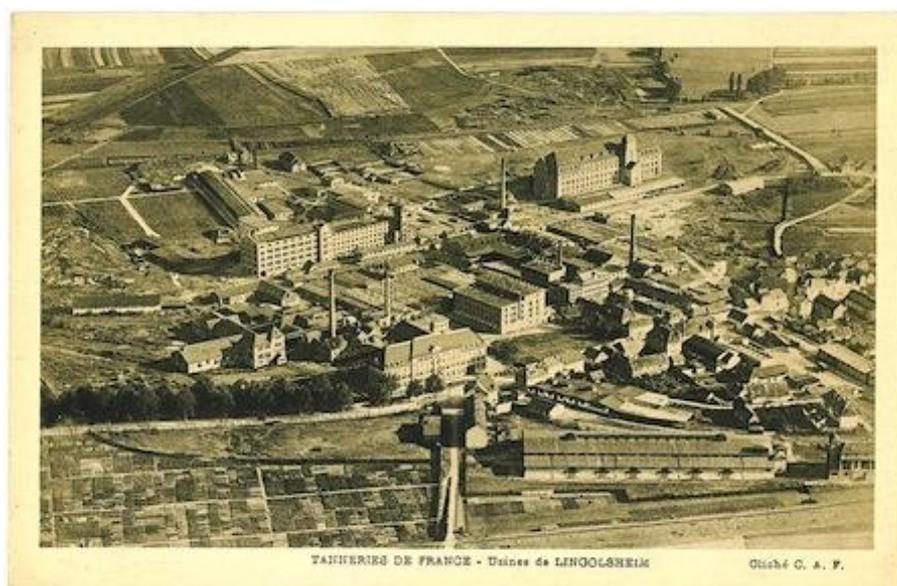
Cette opération illustre la difficulté à produire la mixité en raison de difficulté de financements. Les trois types de logements ont été financés sur des tours différentes, tendant à montrer la nécessité d'une certaine indépendance physique des unités de commercialisation, puis de gestion, au moins dans le domaine du logement. L'ensemble a été conçu en trois tours de trente logements chacune, permettant d'imaginer trois modes de financement. La première est montée en financement PLS et acquise par l'Association Foncière logement. La deuxième est acquise par la Société nationale immobilière et comprendra des logements en locatif privé libre. Enfin, la troisième a été commercialisée au détail par Icade à destination des particuliers, et sera gérée en copropriété classique, elle-même insérée dans la copropriété collective de l'immeuble entier.

3.5.5 L'écoquartier des Tanneries, un contre-exemple ?

L'éco-quartier des Tanneries à Lingolsheim « place la qualité de vie de ses futurs habitants au cœur de ses objectifs dans une démarche globale de développement durable ». Malgré cet affichage et la présence de cette opération parmi les projets de Nexity « Villes et projets » ou « créateurs de quartiers », ce quartier, exemplaire au plan environnemental, ne se soucie guère de mixité des usages, en dehors de fonctions directement liées à l'habitat, telles que les espaces de détente et de circulation.

Le projet d'éco-quartier à Lingolsheim a son origine dans la politique de développement de l'habitat de la ville, notamment du Plan de Rénovation Urbaine signé en 2007.

A la fin de l'année 2005, la liquidation de l'entreprise COSTIL signait la fin de l'aventure industrielle des Tanneries de France à Lingolsheim. Cette liquidation posait la question du devenir de l'emprise foncière de cette entreprise et de ses murs.



Des discussions ont alors été engagées par la ville avec les liquidateurs judiciaires pour trouver un accord de reprise de ce site afin de lui donner une vocation urbaine en lieu et place de son passé industriel, en lien avec l'opération de rénovation urbaine. L'objectif de l'exécutif municipal était la maîtrise foncière pour assurer une cohérence avec les projets engagés. Un autre enjeu devenait le recyclage d'une friche industrielle polluée.

Deux années d'études préalables entreprises par Nexity – Foncier conseil ont précisé les contraintes de ce site et la faisabilité du projet à travers un plan d'aménagement raisonné et un plan de gestion garantissant une dépollution compatible avec un usage résidentiel. Avec les services d'urbanisme de la communauté urbaine, la ville de Lingolsheim a précisé les objectifs à atteindre pour réaliser un éco quartier.

Ce travail a abouti en octobre 2010 à l'obtention d'un arrêté de permis d'aménager autorisant 125 000m² SHON sur le site. Dès février 2011, les travaux de démolition démarrent. Immédiatement après ce sont les travaux d'aménagement, consistant en la viabilisation des terrains (réseaux, voiries, assainissement) et l'aménagement des espaces publics (places, espaces verts).

Les objectifs sont partagés par la ville de Lingolsheim, la Communauté urbaine de Strasbourg, l'aménageur et les constructeurs : la reconversion d'un site industriel pollué et inexploitable en un véritable éco-quartier, permettant aux habitants de la commune de Lingolsheim de se réapproprier cette zone et de la rendre agréable et saine sur le long terme.

Le travail partenarial entre Nexity et la commune de Lingolsheim a consisté à faire coïncider les contraintes économiques de l'aménagement avec la volonté d'innovation et les orientations prioritaires de la ville.

Mais alors même que cette opération se veut exemplaire et durable, devant « constituer un véritable nouveau morceau de la ville de Lingolsheim », elle est très peu mixte sur le plan fonctionnel. Simultanément est développé à proximité un parc d'emplois, le Parc Club des Tanneries : l'écoquartier « constitue le pendant en offre de logements du Parc Club des Tanneries, situé à son voisinage direct, qui présente quant à lui environ 1000 emplois au travers d'une centaine d'entreprises ». Soit la mixité est à une autre échelle, réunissant ces deux ensembles, soit elle est plus que réduite. La dominante résidentielle se lit dans plusieurs signes : les réalisations sont commercialisées via le site nexity-logement.com, « usage résidentiel », « futurs habitants » sans mention de « salariés, commerçants, entreprises ou employés », etc. Les différents usages apparaissent concernant le parc, destiné à des publics d'âges et de modes de vie variés, mais tous habitants : « Le parc et les places et voiries publiques constituent les lieux majeurs de sociabilité du quartier : jeux pour enfants, pré servant à des animations, miroir d'eau etc... La perméabilité fonctionnelle du parc permettra un accès facile à tous les résidents ainsi qu'au voisinage. ».



3.5.6 Paris, ZAC Claude Bernard

Avec des délais importants, le projet multifonctionnel a commencé par la livraison de logements, d'un EHPAD, puis de bureaux, partie du programme qui a subi des péripéties de financements. Cette opération montre les aléas subis par les projets dans le contexte de crise économique et immobilière des dernières années.

La ZAC Claude Bernard est la composante du 19e arrondissement des projets de Paris Nord Est et est la plus avancée. La livraison des programmes du secteur Claude Bernard s'échelonnent entre novembre 2011 et fin 2013/début 2014. Puis en face, ce sera le tour de l'immense secteur Macdonald qui sera opérationnel à partir de 2015 (projet Floris Alkemade).

La zone de Claude Bernard s'étend sur un peu plus de 14ha entre la porte d'Aubervilliers et la porte de la Villette. L'opération comprend la construction de logements (41000m²), de bureaux (27000m²), d'équipements & commerces de proximité (17000m²), d'un multiplexe UGC (10000m²) et de nombreux espaces publics (forêt linéaire, aménagement des berges, passerelles...). Elle vise à créer

un îlot de modernité architecturale, de mixité sociale, de diversité d'activités et de brassage intergénérationnel.

Commencée en 2005, l'opération pilotée par l'aménageur SEMAVIP a pu être menée à bien grâce à l'appui financier de l'opérateur BNP Paribas Immobilier qui va installer 2500 salariés. A mi 2012, c'est 70% à 80% des programmes qui sont livrés ou en passe de l'être. Trois immeubles d'habitation et un EHPAD ont été occupés fin 2011, avant l'inauguration à l'été 2012 des 41 000m² de bureaux. Ont suivi l'ouverture d'une crèche, d'une école et de commerces de proximité.



Un immeuble de logements avec devant le terrain de futur multiplexe UGC, © Photos ASA PNE 18

Source : blog de l'ASA PNE 18, l'Association pour le Suivi de l'Aménagement Paris Nord – Est 18

Les travaux concernant la création des 14 salles de cinéma ont commencé début août 2012 pour une livraison fin 2013. Sur le plan des espaces publics, les travaux ont débuté ce même été avec la forêt linéaire en bordure de périphérique, pour se poursuivre début 2013 avec l'aménagement des berges du canal Saint Denis et s'achever en 2014/2015 par la création de deux passerelles franchissant le périphérique et la darse du parc du Millénaire. La desserte en transports en commun est un enjeu important du projet. Elle se développe en deux temps : fin 2012 avec l'arrivée du tramway T3 et fin 2015 avec l'ouverture de la gare Rosa Parks.

Sur le plan environnemental, l'opération se veut exemplaire par les performances énergétiques des bâtiments (normes BBC (Bâtiment Basse Consommation), certifications HQE (Haute Qualité Environnementale) et THPE (Très Haute Performance Énergétique)).

Ce projet a été sérieusement mis en péril par la crise financière. Le chantier, débuté en 2005, a failli ne jamais aboutir. En 2008, « l'investisseur nous a claqué dans les mains » selon les termes employés par le maire de l'arrondissement lors de l'inauguration des bureaux de BNP Paribas Real Estate. L'absence de ces bureaux aurait ébranlé l'ensemble du projet de la ZAC. Adossés au boulevard périphérique, ces trois immeubles jouent le rôle de barrière sonore et protègent ainsi les immeubles d'habitation. Leurs façades en "double peau" dessinent des lignes brisées qui perturbent le trajet des ondes sonores.



L'immeuble de bureaux, Source : 19info.com

3.5.7 ISSY L'Îlot B : une mixité fonctionnelle

Ce lot va abriter plus de 68 logements en accession, des commerces en rez-de-chaussée et une résidence hôtelière de 177 chambres.



