Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
UMR 8504 - Géographie-cités
Centre de recherche sur les Réseaux, l'Industrie et l'Aménagement
École Doctorale de Géographie de Paris

Thèse pour obtenir le grade de docteur
de l'université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

Les promoteurs immobiliers dans les projets urbains.

Enjeux, mécanismes et conséquences d'une production urbaine intégrée en zone dense.

sous la direction de Sylvie FOL
Présentée et soutenue publiquement par Paul CITRON
le 9 décembre 2016

devant le jury composé de

Nadia ARAB	Professeure des universités	Institut d'Urbanisme de Paris	Rapporteure
Daniel CEFAÏ	Directeur d'études	École des Hautes Études en Sciences Sociales	Examinateur
Marco CREMASCHI	Professeur des universités	Sciences Po	Rapporteur
Jean-Claude DRIANT	Professeur des universités	Institut d'Urbanisme de Paris	Examinateur
Yann DOUBLIER	Président	Apollonia	Examinateur
Franck FAUCHEUX	Ingénieur divisionnaire des travaux publics de l'Etat	Ministère du Logement et de l'Habitat Durable	Examinateur
Sylvie FOL	Professeure des universités	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Directrice de la thèse

Les promoteurs immobiliers dans les projets urbains.

Enjeux, mécanismes et conséquences d'une production urbaine intégrée en zone dense.

Note au lecteur : cette version du manuscrit a fait l'objet de modifications mineures par rapport au document fourni au jury de la thèse. Ces modifications sont destinées à améliorer la confidentialité des données et des situations décrites. Elles concernent la dénomination des fonctions et des types de structures décrites, ainsi qu'une meilleure anonymisation de l'entreprise étudiée, de ses projets et des communes concernées.

RESUME

Dans le contexte actuel de transfert vers le secteur privé de prérogatives publiques liées à la production urbaine, la recherche décrit l'activité quotidienne de la filiale de promotion immobilière spécialisée dans les grands projets résidentiels d'un grand opérateur immobilier français. Elle interroge les implications spatiales et organisationnelles de l'articulation entre ses actions de promoteur et d'aménageur.

La méthode employée repose principalement sur une observation participante de dix-huit mois au sein de l'opérateur immobilier étudié. Les données issues de la description ethnographique des réunions de travail et des informations recueillies sur le terrain se doublent d'une cinquantaine d'entretiens avec les principaux acteurs de la société et avec les dirigeants de plusieurs sociétés concurrentes.

Une description générale de la profession débouche sur celle des rapports entre le promoteur et les autres acteurs du projet urbain. Ces rapports montrent la proximité des promoteurs avec les élus, et soulignent les ressources immatérielles utilisées par chaque acteur. L'analyse du déroulement d'un projet de promotion immobilière classique à l'échelle du bâtiment montre qu'il est sujet à des normes d'action aussi bien politiques et techniques qu'économiques. Quand ces projets de promotion s'inscrivent dans des opérations d'aménagement à l'échelle du quartier, ils font évoluer le modèle économique des opérateurs, intégrant l'échelle de la promotion à celle de l'aménagement. Entièrement financés par des fonds privés, ces vastes projets de développement immobilier en zone urbaine dense interrogent les modalités de la production de la ville contemporaine.

Mots clés : promotion immobilière ; aménagement ; projets urbains ; observation participante

ABSTRACT

This thesis examines the transfer of rights and responsibilities from the public sector into that of the private sector through the production of urban space and construction projects. The research describes the daily operations of one of France's largest real estate developers. The research questions, through spatial and organizational ramifications, the transformative effects that real estate development has on urban planning.

The core research methodology consisted of eighteen months of participant observation within the real estate developers offices and work sites. Research data was culled over fifty interviews with the heads of the company as well as those of it's competitors.

A general description of the profession opens up into an analysis of the relationship between the developers and other participants within urban transformation projects. These interconnected relationships describe the close working proximity between developers and elected officials and it exposes the immaterial resources utilized by all the parties in order to see a project through completion. The description and outline of a typical development project shows that it is subject to standard actions that are as political and technical as they are economic. When housing projects turn into development projects at the scale of entire neighborhoods, we underline and analyze the changes that occur in a business model that integrates and merges both private residential construction with neighborhood and urban planning. Funded entirely by private capital, these large scale development projects must be understood within the context of the production of the contemporary metropolis and the densely populated urban spaces they affect.

Keywords : Real estate development; Land development ; Urban project ; Participant observation

REMERCIEMENTS

Nous tenons à tout d'abord à remercier les universitaires membres du jury de la thèse d'avoir accepté d'évaluer ce travail : Nadia Arab, Daniel Cefaï, Marco Cremaschi et Jean-Claude Driant. Merci également à Yann Doublier, qui nous fait l'honneur d'avoir accepté de se prêter à cet exercice.

Franck Faucheux, représentant du Ministère du Logement et de l'Habitat Durable, co-financeur de la thèse, mérite quant à lui des remerciements particuliers : sans son soutien initial à ce projet et ses encouragements répétés, sans ses avis précieux et son écoute attentive, sans sa confiance en tant que fonctionnaire de l'État dans l'utilité d'une telle recherche sur le secteur privé, cette thèse n'aurait pas vu le jour.

Sylvie Fol, directrice de la thèse, a mis sa rigueur intellectuelle sans faille, son immense savoir académique et son professionnalisme au service d'un doctorant esseulé par le départ à la retraite de Francis Beaucire. Au-delà de ses conseils et de ses avis, de ses relectures aussi précises que nombreuses et de sa réactivité légendaire, nous tenons surtout à la remercier chaleureusement pour la liberté qu'elle nous a laissée tout au long de ce travail, sans jamais lui sacrifier l'exigence scientifique qui pouvait nous faire défaut.

Nous remercions également l'ADEME, en la personne d'Anne Grenier, d'avoir co-financé et suivi le déroulement de cette recherche, et l'équipe AD4 du Ministère du Logement et de l'Habitat Durable pour son accueil et sa bonne humeur.

Cette thèse a aussi reçu en 2014 le soutien de la Fondation Palladio, dont nous remercions tout spécialement Philippe Richard, son délégué général émérite.

Si notre travail présente un intérêt quelconque, il le doit d'abord et surtout à la confiance accordée par le directeur général de Green Secteur Production et à l'accueil particulièrement bienveillant de ses salariés, ainsi que des équipes de Green Aménagement. Nous remercions également toutes les personnes interrogées dans le cadre de cette recherche.

Merci aux différentes personnes du monde académique et opérationnel qui nous ont aidé à démêler les fils de nos questions et de nos données, notamment Matthieu Dejean, Olivier Douville, Vincent Furer, Matthieu Gimat, Jenny Grostefan, Marie-Flore Mattei, Francis Merelle, Océane Peiffer-Smadja, Marie Piganiol, Julie Pollard, Vincent Renard, Mathieu Saujot, mais surtout Dominique Pasquier.

Merci à l'équipe estivale de relecteurs avisés, constituée de Sabine Bognon, Leïla Frouillou, Soraya Hammouti, Simon Labussière, Elisabeth Lehec, Alicia Leon y Barella, Marion Magnan, Patrick Marcolini, Juliette Maulat (plusieurs fois), Fanny Monsonis, Nicolas Persyn, Lina Raad, et Fanny Taillandier, complétée par Juliette Ferrand et Emile de Visscher pour la partie graphique, et Chris Dorland pour la traduction.

Cette thèse doit également beaucoup aux encouragements de Suzanne Citron, au soutien moral et logistique de Clara, Sophie et François Citron, du village de Montjustin, ainsi qu'à l'équipe de l'association Plateau Urbain. Outre le support de Gautier Le Bail et de Jean-Baptiste Roussat, nous avons reçu tout au long de notre recherche l'aide précieuse de Simon Laisney, qui nous a inoculé son goût pour l'immobilier et sa connaissance critique de ce monde si particulier.

SOMMAIRE

RESUME ET ABSTRACT **5**
REMERCIEMENTS **7**
SOMMAIRE **8**
INTRODUCTION GENERALE **11**

CHAPITRE 1- DU CONTEXTE : LA PRODUCTION DE LA VILLE DANS LES ANNEES 2010 ..... **17**
AVERTISSEMENT **17**
INTRODUCTION **17**
1. Un contexte économique qui modifie le modèle de financement de la ville dense *18*
2. Le projet urbain comme réceptacle de ces évolutions *21*
3. Vers une augmentation des projets urbains privés en zone dense *25*
4. L'influence grandissante des opérateurs immobiliers privés dans le projet urbain *28*
5. Questions de recherche *32*
6. Mobiliser une approche scientifique à l'échelle de la firme *36*
CONCLUSION **39**

CHAPITRE 2 - DE LA METHODE : L'OBSERVATION PARTICIPANTE COMME SUPPORT **41**
INTRODUCTION **41**
1. Ajourner les hypothèses pour entrer sur le terrain : une approche inductive *42*
2. Recours à l'observation : de l'ethnographie, pour quoi faire ? *47*
3. Rentrer sur le terrain : entre négociation et présentation de soi *53*
4. Catégoriser l'observation *64*
5. Les limites de l'observation *69*
6. L'observation comme passerelle vers d'autres sources qualitatives *76*
7. Méthode d'écriture *82*
CONCLUSION **86**

CHAPITRE 3 - DE LA PROMOTION IMMOBILIERE : LE FONCTIONNEMENT DES GRANDS OPERATEURS **89**
INTRODUCTION **89**
1. Organisation des principaux opérateurs immobiliers français *90*
2. L'intégration des activités sur la chaine de production de la ville *99*
3. Le groupe Green immobilier, géant de la promotion *107*
4. Green Secteur Production : une « machine de guerre » bien huilée *114*
5. L'organisation de Green Secteur Production *120*
CONCLUSION **131**

CHAPITRE 4 - DU RAPPORT ENTRE ACTEURS : JEUX DE ROLES ET INTERDEPENDANCES **133**
INTRODUCTION **133**
1. Les élus, clients symboliques des promoteurs immobiliers *136*
2. Des relations ambivalentes avec les services techniques des acteurs publics *147*
3. De fins observateurs de l'échiquier institutionnel *159*
4. Des architectes subordonnés aux contraintes des promoteurs *166*
5. Garder le contrôle sur les prestataires *174*
6. Des interrelations personnelles avec l'information pour monnaie d'échange *179*
CONCLUSION **182**

CHAPITRE 5 - DE L'ECONOMIE : L'ARGENT NE FAIT PAS LE PROMOTEUR (MAIS IL Y CONTRIBUE) **185**
INTRODUCTION **186**
1. « Faire tourner le bilan » pour « assurer sa marge » *188*
2. Les objectifs de l'intégration *193*
3. La péréquation comme levier d'activité et de création de valeur *209*
4. Evaluer les coûts en amont *214*
5. Fixer les prix des logements *222*
CONCLUSION **226**
CHAPITRE 6 –DU PROJET IMMOBILIER RESIDENTIEL : LA POSSIBILITE D'UNE MARCHANDISE ? **229**
INTRODUCTION **229**
1. Le logement, un produit conçu collectivement *230*
2. Des degrés de prestation variables en fonction des produits *238*
3. Optimiser et adapter le produit : le poids des logiques économiques *247*
4. Produire des logements sociaux *254*
5. Les cahiers des charges environnementaux *260*
6. Le permis de construire, pierre de touche des projets *268*
7. Vendre les logements *273*
CONCLUSION **280**
CHAPITRE 7 – DU PROJET URBAIN: LA PRODUCTION PRIVEE DU BIEN PUBLIC **283**
INTRODUCTION **283**
1. L'aménagement vu par les opérateurs privés *286*
2. Le foncier, ce « nerf de la guerre » *291*
3. De la forme urbaine à la densité *302*
4. La mixité fonctionnelle *310*
5. L'espace public, mistigri des opérations d'aménagement *321*
CONCLUSION **330**
CHAPITRE 8 – NEGOCIER LA VILLE ? LA SEPARATION PUBLIC-PRIVE EN QUESTION **333**
INTRODUCTION **333**
1. Une production urbaine à visée apolitique ? *334*
2. Négocier la programmation *339*
3. Les conséquences de l'aménagement privé sur la production de la ville dense *351*
4. Les conséquences d'une production de la ville par le secteur privé sur la gouvernance urbaine *358*
CONCLUSION **376**
CONCLUSION GENERALE **379**
BIBLIOGRAPHIE GENERALE **390**
BIBLIOGRAPHIE GRISE **403**
LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES UTILISES **404**
TABLE DES MATIERES **407**
ANNEXES **415**

INTRODUCTION GENERALE

Cette thèse est le fruit d'une recherche commencée en novembre 2011, grâce à un financement de l'ADEME et de la Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages du Ministère de l'Ecologie.

Depuis les années 1990, de nombreux travaux sur la production urbaine décrivent l'avènement du processus de néolibéralisation dans les politiques de développement urbain. Ces travaux, principalement fondés sur des terrains anglo-saxons, concluent à la généralisation des politiques urbaines néolibérales dans l'ensemble des espaces métropolitains nord-américains et de l'Europe de l'ouest (Brenner et Theodore 2002). Ces conclusions, fondées sur un modèle général issu de travaux empiriques à l'échelle souvent métropolitaine, ne sont pourtant pas sans poser la question de leur *transférabilité* au contexte français (Delpeuch 2008). L'application d'une théorie générale de la néolibéralisation à un terrain spécifique doit en effet tenir compte de son contexte politico-institutionnel, et s'appuyer sur des données empiriques. Afin de contribuer au débat, le présent travail souhaite donc combler le manque relatif de données empiriques concernant le rôle des opérateurs immobiliers privés, supposés être au centre des politiques urbaines néolibérales.

Notre travail se concentrera exclusivement sur les grands promoteurs immobiliers, et en particulier sur l'extension de leurs activités résidentielles vers l'aménagement d'espaces plus vastes. Nous souhaitons décrire et analyser le rôle des grands opérateurs immobiliers français dans la production de la ville dense contemporaine, en particulier en Île-de-France. Au sein de celle-ci, nous nous limiterons à la production d'espaces à dominante résidentielle, ces derniers représentant les trois quarts de l'espace bâti francilien[1]. Ces chiffres correspondent à ceux de la production urbaine actuelle, puisque le marché résidentiel représente 77% du chiffre d'affaire de la promotion immobilière[2].

Les grands opérateurs immobiliers français se voient actuellement confier de nouvelles prérogatives au sein de la fabrique urbaine, entendue comme

[1] Source : IAU, MOS 2012.
[2] Source : Fédération des Promoteurs Immobiliers, 2013.

l'organisation de la production physique de la ville. L'objectif de la thèse consiste à étudier les conséquences de l'intégration de nouvelles compétences par les grands opérateurs, et en particulier de leur changement d'échelle d'intervention. Cependant, illustrer un changement n'est possible qu'en connaissant l'état initial de ce qui se transforme. C'est ainsi qu'un autre sujet d'étude s'est ajouté sur notre établi : celui de l'activité des promoteurs immobiliers résidentiels à l'échelle du bâtiment, sans laquelle ce changement d'échelle ne saurait être analysé.

En lisant ce travail, il est donc nécessaire de garder en tête l'articulation de nos deux objets d'études. Nous analyserons d'une part l'émergence d'un modèle de production de la ville en zone dense, à l'aide de capitaux entièrement privés, modèle encore minoritaire en France. Mais, d'autre part, ce modèle est fondé sur l'extension d'une activité quant à elle dominante et majoritaire : celle de la production des logements collectifs par les grands promoteurs immobiliers dans la métropole parisienne, ce qui constitue le deuxième objet de la thèse.

La promotion immobilière se définit comme une « *activité qui consiste à concevoir, organiser et réaliser la construction d'immeubles de logements destinés à être vendus en copropriété à des souscripteurs qui financent l'opération* » (Granelle 1998). Cette définition correspond exactement à l'activité de promotion que nous souhaitons étudier ici, mais soulignons toutefois son caractère restrictif, qui exclut à la fois les activités tertiaires et commerciales des promoteurs, tout comme le logement individuel.

Les *grands opérateurs immobiliers* dont il sera ici question représentent l'ensemble des sociétés de promotion immobilière qui ont depuis étendu leur champ initial de compétences. Depuis les années 1980 (FNPC 1991), ces firmes sont à même de dépasser l'échelle classique du bâtiment, pour assumer un rôle *d'aménageur*, ou encore *d'ensemblier urbain*, selon la terminologie de D. Lorrain (1992). Ces grands groupes immobiliers possèdent les ressources économiques, humaines et techniques suffisantes pour assumer une action à l'échelle de l'îlot (ensemble de bâtiments), du macro-lot (plusieurs îlots, séparés par des voiries secondaires), ou du quartier (ensemble d'îlots séparés par des voiries primaires). Une telle échelle d'intervention suppose en outre de passer d'une production d'immeubles uniquement résidentiels à une production urbaine mixte, en termes

de produits résidentiels et de fonctions urbaines. Les groupes capables d'assumer cette mixité, de travailler à de telles échelles et de réaliser de tels investissements sont peu nombreux en France[3], mais ils réalisent un nombre important de logements. La profession est en effet très fortement concentrée, les dix premières entreprises assurant les deux tiers de l'activité totale (Pollard 2007). Etudier les grands promoteurs devenus opérateurs urbains, c'est faire le choix d'étudier un nombre réduit d'acteurs, peu représentatifs de leur profession, mais dont l'activité concerne une part majoritaire de la production urbaine contemporaine. En prenant pour critère la production de logements collectifs[4], la promotion immobilière représente 85% de ce marché en Île-de-France, dont plus de la moitié est produite par les 15 plus grandes sociétés (Trouillard 2014)[5].

Étudier les opérateurs immobiliers privés répond à l'objectif de combler les lacunes soulignées par les spécialistes du champ en termes de production de savoirs académiques sur ces acteurs. Ces « *producteurs majeurs de la ville dense* » (Trouillard, 2014), dont le dirigeant du leader du secteur est comparé dans les médias à un « *"autre" ministre du logement* » (Le Monde, 2015), restent pourtant relativement peu étudiés par la communauté académique, par comparaison notamment avec les bailleurs sociaux (Pollard 2009). Les raisons de ce désintérêt peuvent s'expliquer par la relative opacité qui entoure les pratiques du secteur privé, par comparaison avec ses homologues publics. E. Trouillard évoque à juste titre la « *timidité* » des chercheurs vis-à-vis des promoteurs (2014), mais nous pouvons également souligner la portée que les préjugés négatifs peuvent avoir sur le choix d'un sujet d'étude académique (Chevalier 2008 ; Alvarez et Simon 2009[6]). Il s'agit donc désormais de faire mentir C. Topalov, selon lequel « *il n'y a donc plus*

[3] D'après nos estimations, seuls les 8 groupes de promotion immobilière travaillent à cette échelle, soit Bouygues Immobilier, Nexity, Kaufman & Broad, Altarea Cogedim, Icade Promotion, Eiffage Immobilier, Vinci Immobilier et Sogeprom.

[4] La production totale de logements collectifs représentait 50% des logements produits en France et 82% en Île-de-France, selon les chiffres de l'année 2012 produits par le Ministère du logement (base Sit@del).

[5] A l'échelle nationale, le classement des 10 premières sociétés de promotion immobilière résidentielle en 2014 était le suivant : Bouygues Immobilier, Nexity, Kaufman & Broad, Altarea Cogedim, Icade, Promogim, Vinci Immobilier, BPD Marignan, Eiffage Immobilier, Sogeprom, pour des volumes d'affaires compris entre 500 millions et 2 milliards d'euros (Urbapress 2015).

[6] Dans la saison 3 de « The Wire », on assiste à ce dialogue entre deux policiers décrivant un des protagonistes de la série : « "Stringer Bell's worse than a drug dealer," says Freamon. "He's a developer", says Prez.» Traduction personnelle : « "Stringer Bell est pire qu'un dealer de drogue", dit Freamon. "Il est promoteur", dit Prez ».

guère de recherche en France sur la production de la ville d'aujourd'hui » (2013), en proposant des pistes de renouvellement de ce champ d'investigations.

Notre travail profitera des quelques travaux existants sur les promoteurs immobiliers, mais nous ne chercherons pas à couvrir l'ensemble de la profession pour en faire une typologie (Topalov 1972 ; Topalov 1974 ; Avril et Roth 1997), ni à embrasser la totalité de sa production dans une optique quantitative et rétrospective (Trouillard 2014). Nous nous situons davantage dans l'optique plus qualitative des travaux de Julie Pollard (Pollard 2009), fondés notamment sur l'étude du rôle des promoteurs dans l'orientation des politiques publiques et les jeux d'acteurs locaux. Cependant, en tant que chercheur en urbanisme et aménagement, nous tenterons d'orienter nos analyses vers la dimension spatiale, c'est-à-dire les effets physiques, territoriaux, mais aussi programmatiques et organisationnels, des processus observés.

Pour mener à bien cette recherche sur l'évolution des manières de produire la ville, nous avons fait le choix d'une approche pragmatiste (Cefaï 2007) et inductive, fondée sur une immersion ethnographique d'environ dix-huit mois auprès d'un grand opérateur immobilier français. Cette société, leader du secteur, produisait en 2012 un logement sur huit en France, et un logement sur cinq en Île-de-France[7].

Le plan adopté tentera de donner peu à peu au lecteur les clés thématiques pour comprendre les processus en œuvre, en respectant par la suite la hiérarchie scalaire des catégories d'action des opérateurs. Il s'agit donc d'un plan non linéaire, écrit à rebours, puzzle dans lequel la longue et fastidieuse construction du contour précède de beaucoup l'apparition du thème central (Zaki 2006). Cette non-linéarité nous semble garantir l'intelligibilité des mécanismes décrits, mais suppose d'assumer le principe d'une chronologie théorique qui ne reflète pas la réalité séquentielle du processus du projet urbain, faite de parallélismes et de travail *en temps masqué*.

Alors que le chapitre 1 expose le contexte général de l'étude, décrivant notamment en quoi le changement d'échelle actuel des opérateurs revêt un caractère particulier, le chapitre 2 décrit notre méthode de recherche, fondée sur

[7] Ces parts de marchés ne concernent que les logements produits par les promoteurs.

une ethnographie d'entreprise. Le chapitre 3 est dédié à la description de la profession des grands opérateurs immobiliers et de ses stratégies d'intégration, puis à celle de l'organisation spécifique de l'opérateur étudié, et en particulier sa principale filiale de promotion résidentielle. Dans le chapitre 4, nous analysons les rapports qu'entretiennent les acteurs de cette société avec les autres protagonistes du projet urbain. Le chapitre 5 met en exergue les stratégies économiques des opérateurs immobiliers. Nous entrons ensuite dans le détail de la production urbaine, à travers le déroulement des projets de promotion d'immeubles de logements (chapitre 6), puis à une échelle plus vaste, celui des projets d'aménagement urbain portés par un opérateur privé (chapitre 7). Le chapitre 8 tire les conclusions générales de la thèse, d'un point de vue urbain et théorique.

La mise en page suivante permettra au lecteur de différencier les différentes sources sur lesquelles nous nous appuierons :

Les textes ainsi présentés correspondent aux citations de travaux scientifiques

Les citations *« introduites ainsi dans le corps du texte »* sans référence spécifique proviennent, sauf précision contraire, de nos carnets de terrain.

Les textes ainsi présentés correspondent aux extraits de nos carnets de terrain.

« Les textes ainsi présentés correspondent aux extraits d'entretiens que nous avons réalisés. »

Le lecteur pourra se référer à la liste d'entretiens produite en annexe, qui souligne les entretiens spécifiquement cités dans le manuscrit, mais la fonction précise de chaque locuteur est réservée au jury de la thèse, pour des raisons de confidentialité.

CHAPITRE 1- DU CONTEXTE : LA PRODUCTION DE LA VILLE DANS LES ANNEES 2010

AVERTISSEMENT

Le premier chapitre d'une thèse a classiquement pour objet de présenter le contexte de l'étude. Celui-ci n'échappera pas à la règle. La double question que pose ce type de chapitre liminaire s'accorde avec celle d'un fabricant de filets de pêche. De quelle taille de filet le pêcheur a-t-il besoin en fonction de ses ressources et de son expérience, et quel maillage lui sera le plus profitable en fonction du type de proie qu'il veut attraper ? Ce chapitre contextuel fait office de filet destiné au lecteur en quête des informations qu'il ira ferrer dans les parties suivantes. La taille du filet, c'est le degré de généralité dans lequel replacer le lecteur pour qu'il appréhende le périmètre de l'étude. Le maillage correspond au degré de précision nécessaire pour saisir le sujet dont il est question. Ces deux variables dépendent des informations et de l'expérience détenue par chaque marin-lecteur. Qu'il nous excuse donc de la standardisation de l'instrument qui lui est ici fourni.

INTRODUCTION

En France, la production de la ville en zone dense représente un secteur privilégié d'intervention des pouvoirs publics, qui tentent par les moyens à leur disposition d'orienter l'action des acteurs privés sur le développement urbain.

Cette étude s'inscrit dans un contexte d'évolution du modèle de production urbaine en zone dense des grandes agglomérations françaises, notamment au sein de l'agglomération parisienne. Dans les zones denses où se concentrent les possibilités d'investissements privés, les acteurs publics, de plus en plus désargentés, producteurs historiques de la ville, font désormais face aux opérateurs immobiliers privés. Issus de l'industrie de la promotion immobilière, ces opérateurs bénéficient d'un accès au crédit et au capital supérieur à celui des acteurs publics, et d'une longue expérience de production urbaine à l'échelle du bâtiment qui paraît justifier le passage à une échelle plus vaste.

Nous proposons d'abord un bref état des lieux et des savoirs quant à l'économie générale de cette production (1), dont le projet urbain est désormais le réceptacle

dominant (2). La place qu'y occupent les opérateurs immobiliers privés apparaît depuis une dizaine d'années de plus en plus prépondérante et nous présentons les données permettant de justifier notre intérêt particulier pour ces acteurs (3). Ce constat et cet intérêt étant depuis quelques années partagés par un certain nombre de chercheurs du monde académique, nous présentons ensuite les différents travaux sur le sujet et les cadres d'analyses retenus jusqu'ici pour étudier les opérateurs immobiliers privés (4). Nous développons alors les questions de recherche qui restent pour l'instant en suspens (5), concernant notamment les implications spatiales de l'action des opérateurs. Nous expliquons enfin pourquoi nous avons choisi de nous déprendre des cadres d'analyses et de l'approche scientifique traditionnels utilisés pour étudier ces acteurs (6).

1. Un contexte économique qui modifie le modèle de financement de la ville dense

Il y a évidemment plusieurs manières d'expliquer les évolutions qu'a connu le modèle de production urbaine au cours des dernières décennies. Nous nous en tiendrons ici à une description prosaïque des récents changements au sein de la fabrique urbaine. Ces évolutions s'inscrivent désormais dans un contexte de crise des finances publiques, qui affecte particulièrement le modèle économique et organisationnel de la production de la ville. L'essor des acteurs privés qui en découle concerne en particulier la mise en œuvre des *projets urbains*.

Une répartition traditionnelle où le secteur public aménage le centre et le secteur privé la périphérie

Il existe traditionnellement un gradient symbolique dans la prise en charge de l'aménagement de l'espace en France : plus une zone se situe dans le centre d'une agglomération, plus elle aura de chances d'être aménagée par un acteur public : la spécificité accrue des projets d'aménagement en zone dense impliquerait le recours à un opérateur public (Vilmin et Llorente 2012). À l'inverse, plus on s'éloigne vers la périphérie, et plus la part des capitaux privés investis dans la production urbaine augmente, à des échelles parfois très larges (Callen 2011). Un autre gradient existe en termes de type de production : l'urbanisme diffus, fait d'initiatives individuelles, constitue le mode principal de développement urbain des périphéries. À l'inverse, en zone dense, c'est un urbanisme dit *opérationnel* qui

domine la production de la ville, selon un développement plus minutieusement planifié, à travers des opérations de grande ampleur (APUR, 2012). Considérées comme stratégiques par les acteurs publics en raison de leur localisation et de la rareté du foncier disponible, les zones centrales et péricentrales font traditionnellement l'objet de procédures d'urbanisme en ZAC (Zone d'aménagement concertée). Les ZAC relèvent juridiquement d'une initiative publique et sont traditionnellement orchestrées par des institutions dépendant des collectivités locales ou de l'État[8], notamment en zone dense des agglomérations. La mission classique de ces aménageurs publics consiste à acquérir des terrains destinés à changer d'affectation pour en orchestrer la mutation (démolition éventuelle, production des réseaux et d'équipements…) et les revendre ensuite par lots plus petits et viabilisés à des constructeurs, promoteurs immobiliers ou bailleurs sociaux. Ces derniers se chargent alors de construire ou faire construire les bâtiments.

Un usage grandissant des capitaux privés dans la fabrique urbaine

La situation difficile des finances publiques a actuellement des répercussions sur la fabrique de la ville. Le transfert de la dette et la baisse des dotations de l'État aux collectivités locales a amoindri les capacités financières de ces dernières, grevant leurs budgets d'investissement et leurs capacités d'emprunt (Da Rold 2008). Cette situation a pu accélérer le recours à d'autres modèles de financement du développement urbain, fondés sur l'utilisation de capitaux privés (Menez 2006; Da Rold 2008). Bien que l'efficience de ce recours aux capitaux privés pour pallier le déficit d'argent public ait été discutée tant par la communauté académique (Exertier 2013; Bonnafous 2002) que par la Cour des Comptes[9], le succès des partenariats public-privé est tel que J. Da Rold les décrit comme le « *"nouveau sésame" des collectivités, apte à résoudre les difficultés rencontrées, à accélérer la croissance économique et améliorer l'efficacité de l'action publique.* » (Da Rold 2008). Qu'il soit dirigé par la nécessité, la recherche d'efficience ou l'idéologie libérale, ce recours au capitaux privés est devenu un moyen de pallier le déficit d'argent et d'investissement public, ce qui pose la question de la « *privatisation de la prise de décision* » (*ibid.*).

[8] Société d'Economie Mixte (SEM), Etablissement Public d'Aménagement (EPA).
[9] Rapport public annuel paru le 11 février 2015.

Une gouvernance urbaine qui évolue au profit des acteurs privés

Suivant la tendance du monde anglo-saxon (Crouch 2005; Harvey 1989; Moody 2007; Beauregard 1998; Molotch 1976), les travaux sur la gouvernance urbaine forment un champ d'étude ancien et très balisé dans les travaux universitaires (Lorrain 1998; Le Galès 1995; Pinson 2010). Ces travaux s'accordent tous sur la montée en puissance des acteurs privés dans la production urbaine, avènement dont la teneur et les conséquences restent quant à elles discutées. Dans les années 1990, P. Le Galès analysait la « *fragmentation du gouvernement urbain* », gouvernement dont le passage vers « *la gouvernance urbaine [allait] de pair avec une transformation de l'action publique analysée comme une forme d'action collective* » (Le Galès 1995). Il décrivait ainsi un nouveau modèle de politiques urbaines désormais orienté vers un partage plus horizontal des prises de décisions, incluant davantage d'acteurs et notamment le secteur privé. La situation économique actuelle semble renforcer ce phénomène et accentuer le changement d'équilibre au sein de la gouvernance urbaine. Cette évolution de la frontière traditionnelle séparant les prérogatives publiques et privées se traduirait par des *« partages discrets d'attributs de puissance publique »* (Lorrain 2013).

Cette « *montée en puissance des acteurs privés* » (Baraud-Serfaty 2009) s'expliquerait entre autres par une abondance de liquidités au niveau mondial permettant à ces acteurs d'investir dans des marchés immobiliers en plein essor, et par de faibles taux d'intérêts autorisant un portage foncier à long terme. La crise financière de 2008 aurait accentué le phénomène, entraînant l'arrivée de capitaux boursiers sur un marché foncier considéré comme plus sûr par les investisseurs (Da Rold 2008), pourvu que ces capitaux viennent s'investir dans les zones au marché tendu, où la forte demande de logements entraîne une croissance importante des prix immobiliers. Espaces de concentration démographique et économique, ces zones centrales sont logiquement au cœur de nombreux enjeux politiques qui en font les espaces les plus stratégiques des agglomérations.

Conjuguée à la baisse des capacités d'investissement du secteur public[10], l'arrivée de ces capitaux privés pose la question du contrôle du développement de la ville dense. Cette nouvelle distribution des rôles s'incarne dans tous les secteurs

[10] Paru le 11 février 2015, le rapport public annuel de la Cour des Comptes souligne notamment la situation financière difficile des Entreprises publiques locales d'aménagement (Cour des Comptes 2015).

des politiques urbaines (gestion des réseaux, des espaces publics, transports en commun, etc.), et notamment dans la production physique de la ville.

2. Le projet urbain comme réceptacle de ces évolutions

Comme évoqué plus haut, cette production urbaine s'organise en zone dense selon un urbanisme dit *opérationnel*, désormais désigné dans les politiques publiques par le terme de « projet urbain ».

La montée en puissance du projet urbain

Depuis la décentralisation, la production de la ville est progressivement passée d'une approche par le plan à une approche par le projet (Roncayolo 1996), traduite récemment dans les politiques publiques par la notion « d'urbanisme de projet »[11]. Cet avènement du projet urbain comme outil central de mise en œuvre des politiques urbaines à l'échelle locale est documenté et décrit depuis une quinzaine d'années par les chercheurs en aménagement (Bourdin 2001; Idt 2009; Arab 2007) et les politistes (Pinson 2005 ; 2009). Symbole d'un urbanisme antifonctionnaliste, le projet urbain exprimerait « *une attitude favorable à "la ville"* » de la part des acteurs de l'aménagement (Genestier 1993).

La définition du projet urbain varie en fonction de son échelle d'appréhension, mais renvoie surtout à un processus relativement consensuel, revendiqué comme souhaitable par presque tous les acteurs de la ville, du moins par tous ses décisionnaires directs. Indépendante de tout cadre disciplinaire (Arab 2007), la notion a « *envahi la pratique urbanistique et semble recouvrir indifféremment toutes les tendances urbanistiques sans distinction* » (Levy 2006). Le lien entre l'émergence de la démarche du projet urbain et la libéralisation de la production urbaine est souligné par P. Genestier, qui écrit qu'elle « *introduit un pragmatisme et un relativisme dont l'expérience montre qu'ils ne sont pas neutres, mais qu'ils font le jeu du marché* » (Genestier 1993).

Proposition de définition du projet urbain

G. Pinson définit le projet urbain comme « *affirmation d'un acteur collectif* » (Pinson 2005b) visant à « *impulser des transformations d'une partie ou de*

[11] Ainsi le plan de 2009 du secrétaire d'État au logement, B. Apparu s'intitule « *vers un urbanisme de projets* ».

l'ensemble de la ville, de sa forme physique, de sa base économique mais aussi de son image » (Pinson 2005a). De son côté, N. Arab décrit les projets urbains comme « *des instruments privilégiés de la transformation de l'espace et de l'organisation du développement urbain* » (Arab 2007). L'auteur souligne que cet outil de gouvernance symbolise également une action de production, dont les modalités iraient de la co-production vers la co-conception des opérations urbaines, intégrant toujours plus de prérogatives (Arab 2001).

Notre définition du projet urbain s'inspire de ces deux dernières : il s'agit d'un processus de transformation physique de l'espace urbain via un changement d'usage du sol, mis en œuvre de manière négociée par les acteurs du territoire. Le projet urbain concerne les opérations d'urbanisme qui dépassent le simple projet immobilier, mené à l'échelle du bâtiment. Il articule la production d'aménités urbaines avec celle des espaces publics, prenant souvent en compte plusieurs fonctions différentes : résidentielles, tertiaires, commerciales, en assurant leur articulation avec les équipements publics. Enfin, le projet urbain porte sur une partie suffisamment importante du territoire, en termes d'échelle notamment, pour que les pouvoirs publics veuillent en contrôler l'évolution.

Des injonctions législatives à modifier les pratiques des projets urbains

Au cours des années 2000, plusieurs injonctions législatives sont venues orienter les principes et les objectifs des projets urbains, notamment en ce qui concerne la production de logements en zone dense. Tout d'abord, la loi Solidarité et renouvellement urbain de 2000 a fait de la densification urbaine, de la production de la ville sur la ville et de la construction de logements sociaux[12] les piliers des politiques urbaines en zone métropolitaine. À la fin de la décennie, les lois « Grenelle » ont quant à elles mis les questions énergétiques à l'agenda de tous les décideurs locaux. Le discours global présentant la nécessité d'un changement de pratiques dans la fabrique urbaine pour répondre aux enjeux du développement durable a ainsi marqué la dernière décennie (Béal, Gauthier, et Pinson 2011). Se conformant aux attentes de la société civile et aux décisions politiques à l'échelle internationale (Rapport Bruntland 1987 ; Charte d'Aalborg 1994 ; Charte de Leipzig 2007), les décideurs locaux doivent désormais appliquer

[12] Le seuil minimum de 20% a été porté à 25% par la loi Duflot du 18 Janvier 2013.

de nouveaux cadres normatifs pour mettre en œuvre les projets urbains. Cette tendance européenne (Emelianoff 2002; Emelianoff 2007; Souami 2012) se traduit en France par les lois SRU et Grenelle, dont les projets d'écoquartiers comptent parmi les nombreuses adaptations opérationnelles (Taburet 2012; Citron 2014).

La libéralisation de l'aménagement

Dans ce contexte, la libéralisation du marché de l'aménagement issue de la loi du 20 juillet 2005 renforce parallèlement les encouragements faits aux collectivités à convoquer les capitaux privés pour financer les transformations de leur territoire. En mettant en conformité le droit français avec le droit européen, cette loi oblige désormais les communes à soumettre à la concurrence les SEM[13] avec des opérateurs immobiliers privés pour la réalisation des concessions d'aménagements[14] en ZAC. Cette mise en concurrence des opérateurs publics avec les opérateurs privés était déjà possible avant la loi, mais cette concurrence se trouve aujourd'hui favorisée par la crise des finances publiques, synonyme de difficultés pour les communes à garantir les prêts de leurs opérateurs.

Les opérateurs publics comme les SEM étaient traditionnellement chargés de faire le lien entre les orientations politiques des collectivités et les promoteurs immobiliers privés (Idt 2009). Leur perte d'influence correspond donc à une libéralisation de la production urbaine à l'échelle du projet d'aménagement. Cette privatisation de la fonction de financeurs de la ville interroge les observateurs de la fabrique urbaine.

« Les choses évoluent rapidement, avec la mise en concurrence des aménageurs, la séparation utilisateurs/investisseurs qui donne plus de pouvoirs à ces derniers, la création de structures d'aménagement chez presque tous les grands promoteurs, l'arrivée de développeurs à l'anglo-saxonne capable de porter un investissement pendant plusieurs années. ...Bref, la redistribution des cartes a commencé dans la chaîne de production de l'aménagement à l'immobilier » O. Théry (2007) cité par J. Da Rold (2008)

« Nous vivons une réelle évolution depuis quelques années. Le mode de production de l'aménagement était assez simple : à l'aménagement public le long terme, la grande échelle, les infrastructures lourdes ; à l'aménagement privé le risque de marché et le financement de la construction. Public et privé se succédaient. Aujourd'hui, les collectivités peuvent difficilement assumer en permanence le risque du long terme, et veulent partager le

[13] Société d'économie mixte

[14] Une concession d'aménagement consiste pour une collectivité à déléguer à un tiers (acteur public ou privé) la mise en œuvre d'une opération d'aménagement.

coût du foncier. D'où l'émergence des acteurs privés plus en amont. On passe d'un urbanisme très réglementé à quelque chose de plus contractuel. » B. Parcollet, Icade aménagement (2008)[15], cité par J. Da Rold (2008).

La rencontre entre un « *urbanisme de projet* » encouragé au niveau national par le plan du secrétaire d'État B. Apparu et un recours aux capitaux privés de plus en plus nécessaire pour financer le développement urbain, provoque l'avènement d'un « *urbanisme négocié* » entre acteurs publics et privés (TechniCités 2007 ; Theurillat 2012). En orchestrant le passage de la planification à la négociation, l'urbanisme de projet invite les acteurs privés en général, et les opérateurs immobiliers en particulier, à la table de la fabrique urbaine[16].

Le retour du modèle ensemblier

Le modèle d'une production de la ville orchestrée à l'échelle du projet urbain par les opérateurs privés existe depuis les années 1980 sous le nom de « *modèle ensemblier* » (Lorrain 1992). Cet urbanisme produit par le secteur privé était alors un phénomène relativement massif : au début des années 1990, 27% des concessions d'aménagement étaient déléguées au secteur privé, relativisant la portée de la loi de 2005 (Da Rold 2008). Pourtant, la crise immobilière des années 1990 a vu les opérateurs immobiliers déserter le marché de l'aménagement. Avec la crise actuelle des finances publiques, on assiste désormais au retour de ce modèle, qui permet à des projets urbains de voir le jour en l'absence d'investissements publics. De grands opérateurs privés sont désormais prêts à prendre eux-mêmes le risque de l'aménagement, passant de l'échelle de l'opération immobilière à celle du projet urbain (Arab 2007). Si ces activités sont coûteuses et risquées, elles génèrent de gros volumes d'activité et permettent d'alimenter toutes les filiales des opérateurs, qui profitent également des retombées de ces grands projets en termes de vitrine et d'image de marque. Il s'agit donc pour les promoteurs d'un élargissement de leurs compétences traditionnelles en vue de capter de nouveaux marchés. Pour les opérateurs immobiliers, l'aménagement est en effet traditionnellement un « *rouage dans la recherche de marchés urbains* » (Masboungi et Roux 1995), dans la mesure où cette activité coûteuse et risquée

[15] Métier : développeur privé. *Traits Urbains,* n° 22, avril 2008, p.17

[16] Voir aussi le dossier consacré à ce thème dans le numéro 144 de la revue *Etudes Foncières*, mars-avril 2010.

facilite l'accès à des marchés plus rémunérateurs, comme la promotion ou la construction.

3. Vers une augmentation des projets urbains privés en zone dense

Après avoir disparu dans les années 1990, le modèle de production urbaine dans lequel les opérateurs immobiliers privés organisent, financent et effectuent les opérations d'aménagement fait son retour depuis les années 2000. En quoi cette pratique, parallèle à la montée en puissance de l'urbanisme de projet (Genestier 1993; Pinson 2009; A. Masboungi 2010), est-elle un retour ou un renouveau ?

La baisse historique du nombre de ZAC

Comment quantifier la répartition public-privé de la conduite des projets urbains ? Si l'augmentation de la part du privé semble ancienne (Nivet 2000; Da Rold 2008), les données précises sont rares et éparses. En nous concentrant sur les données disponibles à l'échelle de l'Île-de-France, il semble que nous assistions à un double processus. D'une part, une diminution déjà ancienne du nombre d'opérations en ZAC portées par la puissance publique : alors qu'au début des années 1990, plus d'une centaine de ZAC étaient crées chaque année en Île-de-France, ce chiffre est désormais passé à une vingtaine par an (DRIEA 2014). Constatée par tous les rapports d'étude, cette faiblesse contredit pourtant la volonté affichée de renouer avec ce mode de production urbaine avec l'avènement du Grand Paris (ORF 2014). D'autre part, on assiste à une augmentation de la part des ZAC concédées à un opérateur privé, qui coïncide avec l'augmentation générale de la taille des projets portés par les opérateurs immobiliers (Trouillard 2014). Outre cette capacité à prendre en charge les ZAC lancées par les collectivités, les opérateurs immobiliers privés disposent également d'autres outils pour intervenir dans la production de la ville : Projet urbain partenarial, permis valant division, permis d'aménager, etc.

Une production de logements minoritaire mais massive et en augmentation

L'espace résidentiel représentant une part majoritaire des espaces bâtis et produits en Île-de-France, nous nous appuierons sur les chiffres de la production de logements pour illustrer notre propos. En 2007, seulement 19 % des logements

neufs franciliens étaient produits dans le cadre d'une ZAC (Driant 2011). Selon les chiffres fournis par la DRIEA[17] (2014), la part des logements autorisés dans le cadre de grands projets urbains par rapport au total des logements autorisés en Île-de-France était de 15,6% sur la période 2010-2013, soit près de 40 000 logements[18]. Ces chiffres, qui ne prennent en compte que les aménageurs publics, permettent de souligner que, bien que minoritaire, le marché du logement au sein des grands projets urbains n'est pas un marché de niche. Si l'on croise les projections des aménageurs avec les objectifs affichés par la Région en termes de production de logements pour la période 2014-2017, cette part des logements produits dans le cadre de projets urbains devrait passer à 29%, sur un total de 70 000 logements attendus. Bien que les auteurs de ces rapports soulignent que ces chiffres doivent être maniés avec une certaine prudence, ils semblent néanmoins présager d'un accroissement prévisible du rôle des aménageurs dans la production de logements en Île-de-France, notamment dans le cadre des projets du Grand Paris.

Cependant, tous les aménageurs ne devraient pas profiter de cet accroissement de la même manière. Les chiffres de la DRIEA concernant les prévisions 2014-2017 en termes de production de logements par les aménageurs publics et privés prévoient un quasi doublement des logements produits dans le cadre des projets urbains par rapport à la période précédente. Si les aménageurs dépendant de l'État (EPA, AFTRP) devraient voir leur part augmenter au détriment de celle des aménageurs des collectivités, la DRIEA prévoit également une hausse de la part des aménageurs privés dans la production de logements franciliens. Ainsi, l'Etablissement public foncier d'Île-de-France prévoit de doubler sa collaboration avec les opérateurs privés en termes de logements produits (DRIEA 2014).

Des projets immobiliers de plus en plus importants

Si l'on considère l'échelle du projet immobilier, E. Trouillard décrit l'augmentation continue de la taille des opérations menées par les promoteurs

[17] Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement.

[18] Ces données sont tirées d'une enquête de la DRIEA recensant les logements autorisés dans les grandes opérations d'aménagement public en Île-de-France, que nous avons croisées avec les données du Ministère du logement (base Sit@del) sur le total des logements autorisés par type de produit. (Î.-F.-D. R. et I. de l'Équipement et de l'Aménagement DRIEA 2014)

résidentiels (Trouillard 2014)[19]. Cette augmentation du nombre de logements contenus dans un permis de construire n'est pas uniquement due à une diminution de leur taille moyenne, mais également et surtout à une extension générale de l'échelle des projets immobiliers. Parmi eux, les grands projets suivent la même tendance : selon les chiffres collectés par E. Trouillard, le nombre de projets immobiliers supérieurs à 150 logements connaît depuis 30 ans une augmentation tendancielle, qui profite surtout aux grands opérateurs.

En résumé, tous les chiffres à notre disposition montrent une tendance, encore minoritaire mais loin d'être marginale, à l'extension du territoire et de l'échelle d'intervention des opérateurs immobiliers privés. En augmentant la taille de leurs opérations de promotion, en rachetant des terrains de grande taille aux propriétaires fonciers sans passer par les aménageurs publics traditionnels, ou en prenant en charge des concessions d'aménagements, les grands opérateurs immobiliers étendent leur champ d'influence dans les zones denses de la métropole et dans le secteur de l'urbanisme opérationnel.

Un modèle désormais tourné vers la zone dense

La différence entre le modèle ensemblier des années 1980 et son retour actuel porte sur les espaces concernés par cet urbanisme privé. Alors que jusqu'à la crise des années 1990, les projets d'aménagement urbain portés par des opérateurs immobiliers privés étaient principalement localisés en périphérie des agglomérations, nous assistons aujourd'hui à une extension de cette activité vers les zones urbaines centrales. Selon les informations tirées de nos entretiens, tous les plus grands opérateurs immobiliers comptent désormais plusieurs concessions d'aménagement en zone urbaine dense. Ces territoires, considérés comme plus stratégiques par les acteurs publics, étaient autrefois des zones d'intervention presque exclusive des sociétés d'économie mixte contrôlées par les collectivités locales. Cette tendance est confirmée par J.-M. Roux, quand il décrit le retour des acteurs privés sur le marché de l'aménagement (Roux 2008).

[19] En Île-de-France, depuis la fin des années 1990, « *la taille médiane des opérations en collectif augmente sans discontinuer pour atteindre les 45 logements par opération en 2012* » (Trouillard 2014).

4. L'influence grandissante des opérateurs immobiliers privés dans le projet urbain

La réalisation d'un projet urbain relève d'un processus de définition collectif comprenant un grand nombre d'acteurs et mettant en jeu de nombreux outils (Toussaint et Zimmermann 2000; Pinson 2005a; Pinson 2009). Suivant le champ disciplinaire, un projet urbain peut s'étudier du point de vue des politiques publiques, ou de celui du marché. Il peut aussi être vu comme un objet physique. Il peut surtout se voir comme le fruit d'un processus d'élaboration collectif : loin d'être le produit d'un acteur unique, il est au contraire le fruit d'un équilibre entre les contraintes, les ressources et les objectifs de chaque partie prenante (Dupuy 2010; Bourdin et Arab-Rochette 1998; Arab 2001; Theurillat 2012; Theurillat, Rérat, et Crevoisier 2014; Pinson 2005a).

La montée en puissance des opérateurs immobiliers privés

Sans concerner directement l'étude des promoteurs immobiliers, plusieurs auteurs décrivent la production urbaine contemporaine à travers des études sur la « *maîtrise d'ouvrage* » (Bourdin et Arab-Rochette 1998), en insistant désormais sur la place qu'y occupe le secteur privé (Bourdin 2010 ; Halbert 2013), concluant à l'« *implication croissante des acteurs privés dans les politiques urbaines* » (Béal et Rousseau 2008). M. Drozdz évoque quant à elle dans sa thèse la « *sollicitation accrue des acteurs de la promotion immobilière pour participer aux projets de régénération* » à Londres (Drozdz 2014), faisant écho aux études comparatives de S. Fainstein concernant les rapports entre acteurs publics et promoteurs privés dans les grands projets immobiliers tertiaires à Londres et à New York dans les années 1980-1990 (Fainstein 2001).

Dans le sillage des travaux sur des villes anglo-saxonnes, au contexte politico-institutionnel trop spécifiques pour être ici convoqués, les appels à développer en France des savoirs spécifiques sur les « *acteurs de marché* » (Lorrain 2013; Halbert 2013; Halpern et Pollard 2013) se sont multipliés. La connaissance précise des stratégies et des catégories de fonctionnement des acteurs privés est relativement sous-représentée dans la recherche française, quand bien même la littérature professionnelle se fait régulièrement écho de ces thématiques (ORF 2007; ORF 2014; IAU 2010; Paris Métropole, APUR, et IAU Île-de-France 2012). Le caractère

très opérationnel de cette littérature ne met pas toujours en valeur les enjeux politiques qui découlent des évolutions qu'elle décrit. Ceux-ci étaient souvent résumés dans des publications plus hybrides telles que la revue *Etudes Foncières*, où J.-M. Roux soulignait que recourir à des aménageurs privés présente pour les communes le risque d' *« abandonner la ville à la loi du profit »* (Roux 2008), sans toutefois préciser les tenants et aboutissants de cette formule. Cette question de la possibilité pour des acteurs privés soumis à des principes de rentabilité de prendre en compte des objectifs d'intérêt général est posée (Exertier 2013), mais peu d'études empiriques sont encore parues à ce sujet.

Des relations entre acteurs qui se renouvellent

Les opérateurs immobiliers privés apparaissent souvent dans les travaux académiques à travers les relations qu'ils entretiennent avec les autres acteurs du projet urbain, que ce soit la maîtrise d'ouvrage publique ou la maîtrise d'œuvre (Biau et Evette 2012; Biau, Tapie, et Bonnet 2009; Campagnac 1992; Bourdin et Arab-Rochette 1998; Ministère de l'Écologie, 2014). Reprenant les travaux anglo-saxons sur les rapports public-privé et les régimes urbains (Logan et Molotch 1987; Harvey 1989), P. Le Gales résume cette tendance en décrivant « *la transformation du gouvernement local vers des formes organisationnelles de type partenariat public-privé qui donnent aux acteurs privés un rôle important dans la définition de l'intérêt général de la ville, des priorités, des modes de gestion ainsi que dans la conception et la mise en œuvre de projets* » (Le Galès 2003). Les travaux sur la montée en puissance des intérêts du secteur privé dans les politiques urbaines tentent de décrire les nouveaux rapports entre les acteurs des projets urbains (Rousseau 2011). Ces rapports tendraient selon nombre d'auteurs à présenter une forte convergence d'intérêt entre acteurs publics et privés, suivant le modèle de la coalition de croissance (Logan et Molotch 1987) ou des régimes urbains (Stone 1989) étudiés à l'échelle métropolitaine.

D. Lorrain, quant à lui, propose d'étudier l'articulation entre action publique locale et économie de marché, ce qu'il nomme « *capitalisme urbain* » (Lorrain 1987; Lorrain 1998). Il souligne le rôle joué par les élus locaux face aux grandes firmes capitalistes (Lorrain 2002), tout en déplorant l'absence d'études consacrées aux firmes elles-mêmes. En effet, comme l'écrit J. Idt, « *tout se passe comme si la*

multiplicité même des organisations politico-administratives locales et celle des acteurs privés avait fait passer au second plan l'hétérogénéité rencontrée au sein même de chacune d'entre elles » (Idt 2009). Dans une période plus récente, les recherches ont souligné le rapport entre élus et promoteurs immobiliers (J. Pollard 2009; Dupuy 2010), en nuançant éventuellement l'influence de ces derniers.

De l'influence spatiale des opérateurs immobiliers

Notre projet d'analyser les conséquences spatiales de l'action des promoteurs a plusieurs antécédents dans la recherche française récente. Dans sa thèse de doctorat en architecture, S. Nivet (2006) montre comment un promoteur immobilier majeur intègre la conception architecturale à sa stratégie *marketing*, avant de comparer sa production au modèle de l'immeuble-villas inventé par Le Corbusier. L'échelle retenue est celle du bâtiment, et les rapports entre le promoteur et la maîtrise d'œuvre sont décrits pour analyser les catégories de production des immeubles de logements collectifs. J. Pollard analyse quant à elle l'influence des promoteurs immobiliers sur la construction des politiques publiques, en particulier à l'échelle locale (Pollard 2009). Ces politiques ont bien entendu des effets territoriaux, mais l'intérêt de l'auteur pour les sciences politiques oriente sa réflexion vers les rapports d'influence des acteurs les uns sur les autres, sans que soit interrogée la production urbaine qui en découle. Cette production est naturellement au centre des travaux des aménageurs tels que A. Taburet (2012), qui rappelle l'injonction d'une prise en charge globale des enjeux du projet urbain et interroge les pratiques des promoteurs à la lueur des principes du développement durable et des écoquartiers. D. Callen (2011) étudie dans sa thèse les morphologies urbaines produites par les grands promoteurs immobiliers en zone périurbaine. E. Trouillard (2014) se place à l'échelle métropolitaine pour donner un aperçu des types de production de logements par les promoteurs immobiliers en Île-de-France depuis les années 1980. Son étude des marchés fonciers et immobiliers intervient dans une optique quantitative, à une échelle large qui laisse peu de place à la question de la régulation publique de l'activité des opérateurs. Citons également les travaux conduits par T. Theurillat et ses collègues, qui posent la question du différentiel d'échelle d'intervention en fonction du statut des acteurs de l'immobilier (Theurillat, Rérat, et Crevoisier 2014), dans une optique de compréhension et de théorisation des marchés

immobiliers. Ces questions de l'influence du statut de l'investisseur sur la production urbaine sont également au centre des travaux sur la financiarisation de l'immobilier, concentrés sur le marché immobilier tertiaire (Halbert 2013 ; Guironnet, Attuyer, et Halbert 2016), à l'exclusion du marché résidentiel (Nappi-Choulet 2012).

L'ensemble de ces travaux mettent en avant l'influence des acteurs immobiliers privés dans la production urbaine, et s'attardent sur les enjeux politiques qui en découlent. Cependant, leur approche d'échelle métropolitaine ne permet pas toujours de comprendre les catégories d'action et les habitudes quotidiennes qui guident les acteurs privés de l'immobilier dans le déroulement des projets.

Etudier l'action d'une firme pour en comprendre les effets spatiaux

Dans ce travail, l'approche que nous proposons est centrée sur l'étude d'une firme en particulier, un opérateur immobilier privé, dans son fonctionnement interne et les relations avec ses partenaires. Malgré les propositions visant à intégrer le champ des sciences de gestion dans les études urbaines (Lorrain 2002b ; Arab 2007), l'entrée par la firme reste relativement rare dans le champ de la recherche en aménagement. Les renouvellements récents dans la structuration des opérateurs immobiliers (Trouillard 2014) justifient d'autant plus cette approche. Pourtant, contrairement aux approches de sciences de gestion, la description de la firme et de son environnement ne constitue pas ici une fin en soi, mais a pour but d'identifier la traduction spatiale des activités de l'organisation étudiée. Cette traduction est le fruit d'un processus de négociations au cours duquel seront déterminées les conditions de la transformation du projet « idéal » initial vers l'objet physique et relativement statique qui sera finalement produit.

Etudier le processus de production plutôt que l'espace produit doit nous permettre de mettre en exergue les principes ayant présidé à l'élaboration de cet espace. Cette primauté donnée au processus de production sur le produit fini, semble nécessaire pour échapper aux éventuels travers téléologiques du marketing urbain et territorial. La contradiction entre l'étude de l'espace et celle du processus n'est qu'apparente : le processus peut nous aider à comprendre les effets spatiaux des actions qu'il génère (Latour et Yaneva 2008). Nous détaillerons cette approche particulière des acteurs du projet urbain *en action* dans le chapitre

suivant. La différence entre l'étude sociologique d'un *processus* de production, et l'étude anthropologique des *catégories* de ce processus permet d'introduire la dimension spatiale que nous souhaitons donner à ce travail, suivant l'hypothèse que les catégories d'action quotidiennes utilisées dans les projets déterminent fortement la forme et l'usage final de la ville. Sans être toujours clairement édictée, cette hypothèse est sous-jacente à la quasi-totalité des travaux précédemment cités (Logan et Molotch 1987).

5. Questions de recherche

Les enjeux de notre travail de recherche sont donc concentrés sur un acteur de la ville en particulier : l'opérateur immobilier privé, étudié à travers son rôle dans des projets d'aménagement urbain résidentiels (à l'échelle du quartier) où il effectue également les activités de promotion immobilière (à l'échelle de l'immeuble). La majorité de nos cas sont situés en Île-de-France. Le rôle de cet opérateur s'exerce donc à deux échelles distinctes dont il conviendra d'analyser la manière dont elles se rencontrent et s'articulent. Cette intervention à deux échelles a-t-elle des conséquences sur le contenu des projets urbains ?

De la promotion vers l'aménagement : quelles conséquences pour la ville ?

L'objectif de la recherche est de comprendre les effets de l'action des opérateurs immobiliers sur l'aménagement à l'échelle du quartier. Dans cette optique, il conviendra dans un premier temps d'exposer les principes d'action de leur cœur de métier : la production de logements collectifs. Cette activité de promotion immobilière résidentielle constitue en effet une zone d'ombre relative dans les travaux portant sur les professionnels de l'urbain, que ce travail entend défricher. Nous tenterons donc de comprendre le jeu d'acteurs et le déroulement des projets de promotion de logements, et d'exposer les catégories d'action des promoteurs qui en découlent. Ce sera l'occasion d'interroger la manière dont l'injonction actuelle au changement des pratiques du projet urbain rejaillit sur les opérations des promoteurs.

Après avoir présenté les contours de cette activité de promotion, nous pourrons nous pencher sur la nouvelle activité d'aménageur exercée par les opérateurs privés en zone dense. Du projet immobilier vers le projet urbain, ce changement

d'échelle produit-il un changement dans le modèle de production de la ville contemporaine ? Le lien entre ces deux activités constitue le cœur de cette étude, qui entend vérifier si les activités traditionnelles des opérateurs immobiliers privés déterminent leurs actions en tant qu'aménageurs. À travers ce lien émerge la question du rôle croissant des opérateurs dans la définition de la ville. Nous tenterons donc de voir si l'activité de promotion immobilière accompagne ou détermine les orientations urbaines. Nous interrogerons les conséquences de l'évolution du partage public-privé des prérogatives urbaines en termes de programme et d'agencement spatial.