Équilibre et partage

Afin d'introduire une mixité fonctionnelle souhaitée par la ville d'Issy-les-Moulineaux et la SEM 92, le promoteur a combiné des habitats diversifiés, des commerces et des services. La complémentarité des activités et des occupants participe à la dynamique de ce lot et de tout le quartier.

Cette mixité s'exprime aussi bien horizontalement que verticalement, et l'implantation de commerces en pieds d'immeubles renforce l'animation du quartier. La présence de logements, de commerces et d'une résidence hôtelière dans un même lot, permet un partage des espaces de stationnement.



Conception bioclimatique

Toutes les constructions sont à basse consommation d'énergie (BBC) grâce à une conception bioclimatique, une isolation renforcée, l'énergie solaire et des équipements économes en énergie.



3.5.8 Grenoble écocité presque'île

Le projet d'Ecocité grenoblois est le mieux doté des projets labellisés "Ecocité" et concernera notamment :

L'énergie décarbonée et maîtrisée avec un réseau mutualisé d'eau tempérée alimenté par les sources renouvelables basses températures, un réseau électrique intelligent (smart grid) qui permettra d'optimiser la gestion des pics de consommation, une centrale photovoltaïque intégrée en toiture installée sur la toiture du Synchrotron de l'ESRF, une Microcentrale hydroélectrique sur le Drac, un éclairage public actif.

La mobilité avec le Pavillon Mobilité qui proposera aux utilisateurs des choix de modes de déplacement adaptés à leurs besoin, le Pass Mobilité qui donnera accès en temps réel en fonction du trafic, par internet et Smart Phone, à toutes les services de nouvelles mobilités.

Des îlots urbains intégrés notamment les îlots Cambridge, où près plus de 500 logements seront réalisés d'ici 2018 (dont 150 logements sociaux et 50 en accession sociale), avec face à ce quartier la place de l'énergie, jouxtant l'école GreEn-ER. Comme les autres îlots, ils seront novateurs car ils favoriseront l'intimité tout en étant ouvert sur l'espace publique et participeront à la création d'une ville créatrice de lien social.

A l'occasion de son annonce, l'élu chargé du projet a rappelé que "ce quartier, à l'entrée de Grenoble, proche du centre-ville, riche de son activité scientifique et économique, était un véritable atout dans le développement de l'agglomération. Ce projet, à terme, créera un nouvel espace de vie de qualité, écologique, mixte, et intégré pleinement à Grenoble. A travers ce projet, c'est la ville de demain qui se préfigure à Grenoble."

3.5.9 SAS Montbeliard

C'est une nouvelle étape que se prépare à franchir Belfort. « La LGV Rhin-Rhône va peu à peu modifier toute la géographie économique du territoire et de la Franche-Comté, tout comme l'a fait, il y a 20 ans, l'arrivée de l'autoroute », explique Christian Proust, vice-président de la Communauté d'agglomération belfortaine (CAB), et P-dg de la Sempat. La Sem, spécialisée depuis 20 ans dans l'immobilier d'entreprise, veut jouer un rôle actif dans le développement qui s'annonce autour de la gare nouvelle TGV Belfort-Montbéliard, inaugurée en décembre 2011. Objectif : participer à la construction d'une zone économique homogène dans une logique d'innovation, de synergies et de partenariats, et aider à propulser à terme l'aire urbaine « au niveau des grandes agglomérations européennes ».

Pour relever le défi et porter des projets immobiliers ambitieux, la Sem a créé en 2010 la SAS Alliance Développement avec 23 investisseurs locaux, tous partenaires de longue date. C'est aussi une nouvelle étape pour la Sem qui élargit, via la SAS, ses compétences en immobilier d'affaires. La première opération menée par Alliance Développement est d'envergure et devrait participer à la dynamique que souhaite donner la CAB à la nouvelle zone d'activité qui voit le jour autour de la gare TGV.

Deux Zac en création

Avec pas moins de 20 000 m², dont 16 000 m² en cours de livraison, le bâtiment porté par la SAS, devrait en devenir l'une des locomotives économiques, intégrant hôtel, restaurant, et centre d'affaires, tout en bénéficiant de hautes qualités environnementales. Baptisé La Jonxion, ce complexe immobilier porte d'ailleurs le même nom que le parc d'innovation de 150 hectares qui l'héberge, composé de deux Zac (la Zac TGV de 60 hectares portée par le Conseil général du Territoire de Belfort, et la Zac Plutons de 90 hectares portée par la Communauté de l'agglomération belfortaine). Au total, ce ne sont pas moins de 200 000 m² de locaux qui sont prévus à long terme dans ces deux zones, entraînant la création de 8 000 emplois.

A travers la SAS, la Sempat profite aujourd'hui de ses 20 ans d'expérience en immobilier d'affaires et de son réseau de partenaires, pour devenir l'un des acteurs clés du développement de La Jonxion. L'enjeu est important avec un site qui bénéficie d'une liaison TGV, au cœur du deuxième bassin industriel français, à seulement quelques kilomètres de la frontière suisse.

3.5.10 Bordeaux : friche Ste Catherine/ Sud Ouest

Un opérateur britannique expérimenté a pris en charge une opération de constitution d'une rue commerciale, incluant des bureaux et logements, reliant deux rues commerçantes et piétonnes du centre de Bordeaux. Ce projet, d'une grande ampleur, se situe en partie sur la friche d'une imprimerie et des locaux du journal Sud Ouest, en centre-ville.

3.5.11 Le Kremlin Bicêtre, Okabé

→ Okabé

SUPERFICIE

Centre d'affaires :

26 000 m²

Centre commercial :

46 000 m²

INVESTISSEMENT

190 M€

PARTENAIRES

Altarea : 65 %

Caisse des Dépôts : 35 %

ARCHITECTES

Valode & Pistre

LIVRAISON

2010



© Images de Synthèse, L'Autre Image et Arkis Studio

3.6 Autres opérations repérées

Eco quartier de la marine à Colombes : 500 logements; bureaux, commerces, équipements

Les Akènes, projet à Lormont (Vinci TMSO)

Friche Clause, Brétigny-sur-Orge

Chaude rivière (Lille)

La Courrouze (Rennes)

Euromed 2 / Euromed center / Les Docks de Marseille

Quartier des Bergères ZAC Charcot – Puteaux

EuroRennes

Reims 2020

Ecoquartier Danube - Strasbourg

Immeuble habitation/commerces de Bründler et Buchner - Bâle

Borny – Metz : En cours projet de Gérard Hypolithe, bureaux, conçus en bonne intelligence avec l'urbaniste Bernard Reichen, maître d'oeuvre de la rénovation de ce quartier d'habitat social, dans lequel l'opération s'intègre.

Ecoquartiers sur les Berges du Lac (avec Bouygues) et sur Bastide-Niel - Bordeaux

Confluence – Lyon : Livré 2012 ING

Campus de Jussieu - Paris

Paris 7 Rive gauche (ancien site APHP Laennec) : commercialisation Cogedim, APHP, agence Valode et PistreBureaux (ds hopital réhabilité) et logements, 1 res. Etudiante, un centre de gérontologie avec accueil de jour et qqs commerces en bordure Emploi-habitat en introduisant du logt là où précédemment uniquement de l'activité (un peu comme une friche d'activité urbaine)

ZAC de Bonne, projet labellisé Concerto – Grenoble : Début : 2006, SEM SAGES (maître d'ouvrage), Groupe 6 (architecte), Nexity (promoteur logements), Batimmo (promoteur bureau), Architecture et développement (conseil HQE®), Foncière Euris

Strasbourg les deux rives

Ginko Bordeaux, Bouygues

4 Enseignements à l'issue de l'analyse d'opérations

L'analyse détaillée de quelques opérations et le recensement de plusieurs dizaines d'opérations revendiquant la mixité urbaine à un titre ou un autre, ont mis en évidence des réponses partielles, malgré la volonté commune des mandants et des opérateurs de la mettre en œuvre.

4.1 Des offres urbaines mixtes ensemblières qui émergent à peine

Notre première hypothèse portait sur la mise en place d'une offre urbaine mixte ensemblière, face aux injonctions publiques de multi-fonctionnalité, sous la forme de kits de développement, solutions types de « prêts à développer ».

Cette offre a été délicate à identifier : peu de produits mixtes ont été recensés, au sens de production de l'activité immobilière, proposée sur un marché. Certains produits sont pourtant décrits dans les publications des acteurs immobiliers :

- La **tour mixte** est le produit le plus emblématique, mais il est très critiqué et reste cantonné à des situations extrêmement denses étant donné son coût ;
- Une **variante de la tour mixte**, avec la juxtaposition de différents modules à destinations différentes, résidentielles et bureaux par exemple, mutualisant certaines fonctions comme le stationnement, par le biais de dalles au plan technique.
- Le **macro lot**, qui étend la juxtaposition à une échelle plus grande que l'immeuble, le plus souvent par l'utilisation de dalles. Ces opérations analysées par BATEX et observées dans les grands projets emblématiques de nos grandes agglomérations, Lyon, Marseille, Paris. Comme Lucan le suggère, elles ne peuvent pas faire modèle.
- Le **morceau de ville**, en extension urbaine ou en récréation, sur des friches urbaines, qui vise à reproduire à petite échelle la ville et son fonctionnement.

Mais leur identification au sein des projets a donné peu de résultats, malgré la communication importante faite autour de certains d'entre eux. Sur les 8 opérations étudiées, trois relèveraient plutôt du macro lot (Metz, Boulogne, Massy), une de la variante de la tour mixte (Nanterre), les autres des morceaux de ville. Les tours mixtes qui ont fait couler beaucoup d'encre n'ont actuellement aucune traduction concrète (en dehors des tours bureaux et commerces, ces derniers pouvant parfois inclure une activité hôtelière), en raison d'une grande complexité des réglementations et de coûts élevés qui ont fait fuir les investisseurs dans une période de crise (exemple de la tour Jean Nouvel à la Défense par exemple). Les projets reposent essentiellement sur de la mixité horizontale, à l'exception de commerces en pied d'immeuble. Y sont affinées les notions d'espaces privés partagés, de privacité, mais peu de mixité verticale.