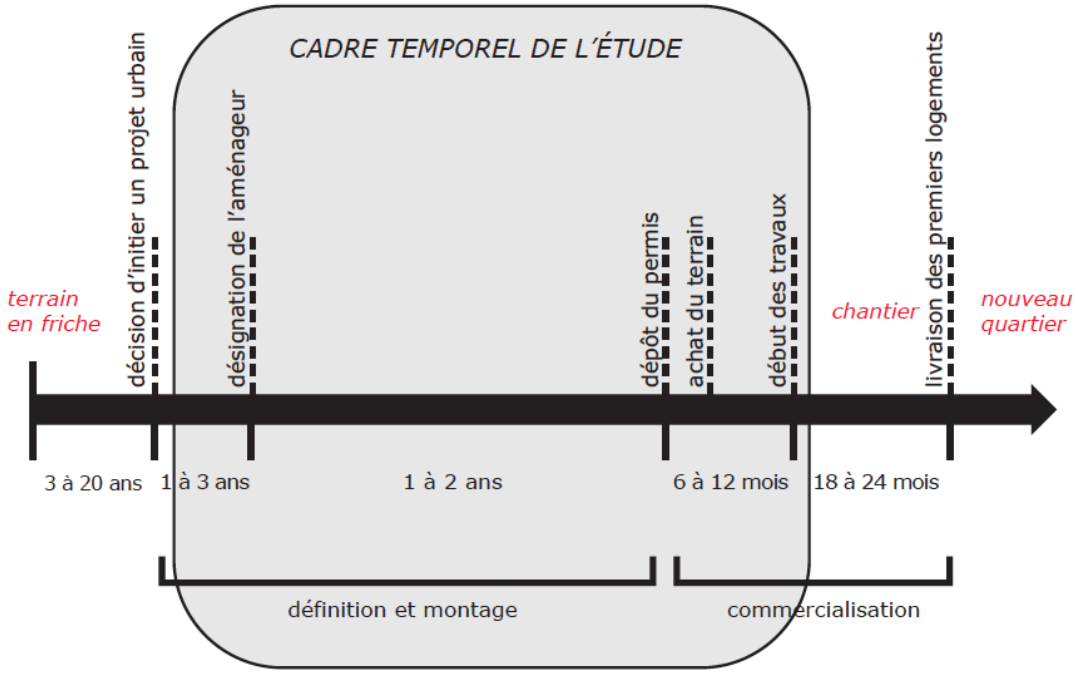
Etudier les projets mixtes à dominante résidentielle

Pour répondre à ces questions, nous nous concentrerons sur la production de logements collectifs. Ce type de produit domine en effet le marché immobilier francilien, représentant 78% des logements franciliens (estimation INSEE 2014)[20]. Pourtant, notre attention se portera également sur un segment spécifique de la production urbaine : celui des grands projets immobiliers mixtes, à dominante résidentielle, dont la maîtrise d'ouvrage et la production des aménités sont confiées par les acteurs publics (SEM ou collectivité) à un grand opérateur immobilier privé. L'impératif de mixité urbaine fait partie des attentes classiques des acteurs publics (Béhar, Estèbe, et Rio 2013). Il s'agit notamment d'un critère pour différencier un grand projet immobilier d'un projet urbain. Les échelles des projets étudiés varient de plusieurs centaines à un millier de logements collectifs privés, toujours complétés par des espaces publics, des commerces et des logements sociaux, et souvent par des équipements publics, des surfaces d'activité et de bureaux. Comment les opérateurs privés peuvent-ils remplir leurs objectifs de rentabilité lorsqu'ils assument la production d'aménités urbaines telles que les logements sociaux, les espaces publics ou les équipements ? Comment ces aménités traditionnellement produites par des acteurs publics sont-elles désormais prises en charges par des sociétés cotées en bourse et tributaires de contraintes de rentabilité ?

[20] Pour rappel, le marché résidentiel représente quant à lui 77% de l'activité des promoteurs immobiliers à l'échelle nationale (FPI 2013) .

Cadre spatio-temporel : le projet urbain

Notre analyse spatialisée nous conduit à adopter à la fois le cadre temporel et l'échelle d'intervention *spatiale* des opérateurs : le projet d'aménagement. Cette échelle représente le point d'articulation entre l'échelle macro des marchés fonciers et immobiliers au niveau métropolitain, ainsi que des politiques publiques locales et nationales, et l'échelle plus micro du logement ou de l'immeuble. Notre question principale porte donc sur les modalités d'intervention des opérateurs immobiliers privés à l'échelle du quartier, où viendraient se rencontrer les deux autres. Notons dès à présent que ce changement d'échelle spatiale se double d'un changement d'échelle temporelle : un projet d'aménagement se déroule sur environ une décennie, pas de temps inhabituellement long pour des promoteurs habitués à raisonner à l'horizon de quelques années tout au plus. Dans le cadre de ce travail, notre cadre temporel d'étude du déroulement du projet urbain est principalement centré entre le moment de la désignation de l'aménageur et le début de la phase chantier (voir schéma ci-dessous).



Une approche pluridisciplinaire à plusieurs échelles

La plupart des études à l'échelle macro partent du principe que l'industrie immobilière ne fait que répondre à la demande du marché, à l'exception notable de P. Bourdieu qui, sans en être spécialiste, montre que l'offre des acteurs de l'immobilier oriente et façonne au contraire la demande (Bourdieu 2000). Nous souhaitons donc réinterroger ce postulat à l'échelle de la firme. Bien que ce travail ne soit pas de nature économique, la question de l'influence des acteurs privés sur les politiques publiques engendre nécessairement celle de la rencontre entre des objectifs économiques et politiques. En prenant soin de ne partir ni d'une approche économique ni d'une visée politiste, nous tenterons de montrer comment les deux catégories s'articulent dans le déroulement des projets. Cette prise en compte par les différents protagonistes du projet urbain des contraintes propres à chaque acteur devra être mise en valeur.

Convoquer plusieurs disciplines afin de comprendre le rôle d'un acteur aura pour conséquence la multiplication des échelles de recherche, afin de démontrer les liens entre les différentes échelles d'intervention des opérateurs privés. Il s'agit d'aborder simultanément plusieurs thèmes classiques des études urbaines, du rôle des acteurs à l'analyse de projets urbains, à l'échelle du bâtiment et du quartier, en prenant pour focale l'étude de la firme et de ses acteurs. Dans la lignée des travaux en aménagement qui s'intéressent aux conséquences des jeux d'acteurs sur la production de l'espace (Maulat 2014), nous souhaitons donc étudier la spatialisation des rapports inter-acteurs en œuvre dans les projets urbains, autrement d

it les conséquences spatiales et urbaines des rapports inter-acteurs en jeu dans la production de la ville.

Cadre territorial : la zone dense de l'agglomération parisienne

Notre travail concerne une société de promotion qui intervient dans les zones centrales et péricentrales des grandes agglomérations françaises, et

principalement la première couronne francilienne. Elle appartient à un groupe qui couvre quant à lui l'ensemble du territoire national, et quelques pays européens. Les communes concernées par nos terrains principaux se situent toutes en première couronne parisienne, territoire majeur des projets de renouvellement urbain où la forte demande de logements a produit une importante hausse des prix immobiliers depuis 2004 (Boulay, Guérois, et Le Goix 2011). La part des promoteurs dans la production de logement y a augmenté sensiblement au cours de la dernière décennie. Pour reprendre la nomenclature de C. Topalov, cité par E. Trouillard (Topalov 1984; Trouillard 2014), ce cadre territorial concerne principalement le marché du logement *normal*, fait de logements substituables dont les prix sont déterminés par les coûts de production et de la charge foncière. Cependant, la localisation relativement centrale des projets étudiés par rapport au reste de l'agglomération peut les affecter au marché du logement *privilégié*, fait de logements aux localisations moins substituables et dont les coûts dépendent davantage de la demande. Quoi qu'il en soit, les critères de localisation des projets ne se lisent pas uniquement selon leur rapport au centre de la métropole ; nous retenons surtout la présence systématique d'axes de communication, notamment de transports en commun, à proximité des projets étudiés.

6. Mobiliser une approche scientifique à l'échelle de la firme

Il s'agit enfin d'évoquer les cadres théoriques qui pourraient servir d'armature à nos investigations. En fonction des différents thèmes d'étude et de l'échelle d'analyse adoptée dans les parties successives, plusieurs d'entre eux pourraient être convoqués. Cependant, malgré le fait que la production de la ville capitaliste soit un terreau particulièrement fertile en théories, notre volonté de travailler à une l'échelle de la firme et d'étudier de manière inductive les principes de production d'un espace, nous conduit à ne nous réclamer d'aucun d'entre eux. Le cadre d'analyse ethnographique transversal de ce travail sera exposé au chapitre suivant.

Un cadre néomarxiste dominant mais inadéquat

Le cadre théorique d'inspiration néomarxiste semble dominer actuellement le champ d'étude de la production de la ville, notamment dans les travaux

anglophones. Suivant une approche économique, les auteurs de ce champ étudient les conditions d'investissement du capital dans la ville. Dans la lignée des travaux de H. Lefebvre, réinterprétés par des chercheurs anglophones, les auteurs de ce champ étudient la ville comme le lieu d'inscription des principes idéologiques dominants (Lefebvre 1974; Harvey 1989; Harvey 2010). Les stratégies économiques des acteurs des marchés fonciers et immobiliers sont ainsi décrites, souvent à l'aide d'une approche fondée sur la théorie de la rente foncière et des surprofits de localisation. Développées en France par C. Topalov, ces approches sont bien résumées dans les travaux de G. Boulay et E. Trouillard (Topalov 1977; Topalov 1984; Boulay 2011; Trouillard 2014). Elles prennent pour hypothèse le fait que plus un acteur contrôle une large partie de la chaîne de production d'un bien immobilier, plus il parviendra à capter la rente liée à ce bien. Cependant, le processus de captation de cette rente n'est que rarement décrit de manière précise et empirique.

En étudiant principalement les marchés fonciers et immobiliers, ce courant laisse peu de place à l'étude des acteurs de *l'offre* –les opérateurs immobiliers-, considérés comme une entité homogène cherchant à maximiser ses gains suivant des stratégies économiques et considérées *a priori* comme *rationnelles*. Cette approche a pour effet de dénier aux acteurs privés une partie de leur autonomie et empêche une caractérisation fine de leurs stratégies. La description des logiques d'action d'un système d'acteurs pris dans son ensemble et décrit comme tourné vers la défense des intérêts privés empêche selon nous d'en comprendre les stratégies particulières et les éventuelles oppositions d'intérêt entre acteurs (Logan et Molotch 1987; Rousseau 2011). En résulte souvent un système de démonstration fondé sur les intérêts généraux des classes dominantes liées au capital, qui ne parvient pas toujours à décrire les conditions précises de mise en œuvre de ces intérêts, pas plus que leur traduction dans l'espace[21]. Pourtant, au sein des coalitions de croissance (Molotch 1976), si les antagonismes de classe sont théoriquement absents d'une négociation entre élites politiques et économiques à propos d'un projet urbain, ce n'est pas pour autant que leurs contraintes respectives ne vont pas s'opposer dans la mise en œuvre et la

[21] à l'exception des travaux de M. Drozdz (Drozdz 2014).

programmation du projet. D'autre part, rien n'indique que les différents acteurs présents au sein de chaque organisation poursuivent des intérêts entièrement compatibles entre eux. Ce cadre d'analyse néo-marxiste amènerait donc à lisser *a priori* les conflits et les oppositions entre les différents acteurs du projet.

Les hypothèses et les axiomes propres aux théories néo-marxistes appliqués à la ville posent donc la question de l'échelle d'administration de la preuve : ce qui est vrai à l'échelle métropolitaine globale selon une approche marxiste par classe se vérifie-t-il systématiquement à l'échelle d'un projet urbain à travers une approche par la firme ? Par ailleurs, les théories néo-marxistes issues des résultats empiriques de la recherche anglo-saxonne sont souvent reprises dans les études sur la ville française, mais sans que soit toujours posée la question de leur *transférabilité*. En résumé, si le cadre d'analyse néo-marxiste semble effectivement valable à l'échelle métropolitaine, celle des marchés fonciers et immobiliers d'une part et du jeu d'acteurs d'autre part, son application à l'échelle de l'opération d'aménagement et de ses protagonistes reste à démontrer, d'autant plus dans un contexte français où les acteurs publics possèdent encore de puissantes capacités de régulation.

Etudier les organisations et les institutions : une entrée qui ignore l'optique spatiale

Si nous souhaitons étudier la part d'indépendance des acteurs les uns par rapport aux autres –le jeu d'acteurs-, nous pourrions alors convoquer le cadre d'analyse tiré de la sociologie des organisations. Ses auteurs partent du principe que les acteurs collectifs ne sont ni uniformes ni homogènes (Crozier et Friedberg 1977) et ont ainsi mis en place un cadre d'analyse de l'action organisée (Friedberg 1992). À l'inverse du courant marxiste, les auteurs défendent une vision plus segmentée et individualiste des intérêts supposément rationnels défendus par chaque acteur. Cette vision en termes d'atouts et de contraintes atténue cependant les relations de domination dont nous verrons qu'elles ne sont pas absentes des projets urbains, et ignore le fait que l'idéologie politique puisse constituer une source de motivation dans les actions des acteurs. Ramener la production de la ville à un simple processus économique ou industriel serait un des écueils de cette approche.

L'adoption d'une grille de lecture strictement économique est notamment critiquée par les auteurs issus de l'économie néo-institutionnelle (R. Coase 2000; Dufy et Weber 2007), pour son absence de prise en compte du jeu d'acteurs et sa faible teneur socio-politique. Fondée sur l'analyse des coûts de transaction, l'approche néo-institutionnelle permet d'étudier l'action des organisations en prenant en compte leurs contraintes et la manière dont elles tentent de les minimiser plutôt que la manière dont elles veulent maximiser leurs atouts et leurs bénéfices (R. H. Coase 1937; R. Coase 2000; Williamson Oliver 1994; Llorente et Vilmin 2010). Cette approche par les stratégies d'intégration ou d'externalisation des activités des firmes en fonction de la spécificité du bien ou du service produit permet de se départir d'une conception simple d'acteurs économiques libres et rationnels, en accentuant d'une part l'importance du contexte dans lequel se prennent les décisions, mais surtout celle du jeu d'acteurs[22]. Cette grille d'analyse est fondée sur l'idée que tout marché s'encastre dans un contexte institutionnel, ce qui est particulièrement le cas pour le marché de l'aménagement et des projets urbains, comme l'ont bien montré T. Vilmin et M. Llorente (Vilmin et Llorente 2012). Cette approche permet en particulier de raisonner à l'échelle de la firme, sans sous-estimer l'importance des critères de décision extra-économiques (politiques, symboliques), mais elle ignore également l'optique spatiale et l'étude des conséquences des décisions prises par les acteurs.

CONCLUSION

Nous avons évoqué dans ce chapitre la manière dont les récents changements advenus autour de la production de la ville se répercutent sur les opérateurs immobiliers. Dans les zones denses des grandes agglomérations françaises, et particulièrement en Île-de-France, un certain nombre de projets urbains voit les grands promoteurs immobiliers en situation de principaux financeurs et porteurs des opérations d'aménagement. Si ce type de montage est encore minoritaire, le contexte actuel des finances publiques et les prévisions de production de logements semblent promettre que son développement va se poursuivre dans les années à venir. Ce passage de l'échelle du bâtiment à celle de l'aménagement

[22] « *Actors seem to exist in an iron cage of institutions, which they cannot change. Yet we know that institutional innovation does take place.* » (Crouch 2005)

placerait ces grands opérateurs immobiliers privés au centre de la chaîne de production de la ville dense contemporaine, fonction traditionnellement dévolue aux opérateurs publics.

Notre questionnement porte donc sur les effets produits par ce transfert de prérogatives, en termes de gouvernance, de forme, et de modèle urbain. L'objectif de ce travail sera d'articuler la réflexion organisationnelle avec sa traduction spatiale, décrivant les stratégies adoptées par les acteurs privés à une échelle *méso,* celle des opérations immobilières mêlant promotion et aménagement. Le caractère très spécifique de notre objet d'étude lui confère une apparence presque monographique, mais le modèle étudié représente cependant une part non négligeable de la production de logements en zone dense, comme nous le verrons au chapitre 3.

Notre choix de révoquer les cadres d'analyse traditionnels des études urbaines est justifié par notre volonté de prendre le projet urbain comme échelle de référence et l'étude d'un acteur particulier comme champ d'investigation. Sans nier l'opposition fréquente entre l'intérêt général et les intérêts particuliers, sans perdre de vue les divergences d'objectifs entre acteurs publics et privés, nous pensons qu'un passage à une échelle d'analyse plus fine permettra d'affiner ou d'adapter les cadres théoriques dominants à la spécificité de notre cas d'étude. Pour tenter de dépasser la double limite des approches théoriques surplombantes ou individualistes, nous proposerons au chapitre suivant l'adoption d'une approche inductive et ethnographique.

CHAPITRE 2 - DE LA METHODE : L'OBSERVATION PARTICIPANTE COMME SUPPORT

« Si les sujets d'enquête pouvaient rapporter de façon fiable pourquoi ils font les choses que nous voulons comprendre, qui aurait besoin de nous ? », J. Katz, 2002, (in Cefaï 2010)

« En fait, tu es entre guillemets "infiltré". Tu sais c'est comme Les Yeux dans les Bleus, en 98, le mec il a réussi à avoir des infos extraordinaires, que personne n'imaginait, bah toi c'est ça, et c'est ça qui est bien. Toi c'est pareil. Ce qui fait plaisir, c'est que t'es motivé, t'es curieux. » Entretien n°30, citant (Meunier 1998).

« Le travail du chercheur emprunte parfois à l'art du stratège » (Kaufmann 2011)

INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objet de présenter notre méthode de recherche et les conditions d'enquête sur notre terrain d'observation. Ce terrain s'est déroulé principalement auprès de l'équipe de développement de la filiale dédiée aux grands projets urbains d'un grand groupe de promotion immobilière.

Il s'agit ici de donner à voir les conditions de la recherche, selon un schéma qui relève de la mise en abyme : faire pénétrer le lecteur dans la « boite noire » d'une recherche en urbanisme centrée sur une visite de boite noire au sein de la production urbaine. Comme l'écrit N. Benelli, la rédaction de ce chapitre relève d'une « (*re)construction a posteriori, laquelle oblige les chercheuses et chercheurs à "faire l'ethnographie de leur travail de recherche" et à mettre à jour les logiques qui le sous-tendent* » (Benelli 2011). Il s'agit en cela de la présentation, sous forme rédigée, d'un parti-pris d'ordre théorique, adopté pour récolter les informations qui seront ensuite révélées au lecteur. Cette posture est évidemment un leurre dans le cadre de la recherche en sciences sociales. Pour scrupuleuse et minutieuse qu'elle soit, toute posture méthodologique voit ses cadres supposés voler en éclat dès les premières minutes sur le terrain. Nous tenterons donc non pas de présenter notre méthode à la manière d'un chercheur de laboratoire, mais à présenter au lecteur la posture de chercheur que nous avons adoptée, parfois par choix, mais souvent par contrainte, face aux réalités du terrain, et à expliciter les situations rencontrées. Pour être tout à fait sincère, soulignons à ce propos que la

chance et l'improvisation ont été pour nous des cadres d'action aussi puissants pour agir sur le terrain que les conseils trouvés dans les manuels de méthodologie.

L'approche ethnographique que nous avons adoptée doit ainsi nous permettre de réinterroger l'état des savoirs quant à ce thème de recherche relativement classique qu'est la production des projets urbains.

Notre but premier était de parvenir à une objectivation descriptive du processus de production de nouveaux quartiers en zone dense, qui diffère des cadres d'analyse dominants (politiste ou économique) par son échelle micro et son approche « *indisciplinaire* » (Pasquier et Schreiber 2007), mettant en tension les différentes disciplines convoquées, quitte à entrer en conflit avec la scientificité requise. Pour participer au renouvellement foisonnant du champ de recherche sur les promoteurs immobiliers, nous avons donc voulu obtenir une légitimation par le terrain, en l'absence d'un cadre théorique préétabli.

Au cours de ce chapitre, nous verrons d'abord comment notre cadre de questionnement inductif (1) a débouché sur l'adoption de la méthode ethnographique comme application de cette posture intellectuelle (2). La présentation de l'accès au terrain et à ses acteurs (3) nous permettra ensuite de catégoriser les différentes situations d'observation rencontrées (4). Nous tenterons alors d'en dégager les résultats en termes de production scientifique (5). Enfin, nous montrerons comment la méthode par observation, malgré ses nombreuses limites, constitue une passerelle très efficace vers d'autres méthodes de recueil de données (6), d'où une certaine prolifération des types de sources pour réaliser ce travail, sources dont la présentation débouchera sur celle de notre méthode de classement et d'écriture (7).

1. Ajourner les hypothèses pour entrer sur le terrain : une approche inductive

Nous commencerons par exposer ici les raisons du recours à une approche inductive, permettant de nous soustraire aux idées préconçues et d'aborder notre terrain avec une certaine ingénuité, voire une naïveté éclairée.

Des entretiens préparatoires qui réfutent les hypothèses de départ

À l'issue des premiers mois de recherche et des entretiens préparatoires, le thème de départ de notre financement doctoral, à savoir la prise en compte du thème de la ville durable par les acteurs privés de l'urbanisme, est apparu absent des préoccupations des acteurs étudiés[23]. Notre hypothèse selon laquelle le développement urbain durable était en train de bouleverser les modes d'action des acteurs privés faisait long feu.

Ce résultat était le fruit de la première séquence de la recherche. Cette phase d'entretiens préparatoires nous a permis de rencontrer un large panel d'acteurs privés de l'urbanisme, de comprendre les grandes lignes de leurs activités, d'orienter nos réflexions, de valider, et surtout d'infirmer nos hypothèses, et de nouer des liens, voire une relation de confiance avec certains d'entre eux. Ces entretiens avaient pour objectif de tester nos questions et les correspondances de celles-ci avec les pratiques opérationnelles des acteurs. C'est ainsi que nous avons remarqué à quel point le thème du développement urbain durable était absent des problématiques quotidiennes des promoteurs immobiliers, ou plutôt que s'il pouvait y être décelé ici ou là, il n'apparaissait pas en tant que tel, sinon comme un argument marketing.

Nos premières investigations nous plaçaient donc devant l'impossibilité de mettre en perspective une injonction émise par le tandem savants-politiques (Boutaud 2005) avec un terrain aux contingences boueuses, dont les règles et les normes d'action effectives nous échappaient. Bien qu'un objet de recherche puisse théoriquement être absent des catégories d'action des acteurs étudiés, l'absence patente de ce thème dans le quotidien des acteurs rencontrés nous obligeait à le congédier, et faisait du même coup « disparaître » notre sujet. Comme à d'autres chercheurs avant nous, le terrain nous dictait ses thèmes de recherche (Favret-Saada 1977). Cette éviction n'était en fait qu'un report temporaire : cette question de l'adoption des normes et injonctions de la ville durable par les promoteurs réapparaîtra plus tard dans le champ d'investigation, à travers l'application des cahiers des prescriptions environnementales (voir chapitres 4, 6 et 7). Pourtant,

[23] Nous avions choisi de présenter ce sujet à l'appel à projet de l'ADEME dans la mesure où il entrait dans la continuité de notre travail de master sur les critères opérationnels des opérations d'écoquartiers.

laisser cette question du développement urbain durable émerger elle-même du terrain nous a permis d'en éviter la surinterprétation et de relativiser sa valeur ontologique.

La fécondité de l'analyse empirique

Nos échecs successifs à voir apparaître sur le terrain les catégories exogènes que nous venions y étudier soulignait le danger d'un travail « *sur coussin d'air* » (Vovelle 1986), déconnecté des catégories des acteurs. Cette expérience de l'impasse intellectuelle consistant à choisir *a priori* des catégories d'analyses sans être certain de les rencontrer sur le terrain nous a conduit à (re)commencer notre recherche en privilégiant le « *comment* » au « *pourquoi* » (Cefaï 2010), c'est-à-dire en nous concentrant davantage sur les moyens de mise en œuvre d'un projet urbain que sur ses objectifs supposés.

Ainsi, notre choix d'adopter une approche inductive ne relève pas d'une posture intellectuelle a priori. La nécessité de celle-ci est apparue au terme de nos premières investigations, empreintes d'hypothèses naïves. Accepter de remiser ses hypothèses laborieusement construites au cours du travail bibliographique préliminaire ne va pas de soi pour un apprenti chercheur. La perspective du renoncement faisait émerger d'autant plus de doutes que le schéma hypothético-déductif inculqué au cours de notre courte formation en sciences sociales était pour nous un symbole majeur, si ce n'est exclusif, de la rigueur scientifique. Assumer de ne pas être hypothético-déductif impliquait également d'assumer la responsabilité de nos interprétations (Strauss et Corbin 1994). La littérature méthodologique issue de l'ethnographie nous ouvrait finalement la voie du salut.

> *« Il semble préférable d'assumer l'impression de partir sur le terrain en ne sachant pas bien où l'on va, d'être prêt à voir ses intentions de connaissances prises à revers, d'accepter de ne pas voir les choses se clarifier mais au contraire se complexifier sur place, plutôt que de s'y rendre pour vérifier telle hypothèse, car les conditions d'investigation ne présenteront quasiment jamais les garanties qui conviennent à ce type de démarche. »*
> (Arborio et Fournier, 2003)

Il s'avérait possible selon les ethnographes de partir sur le terrain dépourvu de problématique préconçue, étant entendu que « chaque démenti du terrain prend à revers non seulement un résultat attendu mais un raisonnement l'incluant, censé rendre compte du sens de la situation, qu'il faut rebâtir autour du constat avéré » (Arborio et Fournier 2003). Un raisonnement scientifique pourrait ainsi assumer

une relative naïveté liminaire, naïveté artificielle qui permet de parvenir à la « réforme des théories, hypothèses ou intuitions à la lumière de l'expérience et de son analyse » (Blais et Martineau 2006). Elle est utile pour s'assurer que les résultats obtenus seront empiriquement fondés sur le point de vue des acteurs et non sur des catégories importées artificiellement par le chercheur (Chapoulie 1997).

Pour N. Benelli, « c'est le terrain qui confère un sens au cheminement scientifique parcouru dans une recherche de doctorat et au travail de thèse tout court » (Benelli 2011). Le terrain devrait donc rester premier dans la construction de la recherche, et « la doctrine est de retarder autant que possible le travail d'analyse dans sa dimension totalisante » (Arborio et Fournier 2003). Les mêmes auteurs pointent cependant le double danger d'un empirisme naïf dépourvu d'une démarche d'analyse postérieure, tout comme celui d'un empirisme feint, à travers lequel le chercheur n'apprendrait que ce qu'il pensait déjà savoir. Assumer une approche partiellement inductive pour faire émerger des catégories fondées sur le terrain

Dans notre cas, le fait de posséder un fil rouge thématique concernant la production urbaine nous distingue d'une approche entièrement inductive, dans laquelle le terrain viendrait à lui seul définir l'objet d'étude. Nous avons en effet travaillé avec des questions et des axes d'observation spécifiques, mais sans jamais les rendre exclusifs, et en prenant soin de les laisser ouverts à la réfutation. Pour éviter de lier trop étroitement notre terrain avec la problématique définie a priori, nous avons effectué des allers-retours entre les deux, sans chercher à les confronter directement (Pinçon et Pinçon-Charlot 1997), et en assumant de laisser au terrain le soin de faire évoluer notre axe de recherche (Fournier 1996).

> *« The primary purpose of the inductive approach is to allow research findings to emerge from the frequent, dominant or significant themes inherent in raw data, without the restraints imposed by structured methodologies. »* (Thomas 2006), cité par (Blais et Martineau 2006)[24]

L'approche inductive est donc un moyen de faire émerger tant de nouveaux savoirs que de nouveaux questionnements concernant un objet d'étude très classique en aménagement, le projet urbain, en repartant du terrain pour en

[24] *« La raison première de l'approche inductive est de permettre aux résultats de la recherche d'émerger depuis les thèmes fréquents, dominants ou significatifs présents dans les données brutes, dépourvus des contraintes imposées par des méthodologies structurées. »* (traduction personnelle)

réinterroger le processus. Il a donc fallu nous dessaisir de nos *a priori*, feignant une méconnaissance totale de notre objet pour pouvoir en retrouver les lignes de composition. Cette méconnaissance était feinte dans la mesure où les contours, le jargon, les enjeux généraux des projets portés par les acteurs étudiés nous étaient connus, mais il s'agissait d'aborder le terrain de manière ingénue.

Cette méthodologie « *ancrée* » sur le terrain (Strauss et Corbin 1994) nous semblait féconde pour mettre en lumière la finesse de processus généralement étudiés dans leur globalité. Suivant cette méthode, le fait de différer l'analyse théorique permet de faire émerger les catégories spécifiques des acteurs. Ces catégories permettent « *de nommer et de classer les faits sensibles* » (Lefebvre 1974), ou encore « *de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche* » (Paillé et Mucchielli 2003, cités par Blais et Martineau 2006). Partir du terrain n'est pas cependant synonyme de relativisme et d'impossibilité à généraliser, mais permet au contraire de dégager les catégories d'action des acteurs. Le recueil de ces « *régularités* » (Cefaï 2010) constitue le produit attendu de la recherche.

L'induction comme vecteur de neutralité face à un sujet politique

Surtout, adopter une approche inductive pour étudier la maîtrise d'ouvrage privée des projets urbains a constitué un moyen de nous déprendre des éventuels préjugés touchant aux acteurs étudiés. L'expérience du terrain permet en effet de se départir des cadres idéologiques préexistants ; elle constitue ainsi « *un puissant antidote contre la pensée abstraite, la caricature idéologique et l'esprit gestionnaire : elle soigne l'esprit contre le simplisme* » (Cefaï 2010). Reconnaître que notre sujet n'est pas neutre idéologiquement permet cependant de s'abstenir de hisser un quelconque pavillon, mais il nous faut aussi garder à l'esprit le contexte politique dans lequel s'est décidé le financement de notre recherche : celui d'une réflexion du ministère du logement et de son ministre d'alors autour de l'urbanisme de projet, et partant, de la place accordée aux acteurs privés dans l'élaboration des projets urbains.

Si répondre à cette question dans un cadre idéologiquement orienté présentait pourtant le danger de fausser les résultats avant même qu'ils ne soient trouvés, il serait malhonnête de présenter cette recherche comme parfaitement

indépendante. Aucun des acteurs financeurs de ce projet de recherche n'a jamais exercé de pression quant à ses résultats[25], mais il n'en faut pas moins retenir la dimension fortement politique de son financement initial, et ses implications idéologiques. Enfin, sans faire abstraction des préjugés existants à l'égard de la profession des promoteurs immobiliers (Chevalier 2008), E. Trouillard souligne cependant la stérilité d'une approche consistant à réduire une profession aux excès de quelques-uns de ses membres (Trouillard, 2014).

2. Recours à l'observation : de l'ethnographie, pour quoi faire ?

Un moyen de dépasser la méthode par entretiens

En écrivant que « *les dirigeants sont rarement de bons informateurs* », M. Bauer souligne qu'ils constituent une mauvaise source d'informations factuelles et communiquent plus qu'ils n'informent (Bauer 1999). C'est pourquoi nos entretiens préparatoires nous ont surtout été utiles pour saisir à quel point les discours recueillis étaient proches des plaquettes de communication institutionnelle des structures étudiées, rédigées par des professionnels de la communication. Après plusieurs tentatives infructueuses, nous ne sommes jamais parvenus à dépasser le stade des « *entretiens informatifs avec des acteurs en représentation* » (Fournier 1996).

Notre choix de recourir à une méthode ethnographique a donc constitué une adaptation des conditions d'enquête au terrain et aux modalités de recueil des données. Bien que les entretiens et questionnaires soient des vecteurs essentiels d'investigations empiriques sur la ville (Biau, Tapie, et Bonnet 2009), la spécificité d'un terrain difficile d'accès impliquait de chercher à dépasser ces méthodes. Pourtant, cette sortie du cadre méthodologique traditionnel des études en aménagement ne consistait pas à en inventer un nouveau : il s'agissait de faire œuvre d'importation plutôt que de création.

Les études récentes concernant les promoteurs immobiliers font appel le plus souvent aux entretiens semi-directifs pour recueillir leurs données qualitatives (Pollard 2009; Callen 2011; Taburet 2012; Maurice 2014). L'alternative aux

[25] L'alternance politique de 2012 a pu jouer un rôle à ce sujet.

entretiens est alors le recours à une approche quantitative, totale (Trouillard, 2014) ou partielle (Callen 2011). Si S. Nivet a pu assister à « *plusieurs réunions internes* » auprès du promoteur Apollonia, les données issues de cette méthode sont toutefois peu mises en valeur dans son travail (Nivet 2006). Tout comme A. Taburet, J. Pollard revendique le choix d'interviewer des personnes exerçant des fonctions dirigeantes pour obtenir ses informations. Elle fait le constat d'une grande difficulté à approcher les promoteurs, puisque, écrit-elle, « *nous avons aussi, et peut-être surtout, "tourné" autour des promoteurs* » (Pollard 2009), l'obligeant à n'interviewer majoritairement que des personnes travaillant pour eux ou avec eux.

Pour incontournables que soient ces acteurs de la ville, les opérateurs immobiliers sont relativement peu enclins à se laisser rencontrer par les chercheurs. Leur profession leur confère d'autre part un riche savoir-faire quant au contrôle de la parole et de la narration de leurs actions. M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot soulignent les difficultés de l'étude d'un acteur dont la maîtrise de soi est une des qualités intrinsèques, laissant peu de place à une spontanéité considérée comme un marqueur plus fidèle de la réalité des comportements (Pinçon et Pinçon-Charlot 1997). Nous sommes donc partis de l'hypothèse que la maîtrise qu'un acteur peut avoir de son propre discours est plus grande en situation d'entretien qu'en situation de travail, et que si la spontanéité est un des étalons de la qualité d'une source orale, celle-ci serait plus facile à récolter par le biais d'une observation. Alors que P. Bongrand et P. Laborier parlent de « *routinisation du recours à l'entretien dans la "méthodologie" des politiques publiques* » (Bongrand et Laborier 2005), le choix de la posture d'observation ethnographique fut donc pour nous une adaptation aux modalités d'un terrain d'étude contraint, particulièrement fermé à l'observateur extérieur.

Une méthode par observation au corpus méthodologique varié

Le choix d'une approche par l'observation nous a permis de nous appuyer sur un corpus méthodologique varié, alliant sociologie, ethnographie et anthropologie. Différencions cependant l'observation comme méthode de recueil des données, l'ethnographie comme démarche d'un chercheur face à son terrain, et enfin l'ethnographie d'entreprise, comme champ spécifique de cette dernière.

À propos de *l'observation*, A-M. Arborio et P. Fournier (2003) soulignent d'abord son caractère faiblement normé. Ils écrivent que « *l'empirisme de l'observation directe consiste en l'exercice d'une attention soutenue pour considérer un ensemble circonscrit de faits, d'objets, de pratiques, afin d'en tirer des constats permettant de mieux les connaître.* ». Plutôt que de recueillir des discours *a posteriori*, notre ambition est donc de comprendre les projets étudiés en assistant directement à leur élaboration. Pour les sociologues M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, cette posture permet de *« s'émanciper des problématiques a priori, de relativiser le point de vue intellectuel sur les pratiques concrètes et d'avoir un rapport moins distancié, donc moins abstrait aux enjeux et aux rapports sociaux du monde réel* » (Pinçon et Pinçon-Charlot 1997). Nous retenons l'approche de J. Penef, observant le service des urgences d'un hôpital, qui cherchait quant à lui *« à connaître non ce que les agents disent qu'ils font, mais ce qu'ils font effectivement, les implications du travail réel et non pas simplement représenté, les faits et non leur image »* (Peneff 1992).

L'ethnographie est la discipline scientifique qui semble conférer la plus grande place aux données de l'observation, dont elles constituent une source primordiale.

> *« Par ethnographie, on entendra une démarche d'enquête qui s'appuie sur une observation prolongée, continue ou fractionnée, d'un milieu, de situations ou d'activités, adossée à des savoir-faire qui comprennent l'accès au(x) terrain(s) (se faire accepter, gagner la confiance, trouver sa place, savoir en sortir), [et] la prise de note la plus dense et la plus précise possible[…]. »* (Cefaï 2010)

Pourquoi convoquer la discipline ethnographique dans une thèse d'aménagement, alors même que l'observation constitue une méthode employée en sociologie, discipline plus proche de la nôtre ? Peut-être pour la raison suivante :

> *« Contrairement à la sociologie qui a souvent traité des relations ou des rapports sociaux comme s'ils se déroulaient sur un coussin d'air, ou bien considérait qu'un espace n'était qualifié que par ce que les hommes y effectuaient, la tradition ethnologique ne sépare jamais l'étude des rapports entre les hommes de celle des rapports des hommes à leur milieu. »* (Hayot 2002)

La littérature ethnographique assume par ailleurs mieux que sa cousine sociologique l'idée d'une immersion symbolique totale, conférant au terrain une puissance qui *affecte* le chercheur, le tourmente dans ses certitudes, et dont il ne reviendra pas indemne (Favret-Saada 1990).

Enfin, le transfert et l'adaptation de ces méthodes à notre objet était rendu particulièrement évident par l'emprunt au corpus méthodologique issu de l'ethnographie d'entreprise, discipline apparue en France à la fin des années 1980 (Selim et Sugita 1991). Cette approche consiste à recueillir des données qualitatives de manière empirique, par observation des acteurs dans leur pratique professionnelle quotidienne.

Dans la boite noire du promoteur

Si la méthode par observation participante est assez couramment décrite et documentée dans la littérature méthodologique en sociologie et en ethnographie, c'est souvent pour déplorer la rareté de son utilisation par les chercheurs (Chapoulie 2000). Le recours à l'observation constitue une approche peu adoptée dans les études urbaines, bien que plusieurs exceptions puissent être soulignées, notamment au sein d'acteurs publics ou parapublics (Desage 2005 ; Demoulin 2014), posant alors des questions spécifiques quant à la démarche scientifique adoptée (Demoulin et Tribout 2014). Surtout, l'approche ethnographique semble une méthode encore inédite pour étudier les promoteurs immobiliers : nos recherches bibliographiques ne nous ont pas permis de retrouver des exemples d'une telle entreprise, que ce soit dans la littérature francophone ou anglophone. Nous souscrivons ici à l'hypothèse d'E. Trouillard quant à une éventuelle « *timidité* » des chercheurs vis-à-vis des promoteurs (2014).

Cette entrée « *par le terrain* » est cependant de plus en plus utilisée dans les recherches en sciences sociales, et D. Cefaï parle à ce sujet d'un « *effet de mode, tant l'étiquette de "terrain" est prisée* » (Cefaï 2010). Au moment de la rédaction de cette thèse, au moins une doctorante[26] était en train de mener une étude sur les promoteurs immobiliers faisant appel à l'observation, quoique dans une optique différente de la nôtre. Pourquoi cet effet de mode ? Décrivant « *des univers sociaux* » (Chapoulie 2000), l'observation permet d'embrasser un vaste champ de phénomènes dont l'existence aurait pu échapper aux grilles d'entretien d'un chercheur en urbanisme. Pratiquer l'ethnographie d'entreprise en aménagement permet toutefois de dépasser la rigidité d'une perspective thématique ou disciplinaire préétablie, de saisir les faits sociaux dans un contexte plus large, et

[26] Il s'agit de Marie Piganiol, au Centre de Sociologie des Organisations.

ainsi de répondre à des questions que le chercheur ne se pose pas. L'ethnographe en entreprise peut ainsi mêler les cadres d'analyse, *« en montrant que la rationalité, l'imaginaire et le symbolique coagissent au cœur même de l'activité productrice »* (Flamant et Jeudy-Ballini 2002). Il lui revient alors de saisir le contexte de cette activité productrice qui *« semble se réaliser d'elle-même, sans travail »* (Maurines 1991).

La ville en effet ne se produit pas toute seule. Elle est le fruit du travail et de la collaboration d'un grand nombre d'acteurs, à différentes échelles spatio-temporelles, et suivant des principes d'action variés. Il serait évidemment séduisant d'appliquer au monde de l'immobilier le concept maussien à la mode de « *fait social total* » (Wendling 2011). Telle n'est pas notre optique, mais soulignons que le champ d'investigation ethnographique permet une focale particulièrement vaste, très utile pour appréhender ensemble la superposition de catégories d'analyse (politique, économique, organisationnelle, voire psychologique) nécessaire à la compréhension fine d'un phénomène social tel que le projet urbain.

Un autre argument en faveur de l'observation ethnographique a pu être trouvé dans les écrits de B. Latour, dont on sait l'influence sur l'ethnographie d'entreprise (Marty 2003). Sa volonté d'étudier la « *science en action* », et non la science ou la technique « *faite* » (Latour 1989), nous est apparue transposable à l'aménagement, où les projets urbains en tant qu'espaces physiques (dé)limités font davantage l'objet d'attention que leur processus de production lui-même. L'analyse d'un objet produit étant anthropologiquement moins révélatrice que sa gestation, nous avons choisi de pénétrer, à l'exemple de B. Latour, dans la *« boite noire »* d'un projet urbain, et de suivre quotidiennement ses acteurs afin d'en saisir la complexité.

La rareté des recherches en urbanisme sur les acteurs économiques et financiers de la ville peut parfois entrainer le recours à de simples « *effets de réel* » (Barthes 1968) en guise de résultat, utilisant des exemples isolés ou du jargon technique pour étayer une thèse (Halbert 2013). Face au manque de données fiables disponibles, l'observation permet d'étudier un groupe professionnel dénué de sa carapace marketing ou communicationnelle. L'observation constitue « *un moyen de résister aux constructions discursives des acteurs sur leurs pratiques pour s'assurer de la réalité de ces pratiques* » (Arborio et Fournier 2003) et permet au

chercheur d'accéder à des exemples incarnés. L. Zaki rappelle à ce titre qu'étudier un terrain vierge représente pour un ethnographe un certain confort.

> *« Les constats banals restent pertinents et revêtent facilement un cachet d'originalité pour la simple raison qu'ils n'ont pas encore été énoncés. La figure du chercheur-précurseur est valorisante en soi, et confortable dans le sens où elle garantit plus ou moins l'exclusivité de l'analyse. » (Zaki 2006)*

Prendre les acteurs au sérieux

Comme nous l'avons montré plus haut, la perspective ethnographique cherche à favoriser l'approche par la vie quotidienne par rapport à une approche idéologique (Joseph et Grafmeyer 2004 ; Joseph 2004). Ce positionnement revient à supposer aux acteurs une marge de liberté d'action supérieure à celle d'une grille de lecture macro-économique, ou qui raisonnerait en termes d'intérêts de classe. Surtout, le chercheur se voit contraint, de manière intellectuelle, voire déontologique, d'accorder aux acteurs une reconnaissance de la *pertinence* de leurs actions, c'est-à-dire du fait qu'ils agissent de manière libre, ou du moins autonome, selon une rationalité propre qu'il convient de mettre en lumière. Cette rationalité n'est évidemment pas limitée à la sphère de l'économie. En résumé, il s'agit de ne pas considérer les acteurs étudiés comme des « *idiots culturels* », selon l'expression de Garfinkel (1967). La démarche ethnographique revient donc à considérer le point de vue des enquêtés comme ontologiquement valable. Tout comme l'ethnographe respecte pour elles-mêmes les croyances des paysans du bocage en matière de sorcellerie (Favret-Saada 1977), il ne nous revient pas de traiter avec dédain les représentations des promoteurs immobiliers sur la légitimité de leur action sur la ville. La démarche par observation participante permet ainsi de comprendre les raisons pratiques qui président aux dires et aux actions de l'interlocuteur, sans présumer des éventuelles raisons stratégiques aux performances de l'acteur étudié. Elle permet de s'affranchir de la surinterprétation sans préjuger des motivations des acteurs (Genard et Escoda 2011), et d'éviter par exemple d'interpréter une action comme une manière de gagner de l'argent, alors qu'elle pourrait être vue comme une manière de se simplifier la tâche.

> *« Ainsi, les paradigmes structuralistes ou systémiques qui envisagent les agissements des acteurs comme des effets de structures tendent à considérer que les acteurs sont par définition dans une méconnaissance que le sociologue est appelé à dévoiler en même temps qu'il mettra à jour la vérité de ces agissements. On peut supposer que dialoguer avec un informateur dont on présuppose qu'il est dans l'illusion est évidemment très différent que*

de s'adresser à quelqu'un que l'on prend d'emblée au sérieux, et dont on est prêt à considérer les capacités et compétences réflexives. » (Genard et Escoda 2011)

L'approche ethnographique implique donc de commencer par prendre au sérieux les catégories des acteurs, à travers une approche *émique* qui consiste à comprendre les catégories indigènes pour rendre compte de leur point de vue (Olivier de Sardan 1998), ce que D. Cefaï résume par l'expression « *se met[tre] à l'école de ses enquêtés* » (Cefaï 2010).

3. Rentrer sur le terrain : entre négociation et présentation de soi

Il s'agit désormais d'exposer les conditions de mise en pratique de notre observation.

Préparer son entrée

Obtenir l'autorisation de réaliser une observation participante auprès d'une organisation est toujours délicat (Lapassade 2006). Le fait de vouloir pénétrer une organisation économique, entreprise soumise à une forte concurrence et opérant traditionnellement dans une relative discrétion, rendait cette tâche encore plus difficile. Pour multiplier nos chances de succès, nous avions pris le parti d'approcher parallèlement les deux plus grands opérateurs immobiliers français[27].

Notre stratégie pour y parvenir consista à nous faire introduire dans l'organisation, grâce à un ancien collègue de travail qui travaillait désormais chez le second et avait déjà rencontré le directeur général de la filiale de promotion de grands projets du premier. Par sa bonne connaissance du milieu, cet informateur privilégié nous avait auparavant aidé à identifier les acteurs potentiellement ouverts à notre démarche et intéressants à observer. Ayant obtenu un entretien prévu plusieurs semaines plus tard, nous avons alors construit un argumentaire de manière minutieuse, pesant chaque expression, chaque mot, pour ensuite faire des répétitions à l'aide de différentes connaissances du monde de l'urbanisme et de l'immobilier.

Une de ces connaissances travaillait précisément comme chargé de projet dans une filiale parallèle à celle nous voulions intégrer, alors présidée par le même

[27] Les deux négociations furent menées en parallèle, interrompues par l'accord passé avec l'un des opérateurs.

dirigeant. Il nous a patiemment écouté et conseillé, répondant avec bienveillance à nos questions les plus naïves. Nous avons ainsi pu tester ouvertement notre discours auprès de lui, sur le mode de la répétition théâtrale, et ses commentaires nous ont été précieux, que ce soit pour nous imprégner du vocabulaire spécifique à cette entreprise, orienter nos éléments de langage, sans oublier ses conseils vestimentaires. Il nous a également conseillé de mettre en avant notre rattachement à l'ADEME, agence technique de financement des innovations, plutôt que notre co-financement du ministère du logement, dont la nouvelle ministre écologiste n'avait pas très bonne presse auprès des acteurs de l'immobilier. Il ajouta qu'il était très étonné de notre projet et curieux de savoir si cela allait fonctionner. Cette personne deviendra par la suite un informateur privilégié, voire un véritable allié tout au long de notre présence sur le terrain. Ce type d'entretien préparatoire à la rencontre avec un dirigeant permet de ne rien laisser au hasard (Bauer 1999), et d'apparaître dès les premières secondes comme appartenant déjà au champ de l'entreprise en question, ce qui a selon nous facilité l'accord.

Savoir se présenter pour accéder au terrain

L'accès au terrain constitue un moment quasiment initiatique dans un parcours ethnographique. De ce court moment initial de négociation de la présence de l'ethnographe vont découler ses futures conditions d'enquête. Notre objectif était donc de donner tous les gages de confiance possibles, de nous présenter sous un jour épuré, en suivant les conseils du promoteur avec qui l'entretien avait été préparé : « *en fait, tu dois lui dire que ça lui fera un audit gratos* ».

Il faisait peu de doute qu'une simple curiosité ethnographique ou anthropologique n'aurait pas suffi à convaincre ce chef d'entreprise d'accepter notre présence. Pour le convaincre de nous laisser entrer dans les coulisses de son organisation, notre stratégie consista à évoquer avec lui les changements en cours dans sa profession pour lui proposer un regard extérieur, miroir tendu par un acteur souhaitant comprendre les enjeux auxquels il faisait face. Après avoir présenté notre parcours, notre diagnostic, nous lui avons proposé de réaliser une « *recherche-action*[28] » tournée vers l'étude de l'évolution de la « *culture professionnelle* » de ses agents et l'analyse de « *la conduite du changement* » dans

[28] Terme inadéquat mais que nous avions jugé plus dynamique que celui d'observation participante.

son entreprise. Nous voulions pour cela suivre la réalisation de plusieurs projets urbains, dans lesquels sa société exerçait un rôle plus important que celui d'un promoteur immobilier traditionnel, et proposions de donner un avis sur les projets en développement, notamment les projets d'écoquartiers, sur la base de notre connaissance générale de ce champ issue de nos expériences professionnelles et scientifiques précédentes. Notre programme comprenait enfin un compte-rendu final de nos analyses organisationnelles auprès de l'équipe de direction, de manière exclusive par rapport au reste de la profession, tout en imposant un strict anonymat des observations[29].

Au fur et à mesure des froncements de sourcil ou des hochements de tête, nous avons ensuite continué la conversation dans une « *relation de séduction* » (Lambelet 2003), à la recherche de sa sympathie et de l'obtention de son accord. Les outils classiques de la négociation ont alors été mobilisés, faisant appel aux catégories normatives et discursives supposées de notre interlocuteur. Nous avons ainsi veillé à utiliser certains mots répandus du milieu de l'urbanisme privé, tels que « *la gouvernance public-privé »,* « *la ville négociée* » ou « *l'urbanisme de projet* ». Enfin, nous lui avons donné tous les gages de confiance nécessaire, depuis la proposition d'une convention d'observation comportant les clauses de confidentialités qu'il jugerait nécessaire, jusqu'à l'engagement de ne pas rencontrer ses concurrents à l'avenir, tout en lui précisant que nous étions également en négociation avec eux. Au bout de quelques longues secondes de réflexion, il nous gratifia d'un « *c'est d'accord* » qui se révèlera ferme et définitif.

Un cadre juridique rigide qui s'assouplit à l'usage

Après l'accord reçu par le directeur général de la structure, nous avons passé les semaines suivantes à régler les modalités de notre présence avec le directeur du service développement[30] auprès duquel nous allions être rattaché : il a donc été convenu préalablement que nous ne travaillerions pas pour eux, que nous serions propriétaire des données recueillies en entretien même si la direction saurait qui nous rencontrions. La rigoureuse convention entre l'entreprise, notre employeur

[29] Ce point était la seule condition que nous avions décidé d'imposer à notre présence.
[30] Pour une description des attributions de ce service, voir au chapitre suivant.

et nous-même fut finalement signée au bout de plusieurs mois[31]. Rédigée par nos soins à l'aide de modèles de conventions CIFRE concernant les clauses de confidentialité, elle stipulait que :

> *« La société offre à Monsieur CITRON la possibilité :*
> *- de suivre et d'étudier de l'intérieur la mise en place d'un ou plusieurs grands projets, au sein d'une équipe de promotion : conception du projet, phases développement, programme, ingénierie ;*
> *- de participer aux réunions de projet en interne : comprendre l'économie générale du projet, les relations des équipes promotion avec les aménageurs, avec la direction du développement durable… ;*
> *- d'assister si possible aux réunions avec les parties prenantes extérieures : architectes, bureaux d'étude, collectivités, SEM, etc.*
> *Dans le cadre de sa recherche, et afin de lui permettre de comprendre les évolutions des métiers et des nouveaux paradigmes professionnels auxquels est confrontée la société, Monsieur CITRON pourra réaliser des entretiens à l'intérieur du groupe, en accord avec la direction de la société. »*[32]

Dans les faits, ce document aux clauses de confidentialité relativement contraignantes[33] sera heureusement vite oublié. Le temps passé dans l'entreprise a bien souvent excédé le maximum de « *deux demi-journées* » hebdomadaires prévues, et après le renouvellement de notre présence pour une deuxième année, personne ne nous a demandé de signer une nouvelle convention. Quelques mois plus tard, nous avons obtenu l'autorisation informelle de participer aux réunions internes d'une autre filiale.

Malgré l'assouplissement des contraintes une fois la confiance des acteurs acquise, cet accord préalable contraignant était obligatoire pour pouvoir pénétrer

[31] L'entreprise désirait légitimement que la convention d'observation proposée soit signée par notre employeur, lequel désirait inclure notre laboratoire de recherche. Après avoir contacté le service juridique du CNRS, nous avons cependant décidé d'exclure ce dernier des signataires de la convention, car la signature prenait un retard trop conséquent, qui menaçait tout l'accord. Selon le service juridique du CNRS, ce type de contrat *« très complexe »* (car inhabituel) aurait dû remonter au moins jusqu'au cabinet du ministère de la recherche.

[32] Convention signée avec la société de promotion. Ce document est reproduit en totalité en annexe.

[33] La principale contrainte venait du fait que le service juridique de l'entreprise avait supprimé au dernier moment, alors qu'ils n'en avaient jamais fait état, la clause qui excluait notre thèse et son jury de l'application des clauses de confidentialité.

dans l'organisation. Si l'on s'en tient à l'aspect juridique, aux engagements de confidentialité ou aux gages de bonnes dispositions à l'égard de l'entreprise formulés par le chercheur, le parallèle avec un journalisme qui transige pour informer, selon un « *opportunisme de cheval de Troie* » (Bourrier 2011), nous paraît ici justifié.

Rentrer sur le terrain

La porte d'entrée par laquelle un chercheur pénètre sur le terrain n'est pas neutre, notamment le fait d'entrer sur le terrain par décision de la direction, et non par exemple par un éventuel service R&D. Une fois la permission obtenue, il s'agit alors d'autant plus de gagner la confiance, voire la complicité des équipiers (Lepoutre 1997; Lapassade 2002) et de justifier sa présence afin de ne pas apparaître comme l'œil du chef, par exemple en précisant dès le début le caractère strictement anonyme des entretiens et la démarche globale d'observation, ainsi que les méthodes de restitution auprès de la société. Cependant, entrer sur le terrain sur décision unique du PDG permet aussi de contourner ou de sauter les barrières que pourraient ériger des acteurs non convaincus de l'opportunité de notre présence au sein de l'entreprise, comme ce fut parfois le cas à notre arrivée[34]. Cependant, en l'absence d'introduction officielle, nous avons pu nous construire peu à peu la place désirée au sein de l'entreprise.

Comme on nous l'avait précisé à maintes reprises, l'observation participante ne fait pas du tout partie des traditions de cette entreprise, ni de ce secteur en général. En témoigne la surprise de nombreux acteurs du champ de l'urbanisme en apprenant l'accord que nous avions signé avec cette entreprise dans laquelle les « *logiques ethnophiles* » (Selim 1993) sont totalement absentes. Cela se révèlera un atout précieux une fois l'accord initial obtenu : arriver dans une organisation qui n'avait jamais accueilli d'ethnographe nous a doté d'un statut aux contours très flous. Après une phase *d'apprivoisement* qui a pu s'avérer fastidieuse, ce rôle peu défini nous a finalement permis de naviguer dans l'entreprise avec une liberté

[34] Le cadre dirigeant de l'équipe dans laquelle nous effectuions nos observations semblait particulièrement perplexe à l'idée qu'un étudiant vienne assister aux réunions. Il négocia donc avec nous une présence *a minima* au sein de l'entreprise (deux demi-journées par semaine). Certains mails qu'il nous a fait suivre révèlent que ses demandes auprès des autres services pour des formalités administratives nous concernant étaient toujours justifiées par la volonté du directeur général de nous accueillir, comme pour s'excuser de participer à une entreprise aussi baroque. Une fois sa confiance gagnée, cette personne s'avérera par la suite le plus précieux des informateurs.

substantielle, en l'absence d'un contrôle approfondi de nos activités de la part de la direction.

Il nous a d'abord fallu apprendre à présenter, plusieurs fois par jour, notre sujet de recherche en restant relativement vague quant à ses contours. Il a fallu pour cela parvenir à la présentation la plus neutre possible. Ainsi, la mention de notre étude des « *grands* promoteurs immobiliers » au début d'une réunion à laquelle participait un directeur de SEM[35] a donné lieu à une situation très inconfortable, puisque ce dernier a repris avec malice notre terme tout au long de la réunion, faisant valoir la qualité de « *grand* » promoteur de ses interlocuteurs pour faire accepter ses requêtes.

Nous avons finalement opté pour la formulation de notre thème d'étude en « *culture professionnelle des promoteurs immobiliers* ». Ce sujet volontairement restrictif, voire subsidiaire, à la lueur de nos résultats, permettait selon nous d'afficher une posture transversale et de poser à peu près toutes les questions que nous voulions. La problématique pourtant relativement neutre des « *modalités d'expansion du rôle joué par les grands opérateurs immobiliers dans la production contemporaine de la ville capitaliste* » ne sera jamais exposée ainsi, car cette question, pertinente dans le domaine des sciences sociales, fait appel à des catégories auxquelles les acteurs de terrains confèrent un écho militant.

Nous avons postulé que l'étiquette d'universitaire nous rendait relativement inoffensif aux yeux des acteurs étudiés. Surtout, nous avons vite compris que la présentation de sa personne et de son projet par le chercheur donne d'emblée une perception de ses intérêts dont il sera par la suite difficile de se déprendre, pouvant donner lieu à des incompréhensions, voire à un *téléphone arabe* problématique. C'est ainsi qu'à notre grande surprise, nous avons un jour été présenté à plusieurs membres de la direction générale du groupe comme « *un chercheur étudiant les relations de notre société avec les acteurs publics* », thème que nous avions considéré comme étant préférable d'éviter.

La littérature sur le sujet atteste en effet que la confiance et la personnalisation des rapports constituent l'idéal de l'ethnologue (Selim et Sugita 1991). Cette

[35] Société d'économie mixte

recherche d'une complicité à établir avec les acteurs du terrain a perduré jusqu'à la fin de celui-ci. W.F. Whyte souligne quant à lui combien la collaboration bénévole et l'absence de calcul mutuel entre le chercheur et les acteurs sont préférables à la commande extérieure (Whyte 1943). Dans notre cas, les acteurs étaient pour la plupart accueillants et serviables, acceptant volontiers nos questions et demandes d'entretiens. Si notre présence rompait indéniablement la monotonie du travail quotidien des acteurs, le très bon accueil que nous avons reçu s'explique aussi par le fait qu'il peut être flatteur de se sentir sujet de l'attention d'un chercheur. En témoignent les propos retranscrits en exergue de ce chapitre, où l'acteur interrogé, par son parallèle entre notre travail et le documentaire de S. Meunier, se compare symboliquement aux membres de l'équipe de France de football championne du monde en 1998 (Meunier 1998). D'autre part, comme l'écrit N. Flamant, « *l'intérêt que j'affiche pour l'activité de l'entreprise entretient chez mes interlocuteurs l'idée que je partage leurs vues et leurs préoccupations* » (Flamant 2005).

Il est pourtant arrivé deux fois que l'on nous accueille avec une certaine antipathie. « *Vous allez être l'œil de Moscou* », nous a lancé devant une dizaine de personnes un directeur d'une filiale, exprimant sa crainte vis-à-vis d'un possible réinvestissement de notre travail « *dans une logique managériale d'évaluation* » (Flamant 2005). Un cadre dirigeant d'une autre filiale refusera ostensiblement à plusieurs reprises de nous saluer, et fera en sorte que nous ne participions pas à des réunions de son service. Il nous faudra sauver son équipe lors d'un tournoi de football inter-promoteurs auquel nous avions pris part avec lui pour que son attitude à notre égard évolue vers une grande cordialité.

Faire accepter sa présence et la rendre ordinaire

En tant qu'elles furent négociées presque au jour le jour, les conditions d'enquête furent à la fois non négociables et négociées en permanence, dans le sens où les matériaux recueillis constituent ce qu'il y avait à prendre, augmentés éventuellement par la ruse du chercheur et surtout l'évolution du degré de transparence des agents.

SMS d'un chargé de projet 15 minutes avant le début d'une réunion à laquelle nous devions participer : « *Paul, comme je m'y attendais, [le DG] est d'humeur exécrable et [le directeur adjoint] m'a dit que moins on sera [à la réunion] mieux ça irait. Désolé ! Tu pourras ajouter ce biais dans ton mémoire : "l'humeur du DG" ;-)* »

Nous nous sommes vite rendu compte que l'autorisation formelle d'assister au déroulement des projets de l'entreprise n'était pas synonyme d'invitation à tous les événements et réunions en rapport avec nos objets d'étude. Oubli ou manque de transparence ? Notre cœur voulait croire en l'un quand notre tête pensait à l'autre. Davantage que d'une injonction initiale de la direction, notre degré d'intégration dépendait fortement du bon vouloir des acteurs opérationnels (Weber 1989). Nous avons ainsi pris l'habitude d'appeler les chargés de projet plusieurs fois par semaine, à la fois la veille et le lendemain des réunions, pour faire acte d'assiduité et marquer symboliquement notre présence. Il s'agissait souvent de bavarder, commenter la réunion précédente, prendre des nouvelles, avant de demander quelles seraient les prochaines réunions. En étant convié à nos débuts à une réunion « *où il n'y aura rien que tu ne doives pas entendre* », nous avions compris que toutes les portes ne nous étaient pas ouvertes. Il nous faudra de long mois avant de faire en sorte d'être averti de toutes les réunions, y compris les plus confidentielles, sans manquer aucune étape de l'avancement du projet.

Pour ne manquer aucune réunion, tous les détails comptent, jusqu'aux bonnes relations entretenues avec les agents d'accueil de la tour sécurisée pour pouvoir pénétrer sans badge ni autorisation orale lorsque personne ne répond au téléphone. À force de persévérance, nous sommes finalement parvenu à être symboliquement intégré à l'entreprise, comme en témoignent les invitations aux activités annexes (pots internes et externes, journées d'entreprise, tournoi de football…) ou le commentaire du secrétaire général à notre égard : « *Paul, vous faites partie des murs maintenant* ».

Vers la fin de notre enquête, alors que le degré de transparence de l'entreprise et de franchise de ses acteurs à notre égard était à son apogée et excédait largement nos espérances initiales, notre intégration a peut-être failli aller trop loin selon un des dirigeants. Après une réunion où il s'était discuté de problèmes particulièrement sensibles, un chargé de projet a ainsi été mandatée par la direction pour vérifier discrètement le statut que nous comptions donner à certaines informations potentiellement nuisibles à la réputation de l'entreprise. Notre réponse différenciant la recherche du journalisme d'investigation et présentant notre travail comme une volonté de comprendre des schémas de

fonctionnement généraux et représentatifs plutôt que de dénoncer d'éventuels abus isolés fut apparemment jugée satisfaisante.

En résumé, et pour reprendre la distinction de F. Weber (1989) entre *informateurs* et *alliés*, notre enquête a profité des relations privilégiées établies et entretenues avec certains acteurs. Le chercheur trouve sur le terrain des *alliés* de toutes sortes, que ce soit du fait d'une formation antérieure de sciences sociales, d'un prochain départ à la retraite qui pousse à vouloir transmettre son immense expérience, ou encore de connaissances communes. Dans tous les cas, trouver des alliances fortes auprès des acteurs accentue encore la part de chance et d'aléatoire dans l'expérience du terrain.

L'intégration symbolique au terrain

Nombreux sont les auteurs qui soulignent combien l'appartenance préalable ou concomitante au champ des enquêtés facilite, voire rend possible l'intégration de l'enquêteur à son terrain (Favret-Saada 1977 ; Becker 1985 ; Wacquant 2002 ; Fonarow 2008).

Dans notre cas, notre intégration n'aurait pas été possible sans notre formation d'urbaniste. En entrant dans le monde de la promotion immobilière, nous connaissions déjà le vocabulaire spécifique (pour ne pas dire le jargon, fait de nombreux acronymes obscurs), le rôle dévolu à la plupart des acteurs, et les principaux enjeux auxquels nos interlocuteurs étaient confrontés. Nos questions ont donc souvent suscité compréhension et intérêt. Notre statut d'urbaniste nous conférait une crédibilité et une légitimité qui n'aurait peut-être pas été reconnue en tant que personne entièrement extérieure au champ. Les agents étudiés n'avaient ainsi pas besoin de nous expliquer le b-a-ba des thèmes abordés en réunion, dans un domaine hautement spécialisé dont le profane ne tirerait *a priori* qu'une compréhension limitée (Fonarow 2008).

Outre la connaissance du vocabulaire et des grandes catégories de la production urbaine, il nous fallait surtout adopter les codes (ou habitus) du groupe social étudié (Maurines 1991), afin de dégager auprès des acteurs étudiés un sentiment d'appartenance symbolique. Tout comme dans la grande bourgeoisie, « *des pratiques aussi anodines en apparence que le port de la cravate entrent dans des*

logiques de mise en scène de la personne qui n'ont rien de spontané et dont le sens social est loin d'être négligeable » (Pinçon et Pinçon-Charlot 1997). L'apparence physique et vestimentaire était donc essentielle à notre intégration, comme en témoignent sans doute les commentaires reçus à ce sujet (« *elle vient d'où ta cravate ?* »).

Notre adoption de l'habitus des promoteurs avait cependant quelques limites, et le fait de refuser poliment, mais fermement, de rentrer dans un jeu de taquineries machistes nous a conféré la sympathie d'une des victimes de ce jeu, qui se montrera par la suite particulièrement collaborative avec nous.

L'adoption de l'apparence des promoteurs peut aussi conduire à certains quiproquos, certains acteurs extérieurs nous prenant pour un salarié de l'entreprise. Alors que nous sortions en compagnie du directeur du développement d'une réunion au cours de laquelle personne ne s'était présenté formellement, un élu est sorti sur nos talons pour aviser le promoteur de ses conseils informels en vue de contourner les résistances de l'élu à l'urbanisme et futur opposant du maire en place face au projet. Le fait qu'il s'agisse de conseils techniques dont l'application formelle revenait davantage à un chargé de projet qu'à un cadre dirigeant a poussé l'élu à décrire ce qu'il fallait faire en nous regardant droit dans les yeux, pensant que la tâche qu'il décrivait au directeur allait nous revenir. Notre attitude fut de l'écouter en silence et de nous écarter poliment peu à peu pour l'amener à s'adresser au directeur plutôt que de l'interrompre dans son élan des conseils informels destinés à arranger la société, ce dont le directeur nous fut reconnaissant.

L'objectivation des acteurs comme danger de la méthode d'observation

Une des limites de l'approche par observation réside dans le comportement adopté par les acteurs vis-à-vis du chercheur. L'objectivation d'eux-mêmes par les acteurs et la représentation qu'ils adoptent du travail du chercheur peut avoir tendance à orienter leur discours (Favret-Saada 1977). Certains d'entre eux ont pu faire preuve d'une conscience exacerbée de notre présence.

À la sortie d'un comité de pilotage houleux avec une collectivité, le chargé de projet s'adresse à nous : « *là tu dois être content, on s'est bien engueulés !* »

Un cadre de l'entreprise, ayant travaillé auparavant pour le secteur public, était tout à fait conscient du caractère potentiellement gênant pour l'entreprise des conversations auxquelles nous assistions, sans pour autant les censurer puisqu'il lui fallait bien aborder le sujet.

« Monsieur Citron pourra en tirer des conclusions sur la perversité des promoteurs. »

Quelques mois plus tard, alors que nous avions entretemps noué d'excellentes relations, il fit cet autre commentaire au beau milieu d'une réunion.

« On est en plein dans votre sujet Paul, le développement durable contre les recettes de l'aménageur. »

Toutefois, la longue durée de notre observation a incontestablement aidé à modérer ce biais, et il semble que cette conscience de notre présence a eu tendance à s'atténuer au fil des mois. De plus, l'observation d'acteurs en situation de travail et d'interactions ne pouvait donner lieu à une réelle censure de leurs discours ou de leurs actes : lors de ces réunions impliquant plusieurs services ou filiales, il était impossible de différer certaines décisions à prendre sous prétexte de la présence d'un observateur étranger.

Au fur et à mesure de notre présence, la méfiance initiale a pu laisser place à une « *empathie inversée* » de l'informateur vers le chercheur (Gallenga 2008), les agents cherchant à nous orienter au mieux vers ce qu'ils estimaient utile à notre étude.

« Note ça, Paul, c'est intéressant… »

L'objectivation des acteurs pouvait enfin consister en une interprétation de ce que nous pouvions retirer des situations observées en termes moraux : « *Il faut pas que tu penses qu'on déteste [les services techniques de telle commune]* », me disait-on après quelques minutes passées à les critiquer.

L'objectivation de la présence du chercheur peut enfin conduire les acteurs à espérer faire passer des messages et défendre leur image ou leurs intérêts (Althabe 1993). Ce type de commentaires pouvait relever d'une sorte de prise à témoin du chercheur, notamment dans les conflits avec les collectivités, tel le directeur du développement nous disant en sortant d'une réunion mouvementée « *vous comprenez maintenant pourquoi il est si difficile de produire du logement en France ?* ».

4. Catégoriser l'observation

Bien que notre absence de formation sociologique ou ethnographique nous ait fait pratiquer l'observation participante comme M. Jourdain fait de la prose, il paraît ici nécessaire de resituer *a posteriori* notre expérience du terrain dans cette longue tradition de l'observation en sciences sociales (Lapassade 2002).

Se situer dans l'entreprise et dans la littérature

Un débat existe dans le champ ethnographique pour caractériser les multiples formes d'observation.

> *« De la dissimulation et de la clandestinité à la transparence complète, le jeu des positions de l'ethnologue apparaît donc infini : l'ethnologue doit construire son statut social à l'intérieur de l'entreprise et cela à partir des contraintes qui sont liées à son mode d'accès au terrain. »* (Selim et Sugita 1991)

Selon les membres de l'Ecole de Chicago, « *l'observation "pure" n'existe pas* » (Winkin 1997). L'observation serait ainsi toujours *participante,* dans la mesure où le chercheur qui *observe* une situation (une réunion par exemple) *participe,* le temps de sa présence, au dispositif qui se déroule sous ses yeux.

D'autres auteurs considèrent que l'observateur *participant* doit occuper « *un rôle déjà existant dans la situation observée* » (Arborio et Fournier 2003). Il conviendrait ainsi, selon les sociologues du travail, de distinguer ce type de participation classique (Roy 2006 ; Peneff 1992) de celle des chercheurs occupant leur propre rôle (Chauvenet, Orlic et Benguigui 1994 ; Pinçon et Pinçon-Charlot 1997 ; Flamant 1998 ; Joseph 2004). Nous nous plaçons donc dans ce dernier cas, pour lequel l'activité d'observation est facilitée par le fait que la participation attendue du chercheur aux activités de l'organisation consiste précisément à observer ce qui s'y passe, et son unique apport se limite au fruit de ses recherches. Dans notre cas, s'il s'agit bien d'un rôle créé pour l'occasion, le fait de *paraître participant*, en agissant exactement comme tous les autres membres de la réunion - s'asseoir et prendre des notes -, a pu nous conférer une présence plus transparente.

Une posture médiane distingue l'observation participante de la participation observante (Soulé 2007). Notre expérience nous place auprès de la première : nous n'avons jamais joué le rôle de promoteur immobilier. En l'absence de toute

volonté de *prendre part* aux activités de l'entreprise, ce qui nous était d'ailleurs interdit par la convention que nous avions signée, notre posture s'est limitée la plupart du temps à celle de l'observateur « *périphérique* » (Adler et Adler 1987), ce qui suppose de s'impliquer dans l'organisation sans y assumer un rôle actif.

G. Lapassade parle quant à lui d' « *observateur participant externe* » (Lapassade 2006), dans la mesure où le chercheur n'appartient pas initialement à l'organisation observée et a sollicité l'autorisation d'y pénétrer pour effectuer sa recherche. Notre présence sur le terrain aura donc eu un début et une fin, et le fait de pouvoir quitter le terrain pour prendre du recul, effectuer nos analyses et rédiger le mémoire facilite considérablement la possibilité de distanciation.

Les modalités de notre observation ont cependant évolué au fur et à mesure du travail de terrain. L'observation « *diffuse* » des premiers temps s'est peu à peu transformée en une observation « *analytique* », selon la distinction de J-M. Chapoulie (2000). Au fur et à mesure que se précisaient les catégories observées, nous nous sommes donc « *focalisé sur un ou des aspects particuliers des phénomènes étudiés* » (Chapoulie 2000). Le fait de ne pas œuvrer à une ethnographie *générale* des promoteurs immobiliers rendait nécessaire ce recentrement analytique.

Faire feu de tout bois

Toutes les situations d'observation ne procurent pas le même type de rapports avec les acteurs, ce qui n'entraine donc pas le recueil des mêmes données.

> *« Lorsque l'observateur est participant, il se trouve pris dans la pratique dont il a le projet d'examiner le déroulement, de sorte qu'il existe un continuum des situations concrètes d'enquête dans lesquelles souvent pratiques d'observation informelles et formelles s'entremêlent. »* (Fridlender 2007)

La diversité des situations d'observations traversées s'explique tout d'abord par le nombre de projets dans lesquels nous étions impliqué, supérieur à celui d'un agent classique, ce qui nous donnait accès à plusieurs équipes différentes, travaillant à différents degrés d'achèvement des projets. Surtout, la société étudiée est une ruche où tout le monde vient sans cesse rappeler au service d'à côté qu'il faut répondre à tel courrier ou accélérer le travail sur telle opération. Malgré les outils de communication informatique, le contact humain est privilégié, et notre

observation fut facilitée par l'organisation quelque peu chaotique de cette structure qui travaille en flux tendus.

Nous avons pu assister à 89 réunions et situations professionnelles auxquelles nous avions été formellement convié. Ces situations d'observation *comptabilisées* se doublent des multiples situations informelles au cours desquels nous avons pu recueillir ou vérifier des informations.

Les réunions de travail : situations d'observation formelle

Assister aux réunions de travail constituait l'objectif officiel de notre présence. Comme exposé plus haut, nous avons peu à peu pu prendre part à la plupart des réunions portant sur le montage des projets étudiés, à l'exception des comités d'engagement[36], preuve que toute boite noire ouverte n'en conserve pas moins une certaine profondeur. Ces réunions se divisent en trois grandes catégories :

- les réunions internes à la filiale étudiée, éventuellement avec ses prestataires : réunions de service, réunions techniques de promotion, travail avec les architectes et les bureaux d'études construction ;

- les réunions inter-filiales au sein de l'opérateur immobilier : comités internes de suivi des projets, réunions techniques d'aménagement, travail avec les architectes coordonnateurs, les paysagistes et les bureaux d'étude d'aménagement ;

- les réunions externes d'échange ou de négociations avec les acteurs publics : comités techniques, comités de pilotage.

Les situations d'observation informelle

Les dix-huit mois passés avec ces acteurs nous ont donné l'occasion de côtoyer les agents dans des situations d'observation officielle, mais aussi et surtout dans leurs bureaux, dans le couloir, dans la voiture, à la cantine de l'entreprise ou au restaurant. Ces très nombreuses occasions d'interaction ont finalement constitué une source de compréhension et de recueil d'informations peut-être encore plus importante que les données qualitatives récoltées à travers les réunions formelles. Chacune d'elles était en effet l'occasion de rapides débriefings, comme autant d'entretiens sauvages durant lesquels les acteurs pouvaient se livrer avec une

[36] Points d'étapes au cours desquels les chargés d'opération présentent à des membres de la direction générale du groupe les avancées de leur projet afin d'en valider les grandes étapes.

franchise supérieure. Il s'agit par exemple de temps passé au téléphone, pour prendre des nouvelles, bavarder, ou encore de notre habitude d'arriver en avance au comité interne de 8h30 pour pouvoir discuter avec un directeur à l'emploi du temps ministériel, mais dont nous avions remarqué qu'il arrivait beaucoup plus tôt que les autres participants.

Les salons professionnels et les journées d'entreprise

Les salons professionnels et les journées d'entreprise auxquelles nous avons pu participer sont une troisième source de connaissance du milieu de la promotion immobilière.

Les salons professionnels se divisent en deux catégories :

Les salons de l'immobilier[37], qui sont ouverts à tous les professionnels moyennant un droit d'entrée assez important[38] pour un doctorant.

Le salon des collectivités, réservé aux seuls élus et directeurs des services locaux, ainsi qu'aux employés des grandes entreprises ayant un stand sur le salon[39].

Dans les deux cas, l'obtention d'un badge était conditionnée à mes relations avec certains alliés au sein de l'entreprise, qui, ne participant bien souvent qu'à une demi-journée sur les deux ou trois jours de salon, acceptaient de me prêter le leur le reste du temps. Ces événements étaient l'occasion de recueillir des informations auprès d'autres acteurs, et surtout d'observer les rapports inter-acteurs dans un cadre différent que celui des réunions de projet, d'où des rapports entre acteurs publics et privés beaucoup plus personnels, presque désinstitutionnalisés, donnant lieu à l'élaboration de stratégies communes qu'un contexte officiel n'aurait pas rendu possible.

Les journées d'entreprise auxquelles nous avons pu assister, que ce soit la journée annuelle de communication entre la direction et les employés, ou bien des demi-journées de formation, ont été là encore une source d'observation très éclairante.

[37] Le SIMI notamment, ou le Forum des projets urbains.
[38] Plusieurs centaines d'euros.
[39] Voir chapitre 4

Les situations en dehors de l'entreprise, pierre de touche de la relation acteurs-chercheur

Enfin, fréquenter les acteurs en dehors des heures de travail permet incontestablement une intégration beaucoup plus forte du chercheur à son terrain, que ce soit au bar à l'occasion d'un *after work*, dans le contexte privé d'un café le week-end, lors de fêtes somptueuses organisées par l'entreprise dans l'appartement témoin d'une de ses opérations, ou encore sur les terrains de football…

Participer pour mieux observer

Cette question de l'intensité de l'imbrication du chercheur avec son terrain pose évidemment le problème de son implication dans les activités concrètes des acteurs. Dans notre cas, si l'accord verbal passé avec le dirigeant faisait état d'une éventuelle participation aux projets, via un avis extérieur, la convention signée avec la société bannissait formellement de tels rapports.

À plusieurs reprises cependant, nous nous sommes trouvé en situation de participer directement aux activités de l'entreprise, que ce soit pour relire une réponse à appel d'offre lors d'un moment d'urgence, pour rédiger certains passages d'un document destiné à un concours inter-filiales. Dans les deux cas, notre apport s'est limité à des commentaires rédactionnels, évitant toute remarque de fond. Notre influence sur ces documents était donc à la fois visible pour les acteurs et neutre en ce qui concernait le fond de leur production. Ce type d'intervention nous a permis de rentrer dans des boucles de mail[40], d'accéder à des documents confidentiels[41], voire d'envoyer les agents en vacances gratuitement[42].

Ces rares moments de participation ont indéniablement constitué des étapes décisives dans la construction du rapport au terrain. En effet, comme le décrit Lapassade, commentant les écrits de Schein (1987), « *l'ethnographe ne sera pas vraiment accepté par le groupe aussi longtemps qu'il ne sera pas ressenti comme disposé à apporter une aide éventuelle* » (Lapassade 2002).

---

[40] Dans le cas de la réponse à l'appel d'offre, le chargé de projet débordé sera heureux de reprendre la plupart de nos modifications à son compte, et nous mettra en retour dans la boucle de mails.

[41] Notamment des bilans prévisionnels.

[42] Nous faisons ici référence au concours interne pour lequel nous avons participé à la rédaction du dossier déposé par le responsable de projet. Celui-ci nous avait maladroitement caché qu'un séjour en Islande était prévu pour les vainqueurs, ce qui nous a été rapporté par d'autres salariés.

Restituer pour survivre

La restitution des observations du chercheur auprès de son terrain constitue traditionnellement un passage incontournable de l'ethnographie d'entreprise (Lambelet 2003 ; Flamant 2005). Dans notre cas, l'enjeu de la restitution après un an d'observation était celui de la reconduction de la convention, et donc de notre maintien sur le terrain.

L'organisation de cet événement en plein mois de juillet, en fin de journée d'un vendredi, symbolise selon nous la volonté des dirigeants de la filiale de minimiser le nombre de personnes présentes à cette restitution. Notre intervention était évidemment gouvernée par l'image et la posture que nous avions construite au cours de cette première année. Elle a donc consisté en une mise en perspective théorique de nos observations organisationnelles et urbanistiques, dans le plus pur style de neutralité universitaire, le tout avec une mise en forme particulièrement ergonomique destinée à rendre impressionnant un propos relativement plat. L'image de *l'œil neuf* apporté par le chercheur à son terrain d'étude semble en effet devoir être relativisée, et nous parlerons plus volontiers d'un *discours neuf* sur des procédés et des situations connus de tous (Selim et Sugita 1991).

Outre l'accord obtenu pour le renouvellement de la convention, cette séance nous a permis de tester certains résultats, de voir ce qui était retenu de nos propos, et surtout de nous rendre compte des attentes normatives (Flamant 2005) placées dans notre travail : « *il faudrait que vous arriviez à voir si ce qu'on fait, c'est bien.* », me dira-t-on en guise de programme pour la deuxième année.

5. Les limites de l'observation

Comme nous venons de l'entreprendre, il semble capital d'expliciter les problèmes et les limites rencontrés sur le terrain (Chapoulie 2000) afin de conférer sa juste valeur à celui-ci. Nous voulons ici afficher les errances et les contingences, les hasards et les coups de chance qui font du terrain une exploration davantage qu'une randonnée. Notre rigueur n'existe qu'en vertu de ces hasards, et permet d'assumer le principe de non linéarité de la recherche. Proposer

une traduction honnête de ces contingences, permet de les faire rentrer dans l'économie rhétorique d'une thèse de doctorat. La démarche réflexive augmente ainsi partiellement la viabilité des données.

Une méthode chronophage

Rappelons tout d'abord la finitude temporelle d'une entreprise pourtant interminable, faite de nombreuses réunions manquées avant, pendant ou après notre phase d'observation, ou d'entretiens à mener qui n'auront jamais lieu. La littérature méthodologique souligne rarement à quel point le travail d'observation est une méthode chronophage, faite de plages d'observations de plusieurs heures durant lesquelles le chercheur n'apprend souvent rien de nouveau ou de concluant. L'« *attention soutenue* » qu'il nécessite (Arborio et Fournier 2003) ne saurait être constamment appliquée dans les faits. Dans notre cas, la durée de notre observation peut paraître relativement longue comme support à un travail de doctorat, mais elle n'est rien par rapport à la temporalité dans laquelle s'inscrivent les processus observés. La temporalité du projet urbain s'étale sur de nombreuses années, et nous n'avons eu accès qu'à une portion infime du processus. Le choix d'étudier un grand groupe de promotion, et à travers lui plusieurs projets à des stades de réalisation différents, permet cependant de minorer cette limite et de favoriser la montée en généralité.

Une contingence relative des terrains de recherche

Une autre limite de notre recherche réside dans la relative contingence des projets étudiés. Si ces projets constituent nos véritables terrains de recherche, le choix que nous en avons fait dépendait d'abord et surtout des *sujets* sur lesquels l'équipe de développement de l'entreprise était en train de travailler au moment de notre arrivée. Notre objet affiché concernant les projets où l'opérateur jouait le rôle le plus intégré, il nous a semblé que le choix des projets les plus ambitieux en termes d'échelle et de programme n'avait pas posé de problème. Il est apparu par la suite que nous avons surtout eu à choisir entre les projets portés par les salariés les plus disposés à nous accueillir, quand des projets d'envergure portés par d'autres agents restaient inaccessibles pour de l'observation directe.

Le choix des terrains consista également dans le choix du segment de la chaine de production sur lequel porter notre regard. Une limite importante en découle : malgré plusieurs injonctions amicales à regarder vers la phase chantier, car « *c'est là que tout se joue*[43] », les conditions d'intégration et d'accès au groupe de salariés concernés par le chantier[44] nous ont fait abandonner l'observation directe et les entretiens centrés sur cet aspect du projet. Si ce choix se justifie intellectuellement par le fait que le chantier est un monde tourné vers les entreprises de construction et n'entretient presque aucun lien avec les décideurs publics, il convient d'assumer que cette *impasse* fut davantage dictée par le terrain que décidée comme telle.

L'entreprise où nous avons effectué notre observation constitue là encore un facteur contingent de l'enquête. Malgré sa représentativité importante en termes de parts de marché et de logements produits, il s'avère que nous aurions également pu mener cette enquête chez son principal concurrent[45], ce qui aurait peut-être modifié certains résultats[46]. L'enjeu d'éviter l'approche monographique sera par la suite facilité par les interviews complémentaires avec des dirigeants d'entreprises concurrentes.

Enfin, le biais le plus important de l'observation est le faible dispositif de contrôle de la preuve que peut offrir le chercheur à ses lecteurs. Comment un fait observé devient-il une donnée ? Comment juger d'une anecdote qu'elle est représentative ? Que faire d'une information qui n'aurait pas été recoupée ? Le problème de la méthode ethnographique est que la preuve est parfois seulement une information donnée à l'oral, qui semble plausible mais difficile à vérifier directement auprès des acteurs concernés. L'intuition du chercheur ne pouvant suffire à établir un fait scientifique, il ne lui reste qu'à la tester auprès d'autres informateurs –acteurs ou chercheurs– et à la présenter au conditionnel.

---

[43] Phrase entendue plusieurs fois au cours de l'enquête.

[44] Ces salariés sont par définition plus rarement présents au siège, et ont surtout un emploi du temps plus aléatoire qui rend difficile la programmation ou la tenue d'un entretien.

[45] Le directeur de cette entreprise concurrente, rencontré peu auparavant, nous avait demandé du temps pour réfléchir à notre proposition, avant de nous recontacter pour l'accepter. Il nous a alors fallu le remercier poliment et lui expliquer qu'étant donné l'accord obtenu de son concurrent le plus direct, nous allions désormais cesser toute relation avec lui. Un de nos informateurs privilégiés, salarié de cette entreprise, nous a par la suite assuré que jamais nous n'aurions pu disposer d'une telle liberté de mouvement, accéder à autant de situations différentes et assister à autant de réunions stratégiques chez ce concurrent, dont il présentait l'organisation comme beaucoup plus hiérarchisée, voire quasiment militaire (ce qui explique sans doute le fait que le directeur de la filiale rencontré ait suspendu sa réponse en attendant d'en discuter avec sa hiérarchie).

[46] Un entretien tardif réalisé avec une salariée de cette entreprise nous montre cependant que nos résultats généraux y sont également valables.

Se couper de certains acteurs et en oublier d'autres

Notre proximité réelle[47] et symbolique[48] avec les promoteurs immobiliers nous a sans doute éloigné de certains acteurs, notamment les acteurs publics. Malgré nos efforts pour rappeler à chaque début d'entretien notre qualité d'universitaire et notre indépendance financière vis-à-vis de l'entreprise de promotion observée, nos échanges et conversations avec les chargés de projets des acteurs publics sont restés empreints d'une méfiance certaine à notre égard. De la même manière, les entretiens avec les architectes ont souvent donné lieu à une grande retenue de leur part face à celui qui apparaissait comme *lié à leur client*. Enfin, d'autres acteurs du projet urbain restent à l'écart de ce travail, tels que les riverains, grands absents des débats entre acteurs, ou encore les acquéreurs de logement, acteur central mais fantôme dans l'élaboration du projet. Ces lacunes nous paraissent importantes à souligner dans la mesure où elles constituent un effet collatéral de notre choix de nous concentrer sur un acteur spécifique du projet urbain.

Observer l'intérieur d'une organisation

Il convient de se garder d'une vision romantique de l'observation comme méthode permettant au chercheur de comprendre les processus observés en se mettant à la place des acteurs. En effet, « *on ne devient pas plus Papou en s'immergeant dans une société Papou qu'on ne devient ouvrier en s'immergeant dans un atelier de production industriel* » (Poirier 1991). Pas plus qu'un philosophe devenu ouvrier (Weil et Chenavier 1951 ; Linhart 1978) ne saisira l'ensemble des catégories de ses collègues de travail par sa seule adoption de leurs gestes sur la chaine de production, un chercheur en géographie ou en aménagement ne peut se faire promoteur immobilier en suivant quotidiennement une équipe de promotion dans sa gouvernance des projets. Il ne s'agit donc pas de prétendre observer un projet urbain *depuis l'intérieur*, avec l'illusion de se mettre à la place de celui qui le mène, mais plutôt d'en voir modestement *l'intérieur,* toujours depuis notre place de chercheur.

Un observateur participant à visage découvert s'expose d'ailleurs en permanence au risque que sa présence vienne fausser la situation qu'il observe. Ce

[47] Arriver et repartir avec eux.
[48] Habitus vestimentaire.

risque doit toutefois susciter autant de vigilance que de modestie. Nous nous sommes ainsi demandé si notre présence lors d'un comité de pilotage avait pu avoir une influence sur le comportement de défiance et d'agressivité ostentatoire de l'élu à l'urbanisme de la commune à l'égard des promoteurs. Le fait qu'il ait réagi de manière très aimable à notre présence d'universitaire a-t-il pu influencer à la marge son comportement par la suite particulièrement agressif et autoritaire à l'égard de ses partenaires privés ? Ici survient le danger d'une surinterprétation de notre influence dans une immense réunion où nous étions de loin l'acteur le moins important, mais également le seul acteur extérieur au projet.

Le danger d'une empathie exacerbée

La littérature ethnographique défend à l'envi le travail de terrain comme une obligation de s'impliquer, conduisant par exemple le chercheur à adopter, consciemment ou non, une posture d'empathie face aux succès et aux échecs des acteurs. Dans notre cas, il est certain que les avancées et les stagnations des projets étudiés ne nous laissaient pas indifférent, et nous nous sommes ainsi surpris à nous réjouir, à l'image des chargés de projets que nous suivions, d'un accord trouvé suite à une longue négociation, quand bien même l'absence d'accord aurait également constitué un résultat exploitable pour notre recherche. Cette posture constitue-t-elle une limite, ou l'empathie agit-elle au contraire comme un puissant vecteur de compréhension des acteurs, à « *prendre la perspective qu'autrui a sur le monde* » (Gallenga 2008) ? Pour C. Rogers (1967), l'empathie nous aide à « *percevoir le cadre de référence interne d'une personne avec précision et avec ses composantes et significations émotionnelles de façon à les ressentir comme si l'on était cette personne, mais cependant sans jamais oublier le "comme si"* » (Rogers 1967, cité par Gallenga 2008). Toute enquête dépend alors de la capacité du chercheur à ne pas oublier ce « *comme si* », dans une démarche ethnographique qui rend la distanciation aussi vitale que l'implication.

> *« Non seulement l'implication n'est pas contradictoire avec le maintien de la distance nécessaire à l'objectivation du réel, à sa constitution symbolique comme objet externe et au dégagement de la conscience immédiate que l'on peut en avoir, mais elle les suppose ».* (A. Lévy, cité par Lapassade 2002)

Le fait d'appartenir au même champ professionnel que nos enquêtés fut pour nous à la fois un atout d'intégration et un vecteur d'empathie peut-être démesurée.

Résumée par l'expression « *going native*[49] » (Benson et Hughes 1983), la transfiguration du chercheur en membre du groupe social étudié peut représenter une posture revendiquée (Favret-Saada 1977) ou recommandée (Goffman 1989). Dans notre cas, le danger de ne retenir que le point de vue des acteurs étudiés nous paraît important étant donné la disjonction entre notre objet et notre terrain d'étude (la production urbaine d'un côté, les promoteurs immobiliers de l'autre). Pour furtif qu'il ait pu être, le point d'alignement de notre vision avec celle des acteurs étudiés a constitué l'apogée de notre immersion. La prise de conscience de cet état a marqué le début de la sortie progressive du terrain. Au cours des mois suivants, nous nous sommes donc concentré sur le point de vue des autres acteurs du projet urbain avec lesquels les promoteurs sont en interaction.

En effet, le recours à l'ethnographie ne doit pas faire perdre de vue qu'il ne s'agit que d'un détour destiné à produire des savoirs dans cet autre champ disciplinaire qu'est l'urbanisme, qui vise dans notre cas à la compréhension du processus de production de la ville. Dans cette optique, la connaissance du point de vue de chaque acteur constitue un outil d'analyse, et non une fin en soi. De constants allers-retours entre l'ethnographie et l'aménagement étaient donc nécessaires durant la phase de terrain, ce qui ne va pas de soi tant l'observation participante suppose *« à la fois une attention de tous les instants – il faut pleinement participer – et une capacité de désengagement instantanée – il faut reculer légèrement pour observer* » (Winkin 1997).

Une distanciation qui assure l'engagement du chercheur

L'étude d'un acteur dominant peut conduire à minorer la disposition du chercheur à adopter un point de vue critique.

> *« Il semble que la possibilité même d'être critiques, non pas au sens dénonciateurs, mais au sens d'être capables de voir, de comprendre et de faire partager des logiques d'action contraires non seulement aux intérêts des parties prenantes mais des organisations en cause, se soit perdue dans les sables. Pourtant, c'est ce que le sociologue sait faire de mieux, puisque sa compétence réside dans la capacité à s'abstraire des discours particuliers et situés pour reconstruire des logiques d'action, invisibles à l'œil nu, mais pourtant bien opérantes au quotidien, le plus souvent à l'insu des principaux concernés. »* (Bourrier 2011)

Ces lignes posent également la question de l'indépendance du chercheur vis-à-vis de la structure observée. La dépendance financière est notamment présentée

[49] « *devenir un indigène* » (traduction personnelle).

comme un biais éventuel des observations participantes dans les organisations (Bourrier 2011). Dans notre cas, grâce à notre bourse de thèse, les seuls profits tirés de notre présence sur le terrain furent (outre les données recueillies) d'innombrables cafés, de nombreux trajets en voiture pour aller assister aux réunions à l'extérieur et revenir ensuite au siège, quelques invitations à déjeuner au restaurant[50] ainsi que les amuses bouches ou les verres que la convenance obligeait d'accepter lors des évènements internes de l'entreprise. L'indépendance financière du chercheur lui permet éventuellement de parler du « *côté obscur* » des organisations (Vaughan 1999), bien que ce travail se cantonne à la description et à l'analyse d'un système, et non de ses éventuelles dérives.

La question de l'indépendance entraine mécaniquement celle de l'engagement du chercheur. Pour apolitique que se veuille cette étude, il ne nous a jamais échappé à quel point les promoteurs immobiliers constituent un acteur *idéologiquement marqué* au sein de la fabrique urbaine, ce qui rend d'autant plus central le travail de distanciation, éventuellement critique, vis-à-vis de notre terrain. Le choix d'un terrain est rarement neutre, et la production d'un savoir n'est pas dissociable de celui qui le construit (Latour 1991 ; Calberac 2010). Aider à la compréhension du mode de production de la ville contemporaine reflète donc évidemment nos préoccupations intellectuelles en tant que chercheur, voire comme citoyen. Cependant, ces préoccupations ne sauraient être remplacées par une posture morale ou politique. Le travail de distanciation consiste alors à faire preuve de contemporanéité (Agamben et Rovere 2008), à suspendre pour un temps son jugement politique et affûter d'autant ses capacités d'analyse. Si le travail de recherche n'est pas antinomique d'un apprentissage politique (Feyerabend 1979), d'une recherche de recommandations en termes d'usage de ce bien commun qu'est la ville, il convient néanmoins de distinguer le travail du chercheur de celui de l'urbaniste, voire du militant. Cette séparation favorise une remise en cause parallèle d'idées critiques préconçues et du discours dominant.

[50] En règle générale, nous disposions d'une carte de cantine que nous créditions personnellement.

6. L'observation comme passerelle vers d'autres sources qualitatives

Les données issues de nos observations ne sont pas l'unique source d'information de ce travail. Notre situation d'interne nous a au contraire permis de multiplier les entretiens d'acteurs au sein de l'entreprise et de recueillir des documents à même d'alimenter notre travail.

Multiplier les sources : tentative de typologie

De nombreux auteurs soulignent que l'observation n'est pas une méthode exclusive, et que la multiplication des sources doit permettre au chercheur de contrer les éventuels effets néfastes d'une empathie trop aveuglante (Pinçon et Pinçon-Charlot 1997 ; Bauer 1999). Le travail sur un terrain opaque et peu pratiqué semble encore renforcer cet impératif de croiser ses observations avec d'autres matériaux[51], à l'exemple de nos tentatives d'appropriation du champ d'étude que furent les dimanches passés dans les bulles de vente en Île-de-France, à faire des interviews sauvages des vendeurs en se faisant passer pour un acheteur.

Surtout, le terrain est l'occasion de recueillir de nombreux documents de travail ainsi qu'une épaisse littérature grise. Le degré d'officialité de ces sources varie, depuis les plaquettes de présentation accessibles sur les présentoirs des bulles de ventes aux notes internes confidentielles à destination d'un dirigeant, qui nous ont été résumées par leur auteur (voir tableau ci-dessous).

[51] *« Plus le contact avec le terrain est précieux et difficile à obtenir, et plus la division du travail traditionnelle entre des sociologues qui produisent dans leur bureau et d'autres qui font du terrain devient absurde. »(Bauer 1999)*

Statut de diffusion / Type d'acteurs concernés	Public	Restreint	Confidentiel
Salariés de l'entreprise		- Thèse professionnelle	- Notes internes - Bilans, budgets prévisionnels
Parties prenantes du projet		- Planning - Plans et plans masse - Réponse à appel d'offre - Programmation de logements	- Courriers électroniques
Clients potentiels	- Plaquettes de présentation		
Acquéreurs		- Echéanciers de livraison - Notices descriptives - Livret d'accueil	
Investisseurs	- Rapports d'activités		

Les nombreux documents techniques récupérés sont indispensables à la fine compréhension des projets : les réponses aux appels d'offre, les descriptifs de projets, esquisses et avant-projets, ou encore les bilans financiers constituent autant de sources de choix d'habitude peu accessibles aux chercheurs[52], dont les matériaux en termes de littérature grise doivent parfois se limiter aux communiqués de presse et à la documentation commerciale.

La revanche de la méthode par entretiens

La promotion immobilière est un milieu *a priori* peu ouvert aux méthodes, voire à l'utilité de l'enquête sociologique. La méthode par observation « *à découvert* » nous a cependant conféré une forte légitimité à solliciter des entretiens avec les acteurs : pour beaucoup d'entre eux, notre présence émanant de la volonté du dirigeant, nous répondre faisait partie intégrante de leur rôle dans l'entreprise. Il nous semble indéniable que notre appartenance symbolique à l'organisation

[52] À l'exception de Castel (2005).

étudiée a joué sur la qualité et la sincérité des entretiens réalisés. Lors de ces entretiens, nous avons développé des stratégies de connivences destinées à nous présenter comme un acteur de l'entreprise : par exemple, nous avions remarqué que les acteurs extérieurs à l'entreprise utilisaient les noms de filiales officiels, récemment redéfinis par une agence de communication, alors que les anciens noms continuaient à être utilisés en interne, d'où notre application à employer cette ancienne dénomination.

Les entretiens compréhensifs réalisés l'ont été dans des conditions de confiance optimales, souvent avec des acteurs déjà rencontrés lors de réunions et en étant toujours chaleureusement recommandé. Le flou relatif autour de notre fonction au sein de l'entreprise, de ce qui était attendu de nous par la direction et donc de ce qui était attendu des interviewés, a été tout à fait salutaire. Notre appartenance progressive au décor de l'entreprise a ainsi permis de recueillir des informations d'un niveau de confidentialité qui n'avait pas été envisagé initialement.

Surtout, les entretiens d'acteurs réalisés dans le cadre d'une observation participante présentent un gain important en termes de précision des questions. En effet, il est aisé pour l'intervieweur de se référer à des situations concrètes vécues par l'informateur, afin de le pousser à expliquer son action. Partir ainsi du concret, se référer à des situations vécues avec l'informateur lors de réunions, permet d'éviter les discours convenus, d'aller plus loin dans la discussion, donnant au chercheur d'autres armes pour placer l'interviewé dans d'éventuelles contradictions. Le passage du « *pourquoi* » vers le « *comment* »[53] est donc facilité par la connaissance préalable d'exemples que l'informateur n'aurait pas nécessairement convoqués lors de l'entretien.

Dans un souci de multiplication des points de vue et de différenciation avec la littérature existante, nous avons tenu à ne pas donner la priorité à la parole managériale et à mener des entretiens à tous les niveaux hiérarchiques, des assistants aux dirigeants. Les entretiens avec les chargés de projets se sont souvent révélés plus instructifs que ceux avec les managers, mais la diplomatie imposait de

[53] Selon le mot de Katz, 2002 (*in* Cefaï 2010)

continuer à interroger ces derniers[54]. En tout état de cause, il nous a semblé que la sincérité des acteurs interrogés était souvent inversement proportionnelle à leur position hiérarchique[55]. Preuve de cette retenue supérieure des cadres dirigeants, après un long entretien marqué par un vif intérêt envers nos travaux, un directeur d'opérateur immobilier concurrent refusa par exemple que nous interrogions d'autres personnes de sa direction, nous déclarant : « *je tiens à protéger mon équipe* ».

Les entretiens formels

Le lecteur trouvera en annexe la liste des entretiens réalisés. Outre les entretiens avec les acteurs des projets étudiés, nous avons également cherché à *couvrir* au maximum les différents champs d'action de l'entreprise observée. Par la suite, une série d'entretiens avec les dirigeants de ses principaux concurrents[56] a permis de confirmer la réalité de nos observations et soutenu la montée en généralité.

Le degré d'adoption d'une posture objectivante dépend souvent du champ d'intervention de l'acteur interviewé : les aménageurs ou les développeurs possèdent souvent une formation plus ouverte sur les sciences sociales que leurs collègues du service programme, et sont habitués à présenter leur activité à une personne extérieure. Leur réflexivité assumée et affichée facilite l'intercompréhension avec le chercheur, mais limite parfois d'autant leur propension à délivrer des informations brutes. Avec ce type d'agent, les informations factuelles pourront plus facilement être glanées au détour d'un couloir ou pendant les temps morts d'une réunion. Au contraire, les agents de formation scientifique sont moins à l'aise dans la situation d'entretien, et cherchent non pas à se raconter mais à dire ce qui est attendu d'eux.

« Parce que le paysan parle à l'autre, au savant, il s'objective et ne dit rien. De son côté, l'ethnographe n'écoute pas – soit qu'elle cherche des faits empiriques, et il n'y en a pas dans ces récits fantastiques qui puissent satisfaire au critère de plausibilité ; soit qu'elle s'en

[54] Vexé de nous voir demander un entretien à une chargée d'étude alors que lui-même n'avait pas encore reçu de demande d'entretien, un cadre dirigeant de l'entreprise nous demanda un jour quand nous comptions l'interviewer, ce que nous nous sommes empressé de faire.

[55] Plusieurs exceptions, en haut comme en bas de l'échelle hiérarchique, viennent toutefois nuancer cette observation.

[56] Malgré notre engagement initial de ne pas rencontrer les concurrents de l'entreprise observée, nous finirons finalement par le faire néanmoins, autorisé et encouragé par le cadre dirigeant qui nous servait de tuteur.

tienne à ce langage et comprenne qu'il n'y a là rien d'autre à entendre que le refus du paysan de parler en son propre nom. » (Jeanne Favret-Saada 1977)

Il convient alors d'orienter l'entretien vers un dialogue, et faire comme si on était au café. Ainsi, les chargés d'étude technique, ingénieurs ne possédant pas ou peu de formation en sciences sociales (ESTP) nous ont offert des entretiens d'une grande richesse factuelle. Avec ce type d'agent, les questions plus précises sur le fonctionnement de leur métier (plus opaque à nos yeux que celui des développeurs et des aménageurs) ont trouvé des réponses plus franches. Au cours de ces entretiens, plus directifs, le jeu rhétorique des développeurs disparaissait au profit de réponses plus prosaïques, de la part d'agents qui voyaient notre rencontre comme un curieux moment de détente dans leur emploi du temps très normé.

Cependant, obtenir des entretiens avec les chargés d'étude technique a nécessité une longue phase d'approche et de *séduction*, pour atténuer leur méfiance envers *l'intellectuel* que nous représentions. Il fallait souvent les convaincre, par notre intérêt quotidien, nos attitudes et notre insistance à prendre rendez-vous, que la rencontre avec leur N+2 sur des questions prospectives ne nous paraissait pas plus intéressante que la discussion avec eux sur le nombre de robinets extérieurs, les matériaux de façade et les bordures de trottoir.

Les entretiens informels

À la manière d'I. Joseph (2004) étudiant le projet Météor mis en place par la RATP, suivre un projet depuis l'intérieur sera donc surtout l'occasion de recueillir le discours des acteurs de manière moins officielle que lors d'un entretien.

« L'enquête est une occasion singulière pour percevoir les performances de ces personnages ; elle interrompt leurs habitudes d'action, et en fait, pour un moment, des observateurs avertis et de nouveaux convertis, elle les saisit entre deux états de croyance et les oblige à parler en marchant, sur le mode de l'aparté, pris dans des conversations plus qu'interrogés dans le cadre d'entretiens. […] Nous étions dedans et dehors, avertis et novices, avec suffisamment de passerelles entre les vocabulaires et les curiosités pour que l'enquête ait les allures d'une coopération. » (Joseph, 2004)

Ce type d'entretien a finalement été le plus fréquent, mais il possède la limite (tant matérielle que déontologique) de proscrire l'utilisation de l'enregistreur.

Le lecteur trouvera en annexe la liste exhaustive des 89 situations d'observation formelle et la description sommaire des réunions. Il convient donc d'ajouter à ces heures d'observation officielle les nombreux moments d'observation *sauvage* dont

nous avons pu profiter. De la même manière, la quarantaine d'entretiens semi-directifs réalisés pour ce travail se double d'une longue liste d'entretiens informels, aussi difficiles à quantifier qu'à discerner d'une conversation de couloir qui se prolonge au restaurant. Plus des deux tiers de ces entretiens ont été effectués dans l'entreprise, dont 50 % au sein de la filiale de promotion observée. Les quelques entretiens externes concernent à égalité les partenaires publics et parapublics de l'entreprise, ses prestataires (architectes, bureaux d'études) et des opérateurs concurrents.

Les carnets de terrains

L'écriture de la thèse est fortement déterminée par l'utilisation et le traitement de nos carnets de terrain. Il semble donc logique de développer ici la manière dont eux-mêmes ont été constitués.

Nos six carnets de terrain contiennent tout ce que nous avons pu noter au cours des périodes d'observation. Ils ne contiennent donc pas tout ce que nous aurions voulu noter, ni tout ce à quoi nous avons assisté. Malgré le souhait de tout ethnographe de le reporter à une phase post-terrain, le travail de choix, de tri et de synthèse des informations récoltées commence de fait dès l'instant où une parole est prononcée. Dans notre cas, la présence d'un observateur participant autour d'une table de réunion où chacun prend en note ce que bon lui semble rendait cette couverture confortable. Néanmoins, nous étions également observé, notamment en ce qui concerne nos prises de notes. Nous prîmes donc la double habitude, douloureuse pour le poignet et la mémoire, de tout noter afin de ne pas laisser paraître l'orientation de notre intérêt, et de suspendre ostensiblement la prise de note à chaque fois que la conversation prenait un tour que les participants n'auraient pas voulu rendre public, ou qui concernait des thèmes dont nous ne parlions jamais avec les agents et auxquels nous n'étions pas censé nous intéresser. Il s'agissait alors de rattraper ces notes quelques minutes après, dès que le sujet avait changé. Notre atout principal pour mener à bien cette stratégie était bien entendu notre écriture calamiteuse. Au bout de quelques mois, un chargé de projet nous avoua sa frustration de ne jamais parvenir à la déchiffrer ; dans certaines configurations, nous prenions même soin d'accentuer un graphisme déjà naturellement peu lisible.

Parfois, la situation excluait de fait toute prise de note : malgré le caractère potentiellement passionnant des postures personnelles et des arguments rhétoriques exposés, il reste difficile à un observateur extérieur d'écrire frénétiquement dans des moments de négociation parfois tendus, voire en pleine altercation entre deux dirigeants. Il nous fallait alors mémoriser et attendre un moment plus calme pour jeter quelques mots dans notre carnet, puis garder le tout en mémoire jusqu'à le retranscrire dans le métro du retour. Ces reprises a posteriori, si possible dans les minutes qui suivent le départ du terrain, étaient aussi l'occasion de noter les impressions, les discussions de couloir ou les informations glanées lors des pauses cigarettes.

7. Méthode d'écriture

De l'utilité des descriptions ethnographiques

> *« Le problème avec la profusion de description ethnographique est qu'elle est trop aisément attribuée à un manque de théorie »* J. Katz, (in Cefaï 2010).

Il nous faut pour terminer ce chapitre aborder la question de la méthode d'écriture employée. Si la rédaction d'une thèse apparaît toujours plus particulière à son auteur qu'à son lecteur, il nous semble devoir préciser le statut accordé ici aux données ethnographiques dont nous disposons.

Le danger pourrait être de n'utiliser ces sources que comme un outil de travail, et de n'en livrer au lecteur qu'une version travaillée et polie par nos soins. Dans le contexte qui est le nôtre, la tentation d'atténuer ou d'euphémiser la crudité de certaines scènes permettrait sans doute de nous conformer aux attentes et à la confiance placées en nous par l'entreprise, selon une certaine tradition d' « *autocensure [que] peut parfois nécessiter [la recherche ethnologique]* » (Lambelet 2003).

Nous avons pourtant préféré retranscrire sous forme d'encadré des scènes qui permettent selon nous de comprendre la perspective des enquêtés. Aucune ne nous semble diffamante, ni caricaturale, pourvu qu'on les replace dans leur contexte, ce que nous espérons avoir fait. Ces descriptions bénéficient dès lors d'un degré de scientificité important, comme représentatives d'une situation

paradigmatique qui met en exergue les *régularités* du terrain. Pour J. Katz, leur accumulation les rend comparables à des données statistiques.

Pour les raisons que nous allons exposer, l'intégralité de ces descriptions ne sera pas commentée, et le lecteur peut donc aisément les sauter sans perdre le fil. Peut-être est-ce d'ailleurs préférable, tant leur interprétation peut porter à débat, étant donné le « *dilemme méthodologique [posé par J. Katz] selon lequel meilleures sont nos descriptions, plus problématique est leur utilité pour l'explication* » (in Cefaï 2010). Il semble en effet que l'interprétation des données d'observation soit plus problématique que celle des discours recueillis en entretien. Comme l'écrit F. Desage, les « *contraintes pratiques [des acteurs apparaissent sur le terrain] sous une forme cependant plus ambiguë, moins linéaire et plus différenciée* » que ne le laisserait croire un recueil des discours de l'extérieur (Desage 2005). Ces ambigüités sont aussi fécondes pour la recherche que difficiles à exposer, et complexifient d'autant l'analyse et le travail de généralisation attendu du chercheur.

Descriptions globales, analyses partielles

Le caractère délimité des objectifs scientifiques de cette étude entre cependant en dialogue avec un exposé plus complet de nos résultats de terrain. Ce choix d'écriture peut apparaître comme un refus de nous séparer des matériaux recueillis[57]. Il consiste davantage en une volonté de plonger le lecteur dans le monde que nous avons exploré, en reproduisant un certain flux d'informations auxiliaires jugées exemplaires. Notre choix de retranscrire des données non indispensables à la démonstration finale relève d'une volonté de partage des sources à même de brosser un tableau général utile à la compréhension du groupe social appréhendé. Ces informations *superflues* ne seront pas nécessairement traitées ou commentées, mais seulement livrées au lecteur curieux et à de futurs chercheurs dont l'optique pourrait différer de la nôtre, et qui pourraient alors s'en servir. Les différents niveaux de lecture sont reflétés dans la mise en page. Les encadrés descriptifs jouent ainsi ce double rôle d'illustration de l'idée développée dans la partie où ils s'insèrent, *ainsi que* de compte-rendu brut, à visée ethnographique, d'une situation observée et livrée telle quelle au lecteur.

[57] Ce travail de tri et de suppression de nombreux pans de l'étude a pourtant eu lieu.

« La clé du processus se trouve dans le fait de représenter avec sensibilité, par le moyen de textes écrits, ce que les personnes du cru tiennent pour significatif, puis de rendre leurs préoccupations accessibles à des lecteurs peu familiers avec leur monde social. »
Emerson, Frets, Shaw, 1995, in (Cefaï 2010)

L'enjeu de l'écriture est donc d'opérer la fusion des deux phases vécues successivement durant la recherche : se livrer à une retranscription fidèle des catégories d'action des acteurs et tenter de s'en déprendre dans le même temps pour faire advenir l'analyse. Par la diffusion du carnet de terrain, « *le lecteur est ainsi placé dans une situation aussi proche que possible de celle qu'occupait l'observateur au moment du recueil [des] données* ». Ces extraits ont ainsi valeur de preuve quant à « *la possibilité de l'existence du type de phénomène présenté* » (Chapoulie 2000).

Posture disciplinaire indécise et rigueur bricolée

"Si la tension entre science et action traverse l'ensemble des SHS, l'urbanisme-aménagement est la discipline où elle affleure de façon particulièrement visible, et qui permet donc de la mettre au jour et de l'analyser. Dans quelle mesure est-il pertinent de mettre en place des cadres théoriques quand la ville et le territoire, objets de l'urbanisme-aménagement, sont des construits politiques et sociaux en mouvement permanent ? Une démarche non théorique est-elle dès lors souhaitable ? » (Lord, 2014)

La posture disciplinaire de ce travail est peu définie. L'imbrication des échelles spatiales et l'analyse des relations entre organisations ancrent cette recherche à la fois dans la géographie et dans la sociologie des organisations. Enfin, sa visée se rapporte à la compréhension des mécanismes de production de la ville, autrement dit à l'urbanisme-aménagement. Pour attrayante que soit cette approche multidisciplinaire, ses travers sont pourtant nombreux, que ce soit en termes de déficit bibliographique dans les domaines explorés ou d'attentes de résultats scientifiques spécifiquement liés à telle ou telle discipline.

Il s'agirait ici d'expliciter le lien entre la démarche d'observation participante et l'aménagement, et de montrer en quoi l'ethnographie et ses méthodes permettent de dire quelque chose sur la ville. Outre les justifications évoquées plus haut, nous pouvons souligner le décalage entre la ville comme support d'interactions et de transversalité et le monde social restreint et fortement cloisonné qui la produit. Face à ce paradoxe, étudier la production urbaine avec des méthodes fortement transversales nous semblait intéressant, bien que l'étude de ce que les conduites quotidiennes des acteurs observés *révèlent* de la production urbaine

contemporaine relève d'une sorte de grand écart disciplinaire. Champ d'étude indiscipliné (Pinson 2003; Pasquier et Schreiber 2007), le champ de l'urbanisme et de l'aménagement se prête à ce type de « *bricolage épistémologique* » (Scherrer 2010), et les attentes en termes de production de connaissance trouvent ici un cadre méthodologique qui vient remplacer le cadre théorique.

> *« Pour agir, il faut se représenter le monde. Or les sciences sociales apportent des hypothèses qui sont susceptibles de devenir des croyances dès lors qu'elles sont adoptées au-delà de leurs limites par tous ceux qui, pour agir, ont besoin de se justifier au regard de cette vision du monde. »* (Scherrer, 2010)

Sans chercher ici à établir aucune croyance, ni à orienter aucune action, notre posture de recherche se veut avant tout compréhensive des faits sociaux décrits, sans donc se réclamer d'une quelconque discipline.

Anonymisation des acteurs et des organisations

L'anonymisation des communes, des organisations et des acteurs étudiés pour ce travail a pour objet de respecter les clauses de confidentialité qui nous lient à l'opérateur étudié[58]. Nous avons donc utilisé des pseudonymes pour évoquer les différentes communes concernées par les projets étudiés. Le lecteur peut garder à l'esprit que nos terrains principaux (Merlon, Narse et Saussaye) sont situés en première couronne de la capitale, et que les autres projets cités appartiennent l'aire urbaine parisienne ou à une commune-centre de métropole régionale. La liste des communes étudiées sera communiquée au jury de la thèse.

De la même manière, nous avons arbitrairement choisi de donner au groupe immobilier observé le nom de « Green », et à sa filiale de promotion de grands projets résidentiels le nom de « Green Secteur Production ».

Concernant les entretiens, ils sont seulement numérotés. La liste des personnes interrogées et de leur fonction figure en annexe, mais le lien entre le numéro des entretiens et les fonctions est pour l'instant réservé au jury de la thèse. Nous sommes conscient de la limite scientifique que constitue le fait de ne pas pouvoir situer précisément le locuteur cité. Nous avons cependant préféré sacrifier ces informations afin de garantir strictement l'anonymat des personnes interrogées, eu égard à la franchise avec laquelle elles nous ont répondu. La représentativité et

[58] Dans cette optique, la dénomination des statuts juridiques et organisationnels du groupe Green de ses dirigeants respecte un régime de vraisemblance, et non la réalité du groupe étudié.

la légitimité des personnes interrogées seront toutefois validées par le jury de la thèse, en possession de la fonction des interviewés. Dans la même optique, et malgré le biais que cela représente en termes de stéréotypes de genre, nous avons choisi d'uniformiser tous les genres des personnes interviewées ou décrites au masculin, malgré la présence de nombreuses femmes dans les situations observées. La transparence concernant le genre des personnes citées auraient en effet rendu certaines actrices, voire certaines communes trop transparentes. Ce manque de contextualisation spatiale et institutionnelle nous fait courir le risque d'une généralisation abusive. Nous sommes obligé de l'assumer, considérant que cet ancrage déficient se trouve par ailleurs compensé par la précision des descriptions ethnographiques. Outre le fait que cet anonymat rend nos observations plus difficiles à vérifier, il augmente aussi symboliquement le problème de la représentativité de nos cas, en laissant supposer que les phénomènes décrits auraient été similaires avec des acteurs différents. Cette anonymisation rentre finalement dans le *pacte ethnographique* proposé au lecteur.

Le « pacte ethnographique » comme régime de véridicité

La question de la rigueur de l'approche qualitative s'articule souvent avec celle de l'honnêteté intellectuelle, pour déboucher sur le « *pacte ethnographique* » (Olivier de Sardan 2004) passé avec le lecteur. Cette transposition aux sciences sociales et à leur régime de scientificité d'une expression issue de la critique littéraire (Lejeune 1975) nous semble vouloir conférer à l'écriture ethnographique un statut d'argument d'autorité. Il appartient au lecteur de s'y rallier ou non, cependant il serait mensonger de lui promettre la déconstruction d'un discours (celui du promoteur) par un autre (celui du chercheur). Ce qui est en jeu, c'est bien la restitution du premier par le second, qui tient la plume.

CONCLUSION

L'enjeu de ce chapitre consistait à présenter notre méthode afin d'en défendre à la fois la rigueur et la scientificité de ses résultats. En adoptant l'observation participante pour traiter un sujet d'aménagement orienté vers les acteurs économiques, nous faisions le choix de sortir d'une vision théorique de l'économie

(Dufy et Weber 2007) pour proposer une approche pratique, si ce n'est sensible, des phénomènes étudiés.