Au-delà des difficultés de repérage déjà évoquées plus haut, comment expliquer le faible retour en termes d'opérations mixtes ?

L'analyse de l'offre montre que la réponse des entreprises commence à peine à émerger. Le premier constat est la permanence du modèle de production segmenté qui limite l'évolution des opérations vers une mixité plus efficace, au-delà d'une simple juxtaposition de produits destinés à des marchés différents. Les changements culturels de tous les acteurs sont aussi invoqués (voir analyse de l'offre). Mais suffirait-il d'attendre pour repérer plus d'opérations mixtes ? Ce serait sous estimer la question de l'échelle et de la taille des opérations, du niveau où la mixité se joue.

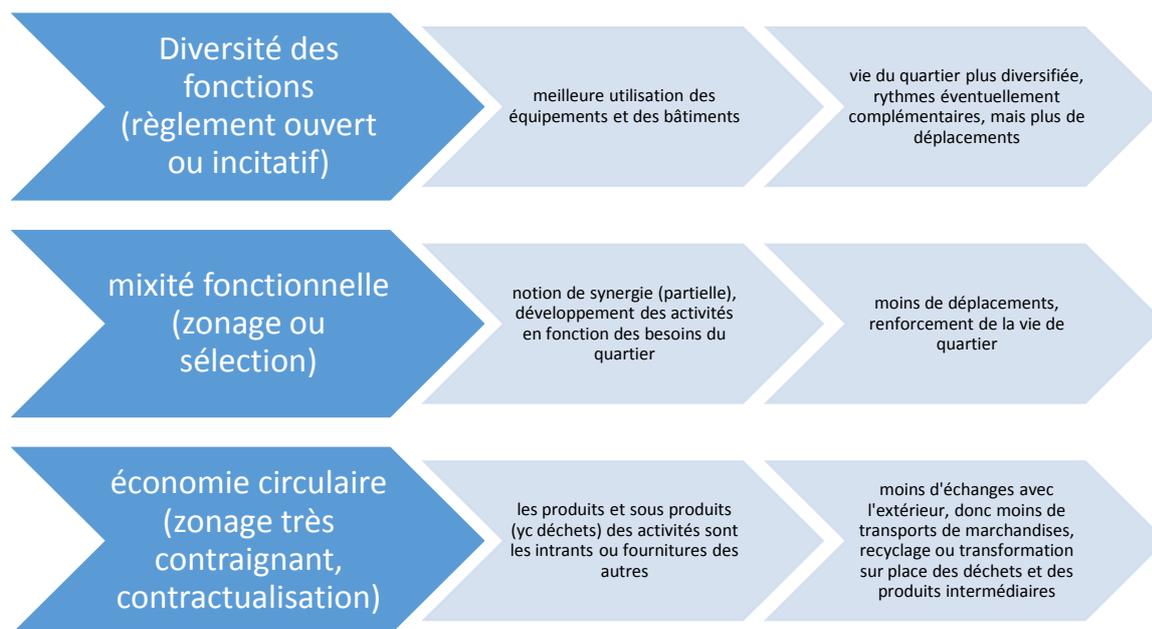
L'une des difficultés qui tient au système de production actuel est que les produits offerts se situent majoritairement à l'échelle d'un bâti, d'un ensemble immobilier, destiné à un marché immobilier particulier (commercial, résidentiel, entreprise, logistique, etc.). La mixité se réfléchit, elle, plutôt à l'échelle de la ville, de sa gestion, de son organisation et relève donc plutôt du domaine de l'aménagement. L'enjeu est donc de parvenir à organiser le dialogue entre ces deux échelles du point de vue de la mixité fonctionnelle et des résultats que l'on en attend.

Qu'est-ce qui fait la mixité : la qualité urbaine et la forme de l'immeuble résidentiel, le fait qu'à proximité des équipements soient proposés, les incitations aux flux entre les deux ou la qualité des aménagements et des espaces publics ? A toutes les échelles, des exigences doivent permettre la mixité et le produit mixte peut se décliner à tous les niveaux⁴⁹. Mais le résultat s'observe nécessairement à l'échelle d'un morceau de ville, échelle dont les opérateurs immobiliers sont dépossédés par les architectes et les communes. Un quartier n'est pas un produit sur un marché, offert clé en main par des opérateurs : sa lisibilité est donc faible. L'approche par produit est donc inadaptée. On peut remarquer au passage l'intérêt du macro-lot de ce point de vue, qui identifie en quelque sorte un produit immobilier à une entité d'aménagement, en une seule unité facile à mettre en valeur.

Ainsi est confirmée la première analyse : il n'y a pas vraiment de produits-types de mixité qui se retrouveraient dans la production urbaine, ce qui rend non pertinente une typologie par produit. Contrairement aux exemples anglo-saxons étudiés en 1^{ère} phase, la réflexion n'a pas abouti en France à des secteurs de mixité à la réglementation particulière, conduisant à isoler un produit à l'échelle d'une zone ou d'un quartier autour duquel auraient été pensés des outils.

L'analyse s'est donc tournée vers les modalités de mixité fonctionnelle dans la production urbaine et la traduction de la notion de mixité dans les réalisations, objet bien plus diffus. A l'issue de l'approche bibliographique a été proposée une typologie autour de trois tentatives de définition d'une zone ou d'un secteur multifonctionnel. Ces définitions de la mixité par degré ont permis d'établir une typologie des projets étudiés.

⁴⁹ Bien qu'actuellement, la priorité soit souvent donnée à la conception extérieure, en mettant en avant les architectes urbanistes, dans un certain retour au « au trait de crayon », alors que la gestion des flux, l'analyse des synergies, d'effets de seuil, de rentabilité, etc. pourraient être mieux étudiés et alimentés en échanges de données.



Sur les huit opérations analysées, seule une nous a paru développer des synergies réelles entre ses composantes, Massy Grand Ouest, et elle n'est qu'en projet ! Les autres prévoient une diversité des produits, mais les articulations restent souhaitées voire désirées, plus que construites. Aucun projet ne semble s'engager vers les principes de l'économie circulaire, qui traite le plus souvent des flux de matériau, et qui seraient ici étendus à des échanges commerciaux et sociaux.

Opération de mixité fonctionnelle	Opérateur ensemblier / groupe/ associations	Prise en gestion des immeubles	Objectif de synergie ou seulement de diversité?	Facteur de spécialisation (collectivité, organisation du consortium, échancier...)
1 Metz Muse	Groupement ING RED / Apsys	Oui, centre commercial	diversité	Marché du logement et dispositifs incitatifs
2 Boulogne Trapèze	Groupement Nexity/Vinci (ex Sorif)	Non, mais siège social de Vinci	diversité	Collectivité, segmentation de la production
3 Nice Méridia	groupement Cogedim / Icade / Capri	Oui bureaux, Cogedim office partners (fond d'investissement)	Diversité et dynamique économique	Marchés des bureaux à rythme décalé
4 Massy Grand Ouest	Altarea Cogedim	Oui, commerces et équipements	Synergies	
5 Nanterre cœur de quartier	Altarea Cogedim	Oui, bureaux	diversité	Organisation « trop » forte métiers
6 Rive de Bohrie Strasbourg CU	Nexity	non	Diversité	Échancier
7 Ermont Eaubonne	Nexity Ville et projets	non	diversité	Marché
8 La Garde du Var	SEM en régie	oui	diversité	échancier

Finalement, la mixité affichée semble se réduire à une juxtaposition et non traduire les principes mobilisés à son évocation. La mixité des usages apparaît même parfois comme une référence rhétorique, permettant d'adapter l'offre, ou sa présentation, au fil des réalisations et des besoins, selon les thèmes à la mode et selon la demande. Ainsi la mixité est-elle inmanquablement évoquée

au sujet des écoquartiers. Mais que penser de sa prise en compte quand l'exposé commence par expliquer que l'écoquartier a son pendant en quartier d'activité, à quelques centaines de mètres, gage de complémentarité ? Le marketing et la communication déploient souvent plus rapidement la mixité que les équipes opérationnelles: certains responsables rencontrés ne connaissaient pas les produits de mixité proposés par une autre direction du même groupe. Certains interlocuteurs ont eu tendance à assimiler la mixité fonctionnelle à la complexité. Or si la mixité est complexe à obtenir ou à gérer, elle ne se résume pas à cela : elle est orientée vers l'objectif de quartiers vivants, où des relations se tissent et où la vie sociale est soutenue. Gérer la complexité ne suffit pas. La mixité exige des savoir-faire spécifiques.

Tout cela paraît un peu bricolé, même si les entreprises immobilières ont une capacité à rebondir favorisée par de gros moyens. Les arguments restent flous, comme l'analyse de l'offre l'a montré. La mixité est censée apporter des réponses à de nombreux maux urbains ou offrir de nouvelles marges de manœuvre : flexibilité, optimisation, densité, synergies, ... mais les moyens pour y parvenir ne sont pas exposés. A l'exception de quelques questions telles que celle du stationnement. Mais les retours d'expérience sont encore restreints, bien qu'en nombre de places des gains soient lisibles dès la livraison.

La mixité fonctionnelle reste fréquemment une notion abstraite sans incidence sur les réalisations. Le modèle apparaît beaucoup moins pensé que ce qu'on pouvait imaginer. Les projets montrent que l'on ne sait pas comment faire : les opérateurs et les mandants comptent sur des équipements, la qualité des espaces publics ou un pôle générateur de flux, associant infrastructures de transport et commerces. Mais à l'interrogation du comment, la plupart se fient au temps et à une mise au point progressive, avec des adaptations graduelles pour que le quartier vive et fonctionne : le problème est que de plus en plus le temps s'accélère et que le marché sanctionne des opérations mal conçues : difficultés à louer, espaces à requalifier, pertes pour l'aménageur ou pour le bailleur, la collectivité. Ici, les éléments de chiffrage sont rares.