La rédaction d'une thèse correspond à une perte de la mainmise du chercheur sur son objet d'étude. Cette extériorisation le met en danger intellectuellement, disciplinairement, personnellement. Cependant, ce rapport personnel, presque intime, au terrain ethnographique en accentue peut-être encore les difficultés de traitement, notamment celle de rendre compte d'un processus global à partir de données nécessairement contingentes. Comment remettre notre objet tiré de l'établi que représente le terrain ethnographique sur la vaste chaine de production du savoir, au sein de l'usine des sciences sociales ? La proximité réelle du terrain permet-elle la généralisation ? L'ethnographie est-elle soluble dans l'étude du capitalisme ? La réponse nous paraît délicate. Déficience intellectuelle ou incompatibilité disciplinaire ?

Rappelons pourtant que le recours à l'ethnographie fut initialement pour nous une sorte de « *mal nécessaire* », et non le fruit d'une posture *idéologique* ou romantique. Au contraire, notre approche du terrain se rapporte à celle d'un apprenti chercheur aspirant à devenir un de ces « *artisan[s] intellectuel[s]* », dont parle J-C. Kaufmann : un chercheur « *qui sait maîtriser et personnaliser les instruments que sont la méthode et la théorie, dans un projet concret de recherche. Il est tout à la fois : homme de terrain, méthodologue et théoricien, et refuse de se laisser dominer ni par le terrain, ni par la méthode, ni par la théorie.* » (Kaufmann 2011). » Cet équilibre ne peut selon nous s'obtenir qu'au prix d'un certain décentrement, d'une marginalité qui permette de conserver une capacité d'étonnement, indispensable à l'analyse.

Il nous reste maintenant à présenter les résultats de nos recherches, c'est à dire à essayer de « *donner du sens* » à nos observations (Blais et Martineau 2006).

CHAPITRE 3 - DE LA PROMOTION IMMOBILIERE : LE FONCTIONNEMENT DES GRANDS OPERATEURS

« Compliqué. Nous on est atypique. On ne fait pas de dents creuses, pas de recherche cadastre. Les opérations, elles arrivent par les réseaux. » Un développeur de Green Secteur Production.

« Donc tout ça pour montrer quoi ? Le promoteur local a disparu. Maintenant on a une concentration. On a des grands groupes nationaux. On a des aménageurs privés, on a des grandes communautés d'agglomération, et tout ça ça doit discuter. » Un cadre dirigeant de Green Secteur Production

INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objet de décrire le fonctionnement général d'un des principaux opérateurs immobiliers français, et notamment de sa filiale de promotion immobilière à vocation résidentielle.

Dans la continuité des travaux de J. Pollard (2007), ce chapitre a pour but de donner au lecteur une vision d'ensemble du paysage des grands promoteurs résidentiels français. Il s'agira ensuite d'affiner en exposant la structuration d'une maîtrise d'ouvrage privée. Son organisation suivra un plan scalaire, depuis l'échelle macro, regroupant les principaux groupes immobiliers du secteur, jusqu'à l'échelle des agents et des représentations professionnelles.

En premier lieu, nous décrirons l'organisation générale des principaux opérateurs immobiliers français, afin de donner des ordres de grandeur de leur production et de leur chiffre d'affaire, puis d'expliciter les liens entre leurs différentes filiales concourant au financement de la production urbaine, les filiales de promotion et d'aménagement[59]. À partir des quelques données publiques, mais aussi d'informations plus confidentielles ou payantes, nous tenterons de brosser un panorama organisationnel et quantitatif général de la répartition des projets et des volumes de logements produits par ces grands groupes (1). Nous montrerons alors en quoi ces groupes poursuivent actuellement une stratégie d'intégration verticale de leurs activités, stratégie commune à la profession qui transforme tant les organisations que leur manière de produire la ville (2). Cette présentation

[59] Notre champ de recherche exclut les entreprises de BTP (construction de bâtiments et travaux publics) appartenant à ces groupes.

générale des principaux opérateurs immobiliers français actifs sur le marché de l'aménagement permettra au lecteur d'acquérir des ordres de grandeur et des points de comparaison avec le groupe qui constitue notre terrain principal. Notre analyse se portera donc ensuite sur l'étude précise d'un de ces grands groupes, auprès duquel nous avons effectué notre observation participante et la quasi-totalité de nos entretiens (3). Nous appellerons cette société *Green Immobilier*[60]. La description précise de la structuration de ce groupe, depuis la direction générale jusqu'aux différentes filiales de promotion et d'aménagement, nous conduira à évoquer la manière dont les filiales se répartissent les différents marchés de la promotion immobilière française, suivant le type de produit immobilier et le territoire concerné, ces deux critères étant interdépendants. Nous décrirons les évolutions récentes dans la structuration du groupe et tenterons de comprendre en quoi elles répondent aux enjeux définis dans le premier chapitre. Par la suite, nous décrirons plus précisément l'organisation et le fonctionnement de la filiale de promotion immobilière *Green Secteur Production* (GSP) au sein de laquelle nous avons effectué notre travail de terrain (4). La description des différents services, issue de nos entretiens et de notre travail ethnographique, permettra une première mise en exergue de la culture professionnelle de la maîtrise d'ouvrage privée (5).

1. Organisation des principaux opérateurs immobiliers français

L'activité consistant à « *vendre des immeubles après avoir pris l'initiative de leur construction* » (Nivet 2006) remonte au 19e siècle (Lescure 1980; Topalov 1987), mais l'expansion de la filière de la promotion immobilière date des années 1950 (Trouillard 2014). Après les années 1990, la promotion a vécu un processus de restructuration important, et partant, s'est professionnalisée, notamment via la spécialisation de ses agents et ses filiales en fonction des types de produits immobiliers (résidentiels, tertiaires, commerciaux, etc.).

[60] Pour des raisons de confidentialité, nous utiliserons un pseudonyme générique pour décrire notre cas d'étude principal : le groupe *Green*. Le groupe dans son entier se nommera donc *Green Immobilier*, et ses différentes filiales ou directions prendront le nom de leur activité : *Green Secteur Production,* ou *GSP* pour la filiale de promotion de grands projets résidentiels assimilés à des quartiers, *Green Aménagement* pour la filiale d'aménagement, et ainsi de suite.

> *« Dans les années 1980, les directeurs de programme dans les boites de promotion faisaient aussi bien du bureau que du logement. Après la crise entre 90 et 97-98, date à laquelle les fonds de pension américains ont senti les opportunités de rentabilité sur les opérations en France et ont débarqué, avec des immeubles à réaliser aux normes internationales, avec des avocats anglo-saxons, et face à cela, les grands groupes qui ont travaillé ont vraiment spécialisé les directeurs de programme. Dans les boites de promotion vous aviez le département immobilier d'entreprise et le département logement, et c'était désormais deux choses bien séparées, car l'approche est complètement différente. »* Entretien n°23

Comme évoqué en introduction de ce travail, la promotion immobilière française est aujourd'hui une profession fortement concentrée. Dans la lignée de l'article de J. Pollard sur les grands promoteurs français (Pollard 2007), nous décrirons l'organisation et les résultats de trois des plus grands promoteurs immobiliers français présents sur le marché de l'aménagement : Bouygues, Nexity et Eiffage. L'exemple d'une filiale de Bouygues construction, Linkcity (ex-SODEARIF), montrera enfin que les promoteurs de logements en accession ne sont pas les seuls à investir le marché de l'aménagement.

Une profession concentrée et tournée vers le logement

Selon les données de la Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI), les promoteurs immobiliers français réalisaient à la fin des années 2000 un chiffre d'affaire global de 17,2Mds d'euros, dont l'essentiel (10,6Mds) provenait de la promotion de logements collectifs, suivie du logement individuel (2,6Mds) et de l'immobilier de bureaux (2,4Mds) (FPI 2010)[61].

Selon cette même source, les filiales de promotion appartenant à des grands groupes, qui représentaient en 2009 seulement 21% des promoteurs privés, produisaient 71% du chiffre d'affaire de la profession. Cette concentration a connu une forte hausse dans la décennie 2000, puisqu'en 1999, les filiales de groupes ne représentaient que 50% du chiffre d'affaire total (et 16% des promoteurs). Cette concentration est accentuée au sommet du classement, notamment en Île-de-France, où les cinq premiers promoteurs concentrent désormais 40% de la production, contre 25% dans les années 1990 (Trouillard 2014).

[61] Ces données issues d'un sondage déclaratif réalisé par la FPI auprès de ses membres sont toutefois à prendre avec précaution.

Cette concentration progressive s'est faite en partie par le biais d'une intégration horizontale de la production, c'est à dire des rachats successifs de promoteurs locaux par les opérateurs nationaux, comme le raconte un cadre dirigeant travaillant chez l'un d'entre eux.

> *« Vous avez les promoteurs locaux, qui font des petits immeubles, petites opérations locales. Le type il est à Vannes, spécialiste, golfe du Morbihan, ou le type spécialiste à Rennes, etc. puis vous avez les nationaux. Alors il y en avait un ou deux. Des grands. Et eux avec les crises successives, 91, 96, 2000, 2005, 2008, les nationaux il y en a qui sont morts, il y a des fusions, avec des disparitions de marques, comme l'automobile. (…) Ces nationaux, il y a eu une concentration. Ils ont racheté des locaux. Avec l'augmentation de l'immobilier, les locaux ont grossi, et ils étaient gros. Les nationaux qui n'étaient pas vraiment des nationaux en fait, car c'était Paris, Lyon, Marseille, la Côte d'azur, et puis un peu Bordeaux. Et quand tout allait bien c'était Nantes, un peu de Strasbourg, un peu de Lille, et puis quand ça n'allait pas, pfuit, on refermait toutes les agences, c'était 10 personnes, maximum, et puis on se repliait sur Paris et Rhône Alpes. Et donc les locaux sont devenus gros, les nationaux qui gagnaient beaucoup d'argent en Île-de-France, se sont dit « on va racheter les gros », donc Nexity a racheté Ruggieri à Toulouse, et puis etc. etc. etc. Et donc le promoteur local artisan il a quasiment disparu. Pfuit. Il est mort. Donc le type qui connaissait bien, qui faisait son truc, qui savait… fini, terminé. (…) Donc tout ça pour montrer quoi ? Le promoteur local a disparu. Maintenant on a une concentration. On a des grands groupes nationaux. »*

À ce titre, les plus grandes sociétés ont donc une action fortement représentative de la production urbaine contemporaine, notamment en Île-de-France, où plus de la moitié des logements collectifs sont produits par les quinze plus grandes sociétés. Ces grandes sociétés parviennent à concentrer ces 50% de logements sur seulement 40% du total des opérations (Trouillard 2014), ce qui signifie qu'elles développent des projets avec un nombre de logements moyen plus important. E. Trouillard souligne de plus que la taille moyenne des opérations réalisées par un promoteur augmente avec son volume d'activité : plus un promoteur produit de logements, plus il participera à des opérations de taille importante.

Ces opérations de grande taille étant de plus en plus fréquentes, les grands opérateurs se mobilisent pour trouver la structure interne la plus efficiente afin d'intégrer ces marchés.

> *« Aujourd'hui il y a des grands projets qui se présentent. Ce qu'on appelle grands projets, c'est à dire à partir de 30 000 m², c'est déjà un beau projet : si vous avez du commerce, du logement, une résidence étudiante, on voit bien que ça va faire appel à différentes compétences, peut-être même avec un immeuble de bureaux. »*
> Entretien n°23

Peu de groupes possèdent les ressources financières et organisationnelles suffisantes en interne pour assumer seuls la production de grands projets urbains. Les exemples suivants présentent les acteurs les plus caractéristiques de ces grandes opérations. Le récent rachat du promoteur Pitch Promotion par le groupe Altarea-Cogedim[62], ou les restructurations en cours chez d'autres promoteurs, montrent cependant que la majorité des grands promoteurs immobiliers français adoptent cette stratégie.

Eiffage Immobilier

Eiffage Immobilier est une société de promotion immobilière propriété du groupe Eiffage, dont les origines remontent au 19e siècle. Elle appartient au groupe Eiffage, multinationale cotée en bourse présente dans les secteurs de la construction, des travaux publics, de l'énergie et du métal, pour un chiffre d'affaire total d'environ 14 000 millions d'euros. Les activités de la filiale de promotion Eiffage Immobilier la classent en 2014 au 8e rang des promoteurs nationaux, avec 3231 logements réservés[63], soit 826 millions d'euros de chiffre d'affaire, dont 532 d'activités résidentielles (Urbapress 2015)[64].

Eiffage Immobilier est la branche immobilière d'Eiffage Construction. La société est structurée en une dizaine d'agences régionales, dont la plus importante est l'agence Île-de-France, où travaillent 70 personnes. En son sein, une dizaine de salariés travaillent spécifiquement à la direction de l'aménagement, Eiffage Aménagement, qui est donc intégrée à la structure de promotion, avec pour mission d'assurer le montage et le suivi des grands projets immobiliers partout en France. Selon nos interlocuteurs d'Eiffage Aménagement, leur structure gère une dizaine de grands projets immobiliers à des phases opérationnelles variées, avec

[62] « Altarea Cogedim acquiert le promoteur Pitch Promotion », http://www.batiactu.com/edito/altarea-cogedim-acquiert-promoteur-pitch-promotion-43910.php, (Batiactu 2016)

[63] Le marché des logements collectifs fonctionne par la vente sur plan, et l'achat d'un logement correspond à sa réservation, ce qui ne tient pas compte des éventuels désistements.

[64] Nous tenons à remercier les éditeurs de ce précieux (mais onéreux) *Classement des promoteurs* (Urbapress, 280€) d'avoir accepté de nous le communiquer gratuitement.

une autre dizaine en développement. La plupart sont situés en Île-de-France, mais les projets extra-franciliens commencent à se multiplier.

Les opérations supervisées par Eiffage Aménagement sont parfois des concessions d'aménagement, mais surtout des opérations immobilières d'envergure, mixtes à dominante résidentielle, regroupant donc logements et bureaux, toujours avec des commerces et des équipements. Les aménageurs jouent alors le rôle d'assistants à maîtrise d'ouvrage pour leurs promoteurs sur des projets immobiliers qui dépassent l'échelle du bâtiment classique (« *Les Ardoines, on a 50 000m2 donc il y a un vrai besoin d'un ensemblier*.[65] »). Leur échelle d'intervention varie généralement de 40 000 à 150 000 m², sur des surfaces de quelques hectares (« *On peut aussi regarder à 20-30 000 m², si c'est bien placé* » « *On en a certaines à 6-8 hectares, mais c'est rare. En général c'est 2-2,5 hectares*.[66] »).

Eiffage Aménagement serait impliqué dans la moitié des 1700 logements produits par la branche francilienne d'Eiffage Immobilier, ce qui est une proportion très importante, source de « *confort énorme pour les promoteurs*[67] » à qui les équipes d'aménagement apportent donc de très gros contrats (plusieurs centaines de logements) déjà négociés avec les collectivités. Cette part importante s'explique sans doute par le fait que contrairement à ses principaux concurrents, Eiffage Immobilier est directement lié à une entreprise générale de construction, Eiffage Construction. Notons qu'une entreprise générale s'occupe de tous les aspects de la construction, ce qui permet au maître d'ouvrage d'avoir un interlocuteur unique. Cependant, un chantier faisant appel à une entreprise générale, à l'opposé d'un chantier par lots séparés, suppose des surcoûts, notamment en honoraires, que les promoteurs immobiliers sont rarement prêts à prendre en charge. Pour cette raison, le fait que Eiffage Immobilier « *existe pour faire travailler Eiffage Construction*[68] » implique de travailler sur des projets plus importants ou plus complexes que la moyenne, afin que le recours à l'entreprise générale se justifie techniquement, et ne renchérisse pas outre mesure le coût des

[65] Entretien chez Eiffage Aménagement (cet entretien sera également utilisé par la suite, de manière anonymisée)
[66] ibid
[67] ibid
[68] ibid

logements produits. Le directeur général d'Eiffage immobilier déclare ainsi dans le rapport annuel 2014 que « *travailler en synergie avec l'entreprise de construction en intégrant les bureaux d'études génère un gain de temps, d'efficacité et de rentabilité* » (Eiffage 2015), ce dernier point n'étant garanti que par une certaine envergure des projets.

Toutefois, ce lien intime entre la promotion immobilière et la construction n'est pas le fait de tous les grands promoteurs français, y compris ceux dont la maison mère possède des activités dans le secteur de la construction.

Bouygues Immobilier et sa « cousine », Linkcity

L'entreprise Bouygues Immobilier appartient au groupe Bouygues, fleuron industriel français coté au CAC 40, dont les activités regroupent les médias (Groupe TF1), la télécommunication (Bouygues Télécom), la construction et travaux publics (Bouygues Construction, Colas), et donc la promotion immobilière, dont l'activité remonte à 1956. Contrairement à une idée reçue, les activités de construction et de promotion sont indépendantes, que ce soit au niveau du capital ou de la gouvernance[69] : Bouygues Immobilier et Bouygues Construction sont deux sociétés séparées, dont le seul point commun est leur actionnaire unique. Bouygues Construction possède d'ailleurs sa propre branche d'activités immobilières, éventuellement concurrente de Bouygues immobilier sur certains appels d'offre.

L'activité immobilière de Bouygues Construction est assurée par sa filiale Linkcity, nouveau nom de l'ancienne SODEARIF, dont les 120 salariés travaillent exclusivement en Île-de-France et en Picardie. Leur activité les a conduits à vendre des charges foncières qui ont produit 1 131 logements et 100 000 m^2 de bureaux en 2012, pour un chiffre d'affaire d'environ 421 millions d'euros en 2014[70]. Cette filiale, qui se présente comme faisant du développement immobilier, est tournée toute entière vers la fourniture de contrats de construction à Bouygues Construction via la vente de charges foncières à des entreprises de promotion partenaires, d'où une échelle de projets assez large : des grands projets

[69] Entretien avec un cadre dirigeant de Sodearif., (cet entretien sera également utilisé par la suite, de manière anonymisée)

[70] source : http://www.sodearif.com/fr/pages/les-chiffres-cles.html consulté le 23 juin 2015

immobiliers (« *20 000-30 000* » m²) aux opérations d'aménagement (4 projets en concession d'aménagement, « *entre 40 000[m²] et… no limit quoi. 300 000[m²]* »[71]).

La structure est divisée en plusieurs pôles, selon le type de fonction développée : logement, immobilier d'entreprise, commerce et activités. Sa particularité est de travailler sur tous les types de produits spécifiques, à l'exclusion du logement collectif en accession, spécialité de Bouygues Immobilier.

> *« SODEARIF ne fait que du business to business, donc on va produire de la matière première pour SODEARIF, pour la partie des charges foncières qui vont être du B to B, c'est à dire du logement social, résidences gérées, bureaux, commerces, tout ce qui est vendu à des investisseurs professionnels. »* Entretien avec un cadre de SODEARIF

S'il s'agit d'un acteur particulier dans notre échantillon, l'existence de ce cas d'une entreprise de développement immobilier travaillant à une échelle urbaine, dont le modèle économique est fondé sur la vente de charges foncières à des tiers et sur l'activité de la société de construction qui la détient, démontre que les promoteurs immobiliers résidentiels classiques ne sont pas les seuls à investir le marché de l'aménagement. Contrairement au cas d'Eiffage, malgré l'appartenance à un même actionnaire, les charges foncières correspondant au logement en accession à la propriété ne sont pas nécessairement vendues à Bouygues Immobilier. Le cadre-dirigeant interrogé décrit ainsi le géant de la promotion immobilière française comme un simple « *cousin*[72] ».

Bouygues Immobilier a retrouvé en 2014 son statut de 1er promoteur français. Le montant des contrats de réservations passés cette année-là s'élève à 2 767 millions d'euros[73], dont 2 058 pour les activités résidentielles, soit 11 033 logements réservés en France[74] (Urbapress 2015). L'entreprise compte environ 1700 salariés. Elle est organisée en quatre directions régionales (Sud, Ouest, Est et Île-de-France), dont la plus grande est la direction Île-de-France, elle-même scindée en 4 directions territoriales.

---

[71] Ibid

[72] « *C'est un cousin dans l'organigramme. C'est un cousin, c'est à dire qu'ils sont dans la holding.* (…) *En fait on est cousin, on n'a pas de patron en commun, à part Martin Bouygues, qui est dans un cadre de société financière, de capital. Donc on n'a pas d'obligation de travailler ensemble, on n'a pas intérêt, sauf fabriquer de la valeur pour l'actionnariat unique au CAC* (rires). »

[73] A titre de comparaison, les activités de Bouygues Construction ont généré un chiffre d'affaire d'environ 6 000 millions € en France la même année.

[74] Ainsi que 743 à l'étranger.

Parallèlement aux activités de promotion immobilière classique, Bouygues Immobilier s'est doté d'une direction du montage et de l'aménagement, Urbanera, qui dépend de la direction générale Île-de-France et peut travailler sur tout le territoire. Cette équipe d'une dizaine de personnes développe actuellement plusieurs opérations d'aménagement, c'est-à-dire à une échelle autour de 100 000 m², en lien avec les activités dédiées à l'innovation.

Cette organisation est relativement récente, ce qui explique que malgré son statut de leader de la profession, Bouygues Immobilier possède un certain retard sur ses concurrents en termes d'aménagement. Pour combler celui-ci, la politique de ressources humaines a consisté à débaucher plusieurs salariés venant de Nexity pour diriger la direction de l'aménagement et mener les études techniques.

Nexity

Nexity est un groupe coté en bourse, constitué en 2000, présent exclusivement dans les activités immobilières. Sa stratégie d'intégration de la chaîne de l'immobilier fait de Nexity une entreprise présente dans la promotion immobilière résidentielle (n°2 en 2014 pour 10 365 logements), la promotion d'immobilier d'entreprise (n°1 en 2013), les services immobiliers, ainsi que le secteur des agences immobilières.

En 2015, le groupe est redevenu le leader du secteur de la promotion immobilière, avec un chiffre d'affaire de 3 057 millions d'euros, pour 6900 salariés[75]. La promotion de logements individuels et collectifs représente 70% de ce montant. Nexity a réservé 11 741 logements en 2015, dont 39% en Île-de-France. Ces chiffres correspondent à près de 20% des parts de marché en Île-de-France, et 12,5% en France, signe que la concentration de la filière a augmenté dans le haut du classement.

Dans le domaine de la promotion immobilière, Nexity concentre plusieurs filiales régionales, issues de rachats de l'ancien groupe George V ou de promoteurs régionaux comme le toulousain Ruggieri Immobilier. En Île-de-France, ses filiales se partagent le marché en fonction d'une organisation par région et par type de produits (logement collectif haut de gamme, logement collectif moyenne gamme,

[75] Toutes ces données sont issues du rapport d'activité 2015, https://pressroom.nexity.fr/

petit collectif à bas coût, maisons individuelles…). Plusieurs d'entre elles peuvent ainsi intervenir sur une même opération.

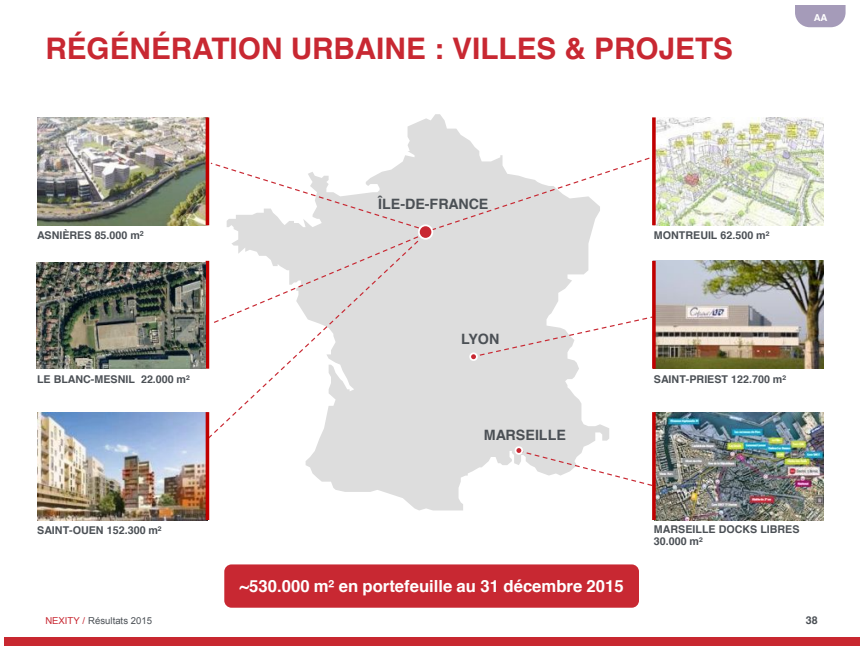
Outre une filiale dédiée aux projets de lotissements de maisons individuelles, Nexity possède depuis le milieu des années 2000 une filiale dédiée aux projets d'aménagements, *Villes et Projets*, qui a produit en 2014 environ 10% des activités du groupe en termes de promotion immobilière, soit 210 millions d'euros (296 millions d'euros en 2013). L'activité de promotion de logements représente 87% de cette activité de « *régénération urbaine* », selon le rapport d'activité du groupe (Nexity 2015). Cette filiale d'une petite quinzaine d'employés dispose en 2015 d'un potentiel foncier[76] de plus de 562 000 m², dont 68% en Île-de-France : 260 000 m² destinés au logement (75% en Île-de-France), 120 000 m² d'immobilier tertiaire (100% en Île-de-France), 17 000 m² de commerces (100% en Île-de-France) et 166 000 m² d'activités (30% en Île-de-France)[77]. Son objectif ressemble à celui de ses concurrentes : être une source d'activité pour les entreprises de promotion du groupe. *Villes et Projets* conduit aujourd'hui plusieurs projets en France et se pose avant tout comme un interlocuteur pour les collectivités[78]. Cette posture a évolué depuis 2007, où son dirigeant déclarait au contraire ne pas vouloir entrer en concurrence avec les aménageurs parapublics traditionnels[79]. La carte ci-dessous montre que l'activité de cet aménageur privé d'importance nationale reste surtout cantonnée aux grandes agglomérations.

[76] Le potentiel foncier, ou portefeuille, correspond aux terrains maîtrisés par contrat ou par promesse de vente sur lesquels il sera possible de développer les mètres carrés en question. Ce potentiel assure l'activité à venir de l'entreprise.

[77] Source : Entretien

[78] Source : http://www.nexity.fr/immobilier/collectivites/presentation/savoir-faire/amenagement-villes-et-projets consulté le 23 juin 2015

[79] « *Nous intervenons presque toujours en association avec les SEM ou les établissements publics: c'est le signal que nous ne souhaitons pas être un acteur exclusif* » J-L. Poitevin, Traits Urbains n°13, mars 2007, cité par (Da Rold 2008)



Source : Résultats annuels 2015,

2. L'intégration des activités sur la chaine de production de la ville

Comme nous venons de le voir, à la différence des simples promoteurs, les opérateurs immobiliers se définissent par les liens qu'ils entretiennent avec d'autres activités en relation avec leurs activités de promotion. Le fait pour une firme de regrouper plusieurs activités interdépendantes les unes des autres et ainsi d'être présente sur plusieurs segments de production d'une chaîne de valeur, correspond à une stratégie d'intégration verticale. Si l'intégration verticale est une constante dans la stratégie des opérateurs décrits précédemment (Lorrain 1992), son degré (les liens entre les filiales) et son ampleur (la proportion de la chaîne de valeur contrôlée) varient fortement en fonction de la structuration historique des différents groupes.

Rappelons que cette intégration s'est accompagnée au cours des dernières années d'une diversification des produits et des clients : au-delà du logement en accession privée, les promoteurs produisent désormais un nombre significatif de logements sociaux et de résidences gérées[80] (Gimat et Pollard 2016).

[80] Selon les chiffres publiés par le groupe Nexity, les logements sociaux représentaient 12% de leur activité en 2006, contre 36% en 2012. Dans la même période, la production de logements en résidences gérées passait de 5% à 22%. Selon son rapport d'activités, le groupe a vendu 2 815 logements sociaux en 2015.

Théorie et objectifs de l'intégration

Les objectifs de cette stratégie industrielle classique d'intégration de la chaîne sont faciles à comprendre : maîtrise de la filière, réduction des risques, activités contra-cycliques, économie d'échelle et effets de seuil, économie des coûts de transaction. Les travaux de T. Vilmin et M. Llorente (2010) fondés sur une analyse néo-institutionnelle appliquée au champ de l'aménagement l'ont bien montré. Cette intégration serait également liée aux coûts de transaction importants sur les marchés fonciers et immobiliers considérés comme peu fluides. Les coûts de transaction sont définis par les économistes néo-institutionnels comme les coûts issus des négociations, de la rédaction et de la vérification des contrats entre les acteurs de marché (Williamson 1979). Ils peuvent être vus comme l'équivalent en économie de la friction en physique. Selon R. Coase, c'est l'existence de ces coûts qui justifie l'existence des firmes.

> *« Contrairement au schéma théorique d'une production se déroulant de manière complètement décentralisée au travers de relations interindividuelles, l'existence de coûts afférents aux transactions implique l'émergence de firmes dès lors que les coûts de traitement de la transaction s'y avèrent inférieurs à ceux enregistrés sur le marché. »* (Coase 1992)

Cette approche microéconomique -par la firme- de la nouvelle économie institutionnelle s'oppose à l'approche par le marché de l'économie néoclassique. Etant donnée la rationalité limitée des acteurs, qui les empêche par exemple de tout prévoir à l'avance dans la rédaction d'un contrat, l'intégration permet de fluidifier les prises de décisions par des arrangements institutionnels ou des arbitrages internes. La hiérarchie devient alors une ressource face à un marché complexe vecteur d'incertitudes. Le degré d'intégration d'une chaîne de production de valeur dépend ainsi du degré de complexité et de spécificité des actifs échangés. Cette spécificité des actifs est en effet importante en ce qui concerne le logement, et a fortiori l'immeuble ou le quartier, en comparaison avec d'autres types de marchandises. L'intégration progressive de leurs activités par les opérateurs immobiliers pourrait donc se lire comme une réponse à la complexification des tâches qui leur sont dévolues. Elle permet de réduire le degré d'incertitude, notamment organisationnelle, lié à ces activités complexes. Les chapitres suivants nous donneront l'occasion de revenir sur les applications concrètes de ces stratégies.

Maîtriser la chaîne de production de la ville

La principale activité intégrée commune à tous les opérateurs décrits ci-dessus est l'aménagement, intégration d'une activité en amont de la promotion, dont il sera largement question par la suite. Tout d'abord, assurer la coûteuse activité d'aménagement d'un terrain est une manière pour un opérateur immobilier d'en contrôler l'usage et la transformation et d'assurer l'activité future de ses filiales de promotion immobilières : pour Philippe Bamas, ancien directeur général des services à Boulogne-Billancourt et directeur des grands projets urbains chez Bouygues Immobilier, « *nous poursuivons bien un objectif de promoteur et cherchons à créer des droits à construire* » (*Les Echos* 2007). Outre l'accès au foncier, cette activité d'aménageur a pour débouché le marché des travaux publics, notamment chez les groupes où l'immobilier est intégré aux activités de Bâtiments et Travaux Publics, comme Eiffage. Pour le reste, les activités de promotion entraînent surtout des activités vers l'aval de la chaîne, qui peuvent déboucher sur des marchés de construction, comme pour Bouygues Construction.

Cet enjeu de l'intégration permet aux promoteurs liés aux groupes de bâtiment la sécurisation des différentes activités de ces groupes, de la promotion vers la construction, comme le montre cet extrait d'entretien :

> *« Quand on leur vend les charges foncières, ils sont obligés de prendre un marché [chez le groupe de construction duquel nous dépendons]. (…) Finalement, "moi, j'ai un terrain dans une ZAC[81] (…), t'en veux ? Si oui tu me passes le marché." »* Entretien n°51

De plus, y compris pour les marchés soumis au code des marchés publics, réaliser les aménagements facilite grandement l'obtention des marchés de travaux publics par une filiale de son groupe :

> Question : -Travaillez-vous systématiquement comme aménageur avec vos filiales de travaux publics ?
> *Réponse : -Quand on est en ZAC, il y a une obligation de mise en concurrence. À ce moment-là, effectivement, parmi les candidats aux travaux de VRD[82] il y aura notre filiale de travaux publics. (…)*
> Q : -Mais est-il possible que vous ne travailliez pas avec cette filiale ?
> *R : -En ZAC, oui. Les codes et la réglementation peuvent nous amener à ça, oui.*
> Q : -Mais concrètement ça arrive ?

[81] Zone d'aménagement concerté
[82] Voirie et réseaux divers

R : -Pour l'instant, non, ça n'est jamais arrivé. »
Entretien n°50

La maîtrise en amont de la chaîne permet donc de garantir la multiplication des activités, vers le niveau inférieur. Certaines activités comme l'aménagement ne sont donc qu'une étape vers d'autres activités plus rémunératrices. Ce lien organisationnel avec les filiales d'aménagement garantit donc l'activité des filiales de travaux publics, malgré les obligations de mise en concurrence, étant donné un accès à l'information privilégié. D'autres opérateurs sont quant à eux liés à des activités de construction.

« La cible, c'est de construire, pour nous. Notre cœur de métier c'est de construire. Nexity c'est faire de la promotion. Eiffage ça va être construire, comme nous. Vinci aussi. » Entretien n°51

Cette intégration verticale touche aussi les activités de services immobiliers, dont l'accès au marché est garanti par les réalisations des promoteurs. N'étant pas présent sur ces marchés du BTP, le groupe Nexity s'est ainsi spécialisé à partir de 2007 dans l'intégration spécifiquement immobilière, en intégrant notamment des activités de services tels que le conseil en immobilier (Keops, devenu par la suite Nexity Conseil et Transaction), la gestion de copropriété (Lamy), la gestion locative, ou des réseaux d'agences immobilières (Réseaux Guy Hoquet et Century 21)[83].

Une intégration qui conduit à une situation de monopole ?

Ainsi, les entreprises de promotion immobilière signent avec les collectivités des clauses d'exclusivité en échange de la prise en charge de l'aménagement des terrains, qui leur réservent tout ou partie des droits à construire produits dans le cadre des opérations d'aménagement. Les premiers mandats de gestion des immeubles sortis de terre se voient confiés le cas échéant à une filiale de l'opérateur.

Ces considérations prouvent notamment que l'activité d'aménagement réalisée par les opérateurs immobiliers privés répond à une logique de marché consistant à profiter de ses capacités d'investissements en amont pour sécuriser l'activité des filiales en aval, garantissant au passage l'affaiblissement des concurrents qui

[83] Source : site internet de Nexity. http://www.nexity.fr/immobilier/groupe/presse/publications consulté le 7/7/2015

seront de fait exclus de ces marchés induits par l'activité d'aménageur. Posséder une activité d'aménagement revient à disposer d'une fonction support qui s'avère source de gains concurrentiels considérables.

Cette intégration de différents marchés par des firmes de plus en plus importantes aurait pour conséquence de provoquer des situations de monopoles (Crouch 2011) dont A. Smith posait en son temps la question de la pertinence.

> *« L'intérêt des marchands... dans n'importe quelle branche du commerce ou de l'industrie, est toujours d'une certaine manière différent ou opposé à celui du public. L'intérêt des marchands est toujours d'élargir le marché et de réduire la concurrence. Elargir le marché va fréquemment dans le sens de l'intérêt du public, réduire la concurrence jamais... »* (Smith 1776) cité par (Coase 1992)

Des gains économiques ou organisationnels ?

Se pose alors la question du type de bénéfices produits par ces stratégies d'intégration industrialo-financière en termes de production urbaine. En quoi la maîtrise par un seul acteur d'une large portion de la chaîne change-t-il la manière de produire la ville ? Produit-on mieux ou moins cher une ville lorsque l'on en possède la maîtrise d'ouvrage globale ? Cette question, qui a constitué un des fils conducteurs de ce travail, a reçu des réponses différentes de la part des acteurs interrogés. Certains voient dans l'intégration une simple volonté de maîtrise de la chaîne.

> Question : -Mais alors quel intérêt pour Green Immobilier de faire de l'aménagement ?
> *Réponse : -De maîtriser tout de A à Z.*
> Q : -Et alors ? Qu'est ce que ça vous apporte ?
> *R : -Ça amène de la facilité. Ça amène de la facilité dans ce que tu fais. Tu maîtrises.*
> *(…)*
> Q : -Mais alors ça voudrait dire que ce serait juste par confort ? Ça vous coûte quand même… On voit mal les actionnaires ou la direction générale dire "on va investir des millions uniquement parce que ce sera plus confortable pour nos équipes."
> *R : -Après c'est à nous de le vendre. Ça [le DG de Green Promotion] le fait très bien : dire "nous on fait tout le quartier, ne vous inquiétez pas, on s'occupe de tout de A à Z." (…). Mais je pense vraiment que c'est une question de "on veut tout maîtriser." »*
> Entretien n°30

Une autre explication évoque des économies réalisées grâce à la rationalisation organisationnelle que permet l'intégration.

> *« Quand le promoteur fait son espace paysager privatif qui débouche sur un espace paysager public, que vous fassiez 500, 800, ou 2000 m2, la maîtrise d'ouvrage d'espace vert coûte la même chose. C'est pareil. Il n'y a pas de gain. Au lieu de dédoubler la personne, comme dans le schéma opérateur privé de construction / opérateur public d'aménagement, et bien on va capitaliser ce temps-là. C'est tout. C'est pour ça qu'on coûte peut-être un peu moins cher et qu'on se rémunère un peu moins cher. (…) Parce que telle ou telle tâche peut être faite par le promoteur sans que ça lui charge son travail. C'est là-dessus qu'on joue. »* Entretien n°28

Cette question des conséquences de l'intégration, notamment des activités d'aménagement, n'est cependant pas tranchée. Nous y reviendrons notamment dans les chapitres suivants

Les hésitations sur les modèles organisationnels

Tous les grands opérateurs immobiliers français présentent une structuration comparable de leurs activités de promotion, à l'inverse de la multiplicité des types de rattachement de leurs activités d'aménagement ou de montage de grands projets au reste des groupes étudiés. Avoir une filiale dédiée à l'aménagement permet par exemple de s'afficher comme un spécialiste en la matière, mais cette spécialisation n'est pas sans provoquer d'éventuels effets de concurrence interne. D'autres opérateurs ont pour leur part fait le choix d'avoir des directions support dédiées à l'aménagement au service des filiales de promotion.

> Question : -Du coup vous faites de l'aménagement et de la promotion ?
>
> *Réponse : -Oui. On a un rôle qui n'est pas celui de se positionner comme un pur aménageur, comme peut le faire par exemple [concurrent 1], qui eux font des concessions d'aménagement, ils sont aménageurs, mais nous finalement c'est pas vraiment ce qu'on recherche, on recherche ça mais aussi d'apporter du business pour les directions régionales qui font de la promotion pure.*
>
> Q : -D'accord. Mais vous, directement, vous ne faites pas de promotion ?
>
> *R : -Non, en fait on est pas un centre profit au sens où, on fait pas de commercialisation par exemple, on a pas d'objectifs de commercialisation et finalement dès que nos projets arrivent en phase opérationnelle, l'idée c'est qu'on passe le bébé aux promoteurs purs qui sont la direction régionale. »* Entretien n°52

Cependant, le manque de stabilité organisationnelle au sein des structures dédiées à l'aménagement dans ces groupes, les réorganisations récurrentes que nous avons pu constater, montrent que le modèle est hésitant.

> *« Prenons [concurrent 2] et [concurrent 3]. Aujourd'hui ils essayent de créer des structures qu'ils appellent "aménagement, grands projets". On voit bien qu'il n'y a pas que l'aménagement, mais aussi les grands projets. Et ils tombent dans le problème suivant, je le sais car la semaine dernière j'ai rencontré une personne chez [concurrent 3] qui s'occupe des grands projets et rencontre la même difficulté que j'ai rencontrée chez [concurrent 2]. C'est que [2] et [3], ils ont une structure logement, une structure, bureau, hôtel, voire commerce pour [2], et tout ce qui est autour des logements étudiants. »* Entretien n°23

L'enjeu de l'autonomie des structures d'aménagement au sein des opérateurs immobiliers (filiale indépendante ou direction intégrée) et l'enjeu du résultat économique attendu (être ou ne pas être un centre de profit) restent des questions importantes.

Les limites de l'intégration

Pourtant, l'intégration verticale des activités peut également être synonyme de recoupements et de concurrence entre les activités des différentes filiales. Notamment, le fait de créer des structures d'aménagement spécifiques n'est pas sans générer des frictions au sein des filiales de promotion. Dans nos entretiens, presque tous les aménageurs privés travaillant dans un groupe de promotion ont fait état plus ou moins directement de leurs difficultés à trouver une légitimité aux yeux des salariés travaillant pour les promoteurs de leur groupe. Ces effets de concurrence autour de l'activité d'aménagement sont résumés par une personne ayant dirigé plusieurs structures d'aménagement auprès de différents opérateurs :

> *« Moi quand j'étais chez [concurrent 3], ils m'ont fait venir, j'étais seul, et ils m'ont dit "vous allez chercher des grands projets et les développer avec les structures qui sont autour", mais la difficulté que j'ai rencontrée et qu'apparemment mon homologue chez [un autre grand opérateur] rencontre, c'est que dans un modèle économique tel que celui-ci, chaque patron de structure est le patron de sa structure. On lui a demandé tels objectifs au début de l'année, il a des frais de structure, et quand il voit quelqu'un qui va développer un grand projet, il se pose la question "pourquoi ce n'est pas moi qui suis à la tête de ce projet, pourquoi il y a quelqu'un d'autre ?". Parce que celui qui va développer ce grand projet, en général il le fait parce qu'il y a du logement, du bureau, du commerce, etc., avec une masse importante à chaque fois. Donc il doit coordonner l'ensemble. Et du coup le gars du bureau va dire "pourquoi on fait pas plus de bureaux, pourquoi c'est pas moi qui mène le projet, je pourrais bien le prendre et puis je ferais faire les logements par l'autre", donc on voit que la difficulté, qu'ils vont surmonter je pense, c'est que celui qui dirige et a créé cette structure, il est devant un dilemme de créer carrément un service*

grands projets, c'est à dire une vraie équipe qui développe des grands projets. Mais il va le faire jusqu'où ? Les bureaux, les logements, les commerces, il aurait chez lui des spécialistes commerces, bureau, logement, et qu'est-ce que je fais des autres services autour ? On prend des gens chez eux ? Et il va se heurter à tous les patrons de filiale, donc vous saisissez le problème… »
Entretien n°23

L'intégration d'une activité comme l'aménagement est en effet particulièrement délicate, dans la mesure où elle est intimement liée à l'activité de promotion. Faire planter un buisson devant un immeuble peut être vu comme de l'aménagement, au même titre que tracer des voiries ou raccorder un quartier au chauffage urbain. Personne n'étant en mesure de délimiter où termine la promotion et où commence l'aménagement, cette intégration d'une activité amont pose donc davantage de problèmes organisationnels.

À l'inverse, du côté de l'intégration aval, la délimitation entre les activités de promotion, de construction et de gestion est très claire. Les synergies entre la promotion et la construction sont historiques et donc importantes. Celles avec la gestion en sont encore à leurs débuts.

« Question : -Cette stratégie d'intégration en amont et le fait que le groupe se positionne aussi sur la partie gestion locative, syndic, est ce que ça vous donne plus de poids auprès des collectivités pour négocier votre activité ?

Réponse : -Pour les services et tout ça ?

Q : -Oui, le fait que vous alliez jusqu'à la gestion des bâtiments.

R : -Euh, pff. Dans le discours oui. Cet après-midi j'étais avec des gens et je leur disais "sachez que en logement comme on est promoteur et gestionnaire, ou même en bureau, et bien c'est vachement important pour vous monsieur le maire, parce que quand on fait du logement on va jusqu'au bout on le gère aussi derrière. Donc on a une satisfaction clients qui est importante", mais ça c'est un discours commercial, c'est pas ça qui nous fait acheter des terrains. Mais nous on est vraiment au tout début de la chaîne immobilière et eux tout à la fin, donc on n'a pas de raison de travailler ensemble. (…) Par contre il y a aussi la gestion de l'exploitation. On peut aussi exploiter. Là en ce moment on travaille en innovation sur une conception de bureaux partagés, qui vont bientôt sortir, et du coup là on peut faire un bilan promotion et un compte d'exploitation. Donc on propose un bien aux collectivités, et aussi aux grands comptes, où il y a la promotion et l'exploitation. Donc la notion de services dans le sens "exploiter les usages etc. et ne pas s'arrêter à la promotion". Il y a une évolution culturelle. »
Entretien n°47

Cette évolution de l'activité de production vers la gestion par les groupes immobiliers, modèle déjà présent aux États-Unis, constitue un enjeu majeur pour le futur de la stratégie d'intégration de l'industrie immobilière française. Comme le montre cet entretien, cette intégration financière et commerciale n'est cependant pas nécessairement synonyme d'intégration organisationnelle.

3. Le groupe Green immobilier, géant de la promotion

Le groupe Green est un groupe aux multiples filiales et à l'organisation presque tentaculaire, comme le montrent ces propos d'un salarié de la filiale *Green Secteur Production*.

> *« Le groupe [Green] c'est une puissance financière énorme, je ne sais même pas le nombre de filiales qu'on a, c'est impressionnant.* » Entretien n°17

La direction générale et les structures support

La direction générale du groupe est composée d'une quinzaine de cadres dirigeants. Son comité exécutif est restreint à sept personnes, et les pouvoirs y sont relativement concentrés. Cette équipe s'occupe notamment de la stratégie financière de ce groupe coté en bourse.

Preuve que les intérêts ne sont pas homogènes au sein de l'organisation, la question du lien avec la bourse et de la dépendance aux actionnaires est présente dans les conversations des employés. Par exemple, la stagnation des salaires est ainsi mise en regard des dividendes versés aux actionnaires, bruits de couloirs que la direction tente de contester lors de la journée d'entreprise annuelle de *Green Secteur Production*, en faisant valoir son indépendance vis-à-vis du secteur boursier. Certaines de nos observations prouvent en effet la relative défiance des filiales et de leurs membres vis-à-vis de la direction générale, représentante symbolique des actionnaires. L'organisation du groupe confère cependant aux puissantes filiales une indépendance certaine, qui prouve que l'orientation financière de la direction générale est difficilement transposable sur le terrain.

Rattachés à la direction générale, plusieurs services supports tels que le développement durable, l'innovation ou les partenariats s'occupent de développer des stratégies ou des manières de procéder à destination de l'ensemble des filiales. On observe cependant un certain scepticisme envers ces structures support de la

part des employés et des dirigeants des structures opérationnelles de promotion immobilière.

> *« L'avantage avec les services supports, les directions développement durable ou juridique, c'est qu'ils sont pas là pour nous dicter nos conduites. On les appelle quand on... quand est ce que je les ai appelés pour la dernière fois ? Ça date... (rires) Non ils ne s'immiscent pas dans nos projets, déjà ils sont très débordés parce que ils ont des trucs… pff je ne sais pas… ils font pas mal de communication, ils essayent pas mal de répondre à des concours lancés par l'ADEME donc voilà. Ils interviennent ponctuellement. »*
> Entretien n°17

Ces doutes se lisent au quotidien, dans le peu d'entrain avec lequel les opérationnels appliquent les directives des structures support ou participent à leurs séances de formation. La volonté de ne pas laisser l'équipe dirigeante contrôler l'action des filiales de trop près se matérialise aussi par la suppression d'une structure dédiée à *l'amélioration de la performance*, sous la pression des dirigeants des filiales opérationnelles. On raconte que pour justifier sa réserve, l'un d'entre eux aurait ainsi déclaré au comité exécutif que « *quand je suis malade, je n'ai pas besoin de thermomètre* »[84].

Ce décalage pourrait s'expliquer par le fossé qui sépare les contraintes essentiellement financières auxquelles est soumise la direction d'un groupe coté en bourse, alors que les préoccupations des promoteurs sont concentrées sur une réalité plus opérationnelle. Ainsi ce mot savoureux d'un cadre présent depuis longtemps dans une filiale de promotion, déclarant à propos des membres du comité que « *ces gens-là, c'est bien une bande de promoteurs, ils sont intéressés par l'argent mais pas par la technique !* »

Cette indépendance des filiales opérationnelles par rapport à la direction générale se lit également dans le fait qu'aucun membre de la direction générale ne participe aux réunions dites de *comité interne*, relatives aux projets les plus importants du groupe, regroupant les dirigeants de plusieurs filiales. Cette absence est synonyme d'indépendance, et la volonté de contrôle de la direction semble à géométrie variable, comme en témoigne le mot d'un cadre dirigeant déclarant au cours d'une de ces réunions que « *la direction regarde ce projet comme le lait sur le feu* ».

[84] Les citations sans source sont toutes issues de nos carnets de terrain.

Il existe cependant des relations institutionnalisées entre la direction générale et les filiales, notamment à travers les comités d'engagement.

Le comité d'engagement

Le comité d'engagement est l'organe qui regroupe les dirigeants de chaque direction et les membres de la direction générale. Il statue sur les grandes décisions de ses filiales, notamment en termes de choix financiers, pour décider de se lancer dans une opération. Pour les chargés d'opération, il s'agit de présenter tous les trois mois les bilans prévisionnels de chaque opération. Ces bilans doivent notamment respecter un taux de marge bénéficiaire fixé par le groupe et commun à l'ensemble des filiales en fonction de l'activité. De l'aveu des promoteurs, les premiers bilans prévisionnels sont systématiquement fallacieux : dans la mesure où ils présentent des informations invérifiables et seront nécessairement amenés à évoluer en fonction des aléas du projet, il vaut toujours mieux présenter au comité un bilan séduisant avec une marge surévaluée afin que le projet soit validé. À l'inverse, en cas d'opération très rentable, ces stratégies peuvent aussi pousser les promoteurs à se réserver des marges de manœuvre, en sous-estimant par exemple la constructibilité dans le bilan, c'est à dire le nombre de mètres carrés réalisables sur le projet, afin de rattraper la marge en cas de problème. Ainsi le comité validera un projet de 120 000 m^2 qui pourrait théoriquement en contenir 130 000, ce qui permettra aux opérationnels de parer aux coups durs.

Ces exemples montrent que comme dans toute structure de production, les promoteurs mettent en place des stratégies de contournement des outils d'évaluation mis en place par la direction. Notons ici que les divergences d'intérêt entre des promoteurs qui souhaitent que leur projet avance et un comité d'engagement qui regarde avant tout sa rentabilité sont *a priori* à l'avantage du premier, qui contrôle les informations qu'il présente au second. Les jeux d'écriture comptables et les vases communicants permettent ainsi de masquer des surcoûts ou de repousser des dépenses afin de présenter des bilans adéquats. Consciente de l'existence de ce jeu de poker-menteur autour de la marge prévisionnelle, la direction cherche à remplacer ce critère d'évaluation par celui de la trésorerie disponible pour l'opération, ce qui rendrait les éventuelles difficultés plus difficiles à maquiller et indispose les responsables de programme. Enfin, le comité

d'engagement arbitre également les éventuelles divergences entre les filiales, comme la prise en charge de surcoûts par la filiale de promotion ou d'aménagement. Cependant, attachés à leur indépendance, les dirigeants de filiales préfèrent régler leurs différents entre eux et ne consultent le comité qu'en dernier recours.

Les multiples filiales de promotion immobilière

Les différentes filiales de promotion du groupe Green Immobilier se répartissent entre l'immobilier d'entreprise et le résidentiel, qui comporte plusieurs filiales. Celles-ci se partagent l'activité en fonction des territoires et des types de logement produits : logement collectif ou individuel, niveau de standing. Ces deux variables sont fortement corrélées. *A priori*, les logements de standing se feront à Paris ou dans la banlieue Ouest, alors que les petits immeubles de logements collectifs sortiront en grande couronne.

La répartition des produits entre les filiales est ainsi résumée par un salarié, qui montre que les catégories de standing peuvent aussi se recouper sur un même territoire, en fonction du type de produit attendu par la ville et de l'échelle d'intervention.

> *« Parfois les villes demandent des produits type [Green standing]. Eux c'est hyper classique, ils interviennent sur la première couronne et Paris. Donc c'est une architecture très classique très noble, très «bourgeois ». Il y a des villes qui réclament ça. Après on a une filiale comme « Green Logis » qui fait plutôt du petit collectif, voire de l'individuel, dans la grande couronne parisienne comme 77 ou 78, qui est l'affaire des lotissements. Après on a « Green habitations » qui fait du petit collectif pareil en grande couronne. Donc nous, Green Secteur Production, on intervient sur tous les secteurs géographiques, peu importe que ce soit à Paris ou en province. Le cœur du métier, on vient nous chercher quand on a envie de créer un nouveau quartier. »* Entretien n°17

Malgré une répartition des activités *a priori* étanche en fonction des territoires et du standing de l'opération, un salarié du groupe fait remarquer qu'« *il faut bien que tout le monde bouffe* », d'où d'éventuels arrangements entre les filiales dans la répartition des rôles lorsque le groupe acquiert un vaste terrain à aménager, comme dans le cas du projet de Narse[85] par exemple. Il arrive donc que pour les grandes opérations, et notamment les opérations mixant logements et bureaux,

[85] Tous les noms des communes cités sont des pseudonymes.

plusieurs filiales travaillent simultanément. Elles doivent alors s'accorder de manière horizontale pour présenter un bilan global au comité d'engagement.

La particularité de la filiale Green Aménagement

La filiale Green Aménagement est un acteur majeur de l'aménagement privé en France. Elle est impliquée dans la plupart de nos terrains d'études. Green Aménagement travaille exclusivement pour les filiales de promotion immobilière dans le but d'acquérir du foncier et de leur apporter des terrains aménagés. Son activité est répartie à part égale entre logements et bureaux, et entre région parisienne et province. Le foncier géré par cette filiale est d'environ 750 000 m².

> *« On a un portefeuille de 756 000 m², de manière constante, c'est à dire qu'on a toujours tous les ans un petit million de mètres carrés. Et on rentre tous les ans entre 150 et 200 000 m² pour le groupe, c'est à dire qu'on va chercher des fonciers, on va chercher des affaires, pour à peu près cette taille-là, et on en sort pour les filiales du groupe, 150-200 000 m², le temps qu'on rende une opération, le temps de la créer, de faire le montage juridique, technique, administratif, architectural, urbain, donc il y a un moment où on rentre du foncier, par exemple quand on signe une concession d'aménagement, et après on vend les droits à construire. Et cette entrée / sortie est à peu près équivalente tous les ans. »*
> Entretien n°47

Ce portefeuille représente un chiffre conséquent sachant qu'un immeuble dense de logement collectif représente entre 5 000 m² et 10 000 m² de surface plancher, qu'une phase d'opération peut en atteindre 30 000 m², et qu'une grande opération immobilière se calcule en dizaines de milliers de mètres carrés. Ces activités de Green Aménagement ont généré environ un milliard d'euros de chiffre d'affaire pour les filiales de promotion du groupe Green sur la décennie 2004-2014, répartis équitablement entre logements et activités. Green Aménagement travaille exclusivement pour les promoteurs du groupe Green Immobilier.

Le rôle de cette filiale est donc de travailler pour aider les promoteurs à développer leurs opérations, notamment en jouant un rôle d'intermédiaire avec les collectivités locales, pour lesquelles elle joue le rôle d'un aménageur :

> *« On fait ça pour développer du foncier pour nos filiales, on fait ça dans une logique de promotion, on prend une position sur un projet qui nous semble intéressant pour créer du logement derrière, enfin quand y'a du logement mais y'a aussi de l'activité. (...) . C'est à dire qu'on est le contact avec les collectivités pour faire avancer le projet qui n'est pas qu'un projet immobilier. S'il y avait que des promoteurs on n'y arriverait pas aujourd'hui. C'est trop compliqué.*

Quand il y a la collectivité en charge par exemple de toutes les acquisitions foncières, on est obligé de la pister, c'est un temps de travail que les promoteurs habituellement n'ont pas…. (…) Et voilà on fait des travaux d'aménagement extérieur, donc de la voirie etc., bon, y'a des gens qui savent faire, on fait dans une logique je pense différente d'un promoteur classique. On joue vraiment le rôle d'aménageur pour les yeux de la collectivité, et le rôle de développeur foncier pour les filiales. Voilà. » Entretien n°22

Green Aménagement travaille donc à la fois pour ses promoteurs et pour les collectivités locales avec lesquelles elle peut signer différents contrats tels que des concessions d'aménagement. Du fait de sa double relation avec des acteurs publics et privés, elle doit prendre en compte simultanément les attentes et les contraintes de chacun d'eux. Ce rôle d'entre-deux est parfois ambivalent et débouche souvent sur une difficulté à dissocier l'aménagement de la promotion, et surtout à faire reconnaître aux promoteurs les contraintes spécifiques de l'aménagement.

« Ce qu'on fait, c'est tout le métier d'aménageur, c'est-à-dire les problématiques foncières, les problématiques d'aménagement des espaces publics, toutes les problématiques politiques qu'exprime la ville, les contrats avec la ville… Eux [les promoteurs] ce qui les intéresse, c'est ce qui correspond au travail qu'ils ont à produire, c'est à dire la création de logement et ce qui les intéresse beaucoup, par exemple, c'est les cahiers des charges de développement durable qui est un truc qui les contraint énormément dans la création de leurs immeubles. Mais il faut quand même voir que le traité de concession c'est autre chose, c'est beaucoup de choses, c'est énorme. Après je veux pas réduire du tout leur travail, c'est immense ce qu'ils ont à faire, c'est beaucoup de contraintes de par ce traité de concession ils en prennent bien tout la mesure. Ce que je veux c'est que vous distinguiez bien le travail d'un aménageur du travail d'un promoteur. Sur une opération comme ça, ça aurait pu être un autre aménageur que [Green Aménagement] et quoi qu'il en soit, toujours [Green Immobilier] construit des logements, ça aurait pu marcher tout aussi bien. (…) C'est une chance pour la ville et pour moi aussi de travailler dans un groupe où on fait la chaîne, de l'aménagement et de promotion. Justement, pour l'aménageur, c'est une vison d'ensemble plus complète, donc ça a un certain nombre d'optimisations, pour le projet et puis dans l'échange avec la collectivité. Je pense que c'est une chance. Un promoteur, un aménageur, une ville, il y a de la perte en ligne, chacun défend un peu son bifteck, et ça existe encore même au sein de [Green Immobilier], même si on est le même groupe. » Entretien n°22

Cet extrait montre comment cette filiale joue à la fois le rôle de rapporteur d'affaire, dans l'optique d'être un « *générateur de marge différée*[86] » pour les filiales, mais qu'il est parfois difficile de prouver aux promoteurs les optimisations

[86] Entretien n°28

que l'intégration de l'aménagement rend possibles. Les promoteurs ont une vision parfois condescendante de cette filiale, qui s'occupe de dépenser l'argent du groupe sans générer de marge bénéficiaire, alors qu'eux « rapportent de l'argent ». De ce fait, ils refusent par exemple de partager les bilans de promotion avec les aménageurs. Alors que pour un salarié de filiale d'aménagement, « *s'il n'y avait que les promoteurs, on n'y arriverait pas* », pour certains promoteurs, les aménageurs sont tous des « *emmerdeurs* », qu'ils soient internes ou externes. Ils reconnaissent en revanche que « *il faut bien quelqu'un pour parler avec les collectivités* ».

Ces rapports de concurrence entre aménageurs et promoteurs se répercutent à tous les niveaux hiérarchiques, avec des rapports parfois violents entre les dirigeants de filiales. Au cours d'une réunion, un cadre de Green Secteur Production peut ainsi reprocher à son homologue de Green Aménagement de manquer de culture d'entreprise et de raisonner comme un acteur public. « *C'est typique de ces gens qui viennent du public et pensent que c'est l'aménageur qui doit décider. On va lui montrer que ce n'est pas comme ça ici* », nous explique-t-il ensuite. Les cadres issus du secteur public manqueraient selon lui de culture de la négociation face aux coûts et de réactions face aux surcoûts : « *c'est des réflexes de marchés publics ».*

Cette répartition des compétences est une source de conflits récurrents entre Green Aménagement et Green Secteur Production. Ces conflits portent par exemple sur la supervision de l'architecte coordonnateur. Alors que les équipes de Green Aménagement voudraient que l'architecte en charge du plan masse du quartier soit contrôlé de concert par l'aménageur et le promoteur, l'équipe de GSP y voit au contraire une compétence strictement interne à sa filiale.

Le directeur du développement de GSP nous confie, au sortir d'une discussion houleuse au sujet de l'encadrement de l'architecte coordonnateur sur le projet de Narse : « *je pense que le fait que le promoteur définisse le concept [architectural] sans qu'il y ait besoin d'aménageur est dans l'air du temps* ». Son homologue de GA lui avait amèrement reproché de vouloir cantonner la filiale d'aménagement à « *un rôle purement administratif* », ce à quoi il n'avait ostensiblement rien répondu.

Mieux dotée en personnel et notamment en services d'études techniques, la filiale de promotion tend ainsi à monopoliser les aspects techniques et financiers, délégant aux aménageurs les aspects administratifs et les relations avec la ville.

Pris entre le marteau des promoteurs aux contraintes économiques très fortes et l'enclume de la collectivité avec qui elle contractualise pour réaliser un programme à la fois urbain et politique, la filiale Green Aménagement a fort à faire pour exister au sein de l'organisation Green Immobilier, malgré le volume d'activité important qu'elle apporte. Certains promoteurs verraient d'un bon œil sa disparition pure et simple, et l'intégration de ses activités directement dans les filiales de promotion.

> *« Est-ce-que les structures d'aménagement purement privées ont un avenir ? Est-ce qu'un promoteur, il ne peut pas tout faire ? Est-ce qu'un promoteur ne pourrait pas envisager une opération sans passer par un pur aménageur ? Moi je me demande si la filiale [Green aménagement] elle a un avenir en fait. Voilà. »*
> Entretien n°17

4. Green Secteur Production : une « *machine de guerre* » bien huilée

Présentée avec admiration comme une « *machine de guerre* » par cadre d'une autre filiale[87], Green Secteur Production produit des opérations de promotion résidentielles d'une telle ampleur que leur échelle se rapproche de l'aménagement urbain, d'où les fréquentes situations de concurrence interne avec Green Aménagement. C'est au sein de cette filiale que nous avons effectué l'essentiel de notre terrain.

Une entreprise à part dans la profession

Green Secteur Production réalise de 1000 à 1200 logements par an, ce qui en fait la filiale la plus importante du groupe Green, qui en totalise environ 10 000 chaque année. Sa spécialité : travailler à l'échelle du quartier, et réaliser de grosses opérations. Le fait de commercialiser d'un seul coup des opérations allant de 100 à 300 logements, quand les promoteurs classiques lancent entre 40 et 70 lots, en fait un acteur particulier. Cette intégration de la promotion immobilière, c'est-à-dire du bâtiment et de l'architecture, à une échelle urbaine qui est celle de l'aménagement et du plan, est la marque de fabrique de GSP.

> *« Donc on est aménageur, constructeur, pilote de toutes les équipes d'architectes, et on pilote aussi le suivi des travaux. Et on est les seuls à faire ça » Entretien n°37*

[87] Entretien n°35

Cette spécificité qui permet de produire de bout en bout des morceaux de ville plaît aux maires selon un développeur de GSP.

> *« Notre avantage c'est de pouvoir travailler en 3d, c'est à dire pas se contenter du plan masse mais aussi voir le volet architectural, qui est important pour eux. Quand ils [les maires] ont un aménageur classique, ils ont finalement que des voiries. Et c'est pas ça qui les passionne. C'est l'autre dimension, c'est les bâtiments, et ça c'est ce qu'on apporte nous : c'est de pouvoir se projeter tout de suite dans la troisième dimension : les bâtiments, l'architecture. » Entretien n°42*

Green Secteur Production a également pour marque de fabrique sa capacité à produire des appartements en duplex, caractéristique architecturale plutôt rare dans la promotion classique, étant donné le manque à gagner en termes de surfaces commercialisable. « *C'est exceptionnel de faire autant de duplex. Du coup, ça permet les parties communes en double hauteur. Les patios au cœur des appartements, les jardins sur le toit, les loggias en double hauteur, ça aussi c'est unique à Green Secteur Production* », explique un dirigeant. Selon lui, intervenir à une échelle d'envergure et produire des logements en masse, de l'ordre de plusieurs centaines par opération, permet à GSP de fournir « *un concept d'appartement fondé sur le rêve de la majorité, qui est d'être en pavillon, avec un rapport à l'extérieur, des terrasses, des loggias ».*

La société intervient surtout en région Parisienne et dans les grandes villes de province. Selon son dirigeant, elle « *cible les grandes métropoles, qui vont évoluer* », dans des secteurs géographiques très variés allant des banlieues chics des Hauts de Seine aux zones ANRU[88] de Seine-Saint-Denis :

> *« Peu importe que ce soit à Paris ou en province. Le cœur du métier, on vient nous chercher quand on a envie de créer un nouveau quartier. Soit créer une nouvelle identité à un quartier existant comme à Poix, soit on a un terrain vide, on ne sait pas quoi en faire, et on dit "[GSP], proposez-nous quelque chose qui soit dynamique, un nouveau quartier". »* Entretien n°17

Le dirigeant de la société présente son entreprise comme la vitrine du groupe, qui pourrait se permettre selon lui de rapporter peu d'argent, ce qui n'est toutefois pas le cas. Il positionne son activité à une échelle plus large que celle du promoteur classique, et explique à ses salariés qu'il leur faut se positionner à mi-chemin entre les acquéreurs et la collectivité.

[88] zones situées dans le périmètre d'intervention de l'Agence nationale de la rénovation urbaine.

« Nous on crée une nouvelle gamme d'intérêt, qui est un intérêt de vitrine, un relais d'image pour les grands groupes, couplé à un retour sur investissement minimum. C'est une culture un peu schizo qui vise à peser sans arrêt la perspective de gains face à la perspective de développement pour la collectivité. » Entretien n°12

Pourtant, la filiale est assez rentable, puisqu'elle apporte au groupe Green 9% de son résultat, comparés aux 6% de l'activité qu'elle représente en 2012. Ces chiffres varient cependant en fonction des années, mais représentent environ 180 millions d'euros de chiffre d'affaire annuel. Ce type d'information est partagé avec les salariés lors des journées d'entreprise annuelles, auxquelles nous avons pu participer.

La « journée d'entreprise » de GSP

Les passages suivants retracent le déroulement d'une journée passée avec l'ensemble des salariés de Green Secteur Production, réunis par la direction de la filiale pour un bilan annuel et la diffusion des résultats de la société. Les thèmes des interventions des différents directeurs de pôle de la société doivent être replacés dans une optique de management et de communication interne, mais permettent cependant de saisir les principales catégories relatives à l'action de chaque pôle.

L'adresse initiale du DG de GSP à ses salariés est un moment marquant de la journée. Incontestablement, ce laïus est celui d'un homme qui a conscience que son entreprise va dans le sens de l'Histoire, en insistant notamment sur l'élargissement des compétences et des prérogatives des promoteurs. Il résume dans le passage qui suit les enjeux soulevés par les multiples projets à venir, et donne sa vision du rôle que doit jouer désormais le promoteur immobilier. Ce discours, tout en gravité, tenu par un chef d'entreprise à ses salariés, est une sorte d'instantané de représentation de la profession par un de ses leaders, de synthèse où figurent à la fois les régularités et les évolutions traversées par ce groupe professionnel.

« Le logement, c'est crucial pour notre pays. Ce n'est pas un bien de consommation comme les autres, où il faut savoir créer le besoin. C'est une demande de nos compatriotes. Quand les gens achètent un logement, c'est pour la vie. C'est paradoxal, car les prix sont trop élevés. Il faut que l'on travaille sur les prix, et aussi sur les besoins des familles monoparentales, sur la décohabitation. On est en train de se substituer à ce qui était le domaine réservé de la puissance publique. On se substitue à la puissance publique. Elle a de moins en moins de compétences et de moins en moins de moyens. Nous ne sommes plus des promoteurs-voleurs, comme on l'entendait auparavant. On fait un beau métier. »

La journée commence par la projection d'une publicité d'entreprise relatant le grand succès du dernier lancement commercial effectué par GSP. Au cours de ce lancement, un tiers des logements à vendre furent écoulés en deux heures, soit 155 lots.

Pour le DG de GSP, il s'agit là du « *score de l'année pour nous [GSP], pour le groupe [Green], pour la profession toute entière* ». Il félicite donc ses 80 employés, regroupés dans une salle de conférence louée pour l'occasion à l'extérieur du siège, dans le quartier de la Défense. Il présente ensuite de manière plus globale *« là où nous en sommes et où nous allons. C'est pas mal. On est bien, sur un marché pourtant complexe. (…) »* Les signatures des contrats de réservations[89] constituent l'indicateur central de la santé de l'entreprise. En 2007, Green Secteur Production avait réalisé un score de 850 réservations. La crise est ensuite arrivée, et en 2009, ce sont les ventes en bloc qui ont permis de sauver l'année. En 2010 en revanche, les ventes au détail ont explosé et la société a atteint le score de 1000 logements. Pour 2013, la prévision se situe autour de 1100 logements, notamment grâce à la vente au détail, grâce à « *notre capacité de sortir beaucoup de ventes au détail sans trop de risques.* ». Le DG exprime sa satisfaction devant le fait d'être déjà presque certain à la mi-année d'atteindre les 1100 logements réservés. Il demande à ses salariés d'en profiter pour « *faire du qualitatif sur la fin de l'année.* »

Cette injonction exprime la tension qui existe chez les promoteurs entre l'impératif *quantitatif* d'efficacité du travail, fortement lié à la vitesse d'exécution de chaque tâche, et *in fine* à celle de rotation du capital, et la nécessité *qualitative,* à plus long terme, de garantir la satisfaction des clients.

Par la suite, le DG explique que l'objectif de parvenir à trois réserves[90] déposées par les clients lors de la livraison de leur appartement est plus important que celui de tenir les délais. Selon la direction générale de Green Immobilier, « *les clients se souviendront plus de l'état de l'appartement à la livraison que d'un éventuel retard* ». Il faut donc davantage faire baisser le nombre de réserves que le nombre de 45 jours de retard moyen dans la livraison du bâtiment. À Monret, la société approche du but, avec seulement sept réserves par appartement en moyenne, bien mieux que « *les scores à 25 que l'on a connus auparavant* ». Le DG ajoute que l'éventuelle insatisfaction des clients est contagieuse, car désormais ils peuvent communiquer entre eux. « *Des blogs se constituent, ils ne sont plus isolés comme avant. (…) C'est comme pour les réservations d'hôtel, s'il y a un problème, tout le monde va le savoir.* » En cela, « *notre métier est en train de totalement changer* », et c'est la raison pour laquelle il faut faire plus attention à la qualité des logements livrés : « *comme aujourd'hui le mécontentement s'exprime publiquement, on ne peut plus se permettre d'avoir des difficultés à la livraison.* (…) *Paradoxalement, le service travaux est le meilleur agent de communication de la société* ».

[89] Les contrats de réservation sont les premiers contrats que signent les acquéreurs de logement pour réserver le logement qu'ils ont acheté sur plan. Cela les engage à verser une première traite (de l'ordre de 5% du prix), qui sera perdue en cas de désistement. Un exemple d'échéancier de paiement indicatif est reproduit en annexe.

[90] Les *réserves* correspondent ici aux différents défauts de conception repérés par les acquéreurs lors de la livraison de leur logement. Il convient alors pour le promoteur de faire revenir les entreprises sur place afin de lever ces réserves.

Le nombre de réserves est un bon indicateur de la qualité des logements à la livraison. Cela apparaît comme une contrainte nouvelle pour GSP, dont on pouvait pourtant penser que sa qualité de promoteur appartenant à un grand groupe le rendrait plus sensible que d'autres à l'enjeu de la réputation. Le fait que des directives soient données par la direction générale du groupe sur l'importance nouvelle accordée à l'enjeu des réserves, montre que Green Secteur Production, et tout le groupe Green Immobilier avec lui, souhaitent dépasser la réflexion à l'échelle d'une opération, afin de parvenir à se constituer une image de marque[91].

Le DG présente ensuite le chiffre d'affaire à l'avancement de GSP : « *Le résultat, c'est le nerf de la guerre.* ». Satisfaction là encore, car en 10 ans, GSP a doublé son chiffre d'affaire, passant de €100 millions pour l'année 2004 à €190 millions pour 2013 et une espérance de €220 millions pour 2014. Il est rappelé que même en 2008, la société a réussi à maintenir un taux de marge à 11%, et que c'est ainsi qu'il faut continuer. Pour récupérer de la marge, Le Directeur Financier donne des exemples simples : ne pas offrir systématiquement les frais de notaires aux clients, ou hausser un peu les prix. Il énumère ensuite les 16 projets de l'entreprise en cours de commercialisation, et donne ses commentaires, distribuant surtout des bons points. Ainsi il se félicite du fait qu'à Somans, « *même si le prix a beaucoup augmenté, le marché est en train de l'absorber »,* ou qu'à Igny, la commercialisation s'est bien déroulée quand bien même les plans ne comprenaient aucun duplex, le produit phare de GSP. Il se dit content pour tous les projets énumérés, et finalement, il n'y a qu'à Nour, grande ville située en dehors de l'aire urbaine parisienne, contexte où GSP n'a pas l'habitude d'intervenir, que « *le sujet est difficile, et on regarde des scénarios alternatifs. »* Il parle ensuite des lancements commerciaux à venir, et des projets en développement, « *dans les cartons* ».

Ce moment d'inventaire permet à tous les salariés de la société, le plus souvent concentrés sur un ou deux projets, de se représenter l'ensemble de l'activité de GSP. Cette énumération de la quinzaine de projets commercialisés, suivie de la dizaine en développement, produit un effet de masse qui impressionne autant l'auditoire que le chercheur. Chacun sait que pas un promoteur en France ne développe autant de projets différents.

Le DG reprend ensuite la parole pour fixer la stratégie à adopter. « *Il faut être différenciant, c'est ça le secret. Il n'y a pas que l'emplacement qui compte. C'est fini ça ! Ce qui compte c'est le produit, le prix et l'emplacement.* » Il souligne que leur métier est de plus en plus difficile, car il nécessite de plus en plus d'expertise à tous les niveaux. Résumant un récent séminaire réservé aux managers, il tient à « *réaffirmer le rôle central de l'équipe projet : c'est la particularité de Green Secteur Production, où on n'est pas taylorisés en saucisson*. » Il regrette que GSP ait *« perdu de vue l'organisation en équipe projet* » et entend lui redonner sa place. En second lieu, il conviendra de redéfinir « *l'autonomie et le niveau de responsabilité* » de chacun, car « *les jeunes apprennent* », et « *il faudra qu'il y ait des promotions au cours de l'année* ». Puis il présente ses attentes en termes de « *motivation et*

[91] Selon le directeur d'une agence de communication spécialisée dans l'immobilier, les premières campagnes promotionnelles nationales de marques dans le secteur ont eu lieu à partir de 2010.

d'adhésion au projet d'entreprise ». L'implication qu'il attend de ses salariés vient du fait que « *on a tous dans l'idée de fabriquer des projets* » et « *si c'est que des grands quartiers, alors c'est motivant* ». Il aborde enfin les questions attendues des rémunérations et de l'organisation du travail.

Une stratégie marketing singulière et fondamentale

Si le service marketing ne figurait pas au centre de nos recherches, il paraît nécessaire de présenter rapidement la stratégie marketing de GSP, tant cette activité est fondamentale pour la société. Le lecteur pourra également se référer aux travaux de S. Nivet, très complets sur la question (Nivet 2000; 2006). Celle-ci souligne à juste titre que « *la vente s'inscrit largement dans le processus de fabrication, dont elle est simultanément la finalité et la condition préalable* » (Nivet et Akinosho 2003).

Voici comment sont décrits les lancements commerciaux identiques à ceux de Green Secteur Production :

> *« Lors du week-end de vente, explicitement baptisé, en interne, "one shot", les prix seront baissés de 20% pour les premiers acquéreurs. Financé par l'économie effectuée sur les frais financiers, ce rabais devra servir d'effet d'appel. Ensuite, le succès des journées inaugurales devrait permettre de vendre le reste du programme plus cher (20% au dessus du « vrai prix ») : ce qui recouvrera les sommes investies, tout en évitant d'avoir à mettre en œuvre d'autres publicités. »* (Nivet 2006)

S. Nivet détaille précisément les techniques marketing des grands promoteurs comme Green Secteur Production, caractérisées notamment par la construction d'un « immeuble témoin », construit *en blanc*, c'est à dire sans pré-commercialisation, par opposition aux simples « appartements témoins » des promoteurs travaillant à l'échelle du bâtiment (S. Nivet et Akinosho 2003). Durant les week-end de lancement, tous les services de la société sont mobilisés, en plus des vendeurs habituels, ainsi que les autres acteurs nécessaires à la vente : notaires, courtiers et banquiers. Ces *one shot* créent de véritables événements locaux, grâce aux centaines de milliers de tracts distribués, et augmentent le temps du week-end l'animation du futur quartier.

Durant la journée d'entreprise, un publicitaire travaillant pour GSP résume aux salariés l'histoire de la stratégie marketing : *« Le travail marketing pour la promotion immobilière est unique : on vous vend un produit qui n'existe pas. En plus, on ne peut pas l'essayer, et on vous demande de payer avant de l'utiliser, puis d'attendre 2 ou 3 ans. Dans le marketing, c'est de loin le travail le plus dur. En plus, c'est l'achat le plus important de votre vie. Vous donc avez un métier unique pour ça, d'un point de vue marketing.* » Il explique ensuite que la communication est née dans les années 1960, « *années du rédactionnel* ». À l'époque, il fallait éditer 12 pages pour convaincre le père de famille d'investir à Parly 2 : « *on*

argumentait beaucoup, c'était dans l'air du temps ». Il parle ensuite des grandes dates de la profession en termes de marketing : les fiat 500 offertes pour l'achat d'un logement, l'apparition des panneaux sur l'autoroute, le toit de l'immeuble posé après avoir livré le piano de Gilbert Bécaud au dernier étage, ou le passage aux romans-photos dans les années 1980. Désormais, « *on est passé du tout texte à aucun texte* », avec 90% d'images de synthèse. « *En 1995, c'est le premier lancement de Green Secteur Production qui repose sur une approche massive. Un lancement avec des tentes de 600 m2, avec des dépôts boites*[92] *à 500 000, 1 million d'exemplaires, et les premières télés. Déjà, avec le recours aux immeubles témoins, il y avait la possibilité de visiter avant l'achat. Enfin, une mise en scène de la pénurie : file d'attente, huissier, gestion de l'ordre d'achat… Un discours promotionnel inspiré des codes de la grande distribution (…) qui révolutionne les codes du marché. (…) Aujourd'hui, la façon dont vous communiquez découle de cet ADN*. » Sur ces tracts, « *on met vraiment en scène le produit à travers des images très qualitatives. (…) On fait rêver sur des images très réalistes. (…) Le seul risque c'est qu'on fait tellement rêver le client qu'il imagine forcément des choses et après, il faut le gérer… certains d'entre vous connaissent le problème !* » Selon cet homme, la profession se dirige vers un contact direct entre l'acheteur et le producteur. La presse va devenir marginale par rapport à internet, car « *90% des prospects vont sur le web avant d'aller à la bulle de vente. (…) La beauté du produit imaginé devient déterminante. (…) Si le client n'est pas content, il retourne sur le web et s'exprime avec grand bonheur pour dire qu'il n'est pas content, car il est surinformé, il connaît les prix. L'acheteur est un spécialiste désormais, qui croit savoir tout mieux que vous.* »

5. L'organisation de Green Secteur Production

Green Secteur Production est structurée en différents services, qu'il s'agit ici de présenter. Nous détaillerons en particulier les services Développement, Programme et Etudes, auprès desquels nous avons effectué la plupart de nos observations et réalisé la majorité de nos entretiens.

> *« Nous on est une filiale qui fait plus de 100 personnes maintenant. On a de gros projets, on est un peu dérogatoire par rapport à ce qui se passe dans le groupe, à la promotion classique, et on a une taille importante. On a toujours les supports logistiques des services centraux : RH, financiers, juridiques, trésoreries, bon la direction du développement durable ce n'est pas des supports, je ne les mets pas la dedans, et donc suivant la taille des filiales, vous avez soit rien, soit plus la filiale est importante, plus vous avez une fonction administrative importante. »* Entretien n°37

Green Secteur Production est une filiale importante du groupe Green, et compte une centaine de salariés : le directeur général et son assistante ; le secrétariat général, avec le secrétaire général, une contrôleuse de gestion et leur assistante ; un service après-vente de deux personnes ; une direction du développement de cinq personnes ; une direction des études et de la construction d'environ une dizaine de personnes ; une direction de la maîtrise d'ouvrage composée de quatre

[92] Dépôt de publicités dans les boites à lettre environnantes

directions de programmes d'environ cinq personnes chacune, plus une quinzaine de « *négociateurs* », c'est-à-dire de vendeurs associés à ce service. Enfin, un service travaux, avec quatre directeurs de travaux et une quinzaine de conducteurs de travaux complète l'organigramme. Notons que ce dernier service est resté globalement à l'extérieur de notre cadre d'investigation. Tout comme le service marketing, le service travaux, intégré à GSP, constitue un des points aveugles de cette thèse. Ce manque est à prendre en compte, tant le chantier constitue un point capital du processus de production du logement. Une description fine du déroulement et de la gestion des travaux sur un chantier de promotion fait l'objet de travaux spécifiques (Serra 2015).

Tous ces métiers forment les différents chaînons de l'activité de promoteur immobilier. La répartition des rôles nous est décrite par un directeur de programme :

> *« Un promoteur c'est un maître d'ouvrage. Il a un représentant de la maîtrise d'ouvrage, qui est tout ce qui est service programme, montage. Après, on a des services supports qui nous aident à chiffrer (service technique), un service travaux qui suit les chantiers, et un service développement, qui est là pour aller chercher les terrains. (…) Ils font les premières faisabilités financières et de plan masse, puis ils nous les transmettent à nous service programme pour qu'on fasse tout le montage des permis de construire et après on suit le dossier jusqu'à la livraison. On a également un service avec des vendeurs, qui dépendent de nous mais qui sont sur site. »* Entretien n°21

L'indépendance du service développement

Comme son nom l'indique, le service développement est chargé de développer les projets de l'entreprise, en trouvant des terrains et en négociant le contenu des projets à y réaliser. Classiquement, le développement commence par la prospection foncière, puis l'étude de faisabilité sur la base d'études de marché, jusqu'aux premiers bilans économiques. Il s'arrête au montage du dossier de permis de construire. Chez Green Secteur Production, cette activité suppose de négocier les terrains avec d'importants propriétaires fonciers et de construire les programmes avec la collectivité locale.

> *« Nous on est atypiques. On ne fait pas de dents creuses[93] pas de recherche cadastre. Les opérations, elles arrivent par les réseaux.*

[93] Construction réalisée au sein d'un tissu urbain déjà constitué.

Les réseaux, c'est quoi ? C'est principalement les SEM[94], qui ont appris au fur et à mesure à nous connaître et à travailler avec nous. Les géomètres, qui nous disent attention là il y a quelque chose qui bouge ; les notaires, les archi… voilà, et les collectivités, qui au fur et à mesure de l'évolution de la société, nous ont reconnu une compétence, et qui donc nous interrogent. On ne fait pas de démarchage [envers les particuliers]. On entend parler, on se met en rapport avec la ville, ça les intéresse et puis on avance. »
Entretien n°42

Comme les projets sont de taille importante, la collectivité ne peut pas ne pas regarder avec attention ce que compte réaliser la société. Chacun des trois développeurs a environ six dossiers en cours, à des niveaux d'avancement différents. L'un d'entre eux s'occupe également d'une importante veille juridique sur les thèmes pouvant influencer leur activité.

Ce service est focalisé notamment sur les appels d'offre passés par les collectivités ou les aménageurs à destination des promoteurs. Son dirigeant doit veiller à ce que la société puisse toujours disposer de terrains sur lesquels construire. Cette optique prospective le pousse à faire des choix très en amont des projets, suivant les chances de concrétisation.

« Pour les mises en concurrence, on a déjà des idées. On a un outil informatique qui nous tient au courant de tous les projets qui sont mis en concurrence au niveau des études, donc dans le choix des urbanistes, dans le choix des aménageurs, et donc là on examine si on va y aller seuls, ou si effectivement l'ampleur de l'aménagement est telle que on y va avec Green Aménagement, ou bien, comme on l'a pensé sur Poix, s'il est plus opportun de s'associer avec un aménageur externe pour avoir plus de chances de gagner. Donc c'est les choses que l'on va peser. Moi en début d'année je vais analyser ce qui se passe, répertorier les projets qui vont être lancés dans l'année, et là on va se poser pour se dire lesquels on a envie de suivre ou pas. » Entretien n°23

Selon le directeur du développement, cadre le plus expérimenté de la société, « *les sujets que l'on développe ici ne sont pas développés ailleurs dans la profession ».* Au cours de la journée d'entreprise, lui et son bras droit vont ensuite résumer aux salariés des autres directions l'état d'avancement de quelques projets en développement, avec les détails de contexte appropriés pour s'en souvenir.

Lors de la journée d'entreprise, les dirigeants du service résument les dossiers en cours au reste des salariés. À Merlon, « *ça vaut le coup de peiner dessus. (…) Nous avons gagné cette opération en 2011, avec un cahier des charges très fort en objectifs environnementaux.*

[94] Société d'économie mixte

Du coup [s'adressant au directeur des études] on a au moins 4 ou 5 ans d'avance sur les autres là-dessus, non ? On a toutes les contraintes : un maire qui est dans la composante verte, et une patronne de bureau d'étude qui travaille pour la ville et qui, partant à la retraite, veut faire du projet le grand exemple de sa vie. » À Fossé, « *c'est un projet caractéristique, de 160 logements. L'EPA nous l'a attribué de gré à gré, sur la foi de la référence que l'on a déjà. Par contre, tout aussi caractéristique, on a un problème de recours. La famille Dada attaque tous les permis de construire de la ville. Notez que Maman Dada sévissait déjà dans les hôtels de passe.* » À Saussaye, « *on a 400 logements, avec une galette commerciale en rez-de-chaussée. (…) On est dans une zone ANRU, donc on sera à 5% de TVA si le gouvernement ne change pas les choses d'ici là.* » Les caractéristiques des projets en développement sont leurs contraintes spécifiques ; ils dépendent souvent d'un acteur extérieur aux attributs jugés déviants : l'État qui fait évoluer les exonérations de TVA, le maire à tendance écologiste, ou le patron de BET[95] ambitieux, sont logés à la même enseigne que la famille mafieuse spécialisée dans le recours vénal.

Le service programme, au cœur du métier de promoteur

La direction des programmes porte également le nom révélateur de direction de la maîtrise d'ouvrage. Elle constitue le centre névralgique de la société. Cette direction est la plus importante de GSP du point de vue numérique, car elle intègre à la fois des cadres chargés de suivre le déroulement des projets, et des vendeurs chargés de les commercialiser. Elle compte quatre directeurs de programme, qui travaillent chacun avec une équipe.

> *« Je suis directeur de programme, mon équipe contient 4 responsables de programmes, avec 3 chargés de clientèle, une assistante, et des vendeurs qui restent sous notre responsabilité directe, pour avoir ce retour du terrain. Comme ce sont eux qui sont sur site en permanence, ils voient les gens qui veulent acheter, et donc ils nous donnent ces retours sur la perception des projets par les clients, par les futurs habitants. » Entretien n°21*

Les directeurs de programmes (DP) assurent la liaison avec l'équipe du développement, avant de passer le relais à leurs responsables de programmes (RP), qui suivront les projets jusqu'à la livraison, en lien avec les services techniques qui assurent le chiffrage des projets pour nourrir le bilan du RP.

> *« Dans le processus, le service développement fait le plan masse et la promesse, puis le directeur programme rentre dans le projet, donc moi, je vais travailler en direct jusqu'au lancement commercial, c'est-à-dire dépôt de permis de construire, faisabilité financière, affiner le dossier au niveau économique, rentrer dans les détails des surfaces avec les architectes, changer les volumétries des immeubles, peut-être de les déplacer un peu sur le plan masse aussi. Et on travaille avec les services techniques pour avoir vraiment le chiffrage de l'opération. Ça permet aussi de sortir nos prix de vente en fonction des études de marché qu'on a faites à côté. Ça c'est notre*

[95] Bureau d'études techniques

travail jusqu'au lancement commercial, et à partir de là c'est le responsable de programme qui prend le projet, donc il a le suivi de la clientèle de l'opération, il y a l'achat du terrain, le dépôt de pièces chez le notaire (règlement de copropriété, projet d'acte, etc.) pour que les gens puissent signer leur acte et commencent à nous donner les fonds. Et le responsable programme va ensuite prendre les prochains permis de construire et assurer le déroulement du projet. » Entretien n°21

Le service programme est le service clé d'une société de promotion, dans la mesure où ses membres savent manier les chiffres, dressent les bilans, fixent les prix et sont au cœur des arbitrages inhérents à la production d'un bâtiment. Si cette direction dépend bien évidemment de toutes les autres, celles-ci travaillent avant tout pour elle. Un salarié énumère les nombreuses contraintes auxquelles sont soumis les membres de ce service : « *le RP*[96] *ou le DP*[97]*, on lui demande de respecter l'autorisation administrative [*notamment le permis de construire*], l'enveloppe budgétaire et financière, et les délais de l'opération*. »

Le quotidien de nombreux salariés du programme est de fait très orienté vers les tâches administratives : regrouper les documents nécessaires aux permis de construire et aux divers permis de construire modificatifs ; purger les permis de construire ; veiller à ce que tous les documents soient signés par tout le monde dans les temps.

Surtout, il revient aux personnes du Programme de s'assurer que « *les bilans tournent bien* », c'est-à-dire principalement que les coûts soient respectés et compensés. Pour cela, il leur faudra sans cesse arbitrer les dépenses en fonction des recettes attendues : peuvent-elles se permettre de financer telle part de la façade en plaquettes[98] ou tel type de menuiseries étant donné le prix de sortie programmé des logements ? Le marché local pourra-t-il absorber les surcoûts induits par le cahier des charges de développement durable ? « *Le chantier, ce n'est pas une science exacte »,* et les aléas d'une opération sont tels que les budgets et les bilans prévisionnels ne sont jamais respectés à la lettre. Il faut donc ruser pour les assumer, notamment par des jeux comptables de vases communicants à l'intérieur du bilan. « *Le truc du promoteur, c'est la VCD, la ventilation comptable des dépenses »,* nous assure-t-on. Il s'agit de transvaser les crédits alloués à tel ou tel

[96] Responsable de Programme.
[97] Directeur de Programme.
[98] Parement en fausses briques.

poste vers une autre ligne budgétaire au fur et à mesure de l'opération, afin de ne pas s'en faire déposséder si cela va trop bien, et de prévoir les éventuels coups durs, quitte à sortir une marge excellente à la fin. Un salarié d'une autre direction résume les choses de manière plus directe : « *le rôle du RP, c'est d'assurer sa marge*. »

Enfin, il s'agit d'assurer la relation avec les clients, une fois que ceux-ci ont décidé d'acheter un appartement dans le programme. La relation commerciale fait donc partie du travail du Responsable de Programme. L'un d'entre eux nous explique la différence qu'il ressent en fonction du type de clientèle.

> *« Les primo-accédants ça va, ils sont tout timides. Ils négocient qu'on leur laisse un peu de carrelage ou de peinture pour terminer la cuisine. Mais les investisseurs, ce sont des gens qui ont fait des études, qui savent bien ce qui leur est dû, et qui vont te faire ch… et vouloir négocier un dédommagement.* »

Cette approche sociologisante des RP face à leurs clients est fréquente dans les commentaires recueillis. Ainsi cette anecdote amère d'un ancien responsable programme :

> *« Cette opération, c'était des bourgeois de province qui s'achetaient leur pied-à-terre à Paris, enfin, un pied-à-terre à un million d'euros quand même ».*

Le service des études : pierre de touche masquée de GSP

La direction des études et de la construction est une direction technique, véritable bureau d'étude technique (BET) interne à la société. Ce regroupement en interne de fortes compétences techniques, relativement exceptionnel dans la profession, est dû au fait que Green Secteur Production intervient sur des opérations de grande envergure, sans être adossé spécifiquement à des entreprises générales de construction. Cette direction est scindée en deux services : études techniques et études de prix.

Le service études techniques détermine les choix techniques de réalisation des opérations : fondations, parkings, matériaux de façades, techniques constructives, techniques d'isolation… Ses membres travaillent en aval des projets, avant le dépôt du permis de construire, en soutien du service développement pour déterminer la meilleure faisabilité technique du bâtiment. Ils supervisent les bureaux d'études externes chargés de réaliser les études thermiques, acoustiques et les études de sol.

Le service études de prix négocie et passe les contrats avec les entreprises de construction. Pour cela, ses membres réalisent avec des projeteurs les plans techniques servant à constituer les dossiers de consultation des entreprises (DCE).

> *« C'est pas les archis qui font les plans, ce sont nos projeteurs qui montent les DCE. (…) Donc après on lance l'appel d'offre, tous corps d'états, on fait la désignation des lots, puis on transfert aux travaux. »* Entretien n°20

Ce service s'occupe aussi des chiffrages et des *notices descriptives*, c'est-à-dire des contrats de vente pour les acquéreurs décrivant les prestations des appartements.

Bien qu'étant une direction support, au service du développement et du programme, la direction des études est la pierre de touche de la société. Les développeurs et les RP doivent faire appel à ses services dès qu'ils font face à un problème technique, aspects techniques qui, sur des bâtiments d'envergure, orientent fortement la réalisation du programme. La compétence de ses ingénieurs, et surtout de son directeur, qui a commencé sa carrière sur les chantiers, les rend incontournables. « *Il y a pas de bouquin là-dessus. C'est l'expérience* », dit l'un d'entre eux.

Le fait que les aspects techniques dominent à ce point la vie de la société constitue un résultat inattendu de notre travail. Disposer d'un bureau d'études interne permet à la société une réactivité technique efficace face aux aléas du projet, permettant de faire gagner du temps et de l'argent à la société en trouvant les solutions techniques les plus adaptées. En contrepartie, les membres de cette direction ont conscience de leur rôle et possèdent une mainmise certaine sur le reste des équipes.

> *« Notre métier il est peu connu au final, on n'est pas beaucoup à faire ça quand tu regardes dans les entreprises, dans les services et tout. Et c'est quand même un point vachement important financièrement. Y a beaucoup d'argent à trouver, enfin… (…) Je veux dire, nous dans nos postes finalement il y a des enjeux financiers qui sont très importants et si t'es bon tu peux faire gagner beaucoup d'argent à ta société. Et si t'es mauvais, tu peux en faire perdre beaucoup aussi. »* Entretien n°48

Cet extrait montre le rôle économique dédié à cette direction « technique ». Nous reviendrons plus loin sur le rapport des promoteurs à la technique, mais retenons pour l'instant qu'elle sert à la fois à répondre au mieux aux exigences

réglementaires et aux cahiers des charges des villes, tout comme à « *optimiser* » les coûts de construction. C'est en cela que disposer d'un BET interne est incontournable pour Green Secteur Production. Alors que les coûts de construction sont souvent présentés dans la profession comme un poste incompressible, GSP entretient un rapport privilégié à la technique et aux négociations avec les entreprises de construction pour faire varier les coûts. Ce rapport fondamental est surtout amplifié par l'échelle des projets.

> *« Étude de conception et étude de prix, donc c'est vraiment tout ce qui est aspect financier, montage, enfin montage c'est pas nous, nous on valide tout ce qui est coût. Il y a des solutions qui sont proposées et nous on va valider ce qui est moins cher. Pour essayer de faire une conception optimisée financièrement. (…) Après tu as tout ce qui est appel d'offre. Donc, tout ce qui est consultation des entreprises en lots séparés, recalage, trouver des économies avec les entreprises, des optimisations, des produits moins chers, etc. Négocier après pour rentrer dans les budgets, pour gagner un maximum. » »* Entretien n°48

« *Gagner un maximum* » n'est pas non plus toujours acceptable, y compris et surtout pour le service programme, certes chargé d'assurer la marge, mais surtout de veiller à ce que les logements se vendent au mieux.

> *« Faut que le programme soit d'accord, surtout eux, parce que quand tu leur proposes, parce qu'on a toujours plein de matériaux, quand tu leur proposes un truc, ils disent "non, c'est pas joli, machin". Ouais, c'est pas joli mais ça coûte moins cher. Nous on dit pas que c'est joli mais on essaye de trouver des compromis. C'est ça sur tout. »* Entretien n°48

Concernant le niveau de prestations des logements, il arrive donc que le service Programme arrive à convaincre le service des études techniques de les augmenter afin de satisfaire les clients.

> « Question : -Est ce que ça t'arrive parfois de contredire le service programme?
> *Réponse : -Tous les jours. Tout en sachant qu'il faut leur faire plaisir. Eux ils ont plus cette vision de la qualité du produit fini, et de l'acquéreur. Eux, ils sont toujours en train de dire "attends, les acquéreurs ils vont plus aimer ça, ou ça", et heureusement qu'ils sont là. Parce que nous on est tellement technique des fois, on est tellement brut de décoffrage, que des fois on oublie, on se dit "ah, c'est vrai, faut qu'on fasse ça pour les acquéreurs." Un truc tout bête, regarde, il y a encore trois ans on ne mettait pas de robinet de puisage sur toutes les terrasses. On n'en mettait qu'à partir de 10m². C'est à dire que les mecs qui avaient des petites terrasses de 4 ou 5m², ils n'avaient pas d'eau. Et c'est les mecs du programme qui ont dit "attendez, les acquéreurs ils sont toujours en train de nous*

gueuler dessus parce qu'il y a pas ci ou ça" ». Alors on a dit "ok, on va le faire de base." C'est cet échange qu'on fait tous les jours. »
Entretien n°30

Cette intégration très forte des services techniques dans l'entreprise de promotion est spécifique à Green Secteur Production. Le fait de posséder une vision d'ensemble des projets et de pouvoir proposer des solutions avantageuses lui confère un avantage compétitif selon un de ses membres ayant travaillé chez un concurrent.

> *« Par exemple chez [concurrent 1], t'es acheteur. Pas ingénieur étude comme nous. Chez eux, on te donne un DCE[99], donc tout ça c'est figé, et on te dit, bah faut que t'achètes ça. En fait l'opération tu la découvres le jour où on te la donne, et tout ce qui a été fait en amont tu n'es pas au courant. Donc on te la donne et on te dit "Voilà ton opé', il faut que tu fasses l'appel d'offre de ça". Tu consultes tes boites et t'achètes, machin, tu négocies, c'est tout. Alors qu'ici on participe en amont aux PC, au dépôt de PC, aux réunions archis, etc. Jusqu'à la signature des marchés. Jusqu'à aller sur les chantiers pour les démarrages du chantier. »*

La confiance de la direction envers les capacités de sa direction technique s'avère décisive lors de la réponse à des appels d'offre aux cahiers des charges particulièrement ambitieux.

Le directeur des études, lors de la journée d'entreprise : « *On a beaucoup travaillé sur Merlon, et c'est très compliqué. Ça prend énormément de temps et ça nécessite un travail amont extrêmement important. (…) C'est un travail invisible, mais nécessaire, qu'il faut se garder. C'est comme ça qu'on gardera notre savoir faire et qu'on se singularisera par rapport aux autres. (…) C'est un travail qui ne se voit pas mais qui sera utile pour l'avenir. On peut le faire car on a de l'avance, et il faut garder cette avance* ».

Le temps dont parle le directeur des études est celui passé à faire correspondre le projet de Merlon à l'ambitieux cahier des charges qui avait été signé avec la ville, sans être préalablement bien lu ni chiffré par son service, ce qui a nécessité un rude travail par la suite pour faire correspondre le projet aux attentes tout en restant dans des limites économiques réalisables. En reconnaissant implicitement que la société accepte parfois d'engager des fonds sans savoir exactement combien va coûter la construction, il montre d'une part que les ratios étaient *a priori* suffisamment fiables pour s'engager sans chiffrage précis, mais d'autre part que l'augmentation des attentes en termes de qualité constructive rend désormais nécessaire de mieux chiffrer en amont.

[99] Dossier de consultation des entreprises

Ces considérations montrent qu'à l'échelle des agents travaillant sur les opérations, la promotion immobilière est un milieu où la technique est valorisée par rapport aux aspects financiers.

Une entreprise tournée vers l'ingénierie

Malgré des pratiques de recrutement récentes portées sur l'ouverture à des profils plus diversifiés, issus par exemple de double cursus architecte-ingénieur, la stratégie de ressources humaines de GSP est fortement marquée par une présence dominante des ingénieurs ayant fait une école de commerce, à tous les étages de la hiérarchie.

> *« Chez nous il y a tous les types de profils. Dans mon équipe, il y a une architecte, un ingénieur ESTP… un ingén… enfin, j'allais dire… il y a trois autres ingénieurs en fait. (rires). Mais on a déjà eu une juriste, des écoles de commerce… euh… je crois que je suis le dernier universitaire encore ici… On vit un virage très ingénieur depuis 4-5 ans et le changement de direction, mais ce sont des périodes. Il y en a beaucoup aussi qui ont fait l'ESSEC, en master, en plus de leurs écoles d'ingénieur. »* Entretien n°21

Le responsable des ressources humaines justifie cette récente politique de recrutement très homogène par l'émulation que cela générerait entre les salariés.

> *« On va pas prendre quelqu'un qui a bac plus deux parce qu'il a un ingénieur au-dessus de lui. On va prendre un ingénieur, un ingénieur, et un ingénieur. Ou du moins quelqu'un qui a le mental d'un chef de projet, le mental d'un chef de projet, et le mental d'un chef de projet. Et peut-être que dans 5 ans, celui qui est tout en bas sera au-dessus. »* Entretien n°37

Assumer des prérogatives d'aménagement nécessiterait de garnir l'organigramme de GSP des compétences nécessaires à les assumer. La stratégie consisterait alors à recruter des personnes ayant déjà travaillé à l'échelle de l'aménagement pour le compte du secteur public.

> *« Je dirais que les promoteurs qui essayent de créer des structures grand projet, ils vont chercher des gens qui ont tâté de l'urba. Parce que dans leurs propres équipes, ils n'ont pas cela. »* Entretien n°23

Pourtant, une certaine hésitation, voire même une défiance existe quant aux profils à recruter pour faire passer les promoteurs à l'échelle du quartier. Les différences en termes de culture professionnelle ne sont en effet pas sans conséquences sur la manière de gérer les projets.

> *« Je n'étais pas urbaniste au départ, mais quand je suis tombé sur des problèmes d'aménagement, j'ai embauché des gens qui savaient faire, donc j'ai créé une structure comme ça et j'ai appris au fil du temps, par rapport à ça. Mais moi j'avais l'état d'esprit « entreprise ». Les gens qui venaient des SEM, ils ne prenaient pas le risque non plus. Ils n'avaient pas l'esprit vraiment "entreprise", donc quand ils sont arrivés de l'autre côté, ça a fait un clash, parce qu'ils ne comprenaient pas ce qu'on leur demandait en face »*
> Entretien n°23
>
> *« On a été chercher des gens dans les SEM, et ils ont eu de grands moments de solitude. (…) Vous recrutez quelqu'un dans la sphère publique et vous le mettez dans le privé. Vous lui dites de faire de l'urbanisme de projet. Il va réfléchir "intérêt général" et le groupe va réfléchir "prise de risque, TRI[100]." »* Entretien n°12

La création de structures indépendantes dédiées aux grands projets impose des compromis pour concilier des cultures professionnelles différentes au sein d'un même groupe. Ces stratégies permettent au groupe d'intégrer verticalement la chaîne de production tout en contournant la résistance au changement de la part des promoteurs eux-mêmes.

> *« Les promoteurs évoluent de leur côté, mais doucement. Le promoteur, au niveau des grands groupes, ont des gens chez eux qui ont une formation architecte ou urbaniste, et essayent d'aller au-delà de la réflexion simple de promoteur. Mais pour moi, il n'y a pas tellement longtemps encore, y compris dans les grands groupes, les promoteurs ne pensaient qu'à une seule chose, c'est "où est mon terrain ? Comment je mets mon bâtiment ? Comment je paysage le terrain à côté pour vendre au mieux mes logements ?", mais c'est tout. Il n'y en a pas beaucoup qui ont une vision en recul. »*
> Entretien n°23

Cette autocritique de la part d'un promoteur de Green Secteur Production, montre que certains cadres dirigeants ont conscience du manque de vision d'ensemble de certains de leurs collègues. Peu avant de démissionner, un autre cadre nous confiera en avoir assez de la politique de recrutement de GSP. Regrettant le manque de formation urbaine de ses agents, il opposera son profil du promoteur géographe-urbaniste au profil possédant une licence d'école d'ingénieur et un master en école de commerce : « *lui, c'est pas un mec qui veut restructurer la ville, c'est un mec qui veut faire du profit et c'est tout. (…) Ce que je reproche à ma hiérarchie actuelle, c'est d'employer toujours les mêmes formules. On sait que la ville, c'est pas ça.* ».

[100] Taux de retour sur investissement

De fait, chez Green Immobilier comme ailleurs, les urbanistes sont surtout recrutés pour travailler dans les filiales d'aménagement. Parmi nos interviewés dans les filiales d'aménageurs privés, une petite dizaine de personnes a ainsi travaillé auparavant dans des établissements publics ou des collectivités, souvent à des postes de direction.

Par opposition, c'est la culture du chantier qui semble dominer chez Green Secteur Production, dans la mesure où les compétences techniques et de travaux sont possédées en interne, ce qui ne serait pas forcément le cas chez un promoteur appartenant à un groupe de BTP. Selon la description d'un salarié, le milieu des promoteurs immobiliers résidentiels tire ses références culturelles du monde de l'ingénierie. Il caractérise l'attitude des promoteurs comme « *plus directs, plus francs, voire vulgaires dans leurs discours* », ce qu'il explique par une « *culture du chantier* ». Par opposition les aménageurs seraient selon lui des gens plus réfléchis et plus courtois, et par conséquent plus à même de discuter avec la collectivité. Un autre nous explique à quel point posséder cette culture du chantier confère au promoteur encravaté une légitimité supérieure. « *Le chantier c'est comme un théâtre : c'est celui qui parle le plus fort qui a raison* », dit-il. La crainte d'être assimilé symboliquement à « *un promoteur-épicier, un commerçant* » semble présente chez les ingénieurs.

CONCLUSION

Ce chapitre a constitué un bref tour d'horizon depuis l'échelle de la branche professionnelle des opérateurs immobiliers français jusqu'à celle du salarié. Nous avons pu ainsi décrire globalement le modèle d'organisation des plus grands acteurs de la promotion immobilière française, fondé sur différentes stratégies d'intégration des activités liées à la production de la ville. Le point commun à ces stratégies est la volonté de déplacer ou de transférer de la valeur créée par les activités amont vers l'aval de la chaine de production. Nous sommes ensuite descendu à l'échelle de la firme, pour présenter l'organisation du groupe Green, et notamment les deux filiales auprès desquelles nous avons effectué la majorité de nos observations : la filiale Green Aménagement, dédiée à produire des charges foncières pour les promoteurs du groupe, et la filiale Green Secteur Production, qui

fut notre porte d'entrée au sein de Green, filiale chargée des projets de promotion résidentielle de grande ampleur. Si nous avons pu mener une quinzaine d'entretiens au sein de cette société, la connaissance que nous en avons est surtout fondée sur nos nombreuses discussions informelles avec ses salariés. Le statut emblématique de cette filiale connue par tous les acteurs de la profession pose cependant la question de sa représentativité, étant donné une échelle d'intervention et un volume de logements produits supérieur à ses concurrents, ainsi qu'une forte internalisation des compétences. GSP restera-t-elle longtemps une exception, ou représente-t-elle au contraire l'avenir de la promotion résidentielle en zone dense ? Sans en avoir toujours nécessairement conscience, ses agents apparaissent comme des maîtres d'ouvrages de la ville. Cette culture de la maîtrise d'ouvrage (Bourdin et Arab-Rochette 1998) suppose cependant de nombreuses interrelations avec les autres acteurs du projet urbain, comme nous le verrons au chapitre suivant.

CHAPITRE 4 - DU RAPPORT ENTRE ACTEURS : JEUX DE ROLES ET INTERDEPENDANCES

« *On parle d'institutions, mais en fait, après, c'est que des rapports humains* »
« Quand on va à la guerre, il faut connaître son terrain. »
Directeur général de Green Aménagement, comité interne de suivi du projet de Merlon.

« On demande aux archis de s'éclater, mais à la fin on leur dit "votre projet, on va l'éclater". » Un promoteur se plaignant à ses collègues de leurs rapports avec les architectes.

INTRODUCTION

Ce chapitre est consacré aux relations qu'entretiennent les promoteurs de Green Secteur Production, accompagnés des aménageurs de Green Aménagement, avec les autres acteurs du projet urbain. Nous tenterons d'y décrire, du point de vue des opérateurs, les relations avec les acteurs extérieurs qui entrent en jeu dans le processus d'élaboration du projet. Cette coopération collective suppose de collaborer, grâce à des conventions communes, fondées sur l'interconnaissance, la confiance et la compréhension des contraintes de chaque partie prenante. Sans exclure les relations de domination, ces règles communes et souvent tacites sont la condition de toute collaboration et négociation. Les liens humains et personnels se trouvent ainsi maximisés dans le cadre informel de la discussion, délimitant parfois de nouvelles relations inter-institutionnelles.

Trois types de sources sont mobilisées : les réunions internes au groupe Green, dans lesquelles nous avons pu voir les promoteurs réfléchir, préparer et planifier leurs actions et leurs attitudes vis-à-vis des autres parties prenantes ; les réunions externes, où avaient lieu les interactions en question ; les interactions informelles, et enfin nos entretiens avec les acteurs, au cours desquels nous revenions souvent sur les situations observées. Les données dont nous disposons sont donc le fruit de ce que nous avons vu et de ce qu'on nous a dit. Le lecteur ne trouvera ici que des bribes et des extraits de la longue chaine d'interactions que représente un projet urbain. Par définition, les contingences propres à la démarche ethnographique nous imposent de décrire ici les relations que nous avons pu observer ou dont nous avons eu connaissance, sans prétendre à aucune sorte d'exhaustivité, ni

d'ailleurs de vérifiabilité absolue par rapport aux faits qui nous ont été rapportés. Le lecteur nous excusera donc de la variété du niveau de fiabilité de nos sources.

Nous tenterons ici de décrire le monde de la promotion immobilière dans ses interactions avec des professionnels de l'urbanisme, de l'architecture et de l'immobilier. Un projet urbain est le produit d'un immense travail de coopération collective, au cours duquel le partage de conventions communes permet aux acteurs de collaborer. Comment décrire ces conventions ? Posture et représentation, valorisation et dissimulation, dit et non-dit, conviction et persuasion, facilitation et blocage, exécution et résistance, coopération et concurrence… les catégories d'interactions entre les acteurs d'un projet urbain sont nombreuses. Elles revêtent souvent plusieurs dimensions (personnelles, institutionnelles), registres (économiques, politiques, organisationnels) et échelles de temps et d'espace. S'il ne s'agit pas ici de faire une liste exhaustive des catégories d'interactions, soulignons que le terme de *négociation*, souvent utilisé pour désigner ces relations entre acteurs, dissimule cependant la variété des types de postures adoptées (Duarte 2015; Gaudin 1995; Theurillat 2012). T. Vilmin parle quant à lui d'une « *omniprésence de la négociation dans les processus d'aménagement et de construction* » (Vilmin 2015). Le terme de *négociation* renvoie selon nous à une conception horizontale et égalitaire des relations entre acteurs – vision libérale qui questionne peu le degré de liberté et d'indépendance de chacun des acteurs. Ce terme nous paraît approprié pour désigner un processus global, à la fois politique et économique, fondé sur des choix stratégiques généraux. En revanche, nous préférons utiliser le terme d'*interactions* pour désigner les rapports tactiques et quotidiens entre les acteurs sur l'agencement des détails du projet. L'*interaction* consiste chez Goffman à faire en sorte que chaque partenaire conserve sa « *face* » et puisse rester sur scène (Goffmann 1974). Se déroulant dans le respect de règles souvent tacites, elle permet d'éviter la confrontation violente et d'exposer des arguments audibles par chacun. La forme et la nature de ces arguments sont à replacer dans un « *processus historique* », où s'inscrivent les phénomènes sociaux observés (Chapoulie 1997).

Dans chacune des situations observées, nous avons pu constater que le processus d'interaction associe et mélange les logiques d'acteurs (par type de

fonction) aux logiques individuelles (par agent) et institutionnelles (par organisation). En raison de ce mélange, la teneur de l'interaction, qui va de la discussion ouverte à l'opposition fondamentale, peut rarement être anticipée par les opérateurs. Il n'existe pas de manuel de négociation et chacun dispose des atouts spécifiques que lui confèrent à la fois son appartenance organisationnelle, son degré hiérarchique et son expérience personnelle.

La teneur des interactions entre les acteurs du projet urbain peut certes se résumer par la défense des intérêts de chaque partie prenante, mais aussi, et surtout, par leur volonté de minorer les contraintes auxquelles elles s'exposent. Dans le quotidien des acteurs, la minimisation de la contrainte l'emporte indéniablement sur la maximisation de l'intérêt. Nous expliquons cette configuration par le fait que l'intérêt défendu soit celui de l'organisation, représentée symboliquement par sa direction ou ses actionnaires, alors que la contrainte s'impose en propre à l'agent, au salarié, à la personne elle-même dans sa vie quotidienne. Suivant l'échelle spatiale, temporelle ou organisationnelle à laquelle se place un acteur, il tentera donc de maximiser ses ressources ou de minimiser ses contraintes, ce qui peut amener l'observateur extérieur à se méprendre sur la norme de l'action, dès lors qu'il envisage la stratégie observée dans un autre cadre que celui qui a présidé au choix effectué.

Nous verrons que la rentabilité économique n'est jamais le seul critère pris en compte dans une négociation. La prise en compte des contraintes de son interlocuteur, le degré d'interconnaissance des acteurs, de leurs rôles respectifs et de leurs relations avec les autres parties prenantes sont fondamentales. Un cahier des charges de développement durable peut ainsi être considéré comme intangible si l'on s'en tient à la collectivité qui l'impose, mais la connaissance et l'entretien de relations parallèles avec le bureau d'études qui l'a rédigé permettra de trouver un espace de conciliation. Celui-ci saura alors se montrer arrangeant et acceptera de valider des réalisations qui ne sont pas tout à fait à la hauteur du contrat, du moment qu'elles sont synonymes de bonne volonté. En revanche, il serait tout aussi illusoire de conférer au processus de négociation une quelconque neutralité. Celui-ci comprend un jeu de pouvoirs (Crozier et Friedberg 1977) mais également un jeu de dupes, où chaque partie avance masquée et où apparaître faible et

contraint sera souvent plus opportun que de passer en force. Comprendre les contraintes de la partie adverse devient alors plus important que d'imposer les siennes.

Après avoir décrit les relations de grande proximité entretenues par les opérateurs immobiliers avec les élus, nationaux mais surtout locaux (1), nous décrirons leurs rapports avec les services techniques des collectivités (2). Ces rapports alternent entre la collaboration ordinaire, la défiance éventuelle, et la concurrence dans l'accès aux élus. Nous tenterons de montrer l'attention que portent les opérateurs immobiliers à leurs relations avec les administrations et les institutions parapubliques (3). Nous en viendrons ensuite aux relations entre les opérateurs et leurs différents prestataires : architectes (4), bureaux d'études et entreprises de construction (5). Point aveugle de nos observations, l'étude des relations avec les riverains et les acquéreurs de logements sera absente de ce chapitre. Nous soulignerons enfin l'importance des relations interpersonnelles (6).

1. Les élus, clients symboliques des promoteurs immobiliers

> *« Notre premier critère, c'est de savoir si le maire est un maire bâtisseur. A-t-il la culture de la grue ? »* Ancien dirigeant de Green Aménagement

A tout seigneur, tout honneur : les élus en général, les maires et les adjoints à l'urbanisme en particulier, sont au centre de toutes les attentions des promoteurs et des aménageurs privés, et ce indépendamment de leur poids politique ou de l'échelle de leur commune : une grosse opération dans une petite commune est plus importante que l'inverse. Les relations entre promoteurs et élus locaux ont fait l'objet de plusieurs travaux sur des terrains français (Dupuy 2010; Vilmin 2015), montrant la proximité entre opérateurs immobiliers et élus locaux. J. Pollard évoque le « *poids de relations stabilisées, souvent informelles, entre les élites politiques locales et les acteurs économiques dans le développement urbain* » (Pollard 2011), que nous tenterons ici d'illustrer. Auparavant, nous aborderons rapidement les relations de proximité entre les élus nationaux et les membres de la direction générale de Green.

La proximité de la direction générale avec les élus nationaux

J. Pollard a montré que les promoteurs n'entretiennent que peu de rapports avec les élus nationaux (Pollard 2009) bien que les dirigeants des grandes entreprises de promotion aient néanmoins des liens de proximité assez forts avec les instances gouvernementales. La direction générale de Green Immobilier, leader national de la promotion immobilière, entretient donc des rapports avec les plus hautes instances politiques au sein de l'État français. Les salariés de Green Immobilier se plaisent à présenter leur patron comme un proche du Président de la République. Citons également la proximité revendiquée lors de notre rencontre pour un entretien par un des directeurs généraux adjoints du groupe avec un ministre du logement, qui aurait été son témoin de mariage. Cette proximité personnelle ne serait pas sans conséquences professionnelles. Ce dirigeant nous a ainsi raconté comment, au cours d'une séance de travail nocturne en compagnie du ministre en question et de son directeur de cabinet, il aurait directement négocié les modalités de mise en œuvre du Prêt à Taux Zéro. Les effets de ce type d'accointance sont toutefois à nuancer : le PTZ étant un dispositif fiscal d'aide à l'accession à la propriété, il est davantage arbitré à Bercy qu'au ministère du logement.

L'État est présenté par les dirigeants des grands groupes immobiliers comme seul acteur capable d'orchestrer une politique de grands travaux, potentiellement impopulaire, et que les promoteurs appellent de leurs vœux : « *il faut faire preuve d'autorité. Il nous faut un Baron Haussmann, ou un Delouvrier, qui soit prêt à assumer une impopularité temporaire »,* déclare l'un d'entre eux dans un entretien aux *Échos*[101]. Cet appel à une reprise en main par le pouvoir étatique d'une politique du logement désormais largement entre les mains des communes était également l'objet d'une note blanche rédigée à l'attention du PDG de Green par un de ses adjoints avant sa rencontre avec le Président de République. Son rédacteur nous a assuré que « *les maires doivent assumer qu'ils ne servent plus qu'à célébrer les mariages et organiser le ramassage des crottes de chien ».* Il nous a ainsi raconté

[101] Journal *Les Échos*, 9 février 2015.

avoir conseillé à son patron de réclamer au Président un transfert aux préfets des compétences en urbanisme des maires d'Île-de-France[102].

Cette anecdote constitue un exemple extrême de lobbying quelque peu naïf, mais la recherche d'influence des promoteurs auprès du gouvernement peut aussi porter sur des détails plus techniques, comme l'illustre la situation ci-dessous.