Les moyens d'un dialogue entre aménagement et bâtis pour que le tout fonctionne sont bien envisagés, mais les traductions opérationnelles en termes d'outils sont réduites. Un opérateur nous a cité le travail sur le lien entre les différentes composantes du quartier et l'environnement, notamment par rapport aux types de commerces implantés. Un vrai savoir faire doit être introduit à ce stade, si ce n'est pas fait par l'aménageur (prestataire spécialisé). Or la définition du programme de mixité est souvent réalisée dans le cadre d'une ZAC, prévue au PLU. La programmation et l'intervention de l'opérateur dépend également de la répartition des ensembles fonciers, avec une incidence forte de l'échelle et du timing, comme de la souplesse disponible.

La faible opérationnalité de ce concept mobilisateur, comme le concept d'égalité par exemple, dont les traductions sont multiples, explique donc également la difficulté à recenser de tels projets. La réponse actuelle n'est pas dans des produits ou des outils, mais dans une méthode de conduite de projet.

Pourtant des enseignements et réponses existent, mais ils restent peu explicités et peu repris dans les concepts. L'architecte Hélène Jourda plaide par exemple pour la conception de bâtiments qui s'ouvrent à une série de potentiels, avec par exemple des hauteurs sous plafonds un peu plus

élevées, pour tendre vers la production d'un bâtiment non plus lié à une fonction mais à son environnement. On s'oriente vers de la conception universelle, qui rencontre beaucoup d'oppositions en France, face à des organisations de la construction et de l'aménagement très normatives. L'articulation des normes qui se fait souvent dans d'autres pays d'Europe par un alignement sur la norme la mieux disante ne parvient pas à se faire en France, où cette hiérarchie n'existe pas.

4.2 Des projets développés « à façon » sans standardisation

L'un des risques perçus de l'offre de mixité au départ de cette recherche était la standardisation de la production urbaine. Cette hypothèse peut être rapprochée de la question de Lucan sur la pertinence capacité des macro-lots comme modèle. Des kits, ou réponses types, développés par les entreprises pour se conformer aux attentes de mixité fonctionnelle, de manière intégrée, pourraient recréer une certaine forme de zoning, avec des quartiers « mixtes standards », homogènes.

Les études de cas mettent en évidence l'absence de « prêt à développer » et d'approche non contextualisée à l'échelle des opérations d'aménagement. Nous n'avons pas observé de kits de développement, de solutions types de « prêts à développer », qui auraient été multipliés à l'identique sans considération pour l'histoire et le contexte de chaque site. Même le modèle du macro-lot, mis en œuvre dans la plupart des grandes agglomérations, exige de nombreuses adaptations dans chaque contexte, selon les capacités de l'aménageur par exemple, qui n'a pas les mêmes ressources quand il compte trois salariés ou plusieurs dizaines. Le modèle du macro lot n'est pas transposable selon certains, car il faut un projet très important, des opérateurs diversifiés et impliqués... . Toutes les opérations récentes à cette échelle sont extrêmement lourdes.

La standardisation est empêchée par les demandes particulières de chaque collectivité, dans des procédures marquées par la maîtrise publique, aux intervenants multiples et aux profils différents (dans le cadre presque systématique de la ZAC). S'il n'y a pas de surface moyenne qui ressorte, les opérateurs rencontrés interviennent sur des sites à partir de 20 000 à 25 000m² dans des sites périurbains, où se dessinent des polarités et où l'ingénierie est nécessaire. Cela dépend des potentialités également (par exemple à Massy, la 1ère phase n'atteint pas les 20 000m², mais un potentiel est présent). Batex situe le seuil minimum d'intervention à 10 000m² et sur les sites plus urbains, le minimum s'élève à 50 000m². Le temps nécessaire à leur développement induit inévitablement des ajustements qui en font des projets marqués par leur conjoncture.

La principale difficulté de ces opérations mixtes est leur délai : opérations au long cours, elles nécessitent de gérer des évolutions de conjoncture et, selon les modalités de montage, du portage foncier. Elles comportent un effet dit « brise glace » par l'un des interlocuteurs rencontrés : le rythme est lent, mais régulier, avec un investissement au départ, mais un intérêt pour le groupe en matière de plan de charge. L'objectif est également de ne pas intervenir uniquement pour une opération sans suite, mais de garantir la qualité de réalisation pour les résidents, d'assurer une pérennité. Si cela n'est pas réellement le cas en matière de logement, cela se fait par l'implication des équipes de gestion d'actifs et de gestion immobilière dès la réponse au concours. Chez Altea Cogedim, cela se

traduit par un travail prenant en compte les contraintes de chacun, du promoteur, avec les aspects financiers et constructions, mais aussi du gestionnaire d'hôtel, de commerces ou de bureaux. A travers cela, la viabilité est fondée sur des connaissances pratiques internes. Concrètement, cela se déroule sous la forme d'ateliers, dans une organisation par projets, avec par exemple un plan de merchandising proposé puis retravaillé selon les marchés et la demande de la ville, testé selon les flux attendus, l'affectation des places, les possibilités de vente ou de gestion par un tiers, etc. Au-delà de la réflexion amont du produit confié à l'équipe Nouveaux quartiers, des leaders se dessinent à chaque étape du projet (personnels du développement pour la négociation foncière ou de la production plus en aval). Des comités techniques sont par ailleurs convoqués tous les trimestres entre opérateur, ville et aménageur.

En revanche, les opérateurs offrent une gamme toujours plus étendue et plus longue de produits variés, présentée comme un ensemble de possibles, permettant de répondre à tous les besoins et garants de la diversité, nécessaire pour ne pas saturer le marché dans des opérations d'ampleur importante. Mais cela ne semble pas le résultat d'une réflexion d'assemblage ; plutôt d'une certaine obligation à remplir des cases (logement, activités, services, équipements) avec les produits que le marché veut bien absorber à ce moment là.

Si l'aménagement est conçu dans un contexte particulier, une certaine standardisation des réponses apparaît au niveau des bâtiments construits. Ils ne sont pas conçus particulièrement pour être adaptés et s'articuler avec des produits de secteurs différents. Les projets mixtes, comme les autres, se composent d'unités immobilières issues de chaque marché. La mixité fonctionnelle est peu prise en compte dans la conception des produits qui vont composer le quartier.

En matière d'habitat par exemple, sont mobilisés les logements locatifs sociaux, les logements libres, associés à l'incontournable résidence services, dictée par le marché et quel que soit le public auquel elle est destinée (étudiants, personnes âgées, actifs de passage, ...). Les produits logements proposés apparaissent de plus en plus standardisés et surtout liés à un moment de la production, notamment en termes de forme urbaine et de financement, comme si les produits étaient diffusés par vague, comme les résidences seniors, les résidences pour étudiant, les résidences d'affaires et autres déclinaisons des résidences avec services. Ils paraissent ainsi plus visibles et donc plus facile à placer.

Dans le domaine commercial, selon des critères différents, on retrouvera les commerces en pied d'immeuble, le supermarché de taille modéré, le centre commercial ouvert sur le tissu urbain environnant, le centre commercial thématique/à concept, le centre commercial « loisir »/lieu de vie. Les espaces publics, les équipements ont aussi leurs thèmes à la mode (maison de l'autonomie, cinéma, ...). Ces produits sont liés à des effets de réglementation et d'incitations fiscales, associés à des cycles immobiliers qui mettent en avant certains d'entre eux par rapport à d'autres, comme le logement locatif, qui a pu supplanter le logement en accession sur certains marchés où la solvabilité des accédants locaux était faible.

Ces deux évolutions contradictoires élargissent le décalage entre une production segmentée, spécialisée, très marquée par les normes du moment, y compris esthétiques, et une demande de prise en compte de la culture locale et du territoire. L'articulation et l'intégration des différentes composantes d'une zone à aménager ou d'un ensemble immobilier deviennent d'autant plus

déliçates. Compter sur les particularités locales et historiques ne suffit plus ! **La seule réponse pertinente dans ce contexte est la fabrication « à façon » mais elle exige de nombreuses conditions**, parfois ambivalentes :

- Temps long : les opérations observées se déroulent toutes sur environ une dizaine d'années, notamment car elles sont composées de produits multiples dont certains ont des cycles de montage plus long que les autres (3/4 ans pour des logements, une dizaine d'année pour un centre commercial par exemple) ;
- Transparence : le travail en groupement, liant par contrat les opérateurs entre eux, nécessite de la transparence, vertu difficile à maintenir quand les partenaires d'une opération sont concurrents dans d'autres ;
- Partenariat : entre la collectivité et ses mandataires et prestataires opérationnels, mais aussi entre groupes ou entreprises, qui s'associe sur des projets, trop gros ou trop risqués pour une seule d'entre elle,
- Innovation : sur les modalités de conception du projet, de sa gestion et éventuellement sur l'après livraison, mais aussi sur les solutions techniques, pour réduire des nuisances qui sont un obstacle pour développer la mixité à toutes les échelles pour toutes les fonctions ;
- et prise de risques : le risque d'opérations mixtes est toujours moins bien maîtrisé car il faut conjuguer des cycles immobiliers de différents marchés, pas tous également connus des opérateurs, le temps augmente le risque, comme la complexité.

L'intérêt de la systématisation d'une démarche est dans le mode de gestion et dans les relations avec les partenaires, qui constituent en eux-mêmes un savoir-faire reproductible. En revanche, aucun autre contenu n'est reproductible : ni la répartition des constructibilités, ni les niveaux de prix, ... données qui dépendent étroitement du contexte économique et social de chaque site. Pour l'opérateur, chaque nouvelle opération est une référence.

Tout cela conduit à renchérir et à complexifier l'opération, amenant certains acteurs à se désengager ou à rester prudent face à ce type d'opération, en conservant des modes d'intervention traditionnels. Cela se confirme avec le profil des acteurs impliqués dans les opérations qui paraissent les plus prometteuses en terme de mixité, ou les plus risquées, comme Altarea Cogedim ou Apsys, qui développent leurs activités ou sont dans une position d'outsider pour ces opérations.