Un projet de Green Secteur Production à Saussaye est situé dans un rayon de 500 mètres à proximité d'une zone ANRU, et bénéficie d'une TVA réduite à 7%. Le gouvernement réfléchit au même moment à réduire de 500 à 300 mètres ce périmètre, faisant passer la TVA applicable sur l'opération de 7% à 20% (voir schéma en annexe). Ce projet étant sans doute un des projets les plus importants de France à être précisément situé entre 300m et 500m d'une zone ANRU, le DG demande au chargé d'opération de lui écrire dans la journée une note sur les conséquences de ce changement pour la faisabilité économique du projet. L'urgence de cette demande s'explique par le fait que le DG sait qu'un des membres de la direction générale a obtenu un rendez-vous le lendemain au Ministère du Logement afin de présenter les conséquences de ce nouveau périmètre et de tenter de faire repousser l'application de cet arrêté. Parallèlement, la société réfléchit à déposer un permis de construire aussitôt, en sachant qu'il sera modifié par la suite car le projet est loin d'être finalisé. Nous ignorons dans quelle mesure les revendications de Green ont joué un rôle dans la décision finale, mais le gouvernement a finalement accordé une dérogation pour les opérations dont non seulement le permis de construire, mais aussi le traité de concession d'aménagement, avait été signé auparavant (ANRU 2015). C'était le cas pour ce projet, ce qui préservait donc GSP[103] d'une augmentation de la TVA.

Les décideurs politiques semblent ainsi naturellement disposés à consulter les grands promoteurs au moment d'élaborer leurs politiques en matière de production de logement. Cette vision d'un acteur étatique fort est néanmoins davantage présente auprès de la direction générale, dont les rapports avec les élus nationaux sont plus étroits qu'avec les élus locaux.

En revanche, de leur côté, les dirigeants de filiales ne voient pas toujours dans l'État un acteur nécessairement qualifié pour les aider.

« *Un jour, [un secrétaire d'État] est venu me voir, pour me demander ce qu'il faudrait faire pour améliorer les choses. "Ne faites rien, surtout, ne faites rien ! ", je lui ai dit* », raconte en réunion le DG de Green Aménagement.

Cette posture consistant à ne voir dans l'État qu'une source de contraintes réglementaires s'accompagne du constat que ce dernier n'a plus les moyens de ses ambitions, et que le pouvoir se situe désormais entre les mains des communes et des élus locaux.

[102] Nous ne savons pas si cette requête a finalement été formulée.
[103] Green Secteur Production

L'enjeu d'un accès direct aux élus

Quelle que soit l'importance du conseil municipal et des services techniques, le maire reste la première personne dont les promoteurs cherchent à emporter l'adhésion lors du développement d'un projet. Si le maire est convaincu, le reste suivra ; mais encore faut-il y parvenir. Un enjeu systématique de toute réunion est la présence des élus. « *Est ce qu'on aura l'élu cette fois-ci ?* », s'inquiète-t-on à l'approche d'un comité de suivi. De l'accès des promoteurs aux élus, et notamment aux élus décisionnaires, dépend souvent la bonne marche de leurs affaires.

« *Les élus de [cette intercommunalité], il faut les pister pour essayer d'avoir une décision. [Le vice-président à l'habitat], c'est une anguille. D'autant plus que Patrick [le président de la communauté d'agglomération] est vachement affaibli depuis qu'il a perdu les législatives. Sur [la commune du Vice-Président] il ne dit plus rien… »*

« [Tel élu] j'essaye de le joindre tous les jours mais je ne tombe que sur l'assistante de l'assistante, qui me propose de laisser un message » se plaint le directeur général de GA[104].

Accéder aux élus, c'est également l'opportunité de les convaincre directement, en contournant notamment le filtre de leurs services techniques. L'important est d'obtenir la confiance de son interlocuteur et de parvenir à se poser en *conseiller du prince*, notamment dans les communes en manque de services techniques, à l'exemple de celle dont il est ici question.

> *Réponse : « C'est une ville qui a été traumatisée par les barres qui ont été construites à un moment, et aujourd'hui il accepte pas au delà de R+5. Voilà. Mais parallèlement ils te foutent du bureau à R+8. R+8 en bureaux c'est du R+10 [en logements]. Donc [le maire] il reproduit ça, et on n'a jamais réussi à lui faire comprendre qu'à côté de son immeuble de bureau, l'immeuble de logement il pourrait être, euh, pas forcément aussi haut, mais qu'il y ait une graduation. On n'a jamais réussi. On l'a pris par tous les bouts, par les archis… mais non. Il y a d'autres trucs qu'il a entendus, mais ça non. Et si ce point de blocage, tu n'arrives pas à le détecter, tu patines quoi. Et c'est ça qu'il faut arriver à faire. Après, je pense que nous on ne se rend pas bien compte du fait que pour nos interlocuteurs, [Green] c'est quand même quelque chose, et ça nous on le ressent pas. C'est plus ça.*
>
> Question : -C'est quoi ce quelque chose ?
>
> *R : -Il y a le premier promoteur français face à eux. Il y a une filiale qui a une compétence, parce que si ils vont nous chercher c'est parce qu'ils ont regardé.*
>
> Q : -Donc ça les flatte ?
>
> *R : -Oui, ça les flatte, mais en même temps ça leur fout un peu la trouille. Et nous, on s'en rend pas bien compte de ça. Parce que au départ ils sont aussi dans une phase de séduction pour qu'on accroche, mais je pense que quelque part il y a une inquiétude de*

[104] Green Aménagement

leur part. donc il y a tout un travail où il faut dédramatiser, rassurer, et ça, ça se fait au quotidien. » Entretien n°42.

Cette concurrence entre promoteurs et services techniques pour avoir l'oreille de l'élu est très forte. Par exemple, les promoteurs évitent en général d'envoyer à l'avance les supports de présentations aux communes, afin que les services n'aient pas le temps de les lire auparavant. « *On préfère présenter le projet directement au maire* », dit le directeur du développement de GA pour justifier son refus. L'extrait ci-dessous montre que selon ce développeur de GSP, il doit revenir à l'élu d'arbitrer entre les positions contradictoires du promoteur et de ses propres services.

Question : -L'idée c'est de travailler en direct avec les élus ?
Réponse : -Ouais, moi je pense que il faut que les services comprennent que c'est pas à eux de trancher. C'est à eux de préparer la décision, mais c'est pas à eux de trancher. Parce que autrement à un moment, le politique, lui, comme ils sont pas forcément tous bêtes, il va bien analyser rétroactivement que si on fait notre cuisine avec les services, que il y a une décision politique qu'il n'a pas prise. Même si c'est bien avec les services qu'il faut la préparer la décision. Après on est d'accord ou pas, mais quitte à ce que les deux visions remontent, la décision elle revient au politique. » Entretien n°42

Mais le même promoteur déplore également aussi le manque de formation ou de culture urbanistique des élus.

« Sur chaque projet, c'est des nouveaux interlocuteurs, des compétences, des cultures qu'ils ont ou qu'ils n'ont pas, donc à chaque fois c'est une histoire différente. Il faut savoir comment l'élu s'implique, par qui il est épaulé. Il y a des maires, ils y comprennent rien. Et ils n'ont pas envie. Le projet de Bridge, le maire il dit "ma stratégie, je mets au PLU un cos de 1,2, mais vous ne construirez que 1, et je vais expliquer à la population que je vous ai fait baisser". C'est ça sa stratégie politique sur un projet ! Et là on en chie. » Entretien n°42.

Quand les relations entre promoteurs et élus sont marquées par la confiance accordée aux premiers par les seconds, la place des services techniques passe alors éventuellement au second plan.

L'importance des relations informelles

Rassurer le maire et obtenir sa confiance sont autant d'impératifs qui passent souvent par des relations informelles et nécessitent une grande part de psychologie de la part du promoteur. Remporter la conviction d'un élu peut aussi

se faire par la bande, *via* l'envoi d'un émissaire extérieur à l'organisation, par exemple un architecte.

> *« Pour avoir [l'adjoint à l'urbanisme de Narse] dans la poche, il faut envoyer Claire [Associée de l'agence d'architecture qui coordonne le projet de Narse] »*
>
> Pour le projet de Vieille-sur-Seine, « *on va passer par Rolland, il connaît le maire* ».

Ce poids des relations interpersonnelles est tel qu'il peut souvent dépasser symboliquement le lien contractuel entre les organisations. La réputation professionnelle d'un promoteur est ainsi fortement corrélée à l'importance du nombre d'élus dans son carnet d'adresse. « *Tu as vu le nouveau directeur qu'ils ont embauché chez GSP ? Apparemment c'est quelqu'un qui connaît beaucoup d'élus »,* nous commente avec respect un salarié d'une autre filiale de Green.

Cette relation directe aux élus facilite l'obtention de marchés mais aussi les négociations une fois le projet débuté. De manière relativement surprenante, le respect de la parole donnée au maire apparaît souvent plus important que celui des engagements pris à travers les contrats négociés avec les services techniques et les bureaux d'étude. S'il est habituel de renégocier un cahier des charges avec les services techniques, il est en revanche dramatique de revenir sur une parole donnée au maire.

> *Réponse : « -Alors les vraies négociations je dirais, ils les expriment en amont, c'est toute l'écoute qu'il faut avoir, ce qu'ils veulent voir développer, et puis après notre métier c'est de les amener à la réalité des choses, qui passe souvent aussi par une densité qui permette de financer les x ou y équipements qu'ils demandent. Donc c'est tout le travail qu'il faut arriver à faire tranquillement, pour les amener eux à s'approprier le projet. C'est toute la démarche qu'il faut arriver à inverser quelque part.*
>
> Question : -Dans ces discussions amont, on a l'impression d'un grand respect donné à la parole, davantage qu'au contrat…
>
> *R : -Ouais, c'est important. De tels projets, on ne les fait que dans la confiance. Même si au début on est tous dans une phase de séduction, tout le monde a conscience qu'il va y avoir des problèmes. Il faut apporter une vision pragmatique des choses. Devant une difficulté, on se met autour de la table, et il ne faut pas qu'on soit dans le conflit tout de suite. C'est pour ça qu'en amont c'est important de faire le travail ensemble, de les amener un peu chez nous, dans notre travail à nous, comme nous on va dans le leur, dans la présentation des réunions publiques, tous les supports… ce qui fait que quand il y a un problème, on est ensemble, on ne s'affronte pas : c'est ce qu'il faut arriver à faire. »* Entretien n°42

Cette relation quotidienne entre élus et promoteurs constitue un des piliers de l'activité de ces derniers. Un dirigeant ne partira pas d'une réunion, fût-ce au milieu de celle-ci, sans aller dire un mot à l'élu présent.

Les relations personnelles et amicales entre maires et promoteurs sont fréquentes. Il est de notoriété publique que le directeur général de GSP est « *un copain* » du maire de Toton, ville stratégique en première couronne parisienne. Selon le chargé de projet, cette relation entre son patron et le maire simplifie son travail avec les services techniques, notamment les éventuelles modifications du programme. Ces relations informelles permettent notamment de se positionner sur les futurs appels d'offre, ou d'anticiper les projets à venir.

Lors d'un dîner réunissant un cadre de GSP, un bailleur social et le maire d'une grande ville de l'Essonne, celui-ci déclare aux promoteurs publics et privés devant lui que le projet sur lequel ils travaillent sera le projet phare de son prochain mandat. Il a la certitude, à un an de l'annonce officielle, que son quartier sera en zone ANRU pilote[105], « *comme quoi ça sert d'avoir des copains au gouvernement* », commente le directeur du développement.

Les dîners et les déjeuners d'affaire sont des moments informels privilégiés dans la construction des relations entre élus et promoteurs. Ces moments permettent aussi de récolter des informations quant aux relations entre le personnel politique.

Dans la voiture qui nous ramène au siège après une réunion à la mairie de Narse, le DG de Green Aménagement parle avec son directeur adjoint de leurs relations avec l'adjoint à l'urbanisme de Narse : *« Il faut absolument en profiter pour l'inviter à déjeuner la semaine prochaine à Cannes [*où se tient chaque année le MIPIM, un grand salon immobilier*]. Le soir ça va être dur, mais au moins à déjeuner. »*

« *On discutait autour d'un verre avec Rolland et le maire, et c'est là qu'il nous a dit : "c'est bon, vous avez la ZAC."* », raconte un promoteur.

Le dirigeant de Green Aménagement explique par exemple la difficile négociation pour l'achat d'un terrain à Merlon par l'inimitié que voue le président de l'établissement public propriétaire au maire de Merlon : il l'a entendu l'insulter lors d'un dîner réunissant élus et industriels. Dans le même temps, connaître l'existence de cette inimitié est utile à l'opérateur, qui devine ainsi que tout le bureau de l'EPCI en question ne partagera pas le jusqu'au-boutisme du président, et que la question est davantage d'ordre personnel qu'économique. À cela s'ajoute l'inimitié notoire entre cet homme, maire d'Isaux, et le président du groupe Green,

[105] Ce quartier fera effectivement partie des 200 quartiers d'intérêt national inscrit dans le NPNRU.

« *qui n'a jamais travaillé à Isaux* », ce qui n'arrange pas les affaires des protagonistes du projet de Merlon.

Les promoteurs à la « Fête de l'Huma »

Un promoteur à son collègue : « *Il est où [le directeur du développement de Green Aménagement] ?* » « *Il déjeune avec la Courneuve.* »

En revanche, il peut parfois être délicat pour un maire de s'afficher avec un promoteur. Certains évènements sont donc organisés dans le but de garantir la discrétion de ces entrevues. En parallèle de la célèbre Fête de l'Humanité, se tient par exemple le Salon des collectivités, dans un lieu directement adjacent, qui possède donc une entrée depuis la populaire *Fête de l'Huma*, et une entrée depuis l'extérieur. Ce salon est financé par les acteurs privés de la ville, dont une majorité de promoteurs, et permet aux élus de s'y rendre discrètement. On y vient pour « *serrer des pinces et boire du champagne* », mais également faire passer des messages que l'on ne peut pas faire passer dans les réunions plus officielles, ou bien négocier de manière informelle. Un chargé de projet de GSP a ainsi fait le déplacement jusqu'au salon dans le seul but de négocier avec son interlocutrice de la SEM de Saussaye un morceau de cahier des charges de manière plus informelle que dans les grandes réunions habituelles. « *J'ai fait ce que je voulais faire, je peux partir »,* déclare-t-il fièrement, dix minutes après son arrivée.

Alors qu'il me confie son badge personnel afin que je puisse rentrer dans le salon, le promoteur me commente le dispositif de manière amusée : « *Ils profitent du fait qu'il y a la fête de l'Huma pour organiser un salon privé juste à côté. Pour rentrer dans le salon, tu dois soit avoir un stand dedans, soit être élu ou DGS. En gros ça permet aux élus de venir rencontrer tous les promoteurs tout en ayant marqué "Fête de l'Huma" sur leur agenda. C'est censé être le "Salon des collectivités", mais moi ce que j'ai vu c'est 70% de promoteurs. Honnêtement, je pense qu'ils étaient tous là. Il y a un stand restauration avec un menu unique à 70€, le tout bien planqué à 50 mètres des mecs qui mangent des merguez. Je sais pas comment ils font pour assumer les mecs [les élus]. Tu penses que les gens qui sont à la fête de l'Huma ils sont au courant qu'il y a leur maire en train de déjeuner avec Satan juste à côté ? (rires)* »

Cette savoureuse auto-comparaison avec le diable en personne implique surtout la relation symbolique entre promoteurs et élus de gauche, ce qui pose la question de la relation qu'entretiennent les opérateurs avec la couleur politique des élus.

Le poids négligeable de la couleur politique

Les promoteurs ne semblent en général que peu affectés par la couleur politique des élus avec lesquels ils travaillent. Au delà des affinités personnelles, ce qui

compte est avant tout de savoir à qui l'on a affaire et ce que désire son interlocuteur. Un promoteur chevronné nous raconte : « *je préférais travailler avec les communistes ou avec le RPR, parce qu'ils savaient ce qu'ils voulaient et avaient une ligne politique claire. Pour le PS et l'UDF, c'était plus difficile car leur position était moins stable.* » Depuis les années 2000, selon E. Trouillard, la couleur politique est moins susceptible d'orienter la production de logement par les promoteurs (Trouillard 2014). Faut-il y voir la marque d'une montée en puissance des promoteurs, auquel le recours serait désormais nécessaire pour tous, ou un simple effet de l'alternance municipale ayant profité à la gauche au cours des années 2000 ? La corrélation entre la répartition équitable de l'activité des promoteurs dans les communes de gauche et de droite et une éventuelle évolution idéologique des élus reste à prouver, car ce rééquilibrage advient en parallèle d'une évolution forte de l'attractivité des territoires franciliens, avec les banlieues rouges désormais arrivées à maturité pour les capitaux immobiliers (Raad 2014).

Une exception concerne cependant les écologistes, car « *avec les verts, c'est compliqué ».* Au sortir d'une réunion houleuse, le directeur général de GSP nous donne son interprétation du climat délétère qui y régnait, dû selon lui à la couleur politique des élus de Merlon : « *[ils] ont une grande défiance vis-à-vis du privé. Si on n'avait que le PS [dont les élus dirigent l'agglomération et participaient à la réunion], on aurait un boulevard.* ». Regrettant cette intransigeance, il ajoute : « *c'est pour ça que dans un an, [après les élections,] on aura d'autres gens en face de nous*[106] ».

L'influence du calendrier électoral

Comme pour la plupart des acteurs de la ville, les échéances électorales figurent en bonne place dans l'agenda mental des promoteurs, notamment pour les projets d'envergure. Les promoteurs savent à quel point les grands projets font office de bilan pour les équipes municipales. Un promoteur raconte ainsi que le maire d'une commune de deuxième couronne calque son calendrier de campagne sur l'avancement de son projet, qu'il lui présente donc explicitement comme un support de communication électoral. *« Je lui fais sa campagne, au maire (rires) ».*

Conscients que les projets urbains réalisés font souvent office de bilan pour l'équipe municipale sortante, les opérateurs savent alors tirer parti du calendrier

[106] Ce qui est effectivement arrivé.

électoral, que ce soit pour accélérer un projet ou au contraire le retarder en attendant une éventuelle alternance – lorsqu'ils pressentent que leurs arguments seraient mieux entendus par une autre équipe. Un changement par rapport au programme prévu peut donner des arguments aux opposants politiques, c'est pourquoi il vaut mieux éviter de négocier des points fondamentaux à l'approche des élections : « *pour le dépôt du PCM*[107]*, on attendra après les élections »,* dicte le directeur de la Maîtrise d'Ouvrage de GSP à son équipier.

« *Il va falloir revoir le projet. Si on respecte le cahier des charges, il y a un trois pièces qui fait 72 m². Ça ne marche pas, ça. Personne ne peut acheter ça là-bas. On lui dira au nouveau maire* ! », directeur technique adjoint, un an avant l'élection.

Après les élections de 2014, GSP est revenu renégocier avec la nouvelle équipe, sachant celle-ci plus intéressée par des prix de vente attractifs que par les ambitieuses performances environnementales des logements promis à la municipalité précédente.

Jouer avec les possibilités d'alternance politique implique d'en bien connaître les possibilités. Etant donné son puissant réseau, le directeur général de Green Aménagement est un expert en la matière. Au courant du moindre bruit de couloir au sein des principaux partis politiques, il fait des pronostics, commune par commune, sur les personnalités en mesure de recevoir l'investiture de chaque parti. Cependant, il y a parfois des imprévus.

« Duflot dit qu'ils vont rester au gouvernement. Du coup pour les municipales, il y aura un accord national. Le maire de Merlon va rester, même si la gauche est totalement divisée là-bas. [Dans telle commune], ils vont sacrifier un PS pour mettre un vert qui monte. On aura une copie du maire de Merlon. »

D'autres prévisions en revanche, se révèleront fondées.

Six mois avant les élections, le Directeur général de GA confie à ses équipes qu'il sait maintenant comment l'opposition municipale va tenter de reprendre la mairie de Narse. L'UMP a déjà confié l'investiture à untel, pendant que telle autre cherche celle de l'UDI. « *Pas sûr qu'elle l'obtienne car il y aura peut-être des accords*[108] *»*. Il conclut, « *c'est bien pour nous, parce qu'ils sont bien occupés à se foutre sur la gueule, et en attendant ils nous laissent tranquilles* », car il est fréquent que l'opposition municipale attaque les permis de construire des projets immobiliers de l'équipe en place.

[107] Permis de construire modificatif
[108] En effet, elle se présentera finalement en tant qu'indépendante divers droite.

A l'approche des élections, les équipes municipales peuvent également utiliser les projets des promoteurs comme argument pour remporter le suffrage d'un électeur.

> *« Les élus me renvoient tous les candidats pour des commerces, parce qu'on est à 6-9 mois des élections, mais sans les trier. J'ai des mecs par exemple pour des boulangeries, ils n'ont jamais fait de pain de leur vie ! Mais la ville leur dit : "c'est pour vous, allez voir M. [son propre nom]." »* Entretien n°42

Des promoteurs instrumentalisés par les politiciens locaux ?

Si les promoteurs peuvent parfois tirer parti d'une alternance, ils peuvent aussi pâtir des affrontements entre les partis politiques locaux. L'opposition n'hésitera pas à s'opposer à un projet urbain pour la simple raison qu'il est conduit par l'équipe en place. À propos d'une enquête publique à venir pour le projet de Narse, le directeur général de GA expose ses craintes que ce processus donne lieu à une passe d'arme de l'opposition : *« on sait bien que les habitants s'en fichent*[109]*, mais là on est aux municipales, et [l'opposition] ils peuvent faire joujou avec ça au niveau politique ! »*

Les calculs électoraux ont donc leur place dans la conduite des projets urbains menés par Green. À Narse, l'élu à l'urbanisme a obtenu son poste suite à un accord politique, mais ne partage pas la couleur politique du maire. Chacun sait qu'il projette de se présenter aux élections de 2014, et qu'il n'a donc pas intérêt à améliorer le bilan de l'équipe sortante. C'est pourquoi il fait trainer les négociations en s'accrochant jusqu'au bout à des propositions jugées négativement par ses propres services. Au cours d'une réunion technique sur l'agencement du système de collecte des ordures, et alors qu'il fait habituellement grand usage de ses prérogatives d'élu à l'urbanisme, le futur opposant refuse de se prononcer pour faire avancer le dossier. Il déclare ainsi de manière hypocrite que « *c'est à Monsieur le maire et au bureau municipal de trancher une question si délicate* », ce qui retardera d'autant l'avancement du projet.

« *Vous comprenez maintenant pourquoi il est si difficile de produire du logement en France ?* », nous demande le directeur du développement à la sortie de la réunion. Il ajoute ensuite, en déplorant les récentes tergiversations de l'élu, que « *ça ne donne pas vraiment*

[109] Le projet ne devrait effectivement pas déranger grand monde, étant implanté en marge du territoire, sur une friche industrielle

envie de faire de la politique, tout ça. Quand au début de ma carrière, j'ai commencé à travailler avec des élus, je trouvais ça intéressant, mais au bout de trois ans, j'ai compris ! »

Le résumé de la discussion qui a suivi montre à quel point les projets des promoteurs peuvent dépendre de l'organisation interne des élus et des services de chaque commune.

Le directeur du développement est parfaitement au fait des intrigues internes à la mairie de Narse. Il nous livre sa vision de l'histoire municipale récente lors d'un trajet en voiture.

L'élu à l'urbanisme de Narse, divers droite, n'est pas du même bord politique que le maire PS, mais fut un allié de circonstance lors des dernières élections. Le nommer adjoint à l'urbanisme était la rançon de son soutien, « *mais je n'aurais jamais fait ça à sa place : confier les clés de ma ville à un adversaire politique…* ». De plus, le directeur de l'urbanisme alors en place se trouve être l'ami d'enfance de l'ancien maire, et il est difficile de le licencier. Le maire nouvellement élu réorganise alors les services pour créer un poste au dessus de lui, regroupant les directions de l'urbanisme et de l'économie, afin de contrôler ce dernier. Il y place un cadre expérimenté qui nous est présenté comme l'œil du maire, étant donné un directeur et un adjoint à l'urbanisme *a priori* peu fidèles. Le directeur de l'urbanisme démissionnera finalement assez vite, alors que l'adjoint à l'urbanisme passera dans l'opposition en cours de mandat, en prévision des élections suivantes où il finira par appartenir à l'équipe vainqueur.

Les promoteurs peuvent ainsi se retrouver au centre d'enjeux politico-électoraux qui ne les concernent pas, mais qu'ils doivent tout de même garder à l'esprit. Les grands projets immobiliers peuvent aussi être des cibles de conflits de la part d'élus de l'opposition.

Directeur du montage de GA : *-J'ai l'impression qu'ils ne voudront pas forcément laisser passer des permis avant les élections. Ce quartier, c'est le fer de lance de [l'opposant principal au maire de Merlon].*
Directeur général de GA : *-Je ne pense pas. Ce serait trop difficile pour lui de s'opposer à la construction de logements.*
Directeur du montage de GA : *-C'est vrai, mais il pourra dire "R+5 oui, R+8, non !" On verra, ce n'est plus notre calendrier.*

En résumé, les promoteurs voient les élus locaux comme des partenaires incontournables de leurs projets, qu'il faut donc savoir convaincre, si possible en traitant directement avec eux. Ils ont également conscience des enjeux électoraux de leurs réalisations, et peuvent par conséquent se retrouver instrumentalisés dans les jeux politiques locaux.

2. Des relations ambivalentes avec les services techniques des acteurs publics

Les services techniques des collectivités sont des interlocuteurs importants des opérateurs, notamment dans les projets où ces derniers assurent eux-mêmes

l'aménagement, sans l'intermédiaire d'une SEM. Les relations entre services techniques et les équipes de Green sont presque quotidiennes, que ce soit par mail, par téléphone, ou lors des différentes réunions, auxquelles les chargés de projet des services et de l'opérateur participent systématiquement, et où viendront se greffer les supérieurs hiérarchiques des deux organisations ainsi que les élus, en fonction de l'importance des décisions à prendre. Si cette fréquence des relations avec les services techniques implique nécessairement qu'elles revêtent un caractère cordial, toutes les interactions sont cependant mûrement réfléchies et calculées. À travers les nombreuses discussions stratégiques concernant le fonctionnement organisationnel des services techniques de chaque collectivité, ou sur les mouvements à venir dans la gestion des ressources humaines, il s'agit pour les opérateurs de comprendre finement leur fonctionnement interne pour pouvoir s'y adapter. Il n'est pas rare que soit effectuée en réunion interne une analyse de la personnalité d'un interlocuteur, et de sa capacité à faciliter ou non la tâche des promoteurs. Parlant du futur directeur de l'urbanisme de Narse, le directeur général de GA avertit son équipe : « *on a quelqu'un qui, contrairement à [son prédécesseur], va être très pinailleur sur la forme* ».

Les termes de « *rapport de négociation* » ou de « *rapport de force* » (Trouillard 2014) utilisés communément ne suffisent donc pas selon nous à décrire le lien qui unit opérateurs et services techniques. Si ces rapports existent bel et bien dans les relations d'institution à institution, le quotidien des projets est marqué par la recherche par les promoteurs d'un rapport de confiance avec la collectivité, afin par exemple de travailler rapidement et de réduire au maximum les délais administratifs. Des rapports de pouvoir existent mais sont le plus possible laissés à l'arrière-plan et presque jamais énoncés en ces termes, comme cela peut être le cas à l'intérieur d'une organisation.

S. Nivet rappelle justement l'importance de la conviction dans le lien entre promoteurs et collectivités.

> *« Il s'agit pour les promoteurs de convaincre élus et aménageurs en leur proposant des projets valorisants leur ville ou leur quartier. Cette contrainte implique de mettre au point un autre marketing, plus institutionnel, qui consiste à vendre l'expérience et la fiabilité d'une société, sa fiabilité en termes de coûts et de délais, son savoir faire en termes d'image et d'architecture. »* (Soline Nivet 2006)

A travers le rééquilibrage des rapports entre collectivités et grands opérateurs, désormais plus horizontaux, le rapport de force peut se muer en un rapport de séduction entre membres de deux organisations fortement interdépendantes, contraints de collaborer pour réussir, et qui se voient donc obligés la plupart du temps de faire grand cas des contraintes de la partie adverse. L'extrait d'entretien suivant décrit le principe de ce rééquilibrage pour les collectivités, et ce que cela implique en termes d'éventuelle perte d'influence.

> Question : -Comment voyez-vous l'intérêt des villes à faire appel à une structure comme la vôtre, qui fait l'aménagement et la promotion, plutôt qu'à une SEM qui vendrait ensuite les droits à construire ?
>
> *Réponse : -Bah, ils ont un seul interlocuteur, un groupe qui a une santé financière conséquente...*
>
> Q : -Mais pourtant, ils ont moins la main mise comme vous disiez parce que ils ne sont pas au conseil d'administration…
>
> *R : -Après ils ont moins la main mise ouais... Ça ça peut se rattraper, les comités de pilotage, les réunions en interne. À Merlon on le vit toutes les semaines, on a trois/quatre réunions à chaque fois...*
>
> Q : -Merlon ils ont la main mise ?
>
> *R : -Ouais. Clairement. Alors ils font rien mais ils maîtrisent, ils contrôlent, ils gouvernent. (…) Là c'est un peu exagéré sur Merlon, surtout qu'il n'y a pas de négo possible. Je pense qu'ils découvrent la chose, et qu'ils voient chez Green un groupe qui va s'en mettre plein les poches donc ils se disent "on va les maîtriser, il faut surtout pas qu'ils nous racontent n'importe quoi, nous on va être la pour les surveiller." Ils sont extrêmement présents. Mais bon au final ils nous ont quand même choisis donc il faut avoir un minimum de confiance. »* Entretien n°17

Ainsi, malgré les prérogatives grandissantes des opérateurs, la nouvelle répartition des rôles ne laisse pas pour autant les services démunis de pouvoir.

> *« Il faut qu'ils [les collectivités] se posent des questions très en amont au niveau du PLU, sur ce qui est environnemental. Ils ont toujours les permis de construire, et, vous le suivez sur Merlon, bien qu'on soit aménageur, vous voyez le poids qu'ils ont de leur côté. On va plus vers ça. C'est pas parce qu'ils ne mettent plus d'argent dedans qu'ils ne sont pas présent. »* Entretien n°23

Cette ressource de la maîtrise du droit des sols par la collectivité est fondamentale pour comprendre à quel point les opérateurs restent dépendants des services techniques des communes. Symboliquement, lors de réunions techniques, chaque employé de la collectivité dispose parfois devant lui son massif

exemplaire du PLU[110], et le consulte fréquemment pour trancher chaque question soulevée.

Les services techniques au service des promoteurs

Les relations entre promoteurs et services techniques peuvent se lire en fonction d'une grille institutionnelle classique opposant le public au privé, le projet urbain (politique) au projet immobilier (économique). Cependant, le quotidien des relations inter-acteurs peut engendrer une redistribution des rôles et des catégories, opposant alors les décideurs aux subalternes, les politiques aux techniciens, ou encore les acteurs de l'urbanisme aux autres protagonistes de la ville. Il arrive ainsi de voir les services techniques réfléchir en commun avec les promoteurs à la meilleure manière de faire accepter une décision considérée par tous les professionnels comme la seule possible, mais qui contrevient aux attentes politiques des élus.

A Narse, le directeur de l'urbanisme explique en riant que les élus verts au conseil municipal ont parlé récemment d'interdire la climatisation pour les bâtiments de bureaux, chose inenvisageable pour des bâtiments d'une telle échelle et d'un tel standing. « *Pour un peu, ils voudraient que vous fassiez des bureaux en pisé*[111] », plaisante-t-il en s'excusant presque des revendications saugrenues de ses « *élus verts, teintés de rouge ».*

Pour ce qui est des décisions techniques, il peut être confortable de laisser aux services le soin de faire passer aux élus les messages qui fâchent.

Alors que le traité de concession d'aménagement de Merlon prévoyait un quartier qui minimiserait l'impact de l'automobile en surface, il devient évident pour l'équipe de Green qu'aucun commerçant n'acceptera de s'installer en l'absence de places de stationnement à proximité pour leurs clients. Face à cette réalité, il faut néanmoins obtenir l'accord de la ville pour réintroduire du stationnement dans le plan des espaces publics. Comment annoncer la nouvelle ? « *Moi je pense qu'il ne faut pas leur en parler en comité de pilotage [avec les élus]. On devrait plutôt provoquer une réunion technique [sans les élus] pour expliquer la situation, et laisser les techniciens passer le message aux élus. Ça passera mieux que si ils reçoivent l'info brute.* »

Les relations quotidiennes entre promoteurs et services techniques présentent donc avant tout des situations de coopération au service du projet, de la part de professionnels de la ville et de l'immobilier partageant une certaine culture professionnelle commune. Cependant, les salariés ou fonctionnaires des services ne sont pas dépourvus d'une certaine méfiance à l'égard des promoteurs[112]. À

[110] Plan Local d'Urbanisme, le document qui réglemente l'urbanisation de la commune.
[111] Système constructif à base de terre crue.
[112] « *Il ne faut pas oublier qu'ils sont là pour faire de l'argent* », nous dira l'un d'entre eux en entretien.

l'inverse, pour ces derniers, « *les services* » ne possèdent pas nécessairement la légitimité suffisante pour régler les éventuels conflits, qu'ils préfèrent régler directement avec les élus.

Rapports de confiance, rapports de défiance

Tout rapport d'interaction est fondé sur le degré de confiance préalable accordée à son interlocuteur. À ce sujet, les rapports entre promoteurs et collectivités pêchent parfois par un déficit de confiance mutuelle, ce qui complique, voire envenime les relations quotidiennes.

Lors du comité de pilotage pour le projet de Merlon, les négociations trainent en longueur à propos du montage juridique à mettre en place pour le parking que GSP doit construire à proximité des bâtiments de logements pour accueillir les véhicules des habitants. Le directeur général de GSP s'impatiente et le fait savoir : « *On est en train de parler de choses qui ne dépendent pas de mes PC [de logements], et le calendrier est en train de déraper. On pourrait très bien déposer et continuer à discuter sur les autres aspects [du parking]*[113]*. Je le vis comme si vous ne nous faisiez pas confiance* ! »

Les rapports entre les services de Merlon et les équipes de GSP sont en effet empreints d'une méfiance réciproque, qui dure depuis les prémisses du projet. L'équipe de Green reproche à l'équipe municipale de lui avoir caché, lors de la signature du traité de concession d'aménagement (l'accord global encadrant le projet), qu'un recours avait été déposé sur le PLU, ce qui remettait en question l'ensemble du projet. Ce mensonge par omission faisait en effet courir à Green un risque que la société n'aurait pas pris en connaissance de cause. De l'autre côté, malgré le traité de concession, les équipes de Merlon veulent contrôler toutes les décisions de Green Aménagement à destination de ses promoteurs, ce qui a pour don de vexer le directeur du développement.

Nos interlocuteurs ont souvent pris soin de présenter leurs rapports avec Merlon comme un exemple extrême, néanmoins la question de la confiance accordée par les services d'une collectivité aux promoteurs est de mise dans tous les projets. Cette confiance passe en général par des liens personnels.

« *On est en bons termes avec la ville ?* », demande à une réunion d'avril un nouveau venu sur le dossier de Narse. « *Oui, mais fin mai c'est terminé ! [Le directeur de l'urbanisme de Narse] part le 23. Il faut obtenir ce qu'on peut d'ici fin mai… (…) Il faut faire à [prénom du directeur de l'urbanisme] une liste des sujets sur lesquels ce serait bien qu'il briefe son successeur, pour faire avancer les choses* » répond le directeur général de GA.

[113] Sachant qu'un chantier de ce type dure au moins deux ans, cela laisserait le temps de trouver la solution au montage juridique.

La confiance est une notion qui concerne bien davantage les individus que les organisations. Elle dépend autant, on s'en doute, du crédit accordé *a priori* que de l'expérience tirée des relations antérieures. À Narse, les rapports entre Green et les services se sont trouvés détériorés à la suite d'une promesse faite à l'oral, puis dans le dossier de préparation au dépôt du permis de construire, que la façade d'un bâtiment serait en béton. Le fait que cette façade se retrouve en enduit lors du dépôt du permis de construire officiel, sans que ce changement ait été mentionné par quiconque, a fortement déplu au service de l'urbanisme. Ce type de substitution des pièces lors du dépôt des volumineux permis de construire pose un problème de confiance aux services instructeurs, contraints désormais de relire à chaque fois tout ce qu'ils avaient déjà lu lors de la phase préparatoire, pour vérifier qu'il n'y a pas eu de changements.

Les rapports entre les promoteurs et les services techniques sont donc souvent entachés d'une incompréhension mutuelle, les premiers se plaignant fréquemment d'un manque de prise en compte de leurs contraintes par les seconds. Les promoteurs leur reprochent de défendre une « *volonté politique* » sur une approche trop idéaliste, « *irrationnelle* », qu'ils opposent à la réalité de « *nos problèmes concrets* ». Cette opposition entre volonté politique et réalité opérationnelle d'une opération urbaine reflète un certain manque de catégories d'action communes.

> *« Les villes, leur problème, c'est que quand elles ont un projet, elles empilent toutes les contraintes, car elles veulent jouer avec tous les sujets à la mode, et ensuite elles ne veulent pas faire de choix. C'est ça leur problème, c'est qu'elles ne savent pas faire de choix »,* nous confie à la sortie d'une réunion le directeur technique de Green Aménagement.

Les services techniques des collectivités sont donc accusés d'être trop gourmands en termes de prestations diverses et d'ambitions du projet. Parce qu'ils participent aux réunions sans entrer dans l'économie et la réalité opérationnelle, ils sont parfois considérés comme un frein par les promoteurs, qui préfèreraient travailler uniquement avec des professionnels de l'aménagement, et non avec les représentants des commanditaires politiques et les futurs gestionnaires des lieux.

Le double jeu des SEM

Les Sociétés d'économie mixte assurent traditionnellement le rôle de trait d'union entre la ville et les promoteurs immobiliers. Ce rôle serait-il plus facile à

assurer de la part d'un acteur parapublic ? C'est l'avis de ce directeur de programme de GSP.

> *« Quand on travaille avec une SEM, l'interface avec les services de la ville c'est eux qui le font. Quand c'est nous qui devons faire le travail, on est parfois un peu butés, et le rapport n'est pas le même. (…) Nous en tant que promoteurs, c'est plus difficile pour nous avec la collectivité, parce qu'on n'a pas le même rapport. Il y a une méfiance, il y a une méfiance entre la collectivité et le privé, qui est très claire. Je l'ai vu. »* Entretien n°21

Nos observations concernant les rapports entre les promoteurs de GSP et des sociétés d'économies mixtes sont limitées à deux cas, peu approfondis. Bien que la généralisation soit ici difficile, il en ressort une coopération particulièrement poussée entre SEM et promoteurs, les dirigeants des opérateurs publics servant alternativement de filtre et de garantie face aux exigences politiques des communes envers les promoteurs.

Les promoteurs de Green entretiennent avec les agents des Sociétés d'Economie Mixte une relation de complicité. Ces derniers sont considérés comme des partenaires, professionnels de l'immobilier qui alimentent les filiales en projets et en foncier. La relation de dépendance semble ici en faveur des opérateurs, dans la mesure où leurs sociétés peuvent désormais remplacer les SEM et faire de l'aménagement, alors que celles-ci ont besoin d'eux pour acheter les droits à construire des terrains viabilisés et signer les promesses de vente qui leur garantiront l'accès au crédit. La bonne collaboration avec les promoteurs est donc essentielle pour les SEM, qui peuvent notamment profiter des capacités financières des opérateurs pour les laisser porter le foncier.

> *« C'est pour ça que à Poix, la SEM est venue nous chercher, pour qu'on propose ensemble un mode d'habiter pour ce quartier. »* Entretien n°17

A Poix, un concours est lancé par la ville pour réaménager un quartier d'habitat social en marge de son territoire. GSP est contacté par la SEM départementale pour monter un groupement : GSP serait co-aménageur et promoteur de 90% des logements à construire. Le programme porte sur 800 logements : 600 en accession et 200 en social, et comporte peu d'équipements (une école). C'est la première fois que GSP se trouverait associé ainsi à une SEM dans une opération de co-aménagement. Pour GSP, l'avantage d'un rapprochement avec la SEM est de mettre à profit l'image d'opérateur public de celle-ci pour y associer « *la force de frappe d'un grand groupe comme Green* », nous explique le chargé de projet. D'un autre côté, le problème d'être associé à une SEM est la dépendance à son conseil d'administration et la perte d'autonomie que cela implique. Alors que les premiers retours informels montrent que l'affaire est mal embarquée et que le groupement mené par le principal concurrent de Green tient la corde, le directeur général

de GSP propose de revoir à la baisse sa participation comme promoteur du projet, en décidant de proposer à la mairie (de manière indirecte et sous-entendue) de laisser le concurrent réaliser 50% des logements en accession. Finalement, c'est l'inverse qui arrivera : le groupement adverse remportera la mise, mais GSP récupérera une bonne partie des droits à construire sur le quartier, ce qui convient également à l'entreprise dans la mesure où elle n'aura pas à prendre en charge les investissements en termes d'aménagement.

En règle générale, les agents des aménageurs publics semblent pris entre deux feux : l'immobilier et la politique municipale, et sont censés faire le lien entre le champ financier et celui de l'intérêt général. Ils subissent en cela la concurrence des opérateurs immobiliers, désormais capables d'exercer leurs compétences. Nous avons observé que les salariés des SEM cherchent à marquer leur différence d'approche avec les opérateurs immobiliers, revendiquant plus ouvertement une posture extra-financière.

Au cours d'une réunion de présentation des permis de construire, le directeur général de la SEM de Saussaye déclare sans détour aux promoteurs : « *Je veux bien que vous ayez des problèmes financiers, mais je ne parlerai jamais d'argent [durant une réunion comme celle-ci]. Le seul moteur, c'est la qualité du projet, et ce qu'on a pu vendre aux gens qui vivent autour du projet. ».* Sa posture intraitable, son ton autoritaire, le placent en position de domination face au directeur de programme de GSP ayant contractualisé avec lui. Alors que le Directeur de Programme de GSP réclame une révision de la charte du développement durable, il répond : « *je vais peut-être jouer au con, mais c'est intangible »*, ce à quoi une personne de la collectivité ajoute « *on a fait des ateliers tous ensemble et on a même supprimé des choses qui ne vous plaisaient pas au dernier moment » ; « On a été plutôt sympa ! »,* conclut un dirigeant de la SEM.

Durant le débriefing dans la voiture, le chargé de projet se demande « *Pourquoi la SEM fait tout le temps venir la ville à ces réunions alors qu'ils bloquent tout ? »*. L'expérimenté directeur du développement de GSP explique la situation, à la fois pour le chercheur et pour les jeunes membres de son équipe. La SEM est entre deux feux car « *elle doit à la fois respecter les volontés [politiques] de la ville et en même temps nous aider à résoudre nos problèmes concrets.* ». Il confie qu'à la fin de la réunion, l'intransigeant DG de la SEM lui a glissé en aparté que « *la charte du développement durable est négociable, bien entendu* », mais *« il est hors de question qu'ils le fassent devant la ville !* ».

Il paraît séduisant de considérer la posture des membres de la SEM comme des remparts garants de l'intérêt général, ou du moins de l'intérêt de la ville, vis-à-vis des cupides promoteurs. Le mode de gouvernance de la structure parapublique les y incite incontestablement. Mais il s'agit également d'un jeu d'affichage par rapport aux services de la collectivité, à qui l'on doit donner l'impression de protéger leurs volontés.

Plusieurs semaines plus tard, lors du salon des collectivités, un directeur de la SEM viendra ainsi discrètement transiger avec GSP car « *dans les grandes assemblées ils ne peuvent pas, ils jouent leur rôle de méchant devant la ville* ».

Relations des promoteurs aux bailleurs sociaux qui achètent les immeubles en VEFA

Les bailleurs sociaux sont à la fois des concurrents et des clients des promoteurs immobiliers privés. Bien qu'ils ne soient pas soumis aux mêmes contraintes financières et techniques, et bien qu'ils ne construisent pas les mêmes types de logements, promoteurs et bailleurs sociaux peuvent se trouver en concurrence sur certains segments du marché des droits à construire.

Depuis les années 2000, il est de plus en plus fréquent que les promoteurs construisent en VEFA[114] des logements à destination des bailleurs sociaux (Gimat, 2010 ; Gimat et Pollard 2016). Les relations avec les bailleurs que nous avons pu observer sont avant tout des relations commerciales : les promoteurs de GSP sont désormais habitués à produire du logement social, et à respecter notamment les cahiers des charges spécifiques demandés par ces sociétés gestionnaires de logements, ainsi que les contraintes techniques et environnementales nécessaires au conventionnement des logements sociaux.

Chacun essaye logiquement d'obtenir la meilleure affaire possible, c'est-à-dire pour les bailleurs, les meilleures prestations dans leurs appartements et les prix les plus bas. Tel bailleur profite d'une recommandation du maire, qui lui confère *a priori* un monopole sur telle vente, pour tenter d'obtenir un meilleur prix. Du côté de GSP, un chargé de projet profite de ses bons rapports avec un autre bailleur pour lui demander de formuler par écrit une offre, supérieure à celle de X, afin de faire monter les enchères.

Sur la première tranche de l'opération de Narse, Green construit 23% de logements sociaux à destination de bailleurs, soit 117 logements sur 507. L'enjeu de la vente de ces logements au meilleur prix possible est donc de taille pour les équipes de GSP. Cependant, étant donné cette masse importante de logements et de futurs habitants, il n'est pas question pour l'équipe municipale de laisser le marché décider de l'attribution des lots à tel ou tel bailleur. L'organisme HLM qui achètera et gérera ces logements, sélectionnera ses habitants et entretiendra ses alentours et se retrouvera nécessairement comme un acteur majeur du quartier au cours des prochaines décennies. C'est pourquoi le maire de Narse surveille de près

[114] Vente en l'état futur d'achèvement, ou vente sur plan,

l'attribution des lots pour le logement social et transmet à la direction de GSP une liste des organismes à qui il souhaite qu'elle vende les logements.

A Narse, le maire a demandé à GSP de travailler avec certains bailleurs, « *des bailleurs, imposés* », une requête qui est monnaie courante selon le directeur du développement, qui ne remet pas en cause cette pratique. « *Le maire, il raisonne strictement politique dans cette affaire. La base, c'est logement social – attribution de logements – électeurs. (…) Il a appris ça à l'école du parti !* », commentera un dirigeant en réunion. Si les promoteurs trouvent cette pratique informelle légitime, ils ne peuvent pas pour autant vendre ces logements en dessous du prix qu'ils auraient pu obtenir d'un bailleur concurrent. Notamment, des bailleurs partenaires habituels de GSP souhaiteraient participer à l'opération et ont contacté la ville en ce sens. Avant une réunion, un cadre des services municipaux fait part en aparté de son mécontentement au directeur du développement de GSP, qui n'aurait pas dû ébruiter cette opération auprès de ses partenaires. Ce dernier se défend en expliquant que les bailleurs imposés par la ville n'offrent pas pour l'instant le montant désiré par GSP pour l'achat des logements. Il lui fait remarquer que si la ville souhaite imposer ses bailleurs, elle devrait également imposer des prix qui correspondent aux prix pratiqués habituellement, sous peine de placer les bailleurs en position de négociation trop forte face à GSP. « *Sans accord raisonnable, nous serons obligés de lancer une consultation. Tout le monde veut venir sur cette opération.* ». Arrive alors dans la discussion l'élu à l'urbanisme, futur opposant du maire pour les municipales. Connaissant l'enjeu du choix des bailleurs par l'équipe en place, il encourage GSP à lancer cette consultation, afin d'embarrasser le maire et son équipe.

Outres les négociations sur les prix, les cahiers des charges décrivant les prestations des logements sont un point déterminant des négociations. La notice descriptive fournie par les bailleurs aux promoteurs est annexée au contrat de vente, et détaille minutieusement ces prestations. Modifier une ligne de cette notice, concernant un revêtement de sol, un type de menuiserie ou de robinetterie, multiplié par le nombre d'appartements ou de mètres carrés concernés, revient à faire une bonne ou une mauvaise affaire globale. Contrairement aux acquéreurs individuels, les bailleurs sociaux sont des professionnels de l'immobilier, bien plus au fait de leurs droits, et à qui la vente en bloc de dizaines de logements procure un pouvoir de négociation plus important (Gimat et Pollard 2016).

Pour les promoteurs, construire des logements sociaux a un double avantage, dès lors que ces logements font partie d'une opération plus importante comprenant du logement privé : cela permet d'une part de générer de l'activité et des honoraires pour l'entreprise, mais aussi d'assurer à moindres frais une pré-commercialisation d'une partie de l'opération d'ensemble – pré-commercialisation nécessaire au déblocage des financements bancaires. En général, les banques demandent aux promoteurs d'avoir déjà vendu 40% des logements pour leur prêter de l'argent. Dans le cas d'une opération comprenant par exemple 20% de

logements sociaux, il ne reste alors plus que la moitié des logements à vendre pour pouvoir lancer le chantier. Ces aspects seront développés dans le chapitre 5.

Relation des aménageurs aux bailleurs sociaux qui achètent des droits à construire

Outre ces relations commerciales entre promoteurs privés et gestionnaires de logements sociaux, le groupe Green peut également être amené à travailler avec des bailleurs assurant directement la maîtrise d'ouvrage dans des opérations d'aménagement dont il est le concessionnaire. À Merlon par exemple, un des lots de l'opération d'aménagement est réservé à l'office public HLM de la ville, dont le président est également l'adjoint à l'urbanisme. L'opérateur privé se retrouve alors, en tant qu'aménageur, dépositaire de l'intérêt public de la ZAC face à un opérateur public de construction. Green doit donc imposer au bailleur social local le respect de l'ambitieux cahier des charges voulu par la collectivité, dont l'adjoint à l'urbanisme est le propre président de l'office : une situation difficile et conflictuelle.

Après la présentation par les deux équipes d'architectes du projet de l'opérateur social, comprenant notamment des logements sociaux, des logements participatifs et des ateliers d'artistes, le chef de projet de Green Aménagement prend la parole. Il trouve que le projet de construire deux bâtiments distincts introduit une dissociation dommageable entre logement social classique et habitat participatif. Fondée sur un argumentaire urbain, sa comparaison avec l'architecture des années 1960 est très dure envers les architectes. Il souligne que les îlots privés, sont très travaillés architecturalement, à l'inverse de cet îlot dédié aux équipements et aux logements sociaux, dont la simplicité est selon lui stigmatisante. La scène présente ainsi un acteur privé tenant à ses partenaires d'un office HLM un discours sur l'urbanité et l'intégration urbaine des populations plus pauvres.

Plus tard, dans le métro, le directeur du montage de GA explique à son équipe que la fragmentation du programme en deux parties très distinctes lui paraît peu efficace écologiquement. Il assure qu'il veillera à ce que l'office HLM et ses maîtres d'œuvres soient soumis aux mêmes règles environnementales que celles que Green a dû suivre pour le logement privé.

A Merlon, le climat de défiance, voire de compétition, rend délétères les rapports entre Green et le bailleur de la ville. « *C'est hallucinant de faire un truc aussi indigent* », commente le chargé d'opération. « *Notre BET*[115] *a travaillé des dizaines d'heures, et eux, rien ?!* », s'indigne le directeur du développement, dépité de voir que l'élu à l'urbanisme puisse profiter de sa double casquette pour épargner à ses équipes de l'office HLM le lourd travail de conformité au cahier des charges qui a été imposé aux promoteurs privés.

[115] Bureau d'Etudes Techniques.

« *On est dans une sacrée situation : quand c'est nous [les promoteurs de GSP], on doit respecter toutes les règles à la lettre, mais quand c'est l'office, ça tombe ! Et en plus c'est à nous [Green aménagement] de les faire respecter*. »

En outre, la forte baisse de constructibilité[116] voulue par le bailleur menace l'équilibre économique de l'opération.

« *Ils ne sont pas conformes à nos prescriptions, ils ne sont pas conformes à nos fiches d'îlot. On leur a dit par mail, mais ils nous font l'affront de nous dire que ça a été accepté par le Copil !* » « *Il faut une nouvelle charge foncière. Ils se cachent derrière le fait que de notre côté on n'a pas fait le nombre de logements prévu, mais ils faut qu'ils retiennent qu'on a quand même fait le bon nombre de mètres carrés* [ce qui laisse donc la charge foncière inchangée pour le logement privé, contrairement au projet du bailleur, NdA] ! » « *Tout de même, ils sont passés de 6 à 2 logements tziganes, de 15 à 10 logements participatifs, en tout il y a un manque de constructibilité de 2000 m², sur les 6000 prévus ! Si ils s'en tiennent là, il faut renégocier la charge foncière, sinon ça dégrade le bilan d'aménagement !* ».

Dans le cas de Merlon, cette situation d'un aménageur privé tentant de faire respecter à un bailleur public le cahier des charges voulu par la collectivité semble assez inédite.

Connaître l'administration : l'exemple des pompiers et de la DRIEE

Face à une administration indépendante des pouvoirs locaux, les promoteurs ne possèdent pas les atouts dont ils disposent habituellement face aux communes : leur relation de dépendance est totale face à une administration telle que les pompiers, qui contrôlent le respect des normes de sécurité. « *Les pompiers, il faut proposer, et eux, ils disposent* ». Les promoteurs ne disposent d'aucune marge de négociation face aux pompiers, posture inhabituelle pour eux, qui rend leur position délicate.

Blague de promoteur : « *Le maire et le promoteur ne sont pas d'accord. Qui aura le dernier mot ? C'est les pompiers !* »

C'est pourquoi les réunions avec l'administration des pompiers sont toujours soigneusement préparées.

Habituellement, les réunions avec les pompiers sont assurées par les architectes, mais pour Narse, on sait que le sujet est difficile, et il vaut mieux faire accompagner l'architecte d'un chargé de projet de GSP, « *pour assurer* ». Les bonnes relations interpersonnelles aideront à faire pencher la balance : « *l'adjudant-chef Richon ? Lui on le maîtrise, il est sympa maintenant* », précise le directeur technique adjoint. Finalement, il faut tellement assurer que c'est le directeur technique en personne qui se déplacera voir les pompiers, car les contraintes liées aux bâtiments les plus hauts, qui dépassent 28m, font passer l'ensemble en « *4ème famille B* », ce qui induit surcoûts et complications.

[116] La « *constructibilité* » correspond à la densité construite sur une parcelle. Baisser la constructibilité revient à payer moins de charges foncières, ce qui représente un manque à gagner pour l'aménageur.

De la même manière, avec la DRIEE[117], le promoteur n'a rien à monnayer, ce qui rend sa position suffisamment vulnérable pour qu'il fasse appelle à un avis juridique externe spécialisé sur la question. Il paraît toujours capital de savoir comment va réagir l'acteur en face de soi.

L'autorité environnementale doit rendre un avis sur l'opportunité de faire une étude d'impact concernant le projet de Narse, ce qui retarderait le projet de six mois. L'opportunité de celle-ci dépend de l'envergure du projet, et il faut donc présenter les différentes phases comme indépendantes les unes des autres. « *Je crois qu'ils sont complètement débordés dans ce bureau. En même temps, c'est un peu notre chance aussi*. », dit l'avocate qui conseille Green dans les démarches administratives. « *Mais si on dépasse les délais, cela équivaut à une obligation tacite de faire l'étude d'impact, non ?* » demande le chargé de projet. « *En théorie oui, mais l'idée c'est de les rassurer. (…) Ils sont de bonne volonté, et s'ils dépassent le délai, ils regardent vite, puis ils antidatent leur avis*. » « *Du coup, on dépose un formulaire pour l'îlot 1 ? », « Oui,* dit l'avocate, *l'idée est de couvrir l'opération pour prévenir d'un risque de contentieux, au cas où un juge considèrerait que c'est une opération globale. Je vous conseille d'écrire un courrier en votre nom propre, car s'ils voient qu'il émane d'un cabinet d'avocat, ils vont penser qu'il y a anguille sous roche. » « - En fait tout dépend de la manière de présenter les choses ? » « - Oui, mais je pense que vous serez dispensés. Ils sont bien conscients là bas qu'il est inutile de faire des mille-feuilles d'études d'impact. »*

Sur d'autres dossiers, le pouvoir de l'autorité environnementale paraît plus ténu. « L'autorité environnementale, tu leur donnes tellement les infos que tu veux que, en fait, ils ne peuvent rien savoir. C'est débile… » nous confie un promoteur.

3. De fins observateurs de l'échiquier institutionnel

Les opérateurs se trouvent de fait dans une position d'analyste quotidien des politiques urbaines ainsi que des grandes évolutions institutionnelles au sein des collectivités françaises.

Etant donné leurs rapports avec les collectivités locales, les promoteurs immobiliers effectuent une veille attentive des évolutions législatives ainsi que des réformes administratives et de répartition des compétences entre les pouvoirs publics locaux. À propos de la loi Duflot par exemple, les promoteurs s'inquiétaient des conséquences de la politique gouvernementale.

Directeur du développement de GSP : -*Visiblement, notre ministre est en train de se remettre complètement à gauche dans sa démarche…*
Directeur général de GA : -*C'est pas la ministre ça, sur les loyers, les syndics, il y a eu un blackout total. C'est un acte politique, ça fait plaisir au peuple, c'est bien plus que Duflot. Tout le PS est derrière elle.*

[117] Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement et de l'Energie.

Directeur du développement de GSP : -*N'empêche que la loi Duflot, ça va être une catastrophe pour nous.*
Directeur général de GA : -*Ah oui. Les loyers vont baisser, tout va coincer*.
Directeur du développement GSP : -*Comme quoi, mettre un bulletin dans l'urne, ça peut être dangereux…*
Directeur général de GA : -*Mais Sarko, c'était pareil. La loi sur les plus-values, il a fait l'inverse de ce qu'il fallait.*

Ces réflexions, souvent commentées en début de réunion, viennent alimenter leurs stratégies d'action vis-à-vis de leurs interlocuteurs publics. Nous les livrons à titre illustratif, sans toutefois entrer dans le débat sur la question des compétences du secteur public (Desage 2005).

La montée en puissance des intercommunalités

Toujours attentifs aux répartitions des compétences au sein des acteurs du projet urbain, les promoteurs regardent avec attention les luttes de pouvoir entre les différents niveaux de collectivités locales, et notamment entre l'échelon communal et intercommunal. Il s'agit pour eux de comprendre et d'anticiper les positions de chaque acteur, et notamment le jeu politique.

Le directeur général de Green Aménagement a rendez-vous avec le président de la Communauté d'Agglomération à laquelle appartient la commune de Merlon. Ce rendez-vous a déjà été repoussé par l'élu afin de parvenir à se rencontrer seul à seul, et « *ce qui* [le] *rassure, c'est qu'il ait fait en sorte de* [le] *voir discrètement.* » L'objectif de ce rendez-vous est de contourner le maire de Merlon et son équipe, avec qui les rapports se sont récemment détériorés. « *L'envers du décor, c'est PS contre écolos* », commente-t-il. Pour préparer ce rendez-vous capital, le DG demande à son équipe de lui produire des notes de synthèse sur chaque point, ainsi que des documents techniques qu'il pourra éventuellement avoir devant lui, mais dont il ne parlera pas dans le détail, car « *on ne rentre pas dans le détail avec un grand élu* ». La discussion porte alors sur le degré supposé de connaissance du projet de la part de cet élu, et sur l'éventualité qu'il aille vérifier par ailleurs tel ou tel point de la discussion. Apprenant qu'un autre dirigeant de Green va diner avec cet élu, le directeur général de GA dit qu'il l'appellera pour qu'il lui en parle également, car « *cette négo peut peut-être se jouer à deux bandes* ».

Notamment, l'actuelle montée en puissance des intercommunalités est vue comme un vecteur de changement dans les relations des promoteurs aux acteurs publics. Ils savent en revanche que la montée en compétence des techniciens sera compensée par un éloignement des élus décisionnaires. Leurs réflexions sur l'échelle de décision soulignent l'importance accordée aux compétences des services techniques.

Directeur GA : -*N'empêche que Est Ensemble*[118] *ça marche hyper bien. Ils ont fait un CDT*[119] *en 12 mois sur tout le territoire, c'est un boulot assez bluffant. Ils ont fait un truc pas con du tout. Et aussi rapidement, je n'en reviens pas. Il est bon [le président d'Est Ensemble].*
Chargé de projet GA : -*Sur le PLH*[120] *ils sont bluffants aussi. Ils ont invité la société civile, les entreprises… Ils ont bien bossé.*
Directeur du développement de GSP : -*N'empêche, il faudra 10 ans avant que les communautés d'agglo prennent le pouvoir sur les villes. Hier au déjeuner, j'entendais [le maire d'une commune de première couronne] dire que jamais une communauté d'agglo n'imposerait ses vues aux villes. Mais on y arrivera… À un moment, quand on aura 350 000 habitants, ça deviendra comme avec Paris. Il y aura une technostructure lourde devant nous, pas comme avec ces communes de 30 000 habitants autour de Paris où on a développé tant de projets en direct avec les élus.*

Les opérateurs déplorent également les incohérences liées à la période de transition en cours. « On n'a pas été au bout de la décentralisation. À Lyon, c'est le Grand Lyon qui accorde les concessions mais c'est la ville qui accorde les PC. Comment s'y retrouver ? » nous demande une cadre de GA. D'autre part, les opérateurs ont conscience que le retour à une concentration des compétences, notamment en termes de développement urbain, peut produire des organisations à même de venir les concurrencer.

> *« Aujourd'hui, les collectivités, à part en province où il y a sur les vieilles agglo une vraie culture de la séparation, de qui fait quoi, en Île-de-France, on a aujourd'hui dans les agglos les services économiques de chacune des villes, et un service économique agglo. Donc ne serait-ce que dans la gouvernance, qui fait quoi, il y a un vrai problème, et ça ne marche pas. Le projet à Monret-Flotteau, c'est caractéristique : il y a que deux communes, et déjà les services éco ils ne disent pas la même chose entre eux. Et en plus il y a l'agglo qui dit autre chose. Donc il y a trois versions de la vision. Ça ne marche pas. Ça ne marche pas. Par contre par exemple à Lyon, où il y a une vraie culture de l'agglo, avec le Grand Lyon, il n'y a pas de superposition. Ce qui est passé au Grand Lyon est passé au Grand Lyon. Il n'y a plus personne à la ville qui fait le même travail. Et là il y a de l'expertise. Ça viendra surement, avec les tailles des agglo ça va surement se reformater à un moment. Mais aujourd'hui en Île-de-France, on a plutôt doublonné, et du coup il n'y a pas la compétence. »* Entretien n°42
>
> *« Dans les communautés d'agglo, les pouvoirs ne sont pas encore répartis précisément. Et peut être cela va durer longtemps. Mais derrière ça les services se créent, les gens ont envie de maîtriser l'aménagement, de ne pas avoir d'aménageurs privés, de maîtriser l'urbanisme. C'est complexe tout ça. Mais il y a quand même un mouvement. »* Entretien n°23

[118] Communauté d'agglomération de l'Est Parisien.
[119] Contrat de développement territorial
[120] Plan local de l'habitat

Les promoteurs ont donc conscience que c'est à l'échelon intercommunal que se joue désormais le développement urbain, mais ils connaissent aussi les enjeux politiques délicats liés à ce transfert de compétences. « *Il faudra longtemps avant que les électeurs comprennent que l'urbanisme n'est plus entre les mains du maire* », nous dit le directeur du développement de GSP.

Au cours de notre travail de terrain, la réforme des métropoles notamment, qui ne les concernait certes pas directement, a néanmoins focalisé leur attention.

Réunion interne sur le projet de Merlon
Directeur du développement de GSP : -*Il paraît que sur le grand Paris, ils vont faire une nouvelle structure ?*
Directeur de GA : -*Oui, d'ailleurs ils vont faire un atelier au 104 cette semaine. Venez, c'est jeudi. Il y aura les élus. Mais bon, actuellement, on cherche le mistigri. Sur Marseille et Lyon, ils l'ont imposée [la métropole], mais à Paris, c'est les copains… Nous, avec les équipes du Grand Paris, on nous a demandé de travailler là-dessus, mais le problème, c'est qu'on est légitime de que dalle ! Remarquez, le problème à l'inverse c'est que quand on [l'État] demande aux élus [locaux] de régler ces questions-là, on leur demande de se faire hara-kiri les mecs…*
Il explique ensuite les enjeux de la réforme des métropoles en termes de répartition des compétences. « *C'est un truc énorme !* » « *Peut-être qu'à Paris il faut l'imposer…* (…) *Le problème, c'est que l'État fait comme si c'était avant, mais il n'en a plus les moyens. La posture de l'État est complètement déconnante face aux communes.* » Conclusion désabusée d'un des participants *: « Et au prochain changement de gouvernement, ils vont tout rechanger… »*

De la même manière, l'équipe dirigeante de GA nous est apparue particulièrement bien informée à propos de la future fusion des Etablissements Publics d'Aménagement (EPA)[121]. En tant que grand fournisseur de foncier, le sujet de la gouvernance des EPA animait souvent les discussions au cours des réunions. La crainte d'une fusion de tous les EPA franciliens en une seule structure, qui serait alors particulièrement puissante face aux opérateurs privés, s'allie opportunément à la critique morale de cette concentration des pouvoirs.

Un dirigeant commente durant une réunion une rumeur selon laquelle un homme au cabinet de la Ministre du logement a le projet de regrouper tous les établissements publics d'aménagement, afin, « *naturellement* », d'en prendre la tutelle. « *Il va avoir de gros problèmes lui. Dans son idée hégémonique, il va se cogner la tête. Je ne peux pas imaginer qu'il n'explose pas derrière. Ils sont fous ! On est fous ! Plus rien n'est maîtrisé ! Il n'y a plus aucune institution qui tienne la route. Le problème, c'est qu'il n'y a plus aucun grand commis d'État. [L'homme en question] est censé représenter l'État, et en fait, il bosse pour lui-même ! Les mecs veulent le pouvoir, ils ne font plus de politique !* » déplore-t-il. *« C'est invraisemblable à quel point il n'y a plus de serviteur de l'État. »*

[121] La qualité de ces informations nous a été confirmée par un fonctionnaire du ministère du logement (financeur et hébergeur de notre thèse) : la surprise du chef de bureau auprès de qui nous avons voulu le jour même vérifier ces informations en disait long sur la qualité des informations du dirigeant de Green.

Un an plus tard, le conseiller ministériel prendra la tête de ce grand opérateur public, sans toutefois que le projet de fusion n'aboutisse complètement.

Les jugements de valeur sur les capacités techniques des partenaires

Les relations quotidiennes entre les promoteurs et leurs partenaires publics ou parapublics concernent principalement la gestion technique des dossiers. Dans ce cadre, les jugements de valeur concernant la compétence des différents services sont fréquents. La compétence technique constitue une catégorie de jugement importante.

Un chargé de projet de GSP part en réunion à Zoubi, petite commune où le projet, relativement classique, n'avance pas suffisamment à son goût. « À *Zoubi ils sont nuls, je dois me rabaisser car sinon ils comprennent rien. À Merlon ils sont chiants mais au moins ils sont forts, ils savent de quoi il parlent, tu vois ? »*

Sans doute s'agit-il de se mettre au même niveau que son interlocuteur, quitte à le présager faible. S'adressant aux architectes, un chargé de projet de GA déclare : « *un conseil que je vous donne : mettez du texte pour qu'ils [les services instructeurs] comprennent, parce qu'ils sont débiles.* » Pour que les dossiers de permis de construire soient instruits correctement, les promoteurs ajoutent fréquemment des plans à des échelles plus précises que ce qu'impose la réglementation.

Les jeunes chargés de projets ont souvent la dent dure à l'égard des compétences techniques de leurs interlocuteurs, potentiellement plus âgés. De leur côté, les promoteurs chevronnés se montrent plus compréhensifs. Ce développeur de GSP a connu l'époque où les services de l'État instruisaient les permis de construire. Il sait à quel point les compétences techniques et juridiques demandées aux services des collectivités sont difficiles à assumer dans toutes les communes, depuis la décentralisation. Sa vision extérieure décrit bien la perte de compétence technique chez les acteurs publics.

> *Réponse : « -La vraie évolution c'est que avant elles [les collectivités] se retranchaient derrière l'État. (…). Et aujourd'hui elles sont en première ligne. (…) Pour nous quelque part il y a un interlocuteur de moins, mais je dirais aussi que la compétence des DDE était réelle. Et on a vu que c'est parti dans du n'importe quoi. Donc dans un premier temps, il y a beaucoup des personnels des DDE de l'époque qui ont été recyclés. Ceux qui étaient intelligents, ils ont été piquer leurs compétences quand ils ont créé leurs services urba. Donc dans un premier temps ça ne s'est pas trop vu. Aujourd'hui c'est assez faible globalement, mais c'est pas tellement*

de leur faute, parce que les textes changent tellement vite, les montages sont tellement complexes qu'ils arrivent pas à suivre.

Question : -Et vous comment vous faites pour suivre ?

R : -Bah même nous on a du mal. On a des alertes, des machins, des trucs, quand on croise des avocats on discute, on en a plus comme ça, mais ça n'arrête pas de changer. Il y a même des services urba, on est obligé de leur réexpliquer, nous, de sortir les commentaires internes, parce que chez nous quand même il y a une veille juridique. Tu vois, on est obligé de leur apporter, leur dire "ça, ça peut marcher, voilà la conséquence, il y a eu tel arrêt du conseil d'État qui nous oblige…" mais tu vois ils sont complètements paumés. Ils n'y arrivent plus.

(…)

Donc à la fois il y a une perte assez réelle de compétences, mais à la fois, c'est pas tellement de leur faute non plus. On en a rajouté tellement… et puis avant dans les DDE quand tu avais un mec en service instructeur, tu posais une problématique, il passait au bureau d'à côté, t'en avais un deuxième qui pouvait l'aider. Ils étaient une dizaine alignés, tu vois, donc il y avait en même temps une émulation entre eux, des discussions, et il y avait comme ça des mises à niveau. Là ils ont des formations une fois de temps en temps, pffff. Il y a des trucs, la pref' était même pas au courant que ça existait. » Entretien n°42

Cet extrait pose alors la question du glissement des compétences du secteur public vers le privé, et d'un remplacement effectif des services techniques internes par ceux des opérateurs.

Contourner ou remplacer les services techniques ?

Les promoteurs connaissent parfaitement les différentes strates décisionnelles au sein des collectivités, et la répartition des rôles entre services techniques et élus. Ils veulent ainsi aborder chaque sujet directement avec la personne décisionnaire, s'ennuient de voir remonter jusqu'au maire une décision technique, ou au contraire rechignent à présenter des projets aux services en l'absence d'un élu quand ils savent que c'est à lui que reviendra la décision finale.

« Ce qui est technique, ça doit être réglé au niveau des services, ou au moins la solution ou l'arbitrage doit être préparé et doit remonter. Mais ce qui est politique c'est lié au politique. Le pire c'est quand on a des services qui font de la politique, quand ils parlent au nom et pour le compte de, qu'ils font l'arbitrage à la place [de l'élu]. » Entretien n°42

En cas de désaccords avec les services techniques de l'urbanisme par exemple, les possibilités de contournement sont donc multiples : utiliser la voie hiérarchique et tenter de convaincre directement l'élu à l'urbanisme, mais plus subtilement, il est aussi possible de demander l'avis d'un autre service, tel que le

service développement économique, afin que celui-ci se charge de convaincre ses collègues que l'ambitieuse programmation de surfaces d'activité ne tient pas la route.

De la confrontation de points de vue à la substitution pure et simple, le fossé peut parfois être franchi, que ce soit en termes d'expertise technique précise, mais aussi en ce qui concerne les réflexions stratégiques plus larges ou les cahiers des charges.

> *« Sur Paillette[122], on a carrément aidé Paillette, on a écrit avec elle une charte promoteur, ce qu'elle voulait demander aux promoteurs en matière de développement durable, bah c'est nous qui l'avons écrit et qui lui avons donné ! (…) Après on propose des services. Par exemple on propose aux villes un atelier sur la ville de demain, donc on peut raccourcir à conseil, effectivement. Mais le but c'est de développer du business, de rapporter des affaires. Donc ça, construire la ville de demain, du conseil, un atelier de travail d'une journée où on va se poser des questions sur les tendances de la ville de demain etc. mais ça le but c'est quoi ? C'est le business. »*
> Entretien n°47

La montée en compétences techniques et la capacité à donner des conseils aux collectivités constitue donc un levier pour générer de l'activité. À Paillette, Green a ainsi financé des études pour offrir à la collectivité un diagnostic de l'ensemble de son territoire, se positionnant donc très en amont des projets immobiliers.

A la fin d'une discussion avec le directeur technique de GSP, celui-ci conclut en nous déclarant que l'« *on ne peut pas tout attendre des pouvoirs publics. Il faut nous débrouiller nous-mêmes.* ». Cette position en forme de vœux nous semble paradigmatique d'un acteur pensant avoir désormais intégré suffisamment de compétences pour produire la ville de manière indépendante, sans l'appui des services techniques et des acteurs parapublics. Sa fonction semble lui faire cependant perdre de vue à quel point les opérateurs, à travers leurs dirigeants et les développeurs, restent soumis aux contraintes édictées par les autres parties prenantes des projets urbains, au premier rang desquelles celles des élus locaux.

Ces relations de coopération avec les acteurs publics semblent équilibrées par les ressources politiques et réglementaires de ces derniers. Il n'en va pas de même avec tous les acteurs du projet urbain, notamment les concepteurs des projets et

[122] Métropole régionale française.

les bureaux d'études, prestataires des opérateurs qui doivent par conséquent en assumer l'autorité.

4. Des architectes subordonnés aux contraintes des promoteurs

Traditionnellement, la promotion immobilière a mauvaise presse dans les écoles d'architecture, et chez les architectes en général. Les promoteurs en sont bien conscients. En témoigne cette anecdote entendue dans la bouche d'un architecte : rencontrant des architectes pour une première prise de contact au siège de Green, un dirigeant de Green les aurait accueillis par un subtil « *Bienvenue chez l'ennemi !* ».

En tant que promoteur de grands projets, Green Secteur Production peut se prévaloir d'une forte expérience de recours à des grands noms de l'architecture, et d'un discours très ouvert quant à la liberté de création architecturale des maîtres d'œuvres. Cependant, la liberté de création s'arrête là où commence l'impératif de commercialisation et d'économie de la construction.

Une interdépendance inégale

Les maîtres d'œuvre en général, et les architectes en particulier, entretiennent avec les promoteurs une relation d'interdépendance très forte, interdépendance théorique qui tourne en pratique presque toujours à l'avantage des opérateurs, comme le décrivent les travaux de S. Nivet (Nivet et Akinosho 2003; Nivet 2006; Nivet 2005). Cette relation est orientée autour de la vision du projet défendue par chaque acteur : le cachet apporté par les architectes est à la fois formel, juridique et symbolique, mais doit ensuite se fondre dans le projet des opérateurs.

Dans les grands projets, les architectes ont pour eux le fait d'avoir été sélectionnés sur la base d'un concours ou d'une consultation. Ils disposent donc d'un projet initial, validé tant par l'opérateur que par les décideurs publics. C'est sur la foi de ce projet, parfois une simple esquisse, de sa défense formelle, de l'intensité de son application, de son interprétation aussi, que sera évaluée la distinction parfois subtile entre son évolution naturelle et son altération.

L'intérêt des discussions qui s'engagent alors est que si l'enjeu économique est dans toutes les têtes, il ne sera quasiment jamais évoqué, et chacun défendra son

point de vue en fonction d'une vision supposée de la ville et de l'architecture. Les rôles joués par chacun ne sont pas toujours aussi impartis que l'on pourrait croire : il arrive ainsi que les opérateurs fassent montre d'une grille de lecture plus globale, plus urbaine, plus portée sur l'usage que les architectes, attachés à leur bâtiment. Les catégories de discours s'inversent alors. Malgré la longue vie des clichés concernant *l'architecture de promoteur*, le constat d'une attention soutenue que portent les opérateurs à l'architecture est un résultat évident de notre étude. S. Nivet date le recours par les promoteurs aux architectes reconnus du début des années 2000. Certains *starchitectes* sont presque considérés comme les « *architectes maisons* » de tel ou tel promoteur.

Décrivant l'arrivée sous nos yeux d'un architecte très connu au siège de Green, chaussé de grosses chaussures de sport qu'il compare à des pantoufles, un jeune promoteur nous dit en riant : « *Regarde-le, il est en pyjama ! [Cet architecte], il est à la maison ici !*».

> *« La vraie évolution je pense aujourd'hui elle est sur la prise en compte de l'architecture. Je pense que tous les promoteurs sont beaucoup plus sensibles à ce qu'ils construisent que il y a 10 ou 15 ans. Les "architectes de promoteurs", il y en a de moins en moins. Moi j'ai connu chez [un grand promoteur], les projets étaient faits par les bureaux d'étude internes, et tu avais des architectes qui venaient que signer. Il faut pas trop citer hein, [le nom du grand promoteur]. Et c'était toute la profession qui faisait ça, quasiment. Alors la maison c'était le pire. Il y avait les modèles types, et puis il y avait un architecte, on lui disait tu viens signer, le mec il signait, et puis voilà. Bon. Aujourd'hui ça n'existe plus ça. Il y a une vraie prise en compte de la façade. Que ça fait partie de la ville et que c'est important. Ça c'est quand même en vingt ans une vraie révolution. Et les élus ils sont sensibles aujourd'hui. Ils se posent des questions, ils demandent à voir. »* Entretien n°42

La liberté a priori laissée aux architectes

Etant donné cette importance accordée à l'architecture par les acteurs du projet urbain, et afin d'être présents à cette échelle, les promoteurs ont appris à laisser aux architectes la place qui leur revient dans la définition des projets. Ils savent à quel point l'aspect architectural est fondamental pour remporter un concours et obtenir l'adhésion des élus. Une grande liberté est donc *a priori* laissée aux architectes, notamment en phase concours, tout en sachant qu'il sera ensuite possible de procéder à des ajustements.

Le dialogue entre promoteurs et architectes réside dans la marge de manœuvre laissée aux maîtres d'œuvre à chaque étape du projet, étant entendu que cette marge aura tendance à se réduire au fur et à mesure de l'avancement des

opérations. Après avoir remporté le concours, lors de la première réunion sur le projet de Saussaye, une architecte demande au directeur de la maîtrise d'ouvrage s'il a un cahier des charges à leur confier pour le dessin des logements. Le directeur répond, fièrement, « *ça n'existe pas chez nous, un cahier des charges, sinon on ne serait pas Green Secteur Production !* » Peu après, le promoteur chargé de développer les commerces en rez-de-chaussée va dans le même sens : « *c'est à l'archi de déterminer ses rythmes de pleins et de vides, ce sont ses façades. (…) Il définit le rythme des baies, et nous on s'adapte.* » Ce discours ambiant laisse donc *a priori* beaucoup de latitude aux maîtres d'œuvre, ce qui n'empêche pas les promoteurs d'avoir un avis tranché sur leur travail.

> « *C'est toujours délicat de dire que c'est nul à un paysagiste qui présente, mais là, c'est très moche !* », dit le président des promoteurs commerciaux, en l'absence de l'intéressé. « *Je suis inquiet, car [le directeur de la SEM] avait l'air de bien aimer. C'est tout le contraire de ce qu'on veut. C'est vulgaire et lourdingue* ! »

Le double discours des promoteurs consiste ainsi à demander aux architectes de « *se lâcher* », de « *s'amuser* », mais ils peuvent aussi sermonner sévèrement un architecte pour avoir dessiné un salon trop petit dans tel appartement : « *20m² pour un 4 pièces, tu te rends compte ?* ».

Des « prestataires » incontournables

Malgré la reconnaissance symbolique accordée au travail des architectes, les promoteurs ont sur eux un ascendant certain. L'un d'entre eux nous le dit franchement : « *les architectes, ils ne discutent pas. Ce sont mes prestataires.* » Plus conscient de la place importante laissée aux maîtres d'œuvre dans son projet, mais contraint de répondre à des impératifs difficiles, un autre constate, dépité : « *on va finir par prendre un bon bourrin qui nous remplira les surfaces plutôt qu'un archi qui fait de la forme.* »

S. Nivet résume parfaitement ce rapport ambivalent des promoteurs à leurs maîtres d'œuvre .

> *« Cette segmentation des compétences pour l'élaboration de leurs programmes leur confère une vision assez particulière de l'architecture dont ils parlent comme d'une prestation facultative, détachable de l'acte de bâtir. »* (Nivet 2006)

Témoin de cette ambivalence entre une pratique professionnelle peu regardante de l'architecture et une image de promoteur laissant le champ libre aux maîtres d'œuvre, un jeune salarié de l'entreprise pourra alors déclarer fièrement

que « *les architectes, on n'en a pas besoin chez GSP.* » Un cadre dirigeant nous précise cette posture :

> *« Vous avez vu que les projets se dessinent chez nous… le carnet de détail se fait peut-être dans l'agence, mais le projet se définit chez nous. Vous avez vu, les discussions, c'est musclé. Et tout le monde est autour de la table. »* Entretien n°37

Green Secteur Production travaille en effet avec les plus grands architectes français, voire étrangers, mais cette collaboration reste toutefois de *façade*, à tous les sens du terme.

> *« C'est toujours l'architecte qui a le choix sur la couleur. La couleur elle fait pas varier le prix. Nous on achète tout, après la couleur c'est qu'un détail quoi. »* Entretien n°48

La société de promotion garde en revanche toujours la mainmise sur la partie technique et sur le plan des appartements. Ainsi, le rôle de l'architecte se résume souvent au dessin de la façade : *« nous ce qu'on deale avec les architectes, c'est une enveloppe. Quatre fois sur cinq, les apparts, on les refait »,* nous confie un chargé de programme de GSP. À l'échelle du bâtiment, si le dessin des cellules de logement revient aux architectes, les promoteurs – et notamment les services techniques- n'hésitent pas à les redessiner par la suite s'ils considèrent que cela facilitera leur commercialisation.

Le directeur du développement nous parle à ce titre de son plaisir à travailler avec des architectes qui « *savent passer la main* ». La facilité avec laquelle le passage de témoin est accepté par l'architecte constitue une qualité appréciée dans l'entreprise. En témoigne cet autre cadre :

> *« Souvent les petits promoteurs s'appuient énormément sur l'architecte. Nous, c'est pas trop notre profil. Nous, l'archi fait son PC, mais c'est pas lui qui fait le dossier DCE[123]. Tout ça c'est pour garder la main, avoir une meilleure maîtrise technique. Les projeteurs on les drive, on les dirige plus facilement qu'un architecte. On a nous cette connaissance technique pour encadrer et diriger les projeteurs et rentrer vraiment dans le détail du logement, l'aménagement, les choix de construction, le phasage. On ne laisse pas la main à l'architecte comme le font les petits promoteurs. »* Entretien n°20

En tout état de cause, le rôle attribué aux architectes par les grands promoteurs concerne avant tout l'enveloppe et l'allure générale du bâtiment, quand les parties

[123] Dossier de consultation des entreprises : dossier technique servant de base à la demande de devis auprès des acteurs de la construction.

techniques et commerciales restent à la discrétion de l'opérateur. Le suivi du chantier notamment, mais aussi éventuellement le dessin et la disposition des logements, échappent ainsi aux maîtres d'œuvre.

> *« Les appels d'offre [pour les entreprise de construction] c'est nous qui les faisons. Le suivi de la maîtrise d'œuvre d'exécution, c'est nous qui le faisons. Donc on a viré tous les cabinets qui faisaient la MOE d'exécution. On s'en est séparé, et on a embauché en interne des gens extrêmement compétents en suivi de chantier. »*
> Entretien n°37

Soulignons en effet la forte dissociation effectuée entre une architecture qui se résumerait à dessiner des façades et une fonction technique et constructive laissée à un tandem projeteur externe-services techniques internes. Un cadre de GSP le justifie par un manque de formation technique des architectes.

> *Réponse : « -Souvent les architectes français sont pas des ingénieurs, c'est un peu le mal français, donc ils n'ont pas forcément la réflexion sur la problématique de la construction. Donc parfois on tombe sur des doux rêveurs qui nous dessinent des bâtiments dont on se demande comment ça tient debout. C'est un peu le défaut mais quand on leur dit ça, les architectes répondent que contrairement aux Américains, ils essayent de sortir de cette contrainte technique parce qu'ils savent que les ingénieurs trouveront des solutions, quitte à revoir un peu la copie, comme ça, ça permet de sortir des projets un peu atypiques. C'est à double tranchant. (…)*
> Question : -Est ce qu'il y a des architectes avec qui vous évitez de travailler parce que vous savez qu'ils construisent trop cher ?
> *R : -Avec l'expérience on arrive à connaitre les architectes. Les dangereux c'est toujours un peu les nouveaux, parce qu'on les connaît pas, ils nous connaissent pas, et c'est un peu difficile à cadrer. [Nom d'un grand architecte français] par exemple au début il était un peu compliqué, maintenant il a compris un peu notre problématique, nos contraintes techniques et de coûts, et il fait des beaux bâtiments mais qu'on arrive à construire à des coûts maîtrisés. D'autres vont mettre de la structure métallique partout, et pour des logements ça impacte vite le prix au mètre carré… »*
> Entretien n°20

Mais ce manque supposé de compétence technique et de réalisme économique de la part des architectes est également entretenu par les promoteurs, qui laissent les maîtres d'œuvres en dehors de ces considérations.

> Question : -Est ce que vous donnez aux archi les coûts que vous attendez pour qu'ils puissent eux-mêmes jauger ?
> *Réponse : -Non, non. Non parce que maintenant tu les connais un peu les architectes. Ils sont pas capables de sortir un bâtiment avec un coût. Eux ils dessinent leur bâtiment, ils l'imaginent, ils vivent leur bâtiment. Donc quand ils dessinent leur bâtiment ils sont*

pas en train de dire « attends, Green veut construire à 1000 euros – je dis une connerie là- donc Green veut construire à 1000 euros je vais faire un bâtiment à 1000 euros. Ils savent pas faire. »
Entretien n°30

Assurer l'équilibre économique des constructions est donc une tâche exclusivement assurée en interne par les équipes de GSP, quitte à refaire à leur place le travail des architectes.

« *Dans chaque dossier, le curseur financier il ne bouge jamais. (…) On ne peut pas descendre en dessous de la marge imposée par le groupe. Donc à un moment donné, on monte les bilans. On fait des chiffrages avec mes ingénieurs. Et par rapport aux chiffrages tout de suite on voit si on est bons ou pas bons. Si on n'est pas bon, moi je fais l'architecte avec [le directeur du service études], et on dit les gars, on part dans de mauvaises orientations là. On va pas être bons. Et on retravaille. Tout le temps. »* Entretien n°30

Les architectes sont donc très encadrés, et parfois dépossédés de leurs projets par les maîtres d'ouvrage, même si leurs compétences architecturales sont reconnues, à l'exemple de l'architecte Y. Lion, parlant à S. Nivet de sa relation avec l'ancêtre de GSP.

« Il y a tout un système là qui fait que je n'arrive pas à me sentir comme le personnage déterminant du truc. Même si je pense que j'ai un rôle important. Je n'arrive pas à me considérer, dans l'histoire de Bordeaux, comme au centre. Mais au fond, ce qui me plait aujourd'hui, dans mon aventure avec [ce promoteur], c'est que j'ai l'impression de n'avoir jamais eu sur le logement, en face de moi, des interlocuteurs de cette qualité ! Jamais ! Qui parlent à la fois de vendre des trucs et en même temps de l'espace qui va permettre que l'on arrive à les vendre... je suis impressionné... » Y. Lion, cité dans (Nivet 2006)

La double casquette des architectes conseil

Les architectes ne sont pas seulement du côté de la maîtrise d'ouvrage. Ils sont aussi parfois du côté de la ville, en tant qu' « architecte conseil », dans une posture très offensive vis-à-vis des propositions des promoteurs. Critiquant les projets de leurs confrères sur le fond, selon des arguments théoriques plus en vogue dans les écoles d'architecture que dans les projets immobiliers, ils adoptent alors des postures difficilement audibles pour les opérateurs immobiliers, et qu'un cadre prend ainsi avec un certain dédain : « *c'est de la branlette intellectuelle, mais on le laisse dire, on s'en fout* », explique-t-il en sortant d'une réunion.

Au delà de cette interprétation limitée du rôle d'architecte conseil, une stratégie plus astucieuse, plusieurs fois adoptée, consiste au contraire pour les opérateurs à embaucher l'architecte-conseil travaillant pour la ville. À Narse comme à Merlon,

GSP s'entoure, pour participer ou mener son projet, de l'agence qui en a défini les contours en amont. Cette participation, comme architecte coordonnateur de l'ensemble de la ZAC ou comme simple maître d'œuvre d'un bâtiment est une manière habile de mettre de son côté un éventuel opposant, mais place le même architecte dans une position délicate de juge et partie. De grandes agences d'architectures se retrouvent ainsi à conseiller les collectivités dans leurs relations à leur propre client, ou bien sont à la fois maître d'œuvre d'un équipement sportif réalisé par le promoteur et membre du jury de l'équipement scolaire mitoyen, les deux projets étant censés communiquer.

Les modes de rémunération des maîtres d'œuvre

La rémunération des maîtres d'œuvres s'effectue théoriquement selon un pourcentage du prix des travaux réalisés. Cependant, les modalités d'affichage et les assiettes de calcul de ces coûts peuvent donner lieu à de multiples variations dans les rémunérations.

Un architecte se plaint d'être rémunéré seulement 2,8% des travaux d'un parking silo, mais on lui explique que ce montant est grandement surévalué, prenant en compte des coûts qui ne devraient pas y figurer, et que ces 2,8% correspondent en fait aux 4% du vrai montant.

La complexité des contrats liant les maîtres d'œuvre aux promoteurs est telle que certaines agences d'architecture font appel à des sociétés de conseil spécialisées qui négocient pour leur compte les contrats avec les maîtres d'ouvrage. D'autre part, les changements fréquents dans la programmation au cours du projet peuvent alourdir considérablement le travail des architectes, qui peuvent alors réclamer la rédaction d'avenants et profiter d'une éventuelle urgence pour faire entendre leur voix, se livrant par exemple à des menaces de rétention de documents tant que leur situation contractuelle n'aura pas évolué.

« *Le cabinet [x], ils sont à 5,1% avec tous les avenants ! »*, avertit un chargé d'opération en réunion. *« Oh la la, il le sait [le directeur de la maîtrise d'ouvrage] ? »*, demande son collègue. *« Non pas encore. C'est comme avec le paysagiste. Il est pas cher, on le paye au raz des pâquerettes, mais comme on les paye pas cher au début, à chaque fois qu'on change quelque chose ils font des avenants, et à la fin on est cher… Regarde, ils [les maîtres d'œuvre du projet] sont tous autour de 4%. »*

Une autre méthode consiste pour les maîtres d'œuvre à faire jouer leurs relations avec la ville pour contraindre les promoteurs à revoir leur contrat.

Un architecte qui voulait que sa mission soit revalorisée par GSP de 190 000 à 200 000€ serait allé voir l'adjoint à l'urbanisme de Merlon pour lui en parler, sans prévenir GSP. L'équipe est furieuse, mais doit accéder à la demande. « *J'espère qu'il ne bluffe pas* » commente l'un d'entre eux.

S'approprier les catégories de son interlocuteur pour arriver à ses fins

La production d'immeubles de logements multifonctionnels et à forte densité induit une forte imbrication dans le partage des rôles entre architectes et promoteurs. En effet, ces objets architecturaux relativement complexes génèrent de très fortes implications économiques et techniques, liées au dessin des bâtiments. Ils demandent ainsi une forte coordination entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage, coordination qui n'est pas exempte d'enjeux de pouvoir et de concurrence entre les deux parties.

Lors d'une discussion avec une architecte autour des matériaux de façade d'un bâtiment, un promoteur tente d'abord une justification esthétique de son choix économique, en argumentant sur la beauté brute du crépi, avant de changer de registre et de revenir à plus de franchise : *« On va pas se raconter d'histoire et parler de choses qu'on ne pourra pas payer ».*

A l'échelle de l'îlot, aménageurs et promoteurs n'hésitent pas à donner leur avis sur la disposition des volumes.

Au cours d'une réunion destinée à réfléchir à la manière de récupérer de la surface sur le projet de Merlon, le chef de projet de Green Aménagement réfléchit autour d'un grand plan masse déployé sur la table. Son crayon à la main, il fait des propositions de modifications à l'architecte, dont les yeux affolés ne quittent pas le crayon des yeux, conscient que toute modification apparemment anodine dans l'organisation des volumes lui occasionnera des heures de travail pour adapter le bâtiment à son nouvel emplacement.

Le partage des rôles entre architectes et promoteurs n'est donc jamais établi clairement, les deuxièmes n'hésitant pas à rogner sur les prérogatives des premiers. Les luttes de pouvoir ainsi générées passent alors par une appropriation symbolique des catégories de la partie adverse, chacun montrant à l'autre qu'il maîtrise ses codes ou ses contraintes.

Lors d'une réunion avec les équipes d'architectes du projet de Narse, le Directeur général de GSP –ingénieur de formation- exprime son mécontentement : *« C'est du gribouillis de première année, ça manque de cohésion globale. »*

La référence à un cursus éducatif qu'il n'a pas suivi permet à ce chef d'entreprise de légitimer sa critique. S'adressant sans ménagement à un parterre d'associés de grandes agences d'architecture parisiennes accompagnés de leurs chefs de projet, son discours sur la ville et l'architecture montre qu'il maîtrise les

codes de ses interlocuteurs et peut donc se permettre des reproches fondamentaux.

> *« On est toujours vu d'avion, on se fait plaisir, mais à l'échelle du piéton c'est la muraille de Chine ! Il faut que ça vive, il faut domestiquer ce truc. Là c'est un peu violent votre truc »,* ajoute-t-il.

De leur côté, les maîtres d'œuvre savent aussi argumenter leurs choix architecturaux en choisissant des arguments adaptés aux contraintes des opérateurs. Ainsi, alors qu'il découvre les nouveaux plans d'un immeuble, cette discussion entre le chef de projet de Green Aménagement et un architecte du projet de Merlon, où ce dernier justifie habilement un geste architectural – nécessairement plus coûteux à construire – par le gain de mètres carrés généré.

> Aménageur : « *Et là, vous avez fait un décroché ?!?* »
> Architecte : « O*ui, un porte-à-faux.* »
> Aménageur « *Vous allez vous faire engueuler par [le directeur général de GSP] !* »
> Architecte : « *Ça permet de gagner de la surface.* »

Cette intégration par les architectes des catégories des promoteurs ne passe pas inaperçue, et provoque même parfois les moqueries des maîtres d'ouvrage.

> Alors qu'un architecte s'excuse en réalisant que le très bel appartement qu'il a dessiné est situé dans la partie d'un immeuble destinée au logement social, un promoteur répond en riant : « *Toi, tu bosses trop avec nous !* ».

Dans un registre plus sérieux, le dirigeant de GSP est également attentif à cette réappropriation, et demande parfois aux architectes de rester dans leur rôle, conscient que l'identité spécifique de son entreprise est fondée sur la qualité de sa production architecturale.

> Durant une réunion, le dirigeant de GSP reprend un architecte qui commençait à rentrer dans des considérations de volumes et de rendement, en lui disant d'un ton courtois mais décidé: « *Ça c'est notre boulot. Vous, on vous demande de faire de l'architecture.* »

5. Garder le contrôle sur les prestataires

Les relations de GSP avec ses autres prestataires, bureaux d'études ou entreprises de construction, semblent là encore dominées par le maître d'ouvrage.

Des bureaux d'études indépendants aux conclusions contrôlées

Du fait de leur forte spécialisation, les bureaux d'études possèdent vis-à-vis des promoteurs une indépendance qui paraît *a priori* supérieure à celle des

architectes. Si les promoteurs peuvent facilement contourner les prescriptions des architectes, ce n'est jamais le cas en ce qui concerne une étude de sol ou des prescriptions de dépollution. Cependant, les enjeux économiques soulevés par leurs conclusions sont très importants, générant la tentation d'orienter les conclusions techniques des études réalisées afin de peser dans les solutions à adopter.

« Si on doit absolument déposer, on la fera cette étude bidon, puisqu'on sait qu'elle sera négative », soupire le chargé de projet de Narse, contraint de prouver à la collectivité l'absence de marché local pour commercialiser les surfaces d'activité souhaitées par les élus.

Bien qu'il existe une différence entre les études obligatoires (étude de sol) et les études facultatives (étude d'opportunité de placer des commerces en pied d'immeuble), les promoteurs s'appuient fréquemment sur les bureaux d'étude pour servir d'appui extérieur objectif afin de résoudre leurs problèmes. Que ce soit pour convaincre une SEM de les laisser construire des parkings en dessous d'un futur espace public[124] en raison d'une nappe phréatique trop haute, ou bien de revoir à la baisse la programmation d'activités pour les transformer en logements, les promoteurs n'hésitent pas à proposer subtilement aux bureaux d'études des conclusions à même d'appuyer leurs arguments.

Ayant trouvé à l'instant une solution pour passer de deux à un seul niveau de parking et économiser de lourdes dépenses, l'ingénieur de GSP pense déjà à la manière de convaincre la SEM de Saussaye de ce changement de programme, qui implique notamment de construire une partie du parking sous un espace public. La solution qu'il trouve est de s'adresser au bureau d'étude ayant réalisé l'étude de sol et mis en évidence la proximité de la nappe phréatique (d'où les surcoûts du deuxième niveau de parking) : « *il faut qu'ils ajoutent une conclusion qui préconise de faire un seul niveau, comme ça l'idée ne viendra pas de nous.* »

Les bureaux d'études sont donc parfois utilisés pour débloquer des situations, en faisant corroborer les arguments des promoteurs par un acteur extérieur.

Lors d'une première réunion avec un bureau d'études spécialisé dans le développement économique, les futures conclusions de l'étude sont déjà dans toutes les têtes, tant il paraît évident que la programmation n'est pas en phase avec le marché local. Le promoteur demande au directeur si il sera d'accord pour venir présenter ses conclusions au comité de pilotage. « *On a l'habitude, on sert à ça* », répond son interlocuteur.

[124] Ce type de dissociation de propriété entre un foncier rétrocédé à la Ville et un tréfond qui reste dans le domaine privé est généralement proscrit.

Le bureau d'étude est un traducteur, utilisé pour défendre au mieux et en douceur les intérêts de son client[125]. Un bureau d'étude dont les conclusions ne concordent pas avec les attentes du promoteur ne sera pas rappelé. Ce rapport de client à prestataire souligne l'enjeu de l'indépendance des bureaux d'études vis-à-vis des commanditaires des études. Dans le cas de Green, si le groupe a fait l'acquisition d'un grand cabinet de conseil en immobilier, les équipes de promotion hésitent parfois à faire appel à eux, anticipant les doutes que pourrait avoir la collectivité face aux conclusions d'un acteur aussi subordonné. L'équipe plaisante même sur l'indépendance des bureaux d'études, boutades qui révèlent leur conscience de la dépendance qui unit ces prestataires à un groupe comme Green.

Pour le projet de Merlon, l'équipe de Green se demande comment convaincre la ville d'accepter une diminution des surfaces d'activité. Un rapport vient d'être rédigé en ce sens par le bureau d'études *Marines,* mais il n'est pas certain que cela soit suffisant. « *La bonne manière de faire céder la ville, c'est de faire intervenir Khoufou [un autre bureau d'études]. C'est comme ça qu'on a fait à Narse, et ça a très bien marché. Ils ont dit à la ville que toutes ces activités seraient impossibles à commercialiser. On pourrait les rappeler sur Merlon ? »* propose un chargé de projet. « *En fait, Khoufou, ils sont détenus par Green, donc ils ont dit ce qu'on leur avait dit de dire »* nous glisse notre voisin en aparté. Le dirigeant de GA demande, interloqué : « *mais est-ce que Marines ils sont prêts à raconter ça ? » « Il faut les revoir et rectifier leur rapport, car tel qu'ils le disent, on peut croire que c'est possible »,* explique un participant. Ayant apparemment mieux lu le rapport, un autre précise : « *en fait, Marines, ils disent que c'est possible, mais seulement dans des conditions impossibles, c'est-à-dire si la ville s'implique fortement. »* Il ajoute, pour pousser l'idée de continuer avec *Marines*, « *je pense qu'il ne faut pas faire appel à Khoufou. Les élus ne sont pas toujours dupes. En plus, ce genre d'activités, ce n'est pas le genre de produit que Khoufou commercialise d'habitude, donc évidemment qu'ils disent que ça ne marche pas. Ce qu'il faut c'est que Marines aille voir seul à seul la nouvelle directrice des activités économiques de l'agglo, et on saura si elle y croit ou non. » « On pourrait leur dire :"chiche de nous amener des acheteurs !" »,* conclut le directeur.

Le cas d'un bureau d'études environnementales à la fois juge et partie

L'indépendance des bureaux d'études externes semble difficilement dissociable des relations qu'ils entretiennent avec leur commanditaire. Le cas du bureau d'études environnementales indépendant « *Business Vert* », chargé des prescriptions en termes de développement durable sur le projet de Narse, est à ce titre édifiant.

Ce bureau d'étude était initialement chargé par la mairie de Narse de rédiger un cahier de prescriptions environnementales à destination des promoteurs

[125] Les analyses de cette partie sont inspirées d'une présentation de M. Piganiol au comité scientifique EcoQuartier du Ministère du Logement, suivie d'une discussion entre les participants, en novembre 2013.

résidentiels, puis de faire l'analyse des éléments produits par les promoteurs pour le permis de construire afin d'en vérifier la compatibilité avec les prescriptions. Ce cahier des charges, sans réelle valeur juridique, avait été préalablement ratifié par les promoteurs. Or, après sa mission initiale pour la ville de Narse, *Business Vert* a été engagé par l'équipe de Green pour les aider à respecter le fameux cahier des charges qu'il avait rédigé. En théorie, cette nouvelle mission avait pour but d'aider les promoteurs au respect des préconisations. En pratique, cette posture pose un problème d'indépendance de la structure, qui se retrouve ainsi juge et partie.

« *Si on les paye, c'est pour nous dire que tout est bien quand même…* », ironise un chargé de projet de GSP, pas dupe de la posture intenable de son prestataire.

Cette double casquette de garant des conditions imposées aux promoteurs et d'assistant à la maîtrise d'ouvrage de ces derniers souligne une certaine hypocrisie dans l'affichage d'une application de normes supposément plus strictes que la réglementation classique. En témoigne la scène suivante :

Une réunion se tient à la mairie de Narse, pour négocier le détail des clauses du cahier de prescriptions environnementales, les critères d'évaluation du projet, et les pénalités éventuelles pour leur non-respect. Les promoteurs de GSP et de Green Bureaux sont présents, en compagnie de l'équipe de Green Aménagement, et surtout du bureau d'étude *Business Vert*, qui accompagne *Green* sur les questions environnementales, servant à la fois de caution écologique et d'arbitre à la réunion. Avant de commencer, alors que les services de la ville ne sont pas encore arrivés, le promoteur de bureaux s'adresse à la responsable du bureau d'étude, qu'il rencontre pour la première fois mais qu'il sait mandatée par son groupe : « *Bon, on y va cool, hein ? On doit être dans les standards, on ne va pas plus loin ».* Entre la ville, et la négociation s'engage.

Le fait que la ville demande à Green de s'auto-évaluer est représentatif de l'importance de l'affichage autour des questions environnementales dans les projets urbains. Le promoteur trouve cette situation presque ridicule, tout comme le directeur de l'urbanisme de la ville, qui n'est pas dupe, mais il s'agit ici d'une commande politique.

« *De toute façon, les critères à respecter sont ceux de la RT 2012, donc ça ne servira à rien puisqu'on y est déjà soumis* », soupire un promoteur, qui trouve la situation grotesque.

Si quelques critères sont contraignants, un système de « bons points » à atteindre permet au maître d'ouvrage de sélectionner parmi une vaste gamme ceux qu'il s'engage à respecter.

Les relations avec les entreprises de construction

Les relations entre sociétés de promotion et entreprises de construction sont parfois d'autant plus intimes que les structures dépendent des mêmes groupes. Ces relations constituent un enjeu aussi spécifique que fondamental, que notre travail de terrain ne nous a pas permis d'approfondir suffisamment, notamment en ce qui concerne la phase de chantier. À travers les quelques informations dont nous disposons, il semble que les promoteurs aient sur les entreprises de construction un ascendant comparable à celui qu'ils exercent sur leurs autres prestataires, à ceci près que la culture du chantier (et donc la prise en compte des catégories d'action inhérente à celui-ci) est bien plus présente chez les responsables de programme, souvent passés par ce milieu, que la culture de la maîtrise d'œuvre ou des acteurs publics par exemple.

Les promoteurs résidentiels travaillent généralement avec les entreprises de construction sur la base de lots séparés[126], contrairement à des chantiers plus complexes comme des équipements, où le maître d'ouvrage aura recours à une entreprise coordonnatrice, dite « entreprise générale ». Avoir affaire à différentes entreprises de taille inférieure, correspondant à chaque corps d'état, peut être une source de maîtrise pour le promoteur.

Une de nos interrogations consistait à savoir si le fait de travailler avec des entreprises sur des opérations de grande envergure pouvait être synonyme d'économies d'échelle pour les coûts de construction de GSP. Bien que notre interlocuteur reconnaisse que la masse lui donne des leviers de négociation, cela ne serait pas systématiquement le cas, car les charges augmentent avec la taille des entreprises, et qu'il faut embaucher de grosses entreprises pour réaliser de gros projets.

> Question : -Sur les entreprises, il y a des économies à faire ?
> *Réponse : -Il y a très peu d'économies sur les entreprises. C'est de la négociation. Tu sais combien tu vas acheter un mètre cube de béton. Tu sais combien tu vas acheter une fenêtre. Tu sais combien tu vas acheter un mètre carré de parquet. C'est des prix que tout le monde sait.*
> Q : -Mais le coût que chargent les entreprises pour leur personnel n'est pas différent de l'une à l'autre ?

[126] Y compris les promoteurs dont le groupe possède des activités de construction.

R : -Non. Par contre après le prix sur lequel tu signes les entreprises, ça dépend de leur charge de travail. C'est à dire qu'une boite qui a pas trop de boulot en ce moment elle va faire un petit effort sur le prix pour bosser. Donc là des fois tu arrives à négocier.

Q : -Alors j'imagine que comme vous avez beaucoup de boulot à leur donner, j'imagine que c'est plus facile…

R : -Ah oui.

Q : -Et ça tu penses que ça tire vos coûts de construction à la baisse, par rapport à des promoteurs qui ont moins de volume d'activité ?

R : -Ça dépend, parce que tu vois, par exemple tu prends un petit promoteur, il va pas bosser avec les mêmes boites que nous. Nous on bosse avec des grosses boites, on est obligé, et ça veut dire des charges plus importantes. Donc à la limite, ce qu'on arrive à négocier c'est les charges. Tu prends un petit promoteur, il va te faire 50 logements, il va bosser avec une petite boite, et ses charges seront moins chères qu'une grosse boite.

Q : -Donc vous n'avez pas d'avantage compétitif à ce niveau-là ?

R : -Moi je pense pas. Je me trompe peut être mais je ne pense pas. Bon, un petit peu, parce que des fois avec la masse tu négocies mieux, mais je pense pas que ce soit un très gros avantage. » Entretien n°48

Le même interlocuteur ajoutera cependant que grouper plusieurs contrats peut aider à tirer les prix vers le bas :

« Puis après tu peux négocier aussi par la force, par la puissance. C'est à dire, tu vas grouper deux trois chantiers. Tu peux grouper Vieille-sur-Seine avec Monret, et tu dis : "bon moi, si jamais je peux vous donner ces deux chantiers là, ça fait un million d'euros. Je vous, je vous négocie 5 ou 10%" ». Entretien n°48

En tout état de cause, et bien que nos données à ce sujet soient très réduites, il semble que les entreprises de construction constituent des prestataires beaucoup plus difficiles à maîtriser pour les promoteurs que ne le sont les architectes ou les bureaux d'études.

6. Des interrelations personnelles avec l'information pour monnaie d'échange

Pour terminer ce chapitre par des considérations plus générales, l'enjeu des rapports inter-acteurs dans le projet urbain recouvre plusieurs strates d'interprétation, suivant que l'on cherche à décrire, à qualifier ces rapports, ou à comprendre ce qu'ils mettent en jeu.

L'importance des relations individuelles

La description met en avant le fait que la dimension personnelle, voire psychologique, de l'interlocuteur est prépondérante dans la stratégie mise en œuvre, de manière plus ou moins consciente. L'ironie, l'humour, jouent un rôle dans ces relations. Ces rapports de contrôle, de pouvoir, de domination, sont néanmoins toujours dissimulés par un vernis social particulièrement courtois, chacun préservant presque toujours la *face* de l'autre (Goffmann 1974)[127].

Durant la présentation des premiers permis de construire du futur projet, le directeur de l'urbanisme de Narse se moque gentiment de la démarche : « *De toute façon, vous en ferez, des PCM*[128]*.* » « *Pas du tout, le projet se passera bien* », répond l'architecte. « *Je prends note* », dit le directeur des permis de construire en riant. L'architecte, résigné : « *Il faut toujours y croire au début.* » Le directeur du développement, lassé de cette discussion qui moque les pratiques de sa profession, demande alors au directeur de l'urbanisme : « *Vous avez choisi votre appartement, Mario* [laissant entendre au deuxième degré qu'il se proposait de lui en offrir un en échange de sa bienveillance]*?* »« *Non, c'est un peu loin de là où je vais travailler* [il part en province le mois suivant]*, et en plus c'est assez mal vu dans ma fonction, vous savez…* »

Le fait de connaître les relations personnelles ou professionnelles de ses partenaires peut également faciliter les choses, faire avancer des dossiers. Connaître les interrelations entre deux acteurs peut permettre au troisième d'en profiter.

« *Il faudrait qu'on demande au bureau de contrôle de venir, et qu'ils connaissent le dossier. En général ils se connaissent bien avec les pompiers* », propose un promoteur avant une réunion majeure avec le service des pompiers.

Le recours à un tiers permet en effet de légitimer ou d'assurer la posture d'un acteur. Les bureaux d'étude peuvent dire aux élus des choses que les promoteurs doivent taire. La répartition des rôles est aussi celle des intérêts, et les contraintes des uns sont plus légitimes que celles des autres : la demande écrite d'une chaîne de supermarché disant qu'elle ne viendra pas dans le quartier en l'absence d'un parking pour ses clients devant son local peut servir de sésame pour faire céder la ville, autrement intransigeante face aux demandes du promoteur. C'est également à l'architecte ou au paysagiste que l'on demande de soutenir que les LED[129] ne conviennent pas avec ce contexte urbain, alors qu'elles sont simplement plus coûteuses.

[127] Les rares situations de réelle confrontation ouverte n'en sont que plus violentes.
[128] Permis de construire modificatif.
[129] Diodes Electro Luminescentes, dispositif d'éclairage public.

Les prestataires des promoteurs remplissent souvent le rôle de consultants informels, traits d'union entre le public et le privé dont l'avis sera écouté par toutes les parties (Deffontaines 2012). Nous nous retrouvons donc parfaitement dans les lignes suivantes.

> *« Les consultants contribuent à rendre plus poreuse la frontière entre public et privé. Par l'influence et le lobbying ou, plus subrepticement, par un travail d'import-export méthodologique, ils semblent ainsi assurer la convergence des règles de l'État avec celles du marché.* » (Poupeau, Guéranger, et Cadiou 2012)

La qualification des relations doit quant à elle prendre en compte les enjeux de pouvoir et de domination entre les acteurs. Les promoteurs, notamment les plus puissants d'entre eux, ont ici un avantage décisif dans la mesure où ils peuvent choisir les acteurs qui leurs sont favorables ou redevables. L'embauche de l'architecte conseil de Merlon pour réaliser un équipement public sur la ZAC alors qu'il doit également se prononcer sur la qualité des projets de logements proposés par ses confrères est à ce titre emblématique. À Narse, le fait d'embaucher l'agence ayant préfiguré le projet pour réaliser celui-ci relève de la même volonté de s'épargner un censeur dans le camp adverse. Ce thème fait apparaître la question du recours à un avis ou à une contre-expertise externe. Ce type de pratique semble rarement mise en place dans les projets urbains.

L'information stratégique comme ressource

Dans la mesure où les opérateurs immobiliers détiennent les cordons de la bourse, les négociations proprement économiques ne sont pas au centre des relations entre les acteurs. Celles-ci mettent davantage en jeu d'autres types de ressources, telles que de l'échange d'informations stratégiques. Ces informations peuvent être factuelles, stratégiques ou techniques. Les informations factuelles peuvent être décisives, comme lorsque les services techniques de Narse avertissent l'équipe de Green de l'intense lobbying auquel se livre auprès des élus un grand groupe de service urbains, par ailleurs en négociation directe avec les promoteurs, pour leur proposer un package chauffage par géothermie – collecte pneumatique des ordures. Connaître ces démarches permettra aux promoteurs d'affiner leur argumentaire à l'encontre de ces solutions techniques qu'ils ne peuvent pas financer.

Les informations stratégiques recouvrent aussi les bruits de couloir : positionnement sur les appels d'offre, investitures politiques, relations interpersonnelles, autant de sujets sur lesquels les occasions d'erreurs sont nombreuses.

Les informations techniques concernent le niveau de détail des documents que les partenaires partagent entre eux, et plus encore, le *timing* de ce partage. Notons à ce propos que la technicisation des débats permet également de dominer symboliquement son interlocuteur (Idt 2009). Elle peut même être une manière de justifier des surcoûts par des discours emberlificotés. Le savoir technique étant presque une catégorie morale, en manquer revient à paraître incompétent, et c'est bien sûr ce que chacun souhaite éviter.

Un promoteur se vante auprès de ses collègues d'avoir profité de la rencontre avec un aménageur public avec lequel il a un projet pour lui « *fourguer des parkings à 31 000€, sans justification, rien ! Je leur ai fait un schéma incompréhensible sur le surcoût d'infrastructure du parking qui est dans la flotte* [suite à l'ajout d'un troisième niveau de parking] *et ils ont dit oui.* »

CONCLUSION

Comment porter un regard général sur les nombreuses interactions qu'entretiennent les promoteurs avec la multiplicité des acteurs du projet urbain ? Insistons d'abord sur l'importance des liens humains et personnels, lesquels se trouvent maximisés par les situations d'échange informelles.

Nous avons vu à quel point les rapports aux élus locaux sont un enjeu central, et comment il s'agit pour les promoteurs d'en comprendre les attentes et les points de focalisation. La légitimité *politique*, *démocratique* d'un élu est une ressource indépassable que nul ne peut contester, d'où l'importance des relations avec les édiles et de l'ancrage territorial des promoteurs, fussent-ils salariés d'un groupe national. Ce dernier point confirme absolument les travaux antérieurs (J. Pollard 2009; Theurillat, Rérat, et Crevoisier 2014). L'expansion des prérogatives des opérateurs privés n'est pas tant synonyme d'une recherche de légitimité propre, que de lutte pour le contrôle de la maîtrise d'ouvrage.

La capacité des opérateurs à mettre en place un système d'anticipation des changements, notamment dans le cadre d'une instabilité politique locale, doit être

soulignée. Le lien entre promoteurs et élus locaux se fait parfois au détriment des services techniques des collectivités, produisant des situations de concurrence dans l'exercice de la compétence technique, bien que ces derniers puissent aussi servir d'alliés aux opérateurs.

Le rôle théorique de chaque acteur, et partant de leurs catégories d'action attendues, semblent en perpétuel ajustement et varient d'un projet à l'autre : les services techniques font des commentaires sur le dessin des appartements, les architectes adoptent les catégories des promoteurs, les bureaux d'études déterminent les conditions de réalisation d'un projet urbain… Dans un système de profonde interdépendance entre acteurs et de perpétuelle transversalité thématique, chacun dépasse régulièrement les bornes classiques de sa profession. Malgré ces éventuels échanges, les relations entre les promoteurs et leurs prestataires restent fortement hiérarchisées. Les architectes de Green, pour réputés et symboliquement incontournables qu'ils soient, constituent avant tout des prestataires au pouvoir décisionnel mineur. Cette relation de subordination incontestable est également applicable aux bureaux d'études, dont les conclusions doivent avant tout servir la démonstration des promoteurs lors d'une négociation sur le programme d'un projet. Les liens avec les élus et les services techniques sont plus équilibrés, bien que le complexe de supériorité des opérateurs à l'égard de ces derniers puisse être souligné. Le discours ambivalent des opérateurs, entre sensation de puissance et conscience du rôle et des ressources de leurs partenaires publics, modère néanmoins la thèse d'une hégémonie des acteurs privés, malgré l'existence de rapports de domination en faveur des opérateurs.

Il apparaît enfin que l'échange de connaissances, de savoir-faire et d'informations stratégiques prend au quotidien le pas sur l'échange économique. Au quotidien, les interactions portent donc davantage sur l'échange d'informations, de pouvoir et de savoir technique que sur l'argent. Le rôle de la technique, des rapports d'échange et de domination qu'elle véhicule, apparaît à ce titre comme un substitut aux rapports économiques. Bien qu'omniprésent dans les cadres de référence de l'action, l'aspect économique semble alors disparaître du champ des interactions, habilement monopolisé par les opérateurs à qui cet aspect confère une domination réelle et symbolique sur les autres acteurs du projet. *Bien*

que détenteurs du capital économique, les opérateurs immobiliers peuvent ainsi recourir à d'autres types de ressources pour se retrouver au centre des interactions qui structurent le processus de projet.

CHAPITRE 5 - DE L'ECONOMIE : L'ARGENT NE FAIT PAS LE PROMOTEUR (MAIS IL Y CONTRIBUE)

« Ces équilibres [entre la logique financière et la qualité du projet] sont subtils dans la promotion. C'est une profession où les gens qui travaillent ont envie d'être fiers des opérations qu'ils réalisent, à titre personnel mais aussi professionnel. Quant à la société de promotion, elle doit pouvoir communiquer sur ses opérations et être reconnue comme une société qui fait des choses de qualité. Cela dépend beaucoup des individus, dans chaque société. Le but c'est d'arriver au meilleur projet possible, en respectant des cadres financiers dans lesquels il faut absolument rentrer. »
Directeur du développement de GSP[130], entretien informel

Réunion de préparation du lancement commercial de Narse, en présence d'une dizaine de personnes de GSP et d'un publicitaire

Le *tract teaser* devant attirer les acheteurs a été validé pendant l'été. Il va être diffusé sous peu. Le lancement aura lieu dans un mois et une semaine. Il faut maintenant déterminer les prix des logements à inscrire sur le tract suivant : le tract commercial. Le chargé d'opération effectue les derniers ajustements. On apprend que le concurrent de GSP, qui a une opération en face de la sienne, risque d'effectuer son lancement en même temps. « *Ils ont fait une demande de bulle* [de vente] *juste en face !* » Ils ont pourtant convenu avec le directeur général de GSP de lancer après eux. « *Je ne pense pas qu'ils vont jouer à ça* », dit-il pour rassurer son équipe. Le lancement doit avoir lieu / se tenir durant un week-end, au cours duquel les premiers acheteurs pourront bénéficier de remises sur le « *prix du lundi* ». Ce prix est le prix de référence qui figure dans le bilan : « *5,5*[131] *et 3,8, moins 3% d'aide à la vente. 5,4 de moyenne en incluant les prix maîtrisés* ». Le DG doute encore du prix : « *5,5 c'est beaucoup. Je pensais que c'était 5,4. On va se faire tailler des croupières commercialement ! ».*

Le chargé du marketing détaille les rabais offerts pendant le week-end : « *Première grille à moins 7[%], deuxième grille à moins 4[%], troisième grille à moins 2[%]*[132] ». Chaque grille tarifaire dépend du nombre de logements vendus précédemment. Passé un certain nombre de logements écoulés, on passe à la grille suivante. Les logements à prix maîtrisés figurent bien dans la grille, car l'accession maîtrisée bénéficiera de la même décote. « *On a mis quels logements en prix maîtrisés ? Les T4 et T5 ? »* demande le DG. « *Non, on a mis les orientation Nord, les cœurs d'îlot et les vis-à-vis »,* explique le chargé d'opération.