La conjoncture immobilière de la fin des années 2000 jusqu'à aujourd'hui a pu pousser certains à innover. Certains groupes ont élargi leur offre vers l'aménagement pour combler les déficits de compétences des collectivités et surtout permettre d'assurer des débouchés aux filiales. Mais elle a par ailleurs grandement contribué à morceler l'organisation des grands groupes, face à l'absence d'horizon. L'impact des logiques économiques et financières est fort (voir ci-après).

Cette approche par les exigences ou les conditions de la mixité laisse entendre qu'il n'y a pas de forme urbaine de la mixité fonctionnelle, mais seulement des conditions urbaines pour qu'elle soit possible : flux suffisants, densité, espaces pour que ces flux se croisent et « s'arrêtent », ... Elle rejoint celle des entreprises qui la conçoivent comme une réponse qu'ils inscrivent dans sept contextes d'intervention : reconversion de friches industrielles (La disponibilité du foncier, matière première, induit une orientation vers des sites de restructuration urbaine dans la majorité des cas), nouveau quartier en extension urbaine, consolidation de pôle urbain ou périurbain, restructuration

de tissu urbain, valorisation d'actifs immobiliers et fonciers, conception d'un produit complémentaire (pour retisser l'existant). Si les mandants l'exigent pour susciter échanges entre les divers occupants de la ville - habitants, actifs, acteurs plus institutionnels, etc. – les opérateurs fondent sa réussite sur plusieurs conditions. Ressortent la densité, la présence d'infrastructures de transport public, un changement de culture, une volonté forte des partenaires, une co-conception ou au moins un échange au stade de la conception avec les opérateurs. Aucun ne mentionne la nécessité d'une gestion alors que cet élément paraît central pour la vie à long terme de quartiers mixtes.

A travers ces conditions, ressort une mixité conditionnée par une position de pôle, a minima de zone urbaine dense, qui concernerait des zones choisies pour être exemplaires ou porteurs de l'image de la ville, rejoignant l'idée d'un découpage visant l'isolement d'un ou plusieurs morceaux de ville en lieux exemplaires proposée par Franck Scherrer⁵⁰. Cette conception semble exclure de la réflexion ou des possibles des zones plus excentrées, les destinant à des devenirs plus monofonctionnels, en maintenant une forme de « zoning », qui distingue plusieurs types de quartiers selon leur localisation⁵¹, chacun avec sa gamme de produits. Pourtant, ce sont justement ces quartiers qui ont besoin d'être enrichis d'une réflexion sur la mixité des usages, même si c'est avec une moindre intensité.

4.3 Une absence des opérateurs sur la gestion après livraison

Dans les grands groupes, nombreux sont ceux qui affichent des capacités théoriques à gérer globalement une opération. Ainsi le groupe Nexity présente-t-il sa capacité à gérer la vie immobilière de ses clients, professionnels ou particuliers, à travers ses filiales de gestion, Saggel ou Nexity agence immobilière (ex-Lamy). Mais cette offre ne paraît pas stabilisée dans des filières qui pourraient se décliner sur un projet de manière coordonnée. Ce développement paraît plus opportuniste que porteur de synergies pour des projets.

En revanche, nous n'avons recensé aucune opération où la gestion de l'opération après livraison est prévue, quel que soit le type de gestion (immobilière, nettoyage, financière, ...). La gestion revient donc au final soit à la collectivité par certains aspects, soit à la « main invisible » résultant des interventions des différents gestionnaires des espaces et bâtis, les règles étant définies par des outils réglementaires aussi divers que la gestion du domaine public à la sécurité incendie pour les accès aux immeubles.

La gestion n'appartient pas au panel obligatoire. Elle est le plus souvent à distance s'ils la pratiquent : très peu de cas où la pérennité du modèle de fonctionnement imaginé est préservée, autrement que

⁵⁰ Franck Scherrer, Institut d'urbanisme de Lyon, Université de Lyon 2 : « Découper pour l'action : naissance et évolution des découpages liés à l'aménagement urbain » : les découpages ont une visée fonctionnelle. Trois modes principaux au 20^{ème} siècle : le zoning ou zonage (intérêt pour la gestion foncière et la synchronisation des rythmes des acteurs urbains), l'aire fonctionnelle (liée aux réseaux) et l'isolement d'un ou plusieurs morceaux de ville en lieux exemplaires.

⁵¹ l'opération de rénovation en centre-ville, le quartier de banlieue, l'extension urbaine, le bourg périurbain, la grande zone périphérique sur le modèle américain

par une gestion des espaces publics. Nous avons relevé des sites qui ont des espaces « publics » fermés alors que la servitude de passage (nuit) est normalement acquise.

Dans quelques unes, une présence continue est garantie de la part des opérateurs présents à la conception et au montage : par l'implantation d'un siège social sur le site, par la gestion d'un équipement, par l'investissement dans un immeuble de bureaux, dans un centre commercial (en tant que foncière). La gestion est directement liée à l'action d'investisseur. Or l'investissement est très souvent séparé de la conception et de la réalisation, à plus ou moins long terme. Ainsi, à Okabé, c'est l'opération de Bureaux qui a été cédée début 2013, après deux ans de gestion en propre. Certains groupes, comme ING auparavant, ne font que de l'ingénierie, ne restent pas comme propriétaires ni gestionnaires de biens. Le 1^{er} métier reste promoteur, pas investisseur ou financeur. Le financement repose très peu sur les fonds propres le plus souvent (ex SNC au capital de 1 000€).

Malgré une forte diversité, l'absence d'innovation conduirait à cette absence de mixité. Les intervenants ne conservent pas de patrimoine une fois le bâti produit (sauf les foncières diverses). Le seul « gestionnaire » possible reste alors la ville, comme gestionnaire des équipements, voiries et espaces publics qui, en les entretenant, générerait des externalités positives, voulues ou non (création d'activités faisant du lien dans le quartier, aménagements des espaces ouverts incitant à des échanges entre monde des bureaux et autres, etc.).

Or les collectivités, si elles évoluent, ne sont pas nécessairement les organisations les plus rapides dans l'acquisition de nouveaux modèles ou pour faire remonter et créer des outils innovants, et/ou analyse d'expérience pour tirer des enseignements

La mixité apparaît ici conçue comme une mécanique bien huilée qu'il suffit de monter pour que ça marche et non comme un système complexe dont les relations sont à gérer (ou à initier), selon une vision écosystémique. La gestion des flux est souvent oubliée. Même quand la gestion des flux est considérée à certaines étapes, elle ne fait pas l'objet de prestations distinctes et valorisées. Les opérations analysées mettent en évidence que la conception dominante chez les opérateurs est celle d'une mixité constituée autour d'un moteur qui sert tout le reste, et rarement comme un système réellement interdépendant.

Les pratiques de l'aménagement restent dominées par les opérations « one shot », malgré les efforts déployés. Et la séparation dans le temps des intervenants fait que les garanties de respecter et faire évoluer dans sa traduction opérationnelle les concepts de départ sont très faibles. L'ingénierie est, au mieux, prévue au stade du montage et de la réalisation de l'opération, jamais pour faire vivre l'opération et l'adapter.

Les entreprises qui développent ou gèrent les commerces ont des savoirs qui semblent plus pertinents pour la gestion de l'animation de zones urbaines. Toutefois, comme le soulignaient les auteurs de « L'Économie de l'aménagement, Etat des lieux de la recherche » réalisé pour le PUCA en 2008⁵², de nombreuses questions sur les liens entre activités économiques et dynamisation de l'économie locale ne sont pas traitées par la recherche économique, ou rarement. A fortiori, sur les

⁵² PUCA2008a, L'Économie de l'aménagement, Etat des lieux de la recherche, Gueltou F. Navarre F. et Rousseau MP. ; Ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables, 116 pages

retombées en termes de vie sociale. Si des savoir-faire existent, le cadre méthodologique n'est pas explicité et les pratiques restent très expérimentales, sans retour d'évaluation. Un travail récent apporte de premiers éléments sur les interactions entre la forme et la pratique actuelle de l'aménagement de zones économiques d'une part et le tissu économique local via la consommation de services par les employés des entreprises, par Janvier (2006). Essentiellement axée, sur le cas de l'arrivée de Generali sur le territoire de Plaine Commune, l'analyse met en évidence trois obstacles relevant de l'aménagement et de sa pratique : une morphologie urbaine inadaptée (voies trop larges par exemple); la fragmentation et la spécialisation des métiers des promoteurs d'immobilier d'entreprises qui se traduit par le fait qu'un promoteur de bureau « ne sait pas faire » du commerce et qu'aucun professionnel ne maîtrise des opérations présentant une mixité fonctionnelle ; l'absence de réflexion de la collectivité locale sur les services à la personne en dehors d'un schéma commercial envisagé pour les seuls résidents. Janvier souligne aussi la grande difficulté pour les habitants à monter directement une activité économique et préconise la mise en œuvre de services intermédiaires (conciergerie d'entreprises par exemple).

4.4 Un intérêt réel pour les projets mixtes, limité par des impératifs financiers et organisationnels

La profession s'est saisie de la thématique de la mixité et des modèles de long terme pour le développement des projets urbains. Mais leur organisation n'encourage pas ces logiques et contribue au morcellement déjà évoqué.

Les groupes immobiliers, comme nombres d'entreprises, favorisent aujourd'hui une logique de centres de profit au détriment des logiques industrielles auparavant privilégiées. L'organisation en groupe est progressivement abandonnée en faveur d'entités de plus en plus autonome (\neq logique industrielle), avec une logique financière ou organisationnelle. La rentabilité se produit en rendant chaque filiale rentable, sans logique de groupe. Il sont passé à un modèle où la régulation se fait avec des objectifs et une décentralisation des objectifs, sans consolidation et contrôle des résultats sinon comptable, privilégiant le court terme. La croissance externe a été favorisée afin de croître rapidement lors de l'amélioration de la conjoncture des années 2000, parallèlement à des innovations ouvrant les compétences vers l'aménagement. L'impression prévaut qu'ils ne « pratiquent » pas une politique industrielle de mixité, qu'ils ont une organisation fondée sur les centres de profit et que la diversité affichée est opportuniste (elle est conçue pour communiquer et capter des marchés, non pour produire). Contrairement à nos hypothèses, reposant sur des économies d'échelle, des alliances au coup par coup, ont pris le pas sur une organisation entre filiales au sein du groupe, bien que cette conclusion minore la grande diversité des logiques d'entreprises. Certains travaillent le plus souvent en interne et essaient en tout cas de privilégier leurs ressources internes. Ils s'appuient sur des bureaux d'études techniques externes, mais conçoivent tout par eux même. Dans certains cas, des co promotions sont montées quand même, suite à des sollicitations diverses, sachant que les professionnels de l'immobilier passent régulièrement d'une société à l'autre. Par ailleurs, des groupes comme Altarea Cogedim privilégient des co-investissements sur de grandes opérations : « le groupe engagera de préférence des opérations en co-investissement pour réaliser des projets de taille significative » (source rapport 2009). Au fur et à mesure de l'obtention des autorisations administratives, des actifs stabilisés

peuvent être cédés, pour permettre au groupe de continuer à investir sur d'autres projets, selon la disposition des investisseurs à s'engager, particulièrement dans le commerce.

Les outils financiers suffisent à décrire les résultats de chacun. Aucun outil n'est conçu pour évaluer au-delà du bilan d'opération ou mutualiser. Ainsi, le 1^{er} critère de réussite d'une opération reste d'abord financier. Une opération est réussie quand elle est bénéficiaire, ou au moins, équilibrée, à l'issue de ses différentes tranches. Au-delà de la rentabilité, il y a toutefois, selon les cas, la création de patrimoine (actifs futurs) et le maintien ou le développement de l'activité. Bien que l'idée initiale soit bien d'adopter un regard global sur des opérations d'ensemble auxquelles participent plusieurs structures dans certains groupes, de s'acculturer en termes de montages financiers, juridiques, etc., aucun critère particulier transversal n'a été conçu jusqu'à présent pour évaluer ces projets en interne. Les indicateurs de résultats restent distincts par métier, selon les structures du groupe - résidentiel, commercial, ... - et selon leurs entités juridiques, souvent issues de l'histoire. L'évaluation se fait à l'aulne du projet globalement, compte-tenu de l'enchevêtrement des interventions et financements. Il reste délicat de capitaliser l'expérience et les avantages de cette manière de procéder, alors que ce serait sûrement utile également en interne pour inciter certains métiers à participer. Evaluer les avantages de la transversalité, des synergies, de l'intégration de compétences, pour les mettre en avant et inciter les acteurs à se positionner pourrait être un levier pour progresser.

La logique économique et financière qui amène à toujours plus de spécialisation, vers une plus grande maîtrise, est contrebalancée par le risque, ce qui conduit à élargir la palette des métiers et des compétences, comme des marchés. L'absence d'horizon issu de la crise de 2008 a favorisé le changement incessant d'actifs ou de produits, en reprenant des idées mobilisées ailleurs, pour les mettre à profit (au sens propre).

Cette volatilité nouvelle s'explique notamment par l'évolution récente des critères d'engagements bancaires (exemple pour la promotion de logement dans le cas de fonds propres moyens)⁵³ :

- Avant 2007 : quasiment pas de fonds propres, « crédits terrains premiers frais » disponibles et de 30 à 35% de pré commercialisation nécessaires pour lancer les travaux grâce à un second crédit d'accompagnement. Marges attendues proches de 6%.
- Après 2008, après 6 à 8 mois d'accès très réduit au crédit, les règles se sont durcies : plus de premiers frais et demande de fonds propres plus importante avec les crédits terrains. Exigence d'environ 10% de fonds propres sur le prix de revient bancaire de l'opération et de la pré commercialisation avant la mise en place des crédits travaux à hauteur de 40%. Marges nécessaires autour de 7% et plus.
- À partir de 2011 : Dans un contexte d'inflation des prix de revient et de chute du marché, entre 40% et 55% de précommercialisation exigées sur les opérations de logements classiques, au moins 8% de profit et apport de 12% du prix de revient bancaire en capital.

⁵³ Réalités, Parlons Ensemble d'immobilier, Yoann Joubert, octobre 2012

Ces questions de financement pèsent lourd dans les évolutions de la production immobilière. La diffusion des macro lots a pu être générée par des disponibilités foncières atypiques (terrains Renault vendus à un consortium par exemple, friche de bureaux portée par un investisseur), mais elle est probablement également issue de l'incapacité de certaines collectivités à porter financièrement certaines emprises foncières d'ampleur. Avec un effet en aval ; favoriser les grands groupes et leurs groupements qui ont la surface financière suffisante et des compétences variées. Le macro-lot apparaît dans certains cas comme un outil de gestion foncière.

L'hypothèse de départ était que la mixité d'une opération, réductrice de risque, était un argument pour obtenir l'engagement des banques dans un projet. Cette hypothèse apparaît contredite de deux manières :

- la mixité ne serait pas un argument positif pour un organisme bancaire. Cette dimension multifonctionnelle ne l'intéressant pas pour juger selon des critères propres à chaque secteur et marché. L'atypique n'est pas non plus le fort des banques.
- Les banques auraient rarement à se prononcer sur un projet dans son ensemble, mais plutôt pour des morceaux de projets, chacun spécialisé et argumenté en fonction de son marché, d'autant plus que chaque opérateur vient séparément. La mixité du quartier serait alors un simple argument de contexte, valorisant le projet à financer, comme un argument de communication supplémentaire, assurant que le projet est « dans l'air du temps ».

Les banques seraient à la recherche de placements pour l'épargne qu'elles recueillent, notamment les banques allemandes. Depuis les nouvelles règles de 2008, elles ont des contraintes supplémentaires pour réduire les risques, ce qui les conduit à moins prêter. On serait dans un cycle de prudence et d'accumulation qui sera probablement suivi, de manière cyclique, par une période de surenchère dans les investissements de plus en plus douteux, jusqu'à ce que les faillites entraînent un retour à plus de rigueur et de prudence.

Les critères de l'industrie financière, rentabilité et aversion au risque, sont de plus en plus prégnants. Ils se traduisent par un besoin de flux de revenus à mesurer par rapport aux capitaux investis (la valeur de revente a désormais un poids mineur dans la mesure), un besoin d'indicateurs normés (et d'informations sources) pour pouvoir arbitrer les actifs entre eux et un besoin de liquidité pour pouvoir s'en défaire pour privilégier des actifs plus rentables. Les formes urbaines seraient également impactées, la finance privilégiant de grandes opérations⁵⁴.

La demande des usagers apparaît comme un obstacle au développement de solutions innovantes qui favoriserait la vie du quartier, notamment en raison de la recherche du moindre risque. Si les opérateurs soulignent leur faible capacité d'adaptation et leur conformisme, le manque d'audace des solutions qu'ils proposent pèse beaucoup dans le faible développement de solutions favorisant la mixité. La traduction de leurs attentes semble parfois triviale et très technique, alors que d'autres solutions plus diffuses ou génériques pourraient être développées. Ainsi, la demande de sécurité et de contrôle des accès est-elle traduite en résidentiel par des poses d'interphone, d'une succession de portes ou de codes d'accès, associés à une résidentialisation (clotûres) et en tertiaire par des

⁵⁴ source : numéro de la revue Urbanisme, La ville financiarisée, n° 384, Mai-Juin 2012

interphones (à l'exception des immeubles de grande hauteur qui exigent un accueil et des badges pour recenser les personnes présentes à tout moment en cas de besoin d'évacuation). D'autres solutions pourraient être trouvées en développant la présence humaine, que ce soit dans les fonctions d'accueil, de service ou de simple présence avec le voisinage et des temps différents. Elles sont actuellement délicates à financer, souvent plus ou moins décalées par rapport aux règles en vigueur, mais orientée vers l'emploi de ressources humaines que de nombreuses contraintes conduisent à éviter en France aujourd'hui, mais elles sont vraisemblablement inévitables pour développer le vivre ensemble dans un contexte de recherche d'économies.

Au centre de la mixité, se trouve toujours la volonté d'un moteur ou lieu de vie, à laquelle les entreprises ne répondent pas, sauf en termes commerciaux, et sans garantir que ce lieu de vie soit également un lieu de lien social. Une offre diversifiée de produit n'est pas une offre de mixité fonctionnelle. Ce serait un préalable, mais insuffisant.

Certes, la mixité, paraît complexe, chère, difficile à gérer, mais connaît –t-on les risques de la monofonctionnalité ? La faible connaissance des risques présentés par la monofonctionnalité n'incite pas à s'engager dans l'élaboration de savoirs sur la mixité (mixité, injonction forte en réponse à nos erreurs passées, coûts supposés énormes mais pour qui ?).

La réduction des risques conduit à privilégier certains produits, différents, mais qui ne représentent pas toute la palette de ce qui fait une ville (résidences hôtelières ou à divers services, bureaux, centres commerciaux : donc oui, l'aversion au risque conduit à la mixité fonctionnelle, mais sur un panel très limité, rentable, facile à commercialiser (voir à précommercialiser) auprès des banques qui privilégient elles-mêmes les activités maîtrisées par leur secteur, la finance. La minimisation des risques plaiderait non pour la mixité, mais pour la diversité des intervenants. Par ailleurs, il n'est pas rare que la prise de risque soit limitée par la vente de bureaux à des institutionnels (collectivités, à Caen).

La volonté de travailler à l'échelle d'un îlot pour ensuite faire travailler tout le groupe ressort plus comme une conséquence du manque de compétence dans les collectivités à l'origine du projet que comme une volonté des groupes pour internaliser certains bénéfices ou alimenter les sociétés internes. Cela dépend évidemment de la taille de l'opérateur, car l'opération peut représenter un risque trop important, d'où ensuite, la volonté de répartir la « grosse » opération en petits morceaux, répartis dans et à l'extérieur du groupe pour partager les risques (mais cela entre en contradiction avec l'idée de maîtrise de la chaîne de valeur qui incitait à associer les acteurs en amont pour profiter de l'optimisation de ces marges... logique plus présente dans les grands groupes ou dans ceux qui ont des fonds propres importantes.

5 Conclusion

Le bilan de la stratégie des groupes nationaux est mitigé : leur structure permet à l'évidence de réaliser des opérations mixtes et même de les gérer dans la durée. La notion de mixité paraît bien intégrée dans les logiques d'entreprises immobilières, mais les solutions sont encore en construction. La plupart d'entre eux n'ont pas mis en place de véritable organisation collective permettant de constituer rapidement une offre coordonnée et globale. Notre hypothèse de la mise en place de « kits de développement » par ces groupes n'est donc pas vérifiée. Cependant, la synergie existe ponctuellement, sur des opérations à l'échelle d'un immeuble ou d'un îlot, entre différentes filiales, généralement pour répondre aux objectifs d'un cahier des charges.

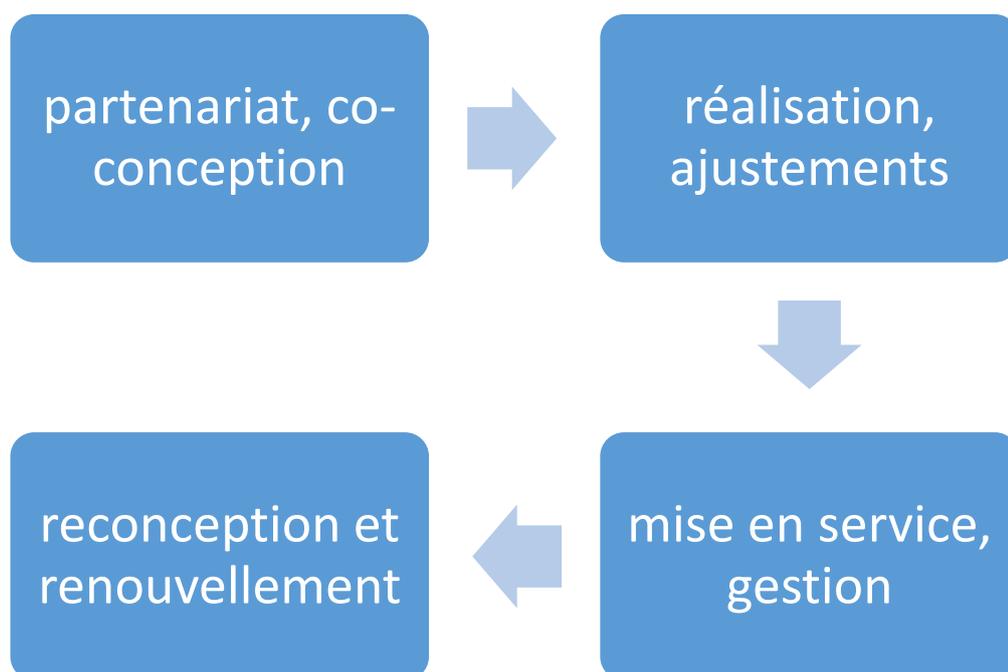
Finalement Les outils qui se développent, rares, sont des méthodes de gestion pour faire collaborer des métiers différents, aux différents stades de la vie d'un bâti ou d'un espace. Cette lenteur tient certainement à une évolution lente des cultures et des mentalités, mais également à un manque de conception, tant du côté de la commande que du côté des opérateurs.

L'aménageur apparaît comme le maillon faible, par manque d'ingénierie, sauf dans quelques cas particuliers, comme quand l'aménageur est l'EPADESA qui sait s'entourer des compétences nécessaires).

Certains affichent, au moins en intentions, une priorité donnée à la mixité fonctionnelle, généralement issue des politiques dites de « développement durable », reprises dans les rapports annuels. Les réalisations menées ces dernières années reflètent peu cette orientation, sauf dans quelques opérations de grande envergure, dans les grandes villes, qui sont généralement découpées entre plusieurs acteurs. La plupart sont également classées dans la catégorie des « écoquartiers » et bénéficient à ce titre d'une publicité importante.

Des sociétés de moindre importance présentent une compétence d'aménageur ou de constructeur, avec des outils pour parvenir à la mixité des fonctions. Ces sociétés ont souvent des effectifs limités, fonctionnent en réseau avec des partenaires complémentaires, mais maîtrisent globalement l'opération mixte, soit à l'échelle d'un quartier de petite ville, soit sur un immeuble. Leurs approches sont généralement appuyées sur des initiatives originales : un outil de conception, l'exposé d'une méthode pour produire la mixité, voire un objet matériel, tel un mode constructif permettant la malléabilité des contenus ou un immeuble livré clés en main juxtaposant plusieurs usages.

Le schéma de déroulement des projets



Le marché n'est cependant pas favorable au développement du « produit mixte », malgré les intentions affichées :

-les collectivités locales sont généralement dominantes dans la mise en œuvre des grands projets ; leur pratique consiste à maîtriser de façon autonome la conception du projet à partir du foncier, à répartir des lots, à mettre en concurrence au plus offrant pour le foncier. Il n'y a pas de place, dans ce contexte, pour une contribution globale d'un opérateur : c'est le plus souvent un aménageur qui en est chargé. La plupart des éco-quartiers sont conçus selon ce modèle, ce qui explique la référence commune de plusieurs opérateurs à un petit nombre de projets à grande échelle, seuls exemples de mixité du pays ;

-l'organisation des grands groupes, qui se sont fortement développés depuis dix ans, est marquée par la crainte du retour à une crise, du type de celle de 1990. Ils autonomisent et décentralisent autant que possible leurs filiales et centres de profit, pour éviter la « remontée des déficits », mais aussi pour simplifier la gestion et les diminutions d'activités en cas de crise. Ce mode de gestion décourage la mise en place de projets mixtes ;

-le logement et ses dérivés (logements seniors, étudiants, parahôtellerie etc.) dominent la mixité des fonctions : c'est principalement l'introduction de logements dans des projets de zones d'activités qui pousse à de tels projets, sous la pression de la loi SRU (art 55) et de la collectivité. Or, une telle approche conduit à négliger la réflexion sur la synergie entre activités ainsi que sur le risque des zones monofonctionnelles. La notion de mixité des fonctions apparaît pourtant plus souvent évoquée pour des projets économiques que pour des projets à dominante résidentielle (ex Nice Méridia affiche clairement la plurifonctionnalité, mais c'est surtout projet de développement économique, pas un morceau de ville où serait imaginée une place importante de la vie sociale des habitants,

même s'il « représente une nouvelle génération de quartier d'activités qui allie mixité des fonctions et qualité urbaine »).

On peut imaginer qu'il existe plusieurs types de mixité : la mixité fonctionnelle à dominante résidentielle, à dominante d'activités, la mixité de renouvellement urbain, la mixité de centralité ou de quartier, etc.

-le zoning apparaît présent, simultanément au montage de projets pourtant vantés comme mélangeant les fonctions : ainsi, l'Ecoquartier de Lingolsheim, qui compte des logements et des espaces publics multifonctionnels, est-il le « pendant » du quartier d'activités voisin le « Parc Club » ;

-le risque de la mono-fonctionnalité reste d'ailleurs encore peu documenté en France, puisque l'idée qu'une image dominante « entraîne » une zone est très répandue. La recherche d'une locomotive apparaît d'ailleurs déterminante pour la réussite d'un projet : une grande surface commerciale, le siège d'une grande société...

-la plurifonctionnalité est encore majoritairement cantonnée dans les grandes villes, voire dans les grands projets urbains. Il s'agit donc d'une quasi centralité.

-la financiarisation de l'immobilier aboutit certes à afficher une répartition des risques, avec un souci de mixité fonctionnelle, mais cela se traduit à l'échelle des portefeuilles financiers, non des opérations. L'importance des acteurs financiers dans les décisions conduit en revanche à privilégier la sécurité des opérateurs monofonctionnels.

Les facteurs d'évolution apparaissent inattendus :

-**les promoteurs commerciaux**, pour la plupart des chaînes commerciales importantes, cherchent à diversifier leurs projets d'implantation pour diminuer les risques liés au suréquipement ; dans de tels projets, le chef de file sera la chaîne commerciale, qui tient à maîtriser l'avenir du site ;

-**le retour à des petits projets dans le tissu urbain**, qui caractérise le marché des villes moyennes et petites, permet à des petits opérateurs de prendre en charge l'ensemble d'une zone, avec une approche « multiproduit » ;

-**l'implantation d'opérateurs étrangers** (anglais, belges, néerlandais), qui bénéficient d'une avance sur la conception mixte en raison des conditions de leur pays d'origine, est favorable à des projets plurifonctionnels. Ils sont en effet proactifs en ce domaine, au contraire des opérateurs français. Leur objectif est de diminuer les risques et de se donner une visibilité dans les centres de grandes villes.

En définitive, **plusieurs modèles de villes et plusieurs modèles d'organisation de la mixité des fonctions apparaissent**, mais le processus est encore en gestation d'où sa faible lisibilité. Le concept de mixité fonctionnelle est encore très peu élaboré. Il est plus utilisé comme outil de communication que comme outil d'intervention, alors que les aspects environnementaux ou énergétiques du développement durable sont eux déjà passés dans la réalité. Les réponses restent donc encore à construire.

L'absence d'innovation conduirait à cette absence de mixité malgré une forte diversité. Car personne n'est présent sur le volet gestion : les intervenants ne conservent pas de patrimoine une fois le bâti produit (sauf les foncières diverses). Or, le lien se crée dans la durée, donc dans la gestion. Le seul « gestionnaire » possible resterait alors la ville, comme gestionnaire des équipements, voiries et espaces publics qui, en les entretenant, générerait des externalités positives, voulues ou non (création d'activités faisant du lien dans le quartier, aménagements des espaces ouverts incitant à des échanges entre monde des bureaux et autres, etc.). Parfois, le concepteur ou un opérateur reste présent et intervention, souvent sans statut particulier, dans la maintenance du projet d'origine.

Le constat fait à la suite de l'observation des 8 opérations pose plusieurs questions :

-le contexte a été celui de la mise en place de services aménagement dans les grands groupes, certes en réponse aux exigences des collectivités, mais aussi en conflit d'influence avec elles ; ceci bloque certainement la mise en place d'un système durable de production intégrée en France ;

-les éco-quartiers, OIN, opérations ANRU, etc. ont semble-t-il handicapé la généralisation, monopolisant un thème qui s'est de fait rattaché au développement durable et à des opérations « exemplaires »

-l'absence de réflexion économique des opérateurs et des financiers sur l'apport de la mixité fonctionnelle tant du point de vue de la diminution du risque que des effets induits

-le manque de statut d'opérateur sur la durée pour maintenir cette fonction et l'objectif à atteindre à long terme (synergie).

6 Annexe bibliographique

6.1 Critiques de la mixité fonctionnelle

Gentin Michael. « All mixed up. A critical analysis of mixed use. » UNSW 2010 79 pages

Mac Donald. « Risk in mixed use property development in South Africa » University of Pretoria. Nov 2010. 167 pages

Définition

Hirt « The devil is in the definition » Jal of american planning ass. Juillet 2005.

Ferrandi « A brief history of mixed use development » diaporama KLBN 43 pages

Hodge ASSIGNMENT #4: FINAL LITERATURE REVIEW. City of Cupertino 2005 26 pages

Rabianski & Sherwood . « Mixed-Use Development: A Review of Professional Literature » University of Georgia State nov.2007. NAIORF 24 pages

Semmoud « Mixité fonctionnelle à défaut de mixité sociale? » Annales de géographie 2004 15 pages

VAD « LES MIXITES : DEFINITIONS ET ENJEUX » Avril 2008 8 pages

6.2 La mixité fonctionnelle comme outil d'aménagement

Barer « Mixed use as a tool for suburban center development » Queen's university Kongston (Ontario Canada). 2011. 127 pages

Ruzicka Rossier Recommandations provisoires densité / mixité Partie 3 Ecole fédérale polytechnique de Lausanne Juin 2001 IREC Suisse 53 pages

RMNO Habiforum IGR « A quest for partners in research on multifonctional and intensive land use » 2002 90 Pages

S. Surprenant « Mixed use sustainable development through public private partnership » HBR Boston Mai 2006 diaporama 71 pages

6.3 Les moyens

6.3.1 Finances

Bayster « Capital structure in mixed use developments » Univ of Michigan 1999 71 pages

Boisnier « Financiarisation de la ville et développement urbain durable : le cas des sociétés foncières cotées en France ». LATTs Ecole thématique d'Aussois 2010. 20 pages

DeLisle & Grissom « Mixed-Use Real Estate: An Options Pricing Model to Explain Behavioral Responses to Incentive Programs » University of Washington. 2011 19 p

Rabianski « Mixed-Use Development and Financial Feasibility » (P I & II). Real estate issues Volume 34, Number 2, 2009 13p

Rutishauser « Institutions financières et immobilier commercial aux États-Unis Revue d'économie financière. Hors-série, 1993. Numéro Hors-Série : La crise financière de l'immobilier : Réflexions sur un phénomène mondial Suivi des actes du séminaire Institutional investment in real estate. pp. 241-260. Revue d'économie financière. Hors série,1993.

6.3.2 Planification

CERTU « Diversité de l'habitat, mixité urbaine et planification urbaine » (mise en œuvre de la LOV) Août 2003 98 pages

Hirt « The mixed use trend. Planning attitudes and practices in north east Ohio ». *Jal of architectural and planning research* automne 2007 22 pages.

IAU « La mixité fonctionnelle, un objectif à négocier au cas par cas ». Juillet 2011 93 pages

Junior Essec/ Plouin/ Sites et espaces « Densité humaine urbaine. Mixité fonctionnelle. Mixité sociale » 2009 DREIF

Legendijk. « Regional Learning between Variation and Convergence: The Concept of 'Mixed Land-Use' in Regional Spatial Planning in The Netherlands » *Canadian Journal of Regional Science*. 2001 18 pages

Mialet « Mixité fonctionnelle et flexibilité programmatique » *Batex* 2 volumes octobre 2011 46 et 58 pages

Osborne. *Planning issues in mixed use development*. *The Practical Real Estate Lawyer*. Juillet 2005

Verhage, Linossier, Bouly, Bonneville « L'AJUSTEMENT DES ENJEUX ECONOMIQUES, SOCIAUX ET PHYSIQUES DANS LES PROJETS URBAINS ». Université de Lyon 2009. 166 pages

6.4 Conséquences et résultats de la mixité fonctionnelle

6.4.1 Sur les transports

Commission de consultation pour améliorer la mobilité entre Montreal et la Rive Sud. « Améliorer la mobilité en aménageant autrement » Québec. 2002. 124 pages

FRANK & PIVO *Impacts of Mixed Use and Density on Utilization of Three Modes of Travel: Single-Occupant Vehicle, Transit, and Walking*. *TRANSPORTATION RESEARCH RECORD* 1992. 9p

Protocole de Kyoto « Limiter la croissance de la mobilité-voiture ». Chap 7 Mixité des fonctions p 73-80 *Etudes et documents CPDT 6*. Wallonie 2005. 205 pages

6.4.2 Etudes a posteriori

CBRE « INDUSTRIAL VS. MIXED-USE ZONING ECONOMIC IMPACT AND JOB CREATION » *Central City Association* février 2007 61 pages

Cheah & Kok Sang Tan « Mixed-use project development process: features, pitfalls and comparisons with single-use projects ». 2008 6 p

De Lisle & Grissom *An Empirical Study of the Efficacy of Mixed-Use Development: The Seattle Experience*. Presented at ARES 2011 31 pages

« Mixed Use ». *Development Institute for public policy and economic development paper* 8 p 2013.

HOPPENBROUWER & LOUW « Mixed-use Development: Theory and Practice » in Amsterdam's Eastern Docklands mai 2004 European Planning Studies Vol. 13, No. 7, 17 pages
Geurs and van Wee Evaluation of Thirty Years of Compact Urban Development in the Netherlands Urban Studies 41 33 pages 2004

Jerry Jackson How Risky Are Sustainable Real Estate Projects? An Evaluation of LEED and ENERGY STAR Development Options. JOS R E N°1 2009 16 P

Loehr Mixed-Use, Mixed Impact: Re-Examining the Relationship between Non-Residential Land Uses & Residential Property Values. Mai 2011. Master Columbia University 44 p

Rohde & Lutzkendorf « Step-by-Step to Sustainable Property Investment Products » JOS R E 1 2009

6.5 Evaluation dans le cadre d'études de cas

Gardner « Mixed use development : a development case study » University of Utah sept 2004 47 pages

Herndon Mixed-Use Development in Theory and Practice: Learning from Atlanta's Mixed Experiences Dr. William Drummond Mai 2011

Impact DataSource (Austin), A REPORT OF THE ECONOMIC IMPACT OF THE THOMAS EDISON INN MIXED-USE PROJECT IN CITY OF PORT HURON, MI Octobre 2011 33 pages

Catherine Pouzoulet ZONAGE ET MIXITÉ URBAINE : LA QUESTION DE LA REQUALIFICATION DES ZONES INDUSTRIELLES À TRAVERS LES EXEMPLES NEW-YORKAIS DU FAR WEST SIDE À MANHATTAN ET DES ATLANTIC YARDS À BROOKLYN Herodote 3 2006 17 pages

6.6 Les produits de la mixité fonctionnelle

BASTIN A. & CHEVAU « LOCALISATION DES ENTREPRISES ET MIXITÉ FONCTIONNELLE ». Développements sur le zonage environnemental. CPDT sept 2008 22 pages ainsi que Schaeffer et Bierens de Haan « Quartiers durables : l'originalité néerlandaise. Processus de mise en place, modes de financement et types de mixité » IPTEH et Eco Attitude. Article 15 pages

Bélières/ Degroote/ Fertani/ Rivas « La ville réversible ? » AMUR. ENPC. 148 pages 2011

Chesneau « Le renouvellement des immeubles de bureaux » ARU N°97 2002

Crouzet « L'immobilier de bureaux dans l'espace urbain ». Géocarrefour vol 78 2003. 12 pages

Delisle Mixed-Use Real Estate: An Options Pricing Model to Explain Behavioral Responses to Incentive Programs Un. Of Washington 2001 19 pages

Mateo Babiano et Huston. « Vertical mixed use communities in Australia: a compact city model? » University of Queensland Australia 2012 17 pages

Carlebom & Granqvist « Mixed-Use Facilities » thèse Lund university Suède 2010 124 pages

Joost W. van den Hoek, The MXI (Mixed-use Index), an instrument for anti sprawl policy ? 44th ISOCARP Congress 2008 note 12 pages

IAU « Faciliter l'évolutivité de la ville. » Note rapide sept. 2011. 4 pages

IAU « Comment stimuler la construction de logements... par celle des bureaux ? » Note rapide juillet 2012

« Urban villages: a concept for creating mixed-use urban developments on a sustainable scale. » Urban Villages Forum. 1998

Lucan « Où va la ville aujourd'hui ? » Ed de la Villette mai 2012 205 pages

Wiegand & Sreckovic Development of Managed Real Estate – International Case Studies on Principals and Success Factors Université de Vienne 11 pages 2009

COMBINATION OF SPACE SYNTAX WITH SPACEMATRIX AND THE MIXED USE INDEX. The Rotterdam South test case.in

La méthode du patchwork. « 3 Favoriser la mixité et la proximité. Les 4 principes. » (Comparaison de solutions architecturales). Atelier international du grand Paris. Conseil scientifique de l'AIGP. Mars Avril 2012.

6.7 Etudes préalables locales

AGAM Benchmarking des formes urbaines pour l'accueil d'activités Synthèses. Nov 2011. 24 pages

Programme de développement de la mixité fonctionnelle dans le Quartier Européen de Bruxelles. CLI Janvier 2007.

7 Autres annexes

7.1 Documents complémentaires Nexity

Organigramme des principales filiales de la Société Nexity au 15 mars 2012, source : document de référence

NEXITY SA