Pour acheter un deux pièces sur cette opération, il faudra dépenser en moyenne 242 000 euros. « *Et du coup 7% de 242, c'est combien ? »* demande le DG, soucieux de ne pas octroyer de trop gros rabais sur cette opération promise à un fort succès. « *Ça fait 16* », lui répond-on, abaissant au passage le rabais réel de 940€. « *16, c'est bien ! »* valide le dirigeant.

Il donne ensuite ses instructions pour le lancement : « *il ne faut pas mettre trop de lots à la vente. 120 grand max, car il y a de la concurrence et sinon on risque de miter le programme. Sur 120, on va en vendre 80 à tout casser, puis on aura nos 30 % de désistements. L'objectif sur ce week-end, c'est 80 logements brut. »*

[130] Green Secteur Production
[131] 5 500 euros du mètre carré.
[132] Grille tarifaire en annexe.

INTRODUCTION

Variable fondamentale de tout projet quel qu'il soit, la ressource financière et la production de valeur qui en découle sont en effet assumées par les promoteurs avec une franchise sans doute supérieure à celle des autres acteurs de la production urbaine. Cependant, à la suite du directeur du développement de GSP qui nous rappelle dans la citation liminaire de ce chapitre les raisons pour lesquelles les opérationnels ont intérêt à ne pas déséquilibrer la qualité du projet par rapport à la logique financière, nous décrirons ici les méthodes adoptées par les opérateurs immobiliers pour répondre à la fois aux attentes de leurs partenaires publics, de leurs clients et de leurs actionnaires.

L'objet de ce chapitre est donc d'étudier comment le modèle économique développé par les opérateurs immobiliers se traduit dans la production opérationnelle de la promotion privée, à travers nos observations auprès du groupe Green, ainsi que de nos entretiens avec ses salariés et leurs confrères concurrents. Nous montrerons quels sont les moyens à disposition du promoteur pour respecter sa contrainte de marge, et comment ces moyens sont amplifiés par l'intégration des activités à l'échelle de l'aménagement.

Avant d'utiliser les données empiriques à notre disposition, rappelons le modèle économique de la profession. Une société de promotion immobilière cherche à rémunérer les capitaux propres investis dans la construction d'un immeuble au cours d'un cycle de production le plus court possible, en maximisant la rentabilité de ces capitaux par l'effet de levier du crédit.

Selon la théorie économique, une marge sert à rémunérer un risque. La marge réalisée par les promoteurs sur une opération trouve donc sa légitimité dans le risque pris sur les fonds propres investis par ce dernier. Dans les opérations portées à notre connaissance, le promoteur investit environ 8% de fonds propres sur le total des sommes investies. Le reste de l'argent provient des emprunts bancaires et des créances successives versées par les acquéreurs de logements avant la livraison[133].

[133] Un échéancier de paiement indicatif est reproduit en annexe.

Par exemple, pour une opération de 158 logements, dont les dépenses représentent 32,4 millions d'euros (HT), les fonds propres investis dans l'opération sont de 2,6 millions d'euros. La marge prévue pour cette opération étant de 9,1%, l'investissement initial des fonds propres produit donc environ 3,2 millions d'euros.[134]

Pour arriver à cet objectif, les promoteurs cherchent classiquement à maximiser leurs ressources tout en minimisant leurs contraintes et leur risque. Outre, comme on l'a vu au chapitre précédent, le capital social, politique, et organisationnel dont ils disposent, il existe d'autres ressources à disposition des promoteurs. Ces ressources sont la visibilité commerciale (analyse de marché), la réversibilité de leurs engagements fonciers (à travers des conditions suspensives d'achat des terrains, soumis à l'obtention du permis de construire par exemple), et la liquidité de leurs capitaux. Ces derniers sont à même d'être investis sur les territoires les plus profitables, le raisonnement économique des grands opérateurs s'opérant donc à une échelle nationale. Leurs contraintes concernent les effets de concurrence, le droit des sols préexistant (au sens large : usage et densité prédéfinie, obligation de mixité sociale, etc.), la nécessité de mobiliser du crédit d'accompagnement (garanties à fournir aux banquiers), et le fait que le produit final soit intransférable sur un autre marché.

La stratégie des opérateurs immobiliers repose alors sur trois volets : institutionnel, foncier et marketing. L'approche institutionnelle et organisationnelle permet de remporter des marchés. L'approche foncière consiste à anticiper sur la création de valeur possible sur un terrain donné *via* un bon chiffrage des coûts de redéfinition et d'intensification de l'usage du sol. Le chiffrage des contreparties exigées par les acteurs publics en échange de cette intensification ou valorisation foncière est alors au centre de la stratégie des opérateurs pour la définition et la réalisation du projet. Enfin, l'approche marketing, dont il ne sera que très peu question ici mais qu'il convient de garder à l'esprit, concerne les techniques de vente mises en place afin de maximiser la vitesse de rotation du capital. Les plus-values réalisées sur les opérations dépendent de la conjonction de ces trois approches.

[134] Voir bilans d'opération simplifiés en annexe.

Après avoir décrit le rapport à la marge à la fois indéfectible et distant entretenu par les promoteurs de GSP (1), nous exposerons les ressorts du modèle économique intégré développé par Green pour produire ses grands projets immobiliers et les leviers utilisés pour bénéficier de ses multiples sources d'activités (2). Il sera alors temps d'exposer les mécanismes de génération de valeur, à travers les multiples stratégies de péréquation mises en œuvre (3). Enfin, nous reviendrons sur la question de l'évaluation des coûts d'aménagement et de construction (4), puis sur la fixation des prix des logements, orientée par la collectivité (5).

1. « Faire tourner le bilan » pour *« assurer sa marge »*

La marge de promotion se calcule en fonction des coûts et des recettes générés par chaque opération, à une échelle dont on a vu qu'elle pouvait varier. La charge foncière, les coûts de construction, les frais de commercialisation, les frais financiers, etc. vont être comparés aux prix de vente des appartements, pour établir la marge produite. Il convient de garder à l'esprit que la marge reste prévisionnelle durant tout le temps de l'opération, pour ne devenir effective qu'une fois celle-ci terminée. Les nombreuses inconnues d'une opération influent donc sur la marge, l'objectif d'un promoteur de GSP étant toujours d'anticiper les évolutions de l'opération pour parvenir à « *faire tourner le bilan* », c'est-à-dire à respecter l'objectif de marge fixé par la direction. Ces objectifs sont affichés comme financiers : censés rémunérer les placements des actionnaires, dans le cadre d'une activité peu rémunératrice par comparaison à d'autres, selon un cadre de GSP.

> *« Il y a des enjeux financiers : ils* [les opérateurs immobiliers] *sont tous cotés. Ou alors ils sont dans des sociétés cotées, qui n'ont plus envie de les garder, en disant c'est pas stratégique.* [Le groupe bancaire] *qui détient Green, ils disent que c'est pas un métier fondamental. Donc ils ne peuvent pas le vendre parce que ça coûte trop cher, ils perdraient de l'argent, ou alors les fonds propres, ils n'arriveraient pas à trouver un acquéreur. Bon, ils ne savent pas le vendre encore, mais ils se disent c'est pas stratégique. Donc ça veut dire que le promoteur, il consomme beaucoup de fonds propres, et les banquiers se disent "il faut que ça crache", ou alors les promoteurs indépendants il y en a très peu, ou bien ils sont gérés par des fonds mais automatiquement ils doivent cracher de la marge, de la finance. »* Entretien n°37

Malgré ces injonctions financières, les professionnels de la promotion se plaignent d'une baisse du taux de marge au cours des dernières décennies : le PDG d'Altarea-Cogedim, lors d'une table ronde à l'université Paris-Dauphine, déclarait au public que « *les marges baissent depuis 20 ans* ». La concurrence à laquelle se livrent les grands promoteurs n'est peut-être pas étrangère à cette tendance, à moins que les attentes supérieures des acteurs publics en termes de qualité de la construction ne soient en cause. Comme nous l'explique un ancien cadre auprès d'un aménageur public : « *si un promoteur s'est fait plaisir, ça se voit tout de suite, et celui-là il ne reviendra plus travailler sur le territoire ».* La qualité des bâtiments produits étant donc corrélée négativement au bénéfice d'une opération, la stratégie consistant à maximiser son profit à court terme n'est donc pas rentable pour assurer son activité sur le long terme[135].

Nous verrons dans cette partie que pour les professionnels de la promotion immobilière, la maximisation de la marge entre en contradiction avec le maintien de l'outil de production, ce qui oriente les catégories d'action des grands promoteurs.

La marge comme indicateur de performance

La marge du promoteur peut être considérée comme une boite noire dans la boite noire de l'urbanisme opérationnel. Les discours à ce propos varient d'un acteur à l'autre, et tout le monde n'a pas le même rapport à ce critère. Pour certains salariés, la marge est un indicateur utile, central pour juger de leurs performances : « *le mot d'ordre, c'est ta marge ; ton opé*[136]*, c'est ta marge* », nous explique un chargé de programme. Pour d'autres, elle est davantage perçue comme une contrainte que comme un but. La marge s'imposerait donc aux promoteurs comme les cadences aux ouvriers d'une chaine de montage. Produire peu cher et vendre rapidement sont deux objectifs essentiels des promoteurs, car c'est ce qui permet la rotation du capital investi. Cependant, une commercialisation rapide est fondée sur des prix attractifs, d'où le fait que « *marger* » ne soit pas si facile.

Réponse : « -Jusqu'à aujourd'hui, on se dit "on va bien réussir à leur faire comprendre que c'est pas à nous de payer [les bornes

[135] Un ancien promoteur nous décrit crûment le mode de fonctionnement qui avait cours chez certains promoteurs dans les années 1980-1990 : « *Ils arrivaient dans la commune, ils tiraient leur coup, puis ils passaient à la suivante. Maintenant c'est fini ça. »*

[136] Opération : programme immobilier.

enterrées de collecte des ordures demandées par la ville de Narse] ", mais si on n'y arrive pas, on payera.

Question : -Et vous allez rogner sur quoi ?

R : -Bah on va rogner sur la marge.

Q : -Il y a rien d'autre à faire ?

R : -Sinon, on augmente le prix de vente. Tu vois par exemple à Renant, entre le moment où on a commencé et aujourd'hui où on vend, on a multiplié par 1,8 le coût. Parce qu'il y eu plein de coûts en plus entre les deux. Et l'argent, Green, il ne crée pas d'argent, donc l'argent faut le trouver. Et il faut des rentrées, et les seules rentrées pour un promoteur, c'est la vente d'apparts. » Entretien n°30

Le mode de calcul de la marge est apparemment simple : le total des dépenses HT est soustrait au total des recettes HT. La marge véritable se calcule à la fin, et peut donc varier fortement jusqu'à la clôture de l'opération, en fonction notamment des réserves et réclamations posées lors de la livraison.

« *Quatre fois sur cinq, les apparts, on les refait* », déplore un chargé d'opération. « *Pour Flotteau, on était à 20% de marge à la livraison, mais avec les coûts en plus, on est redescendu à 16 !!* » En l'occurrence, il s'agissait d'une inondation du deuxième niveau de parking, dont la résistance du plancher avait été sous-dimensionnée et ne pouvait pas isoler le bâtiment de la nappe phréatique. Le système de pompes alors mis en place par le promoteur a également dû être revu à la hausse, le tout faisant baisser le bénéfice de l'opération.

Les bilans d'opération sont donc la plupart du temps des bilans prévisionnels, jusqu'à la clôture de celle-ci. Ces anticipations permettent des jeux d'écriture et d'affichage de la part des chargés de programme, dans la mesure où les prévisions de gains et de perte ne peuvent pas être connus avec certitude.

A propos de l'opération de Merlon, un chargé de projet nous fait part de ses inquiétudes : « *le problème, c'est que pour l'instant on avance mais on ne sait toujours pas si les bilans vont tourner.* » Il nous explique ensuite que chez GSP, étant donné l'expérience des services techniques et l'échelle des projets, les chargés de projet ont la chance de ne pas être constamment les yeux rivés sur la marge. « *On y pense tous les trois mois, lors du contrôle. (…) Ensuite, plus le projet avance, et plus ça prend de l'importance.* »

Ce rapport plus distant des développeurs à la marge bénéficiaire de l'opération serait dû au statut de vitrine du groupe Green que possède GSP, selon le directeur du développement. « *Le groupe peut accepter que l'on fasse un peu moins de marge que les autres filiales, étant donné que l'on est précurseur sur beaucoup de sujets, et que nos opérations sont plus marquantes.* » Le fait de travailler sur des projets ambitieux et de mettre en place des innovations destinées à être reproduites dans les autres filiales donnerait à GSP des marges de manœuvre par rapport aux objectifs de rentabilité fixés par la direction. La création de valeur symbolique, conjuguée à la masse de logements produite générerait des attentes de gains

moins ambitieuses que pour les opérations classiques. Car l'innovation a un coût, ce qui ne la rend pas toujours généralisable.

> Question : -Pourquoi faites-vous encore la différence entre un bâtiment normal et un bâtiment innovant ? Pourquoi est-ce que lorsque vous savez faire quelque chose d'innovant, comme à Lyon Confluence, par exemple, vous ne le généralisez pas ? Comment choisir de faire ici un truc banal et ici de mettre le paquet ?
> *Réponse : -Tu prends Lyon Confluence comme exemple. On a fait des trucs de malade là-bas. Et bah on a bouffé la baraque.*
> Q : -Comment ça ?
> *R : -La marge à Lyon Confluence, c'est zéro. »* Entretien n°30

Cet extrait montre que le risque consistant à réaliser des bâtiments hors du commun peut parfois engendrer des déficits de rentabilité, mais étant donné des volumes de production très importants, GSP peut se permettre de prendre de tels risques. Selon l'un de ses dirigeants, la filiale bénéficie d'un traitement de faveur au sein de Green.

> *« Donc on a chez Green cette espèce de droit de vivre et d'exister, en plus, bonne nouvelle, depuis 2007 on est à un niveau de production élevé, avec plus de 180 millions d'euros de CA, plus de 1000 logements par an, et avec une rentabilité qui est bonne, et qui nous permet d'assurer 10 à 12% d'activité récurrente tous les ans. Et en plus c'est une image. Donc on a cette liberté. (…) on a dit « faut rapidement qu'on passe de 150 logements à une taille moyenne minimum de 300 logements, donc plutôt 400-500, et non plus de 100, parce que c'est fatiguant. Donc on est monté à 400-450 logements moyens. »* Entretien n°37

Privilégier une marge moyenne et constante

Selon le directeur du développement de GSP, il est préférable de chercher à assurer une marge minimale à chaque opération plutôt que de tenter coûte que coûte de faire des profits importants.

> « *Les promoteurs préfèrent atteindre régulièrement leurs marges plutôt que marger deux fois plus et retomber l'année suivante. Mieux vaut faire les marges raisonnables demandées par les banquiers d'accompagnement que des marges formidables qui iront dans la poche des actionnaires ou des associés.* »

Chez Green, la marge demandée varie en fonction des années : environ 9% pour les logements en accession et 5% pour le logement social. *« Les grands promoteurs se rendent compte que la course à la marge fait mal quand cela s'arrête, donc ils acceptent tout à fait le jeu des prix maîtrisés »,* explique le directeur du développement de GSP, qui ajoute que « *le promoteur ne va pas non plus s'interdire*

de monter ses prix » s'il sent que le marché peut l'absorber. *A contrario*, durant une crise immobilière, il peut arriver que des opérateurs travaillent à marge nulle afin d'éviter d'avoir à financer un plan social.

Se laisser une marge pour assurer sa marge

Pour les responsables de programmes, les objectifs internes à remplir dans une opération immobilière consistent à atteindre la marge attendue par leur direction générale, représentante des actionnaires. À l'échelle individuelle, le responsable de programme doit donc respecter la marge attendue, mais n'a presque aucun intérêt à la dépasser. Dépasser la marge attendue l'obligerait d'une part à des efforts supplémentaires, mais altérerait aussi ses relations professionnelles avec ses prestataires ou ses partenaires.

Les bilans prévisionnels font ainsi office d'outil comptable et permettent aux responsables de programme de ménager leurs efforts, en se réservant des marges de manœuvre. Il est ainsi possible d'utiliser ces documents pour y « *cacher* » des éléments, en majorant ou en minorant certains postes afin de rendre le tout acceptable auprès du comité d'engagement. Ce type de pratique se résume à un jeu d'écriture nommé la « VCD », pour « *ventilation comptable des dépenses* ». « *C'est LE truc du promoteur »*, nous confie un chargé d'opération..

> *« Chaque chargé d'opération gère sa VCD. C'est comme une grosse enveloppe [sous forme de tableur Excel], où tu mets tes coûts de construction, des coûts de commercialisation -le marketing-, l'aide à la vente, les coûts juridiques –les dédommagements-, les honoraires de vendeurs, l'archi, le BET, la certification et la marge. Le foncier c'est à part, car quand un RP* [responsable de programme] *récupère le dossier, c'est déjà bouclé. Au fur et à mesure, ton enveloppe va se vider ou pas. Par exemple, l'enveloppe juridique va rester pleine et on va pouvoir réinjecter dans les aléas de chantier ou dans le marketing. »*

Selon un promoteur, la marge est « *toujours* » gonflée au moment de présenter le projet au comité pour la première fois. Un autre déclare que « *un bilan, ce n'est jamais fiable, c'est toujours truqué* ». Précisons que les éventuels manques de sincérité sont destinés à gagner en autonomie par rapport aux contrôles internes mis en place par la direction, et non à commettre de quelconques détournements.

La stratégie consistant à profiter de la teneur prévisionnelle d'un bilan pour conserver des leviers d'ajustement vis-à-vis de la direction semble appliquée à

toutes les échelles de décision, notamment lors de la présentation des premières études de faisabilité. Les développeurs ont ainsi tendance à ne pas présenter au comité d'engagement la totalité des possibilités constructives définies par les architectes, afin de pouvoir les revoir à la hausse par la suite en cas de besoin. À Narse, le projet présenté pour la promotion résidentielle portait sur un programme de 120 000 m², alors que l'étude de constructibilité en comprenait 10 000 de plus, que les filiales avaient donc gardés en réserve en cas de besoin. Ces stratégies de « *freinage* » consistant à ne pas produire le maximum de la richesse possible afin de se simplifier la tâche semblent du même ordre que celles décrites par D. Roy (2006) à propos des ouvriers sur une chaine de montage[137].

Cependant ces marges de manœuvre théoriques ne sont pas toujours possibles, et il arrive que les opérateurs se retrouvent « *au taquet* » de ce qui leur est possible de produire, rendant tout imprévu catastrophique.

En sortant d'une réunion, le directeur du montage de Green Aménagement nous fait part de ses difficultés sur l'opération de Merlon : « *Le problème, c'est que nos opérations se font sans marge, et presque sans aléa ni imprévu. Pour Merlon, on a 3% d'aléas. C'est trop peu. En général, on sort des plans masse avec des bilans 10% en deçà de ce qu'a dessiné l'architecte, mais là on s'était mis au taquet pour remporter le projet. Maintenant qu'on se rend compte qu'il nous faut plus de constructibilité pour répondre aux exigences environnementales de la ville, on est bloqué.* »

Comme dans l'exemple ci-dessus, le risque d'imprévu quant à une négociation foncière, programmatique, ou au déroulement d'un chantier augmente avec l'échelle d'intervention. C'est pourquoi il est encore plus grand pour les opérations d'aménagement prises en charges par Green.

2. Les objectifs de l'intégration

Nous venons d'évoquer le fait que l'objectif de marge d'une opération immobilière est encadré par les attentes des actionnaires et les stratégies professionnelles des opérateurs au quotidien. La prise de risque limitée assure la réalisation des objectifs, sans que les responsables de programme ne cherchent nécessairement à augmenter la marge prévue. Dans ces conditions, pourquoi

[137] Le freinage observé par D. Roy consistait à ne pas produire plus d'un certain nombre de pièces par heure, de peur que la direction se rende compte qu'une telle cadence était possible et ne baisse la rémunération à la pièce pour inciter les ouvriers à produire plus vite, augmentant donc mécaniquement la cadence.

opérer le passage vers une activité d'aménagement à la fois risquée et peu rémunératrice ? Nous décrirons ici les objectifs organisationnels de Green afin de maximiser et de capter la création de valeur dans le développement urbain, à l'échelle du groupe tout entier. Au sein de Green, l'activité d'aménageur peut être assumée soit par GSP directement dans le cadre de grands projets strictement résidentiels, soit avec le concours de la filiale spécifique Green Aménagement, qui intervient dans les projets mixtes.

En reprenant et en développant les éléments présentés dans le chapitre 3, nous verrons que l'intégration verticale de la chaine de production urbaine permet aux opérateurs de tirer profit de leurs capacités d'investissement dans la production des aménités urbaines (l'aménagement) afin de sécuriser les marchés en aval, que ce soit à travers la promotion, la construction ou les travaux publics. Ils réalisent en outre des économies d'échelles, potentiellement génératrices de profits supérieurs, tout en gardant des possibilités d'adaptation des projets au fur et à mesure.

La théorie de l'intégration : une analyse néo-institutionnelle

L'approche économique néo-institutionnelle est fondée sur l'étude organisationnelle davantage que sur celle du marché, et met l'accent sur l'étude des arbitrages, des comparaisons d'efficacité et du mode d'organisation des transactions.

Prenant appui sur la théorie néo-institutionnelle (Coase 2000), T. Vilmin et M. Llorente ont décrit l'intérêt pour les acteurs publics de la production urbaine de recourir à tel ou tel degré d'intégration, faisant alternativement appel au marché ou à la production en régie en fonction du degré de complexité du projet (Llorente et Vilmin 2010 ; 2012). Etant donné la rationalité limitée des acteurs (Simon 1947), les relations contractuelles ne peuvent déterminer l'intégralité des échanges entre acteurs, surtout dans le cas d'une activité complexe et longue. Le recours à la hiérarchie -dans le cas d'un modèle intégré-, par opposition au recours au marché -dans le cas d'un modèle segmenté- permet donc de réduire le risque d'un événement non prévu dans le contrat, c'est pourquoi l'intégration est censée mieux correspondre à la production de produits spécifiques.

> *« Ce qui est intéressant, ce que les villes apprécient dans notre candidature, c'est qu'on va présenter un truc clé en main, on va aménager, on va construire, on va faire une commercialisation qui est dynamique, sans temps morts, et parce qu'on sait le faire. Donc pour elles, c'est hyper rassurant de savoir qu'un opérateur fait tout du début jusqu'à la fin, elle n'a pas besoin de se préoccuper de savoir si tel terrain l'aménageur arrive à le vendre, qu'est-ce qu'on va en faire, voilà, elle n'a pas à se préoccuper de ça. On fait les équipements publics, on fait les voiries, on fait tout l'éclairage, tout tout. Les comités de pilotage, on est présent, on fait tout. Elles ont un seul interlocuteur c'est le groupe Green. »* Entretien n°17

La production d'un morceau de ville, fut-il livré « *clé en main* », constitue un actif économique éminemment spécifique, que ce soit en termes de site, de plan, de produit et de ressources humaines mobilisées. L'analyse de T. Vilmin et M. Llorente des modèles de production urbaine par le secteur public selon la théorie néo-institutionnelle est transposable aux opérateurs privés. Un opérateur privé intégrant l'aménagement et la promotion peut ainsi réduire les coûts de transaction d'une opération en fluidifiant notamment les prises de décisions, le transfert de valeurs et d'informations (Williamson 1979).

La réalisation de projets urbains, plus complexes que des projets immobiliers, entraine pour les opérateurs la nécessité organisationnelle d'intégrer les activités. En internalisant les activités, ce recours à la firme agit alors comme une manière de baisser les coûts de transactions (transfert de droit encadré par un contrat) pour l'opérateur, mais a pour corolaire d'augmenter dans le même temps ses coûts organisationnels. Il s'agit alors pour lui d'intégrer les compétences stratégiques, et de déléguer les autres.

Mobiliser ses capacités d'investissement pour capter les marchés

L'intégration des activités d'aménagement de la part des opérateurs immobiliers part de l'hypothèse selon laquelle la production des aménités urbaines nécessaires aux projets urbains pourrait être prise en charge plus efficacement par le secteur privé.

> *« Parce que autrement, quelque part, quand tu achètes une charge foncière à l'aménageur, le coût des équipements publics il est dedans. Donc nous tout l'enjeu c'est de produire cette première phase, nécessaire mais pas suffisante, à moindre coût. »*
> Entretien n°42

Ce dernier extrait pose cependant la question des leviers d'économie mis en place par les opérateurs privés : leur intervention produit-elle en effet une ville à moindre coût, ou sont-ils seulement les seuls acteurs capables de la financer ?

> Question : -Qu'est ce qui permet aux privés d'avoir une place dans la production urbaine ?
> *Réponse : -Le savoir-faire, la créativité. Parce qu'on est mis en défi à chaque fois. Le cash. Le fric, c'est quand même le premier critère. On a du fric. (…) Là j'ai un établissement public d'importance en région qui nous a sollicité pour un projet la semaine dernière. Ils ne l'auraient pas fait il y a quelques mois, il y a quelques années, parce qu'effectivement, l'aménageur public, il maîtrise tout, il sait ce qu'il veut, etc. Ne nous leurrons pas, ne soyons pas naïfs, ils font appel à nous parce qu'on a de l'argent, mais aussi parce qu'ils se rendent compte qu'on a de plus en plus de savoir-faire dans la fabrication de la ville. Le savoir–faire, c'est aussi la réactivité par rapport à… je veux dire on sait faire du projet, urbain, architectural, on sait le traduire de manière très pragmatique, cartésienne : "combien ça coûte ? Quel est le prix de sortie ? Et combien on peut en vendre tous les ans ?" Donc c'est magique.* » Entretien n°47

Cet extrait semble montrer que les capacités d'investissement considérables des acteurs privés jouent un rôle essentiel dans leur prise en charge des activités d'aménagement. Le chiffre d'affaire d'une opération d'aménagement comme Merlon s'élève à plus de 75 millions d'euros TTC, avec une marge de zéro euros[138]. L'investissement de telles sommes suppose donc non seulement une prise de risque particulièrement maîtrisée, mais aussi des avantages compétitifs ou financiers.

Des incitations organisationnelles au financement privé de l'aménagement

Au cours de nos entretiens, un grand nombre d'acteurs de l'aménagement privé ont prophétisé, voir anticipé la disparition du modèle de l'aménagement public.

> *« Maintenant, les aménageurs publics, ils sont tous morts. En 91, ils étaient plombés par les dettes, les villes ont tellement raqué qu'ils se sont dit "avant d'avoir des aménageurs publics, on va peut-être avoir des aménageurs privés, ce serait peut-être pas plus mal", donc les aménageurs sont repartis.* » Entretien n°37

Ce modèle économique de l'aménagement en zone dense porté par les opérateurs privés a pu être comparé à une forme de partenariat public-privé (Exertier 2015), malgré le fait qu'au contraire des PPP classiques, les acteurs publics n'investissent à aucun moment dans les montages que nous décrivons.

[138] Cf. bilan d'aménagement de Merlon en annexe.

Nous ne reviendrons pas sur les critiques émises par des chercheurs[139] ou des opérationnels[140] quant à l'opportunité de ce type de contrats. Quoi qu'il en soit, la réalisation d'aménités telles que des espaces publics par les acteurs privés pose la question de la répartition des rôles entre des acteurs publics censés garantir l'intérêt général et des acteurs privés censés garantir une rentabilité à leurs actionnaires. Contrairement aux modèles décrits dans la littérature anglophone (Fainstein 2001), soulignant la propension des investissements publics à accroitre les profits privés, les incitations publiques ne sont pas tant ici d'ordre financières, mais plutôt organisationnelles. Les grands aménageurs publics le reconnaissent, les capacités de financement sont désormais détenues par le secteur privé.

> *« Soyons clair. Il y a un changement de modèle. L'avantage de l'intervention publique, ce n'est plus d'abord le financement. »* (T. Lajoie, *La Tribune*, 2014[141]).

Les partenariats publics-privés d'aménagement constituent donc un cas limite où les opérateurs se rémunèrent sur la vente des logements, et où la ressource de l'acteur public serait uniquement d'ordre réglementaire. Ce type de projets d'aménagement financés par le secteur privé permettrait de plus aux grands opérateurs de peser dans des coalitions de croissance que J. Pollard décrivait en 2009 comme « *encore dominées par les promoteurs locaux, ce qui permet au pouvoir politique de garder une maîtrise plus importante de ses priorités* » (Pollard 2009). En s'impliquant dans le financement de l'aménagement, les opérateurs privés parviennent à sécuriser des marchés autrefois partagés avec les promoteurs locaux.

Générer de l'activité pour les filiales en aval

Tous les acteurs rencontrés expliquent que cette activité de production d'un bien public onéreux n'est pas génératrice de profit. Que ce soit pour Green comme pour ses concurrents, aucun aménageur privé ne tente de dégager des marges sur l'aménagement. Il s'agit plutôt de garantir l'activité des filiales commerciales, que ce soit la promotion, la construction ou les travaux publics.

---

139 « *S'agit-il vraiment de partenariat et de risques partagés quand la garantie de recettes sur le long terme est assurée et que les imprévus sont couverts par des avenants au contrat de base?* » (Da Rold 2008).

140 « *Un PPP, c'est comme faire un emprunt à 15-20%* » Entretien n°14.

141 « Il faut une grande agilité intellectuelle pour aménager le Grand Paris », entretien avec Thierry Lajoie, dans *La Tribune,* 07/11/2014 : http://www.latribune.fr/blogs/la-tribune-du-grand-paris/20141107tribe1c002c8e/il-faut-une-grande-agilite-intellectuelle-pour-amenager-le-grand-paris-thierry-lajoie.html, consulté le 8 novembre 2014.

« La particularité d'avoir une structure privée d'aménagement, c'est que son objectif c'est d'avoir un bilan qui n'est pas déséquilibré, mais il est pas censé se faire de la marge puisque c'est presque une délégation de service public : la ville lui délègue le rôle d'aménager, donc il est pas censé se faire de l'argent sinon il ne répond pas à son rôle d'aménageur. » Entretien n°17

« Ça ne joue pas sur le fait de demander des marges bénéficiaires à l'aménageur. [Les opérateurs privés] *sont trop conscients qu'ils ne peuvent pas ajouter des marges. L'aménageur vient leur apporter de la matière. »* Entretien n°23

Selon un cadre de Green Aménagement, l'activité de sa filiale consiste à prendre le risque d'aménager un terrain pour le compte d'une collectivité, dont nous avons rappelé au chapitre 1 les difficultés financières.

« On ne vient pas vendre du clé en main, […] on vient vendre une prise de risque en lieu et place de la collectivité. » Entretien n°22

« Sur les zones tendues, on est plus performant que le public, car on fait attention à la rationalité des coûts et l'intégration du risque. Il faut bien comprendre que l'aménagement tout seul est ce qu'il y a de plus risqué, car le risque maximal se situe dans la maîtrise foncière, avec un bénéfice minimal. » Entretien n°12

Le risque pris par les opérateurs sur l'activité d'aménagement est en effet particulier, dans la mesure où sa rémunération lui est extérieure : en échange de la prise en charge de l'aménagement des terrains, les entreprises de promotion immobilière signent avec les collectivités des clauses d'exclusivité totale ou partielle sur les droits à construire ainsi générés. Ces clauses réservent aux promoteurs tout ou partie des charges foncières produites dans le cadre des opérations d'aménagement.

« Ce qui est important, c'est pas ce premier temps [de l'aménagement], mais le deuxième temps. Une opération comme Genty[142]*, ça va être 500 logements, ça va permettre à nos filiales d'immobilier de sortir 500 logements, et ça va permettre à notre filiale de construction d'avoir tant de chiffre d'affaire en chantier. Ce qui compte c'est la finalité : c'est pas le bilan de l'opération d'aménagement, c'est ce que ça va générer derrière en termes d'activité pour nous. »* Entretien n°50

L'appétence des grands opérateurs immobiliers à investir cette activité s'expliquerait donc par leur capacité à prendre le relais des acteurs publics désargentés afin de garantir l'activité de leurs filières de travaux publics, de promotion ou de construction. L'aménagement n'est donc pas une fin en soi pour

[142] Il s'agit d'une opération en première couronne de la région parisienne.

les acteurs de l'immobilier, mais consiste à se garantir en amont l'accès aux marchés plus rémunérateurs, situés en aval de la chaine de production urbaine. Ce cadre de Green Aménagement, passé par un aménageur public, a conscience du fait que l'aménagement est pratiqué chez Green dans une optique dominée par les activités des promoteurs.

> *« Je vais vous dire un secret, mais la culture de l'aménagement dans un groupe promotion elle existe pas, on traite pour les promoteurs, on ne traite pas pour l'aménagement. Je pense que vous l'avez bien compris, même si on fait un boulot d'aménageur, je le répète. On travaille pour les promoteurs, pour créer du foncier pour les promoteurs, donc la prise de risque, l'analyse de risque elle se fait avec un regard de promoteur et c'est vrai que le promoteur prend rarement de risque sur le foncier. Il achète rarement du foncier sans être sûr de pouvoir construire, sans avoir un PC délivré, purgé, donc ça* [le fait que Green Aménagement prenne parfois le risque foncier]*c'est déjà une révolution culturelle. »* Entretien n°22

Créer une situation de monopole

Les capacités d'investissement des opérateurs leur permettent d'intervenir à des échelles qui leur garantissent donc un accès privilégié aux marchés de production immobilière. L'échelle d'intervention première des opérateurs est donc discriminante dans le type de marchés auxquels ils peuvent avoir accès par la suite. Jusqu'à aujourd'hui, seuls les grands promoteurs nationaux peuvent se permettre d'investir dans l'activité d'aménagement[143]. Ces marchés de niche leur réservaient ainsi un accès privilégié aux droits à construire ainsi générés, au détriment des sociétés de promotion de plus faible envergure.

> *« On est chez un national, donc on a la taille, la capacité à faire du volume, la capacité à acheter du foncier, à engager des gros montants, chose que les autres promoteurs ne font pas car ils sont très frileux. »* Entretien n°37

Ces réserves foncières protégeraient ainsi les grands groupes immobiliers nationaux contre des concurrents locaux éventuellement plus compétitifs, car ne possédant pas de frais de gestion aussi importants qu'eux. Ce type de structuration conduirait à ce que A. J. Scott nomme un système de compétition croissant tout en étant de plus en plus monopolistique (Scott 2011).

[143] En 2016, un promoteur de plus faible envergure a également commencé à monter un département d'aménagement.

Que ce soit pour le groupe Green ou ses concurrents nationaux, l'objectif semble désormais consister à massifier la production, quitte à réduire les marges, permettant de s'affranchir de la concurrence des petits promoteurs incapables d'intervenir à ces échelles. En témoigne cette interview d'A. Dinin, Président de Nexity, dans le journal *Les Echos,* où cet influent acteur de la promotion se focalise sur les grands terrains possédés par la puissance publique pour résoudre la crise du logement. Sa stratégie cherche à monopoliser les droits à construire en produisant massivement des logements à bas coûts.

> *« Le problème du logement est concentré dans les zones urbaines. Dans ces zones, 80% des terrains disponibles sont entre les mains des pouvoirs publics. Nous pouvons passer un accord : "Laissez-nous accéder aux terrains. Laissez-nous construire. En échange nous comprimerons nos marges et nous ferons du volume". Je ne veux pas que les prix s'effondrent ou qu'on multiplie la production par dix. Je veux que l'on fasse mieux et je ne fais pas ça par poésie. Je veux vendre plus, quitte à vendre moins cher. Notre métier c'est de construire et de vendre ; et, pour ça, il faut pouvoir accéder à des terrains. »* (A. Dinin dans *Les Echos* 2015)

À l'échelle d'une opération, des monopoles peuvent aussi s'exercer. Le fait que l'un des principaux actionnaires de Green possède un grand terrain dans une commune de seconde couronne permet aux équipes de GSP d'envisager sereinement l'appel d'offre à venir pour l'acquérir.

> A Manole, l'équipe de GSP travaille depuis 3 ans au développement d'un ambitieux projet de rénovation urbaine. « *C'est de l'urbanisme de dalle. On a 800 logements sociaux, qui vivent très mal. L'idée est de démolir la dalle au-dessus, de réduire la 2x2 voies en un boulevard double sens classique, et de reconstruire de part et d'autre.* [Le bailleur local] *veut réhabiliter ses logements, et* [le groupe bancaire actionnaire principal de Green] *possède un gros terrain à proximité. On a fait des études pour la démol', les études urba, et l'étude de marché. On va profiter de la masse pour pouvoir vendre à bon prix, avec un effet* one shot *pour changer rapidement l'image de la zone. On a eu la chance que [untel] devienne ministre, car il a pu imposer de créer une zone ANRU spéciale sur ce périmètre. La condition* sine qua non *de cette opération, c'était d'avoir une TVA à 7, mais là on est à 5*[144] *! Ça leur a donné des idées aux bailleurs. Ils veulent carrément démolir cinq tours ! De l'autre côté, vers la gare, il y a une réflexion pour faire un pôle multimodal. Le terrain* [du groupe bancaire] *est entouré de voies qui vont devoir être faites par le STIF*[145]*. C'est génial. On participe en* off *à ces réflexions car c'est une ZAC, mais comme le plus gros propriétaire est notre actionnaire, tout le monde sait que ce sera nous en promotion. On va faire au moins la première opération, 350 logements, et ensuite on verra. Au total, il y a 1700 logements, c'est du boulot potentiel pour les 10 ans à venir. Là, si GSP est aménageur, tant mieux, mais on ne fera pas tout. La convention de participation sera signée dans deux ans, en décembre 2015, après la date de création de la ZAC, mais on signe la promesse de vente bientôt. En attendant, on travaille en temps masqué pour déposer en juin 2015 et avoir le PC sitôt la ZAC créée. »*

[144] Il s'agit d'une zone NPNRU, avec une TVA spécifique à 5,5%. Source : *TVA à taux réduit dans les quartiers : « une mesure qui offre des perspectives aux promoteurs »* (http://www.ville.gouv.fr/?tva-a-taux-reduit-dans-les ,consulté le 22 février 2015)

[145] Syndicat des Transports d'Île-de-France

Réaliser des économies d'échelle

Réaliser des opérations d'envergure permet en outre de faire des économies d'échelle, et de trouver des marges de négociations plus importantes. Selon ce cadre de Green Aménagement, le groupe raisonne globalement sur les bénéfices réalisés sur une opération.

> *« Quand on est sur des grandes échelles, on va consolider des coûts, et donc on va optimiser. En général on optimise. Quand vous négociez l'achat d'un terrain, ou les coûts de la prestation d'un architecte, plus c'est grand plus on peut négocier. C'est plus facile de négocier si c'est grand. Donc l'effet de taille normalement permet d'optimiser les coûts, et ensuite on peut trouver des foisonnements. Le but c'est d'avoir une opération à zéro [pour l'aménageur] et de dégager quand même plus de marge pour les filiales. C'est là où on s'y retrouve. Faut que ça en vaille la peine. On fait du business avant tout. Ça c'est sûr. Si l'opération n'est pas rentable on la fait pas. Ce que je veux dire, c'est que après on peut avoir un immeuble de logements où la marge est moyenne, et puis un immeuble de logements à côté dans le même projet où la marge est bien meilleure, mais on va foisonner les bilans, donc on ne le verra pas. On va lisser la marge. Donc là il y a des économies et des optimisations à faire. »* Entretien n°47

Ce raisonnement global, à l'échelle d'une grande opération, est confirmé par un promoteur.

> *« Nous on travaille sur l'économie globale d'échelle. C'est plus simple de travailler en amont sur une visibilité de 1000 lots, ne serait-ce que pour tous les marchés, que d'avoir 10 opérations de 100 logements. On a quand même une économie d'échelle globale dans ce modèle-là. »* Entretien n°42

Déduire le bilan d'aménagement du bilan de promotion

L'intégration des activités d'aménagement et de promotion permet aux opérateurs de calculer leurs coûts d'aménagement directement en fonction des prévisions de recettes des promoteurs, intégrant donc le bilan de ces derniers dans leurs prévisions. Un chargé de développement de GSP nous explique le mécanisme.

> *« Si on travaille avec [Green Aménagement], l'avantage pour eux c'est que leur budget va être calé en fonction de ce qu'on [GSP] leur donne comme éléments chiffrés, de ce qu'on a estimé nous comme prix de revient. Enfin... C'est pas vraiment ça... Ils vont calculer leurs prix de revient en fonction de ce que nous on peut sortir comme prix de vente. Donc nous, sous telle opération, on dit qu'on va pouvoir vendre à 4200, on fait dérouler notre bilan, et on dit : "voilà la charge foncière c'est 420 euros du mètre carré en moyenne". Eux ils évaluent le bilan, ils vont faire mouliner leur truc,*

et ils vont dire "bah voilà, je peux mettre ça en espace public, ça en VRD[146], ça en honoraires". (…). Sur certaines opérations le fait de travailler avec un promoteur en interne, on va même mutualiser les honoraires [entre GA[147] et GSP]. Si leur bilan est déséquilibré ou s'ils n'y arrivent pas au vu de la charge foncière qu'on leur donne, on va décider de mutualiser les honoraires, parce qu'on dit, allez, on fait partie du même groupe, on fait un effort, on mutualise les honoraires. Parfois ils n'arrivent même pas à payer leur personnel, enfin... voilà si on creuse jusqu'au bout, le personnel parfois il ne se fait pas rémunérer. » Entretien n°17

La baisse du coût des charges foncières est un objectif assumé de l'intégration. Les opérateurs justifient notamment leur capacité à faire baisser les coûts des charges foncières par une mutualisation des ressources entre aménageurs et promoteurs, générant ainsi des honoraires potentiellement moins importants par rapport à ceux d'un aménageur public. Cependant, l'extrait ci-dessus montre surtout que si des mutualisations entre promotion et aménagement sont possibles, la question des sources réelles d'économie pour les projets d'aménagement privés reste en suspens. En l'absence de mise en concurrence sur les charges foncières, rien n'indique que les économies réalisées par les promoteurs grâce à leur aménageur interne proviennent d'une baisse des frais de gestion ou des honoraires. Ces charges foncières peu onéreuses peuvent également engendrer la réalisation d'économies sur d'autres postes de dépenses, comme les espaces publics. Déduire le coût des espaces publics des recettes générées par les logements vendus aux alentours ne paraît pas illogique, dès lors que la prépondérance du bilan de promotion (rentable) sur le bilan d'aménagement (non rentable) n'est pas synonyme d'une baisse de qualité de l'espace public.

Une mutualisation théorique source de désaccords pratiques

Le fait d'acheter les charges foncières à une entité interne au groupe permet théoriquement à GSP de disposer de marges de manœuvre confortables pour assurer son bénéfice. Au sein de Green, la règle veut que dès lors que l'aménagement est pris en charge par la filiale d'aménagement interne, la marge de promotion doit être supérieure à celle d'une opération classique, passant de 8 à 11%. Cette *surmarge* attendue vient donc rémunérer le risque pris par le groupe en investissant dans l'aménagement.

[146] Voiries et Réseaux Divers
[147] Green Aménagement

À Merlon cependant, les objectifs imposés par la ville sont tels que l'opération se révèle très peu rentable, ce qu'il faut maintenant assumer devant la direction générale du groupe Green. Mais ni la filiale d'aménagement ni celle de promotion ne souhaitant afficher un mauvais bilan, chacune tente de pousser l'autre à dégrader le sien.

En difficulté pour remplir les objectifs environnementaux de l'opération de Merlon, GSP demande à Green Aménagement des ajustements de charge foncière, afin de ne pas dégrader son bilan. « *Etant donné nos contraintes, et pour être conformes à nos prévisions, la charge foncière que l'on peut vous payer est de 0,986* [soit 98,6% de ce qui était prévu] *»,* déclare le directeur du développement de GSP. Cependant, la direction de Green aménagement n'entend pas toucher à son propre bilan, ni tirer sur des coûts de réalisation déjà très justes. Son homologue rappelle donc les règles du groupe : pas de dévalorisation de charges foncières en cours de projet. « *La marge classique engagée, c'est 8%, et si on aménage en interne, c'est 13,8%. On a dit à la ville et au comité d'engagement qu'on savait faire. On a un million d'euros d'écart. Il faut trouver du mou sur les coûts de construction. ».* « *Là, c'est très difficile »*, répond GSP.

Le sujet revient sur la table lors de la réunion suivante : « *Maintenant qu'on sait exactement ce que veut Merlon sur l'environnemental, on est en train de boucler le bilan, et il tourne mal… On est vers les 6, par rapport aux 8,52 prévus* [marge moyenne intégrant la moins value sur le logement social*]. (…) Pour les prix, on y croit encore : 3 800* [€/m² en prix maîtrisés] *et 4 200* [€/m² en accession à la propriété], *mais on ne pourra certainement pas aller au-delà »,* explique le directeur du développement de GSP à Green Aménagement.
Directeur du développement de GSP : -*La réforme du calcul de la surface de la SHON à la SDP* [surface de plancher] *a fait que les ratios de constructibilité ne sont pas atteints.*
Directeur général de GA : -*Toute la chaine a un problème là-dessus. On perd sans cesse de la constructibilité.*
Chargé d'opération de GA : -*Pour moi, on perd 6000 m² au global sur l'opération.*
Directeur du montage de GA : -*Il faudrait réduire le nombre d'activités et les transformer en logements.*
Directeur général de GA : -*On est sur cette opération car c'est un gros projet. Ça permet de se positionner. Je le dis sans cesse à* [prénom du Président du groupe Green]. *On pourra expliquer* [à la direction générale de Green] *que ça nous donne un coup d'avance sur tout le monde.* [Par rapport aux surcoûts liés aux contraintes environnementales, estimées à 150€ en plus de coûts de construction/m² par rapport aux prévisions, soit 1500€ au total] *ça justifie d'avoir 1% de marge en moins. Il faut le souligner* [auprès de la direction générale] *car c'est la vérité ! »*
Directeur développement de GSP : -*D'accord, mais ça ne va pas être faisable de présenter un bilan à 6%.*
Directeur du montage de GA : -*Il faut le présenter comme de la R&D.*
(…)
Directeur général de GA : -*Il y a des filiales qui passent en comité d'acquisition à 6, alors qu'ils avaient vendu 9 au comité d'engagement.*

Malgré un modèle théorique censé produire de la valeur différée pour les filiales en aval de la chaine, les pertes ne sont pas pour autant systématiquement assumées par l'amont. En effet, les filiales ne sont pas toujours d'accord entre elles pour imputer une importante hausse du prix d'un terrain à l'aménageur ou au promoteur. En témoigne cette autre discussion entre le DG de Green Aménagement

et le directeur du développement de GSP, au cours de laquelle chacun s'emploie à replacer la négociation dans le contexte plus global du développement immobilier français des années passées.

Comité interne sur le projet de Merlon.
Directeur général de GA : -*Dégrader le bilan d'aménagement ou de promotion, c'est pareil pour le comité [d'engagement] ! Si votre marge est en dessous de 9, et bien il faudra faire mieux la prochaine fois, mais tant pis. Merlon, c'est la seule opération de Green sur laquelle on n'a pas de marge de manœuvre. La charge foncière n'est pas pertinente par rapport au marché.*
Chargé de projet de GSP : -*En tout cas, pas pour réaliser un écoquartier…*
Directeur du développement de GSP : -*C'est vrai qu'on n'a pas encore mesuré les conséquences de l'environnemental sur les PC…*
Directeur général de GA : -*En même temps, on apprend. On va capitaliser j'espère. C'est pour ça qu'à un moment, j'assume. Aujourd'hui il faut travailler entre nous pour trouver des solutions au fil du temps.* (…) *Normalement, on doit faire une surmarge [dans le cas des opérations d'aménagement traitées en interne par Green]. On doit être à 11% [de marge de promotion]. De 2008 à 2012, on est à 13,8% de marge en tertiaire et en logement. Pourquoi on n'y arrive pas ?*
Directeur du développement de GSP : -*C'est impossible, là on a 40% de social !*
Directeur du montage de GA : -*C'est pareil sur l'opération d'Audonie, et pourtant on y arrive !*
(…)
Directeur du développement de GSP : -*[*La crise de] *2008, ça a duré six mois…*
Directeur général de GA : -*…Et ça nous a coûté 20 millions ! C'est vrai qu'en ce moment, nos ventes aux particuliers progressent, le chiffre d'affaire aussi. Le chiffre d'affaire, c'est mécanique. C'est plus pertinent que la marge.* (…)
Directeur du développement de GSP : -*Sur 15 ans à Lychie, on a produit 200 000 m², et on a vécu le retournement des années 1990. La conclusion, c'était que sur 15 ans, on vit forcément une crise, et qu'il vaut mieux parfois assumer le déficit.*
Directeur général GA : -*En 1995, c'était une crise de stocks, aujourd'hui c'est les prix, c'est différent.*
Directeur du développement de GA : -*C'est aussi pour ça qu'on a pu acheter nos appartements pas cher* [parlant de sa génération de cadres dirigeants, car aucun des participants de la discussion ne travaillait pour Green dans les années 1990]. (…)
Directeur du développement de GSP : -*Pendant sept ans, chez [un autre opérateur immobilier où il travaillait auparavant, en tant qu'aménageur, à la même place que son interlocuteur], on a travaillé à 0%, pour faire fonctionner l'aménagement et les travaux [les travaux publics et la construction].*
Directeur général de GA : -*Vous savez, je pourrais aussi vendre des droits à construire à l'extérieur [ce qui correspond au modèle de l'opérateur chez qui travaillait le directeur de GSP], mais là on change de modèle. Le modèle, c'est qu'on fabrique pour le groupe [Green] uniquement, [le président de Green et son DGA Logement] raisonnent comme ça.*[148]

Les enjeux soulevés par cette discussion portent notamment sur le modèle de l'aménagement privé, à travers la « *surmarge* » de promotion qu'il est censé dégager, ce qui n'est pas toujours possible.

[148] Le lecteur doit imaginer ce type de discussion fleuve au petit matin, dans la salle de réunion vitrée surplombant Paris du conseil d'administration de Green.

Mutualiser les bilans de promotion et d'aménagement ?

Au sein de Green, la séparation des activités par filiales est synonyme de séparation stricte des bilans, ce qui peut s'avérer source de conflits internes. Quand bien même les filiales de promotion (GSP) et d'aménagement (GA) sont liées par leur appartenance au groupe Green, les résultats de chacune sont visés séparément, provocant des effets de concurrence interne. Le fait de vouloir transférer des surcoûts vers l'aménageur, même en cas d'erreurs d'appréciation techniques de la part des équipes de promotion, en est un exemple récurrent.

Dans le projet de Merlon, le déficit de constructibilité par rapport au bilan initial afin de respecter le cahier des charges environnemental est apparu au fil du projet. La bataille entre GSP et GA pour désigner la structure qui allait supporter les surcoûts a alors duré de longues semaines. Un cadre de Green Aménagement nous explique que selon lui, les promoteurs ne prennent pas assez en compte ses contraintes d'aménageur.

> *« Moi la constructibilité c'est ma recette, si je fais pas la constructibilité, soit je vends plus cher le mètre carré, soit je perds de l'argent. Et alors GSP, ils avaient peut-être intérêt à respecter l'objectif que je leur donne, mais finalement ils s'en tapent un peu de mon bilan. Eux ce qu'ils veulent c'est un beau projet, vendable, eux ils vendent du mètre carré habitable… enfin voilà, ils se tapent un peu de la constructibilité à partir du moment… alors du coup si y'a des écarts, si on perd de la constructibilité dans le projet et je leur dit "écoutez vous avez perdu 100 mètres carré mais je vous les vends quand même parce que j'ai besoin de tenir mon bilan d'aménagement", eux ils vont entrer cette donnée dans leur bilan de promotion et voir si ils respectent la marge. Et ils vont me dire "non". »* Entretien n°22

La mutualisation des bilans pourrait alors s'avérer utile, mais elle est également source de complication. Le fait de raisonner à l'échelle des filiales plutôt qu'à l'échelle du groupe reste selon notre interviewé le principal point de blocage dans les relations entre promoteurs et aménageurs de Green.

> *« Je pense que [dans le cas d'un bilan mutualisé] si [les promoteurs] s'étaient retrouvés face au même problème, ils l'auraient mieux géré, ils auraient été beaucoup plus attentifs. Je pense. Ils sont attentifs, je veux pas dire, mais on sent bien qu'il ont tendance à… c'est-à-dire quand ils perdent de la constructibilité, quand leurs coûts de construction montent et tout, leur premier reflexe, et je l'ai connu sur Monret aussi, c'est de venir voir l'aménageur et de dire "bah en fait vous nous vendez le terrain trop cher" alors même qu'on est dans le même groupe qu'eux et qu'ils savent que ils vont nous faire perdre de l'argent. Ce qu'il gagnent en*

faisant baisser le prix du foncier, nous on le perd. Tout ça, ça remonte dans le groupe, c'est débile comme réflexion, comme façon de voir les choses. La logique serait d'optimiser leurs coûts etc. Voilà. Je pense que si on avait mutualisé, ils auraient été plus attentifs. Mais bon après mutualiser c'est d'autres problèmes. Moi je pense qu'on peut pas mutualiser un bilan d'aménagement et de promotion. C'est pas possible, c'est trop gros, y'a trop de choses différentes à mettre dans le bilan. » Entretien n°22

Les conflits les plus fréquents entre aménageur et promoteur au sein de Green concernent donc fréquemment leur point de relation contractuelle le plus évident : le coût de la charge foncière vendue par GA à GSP. Malgré une *holding* commune, chacun défend alors les intérêts de sa filiale, et les promoteurs cherchent à acquérir le foncier le moins cher et le plus tard possible auprès de l'aménageur.

Comité interne de Merlon. La discussion porte sur les charges foncières que GSP doit payer à GA.
Directeur du développement GSP : -J*e sais que c'est tabou, mais pourquoi vous ne pourriez pas baisser la charge foncière sur la première phase, sachant qu'ensuite les prix [de vente des logements] vont augmenter ? Je sais que ce n'est pas la politique du comité [d'engagement de Green], mais une politique, ça se change…*
Directeur général de GA : -*C'est Green, ça ne changera pas. Que le surcoût soit assumé là ou là, ils s'en fichent. Il faut être relax par rapport à ça.*
Le nouveau prix demandé par le principal propriétaire public pour la cession du foncier monte tous les prix vers le haut, en fixant un nouveau prix de référence. Le surcoût s'élève à 1,2 million d'euros. La question se pose alors de continuer ou non l'opération. En prenant en compte le surcoût pour le promoteur associé, il s'agit pour Green de trouver 600 000 euros. Pour le directeur général de GSP, ce surcoût devrait être pris en charge par l'aménageur. Il argumente auprès de ses collègues de Green Aménagement : *« Si c'est à la promotion d'assumer ce surcoût, il sera imputé seulement sur l'ilot D, ce qui est impossible. Si c'est l'aménageur, vous pourrez l'impacter sur toute l'opération. »* Après une heure de discussion, il parvient finalement à faire passer le principe d'une prise en charge de ce surcoût par l'aménageur, en échange d'une hausse progressive des charges foncières, qui auraient dû rester fixes sur l'ensemble des différentes phases. Les modalités de cette hausse devront être discutées deux ans plus tard.

Les cahiers de limites de prestations comme outil de l'intégration

Moduler la charge foncière n'est pas la seule manière de générer de la surmarge pour les promoteurs immobiliers. En cas de réussite de l'opération d'aménagement, la stratégie des opérateurs peut aussi consister à moduler les coûts et les prestations facturées entre les différentes sociétés protagonistes afin de transférer la marge vers le promoteur.

Juridiquement, dans le cadre de concessions d'aménagement, les aménageurs publics ou privés ne peuvent pas intervenir sur les parcelles privées pour y effectuer des prestations, comme nous le rappelle un fonctionnaire du ministère

du logement spécialiste des concessions d'aménagement[149]. Pourtant, une opération de promotion intégrée à une opération d'aménagement comporte différentes prestations dont l'affectation au bilan du promoteur ou de l'aménageur peut faire débat. Ces cas limites sont par exemple une clôture de séparation en mitoyenneté d'un espace public (parc) et d'un espace privé, un transformateur EDF, ou encore une borne d'apport volontaire des ordures ménagères.

Réunion technique sur le projet de Narse : « *Les BAVE[150] sont calées,* annonce le chargé d'opération, *mais on va avoir le génie civil à prendre en charge, ainsi que la borne. Il y en aura deux par bâtiment. » « Nous on n'a rien prévu pour ça dans le budget[151],* prévient le directeur technique, *on va devoir piocher dans le budget de Green Aménagement… Il est grassouillet ce budget, je le sais, c'est moi qui l'ai remonté. »* Les 30 000 euros de génie civil supplémentaires seraient donc imputés au budget de l'aménageur.

Le financement de ce type de prestation à la limite de la promotion et de l'aménagement est encadré par un contrat spécifique : le cahier de limites de prestations. Ce document, annexé au cahier des charges de cession de terrain, définit l'ensemble des prestations du terrain que l'aménageur doit livrer au promoteur et celles restant à la charge de ce dernier, en termes d'état du sol et de terrassement, de voirie et stationnement, d'espaces verts, d'éclairage public, d'ordures ménagères, de réseaux d'assainissement, d'eau potable, d'électricité, de télécommunications, ou encore de chauffage. Ce type de contrat technique possède en général des cadres classiques, relativement peu sujets à négociation. Par exemple, traditionnellement, chaque lot de promotion est livré avec un transformateur électrique, tout transformateur supplémentaire étant aux frais du promoteur. Pourtant, rien n'interdit aux deux structures de se mettre d'accord pour moduler ces prestations dans un sens ou dans l'autre, ce qui influe évidemment sur les bilans de chacun.

Ce jeu de vases communicants est au fondement de l'activité d'aménageurs pratiquée par les promoteurs immobiliers. La récurrence du thème de ce cahier de limites de prestations dans les réunions entre GSP et Green Aménagement souligne bien l'importance de ce document. Dans cet extrait d'entretien, un membre des services techniques de GSP nous explique sa logique.

[149] Entretien n°57.
[150] Bornes d'Apport Volontaire des ordures
[151] Les BAVE constitue une demande de la municipalité ajoutée en cours de projet.

Question : -Qu'est ce qui se joue dans les limites de prestations ?

Réponse : -C'est toujours une petite bataille entre l'aménageur et nous. Moi j'essaye toujours de faire tout payer par l'aménageur, quand je ne suis pas aménageur. Et l'aménageur veut toujours faire tout payer au promoteur.

Q : -Ça j'imagine… et quels sont les termes de la négo ?

R : -Il y a une règle du jeu qui est connue dans le métier, c'est qu'un aménageur fournit gratuitement un branchement par ilot. Normal, il te viabilise le terrain. Après si nos bâtiments sont compliqués et que moi je demande six branchements, il va me dire non. Et là tu négocies, il va t'en payer deux et moi quatre. C'est toujours une bataille, un rapport de force pour savoir qui va payer le plus. Alors que quand nous on est aménageur, on se pose pas cette question-là.

Q : -Et vous allez les mettre dans quel bilan, ces six branchements ?

R : -On va avoir tendance à le mettre dans le bilan d'aménagement, pour gonfler le bilan de promotion. Quand on est nous aménageur, on met le maximum de choses dans le bilan d'aménagement. Parce que sur le bilan d'aménageur tu n'as pas une marge imposée. C'est toujours pareil. C'est des vases communicants. Un truc tout bête, j'ai monté un dossier ce matin -je te dirai pas lequel c'est-, on a monté des budgets et on a mis des choses de bâtiment dans le budget aménageur. Parce que pour faire un équilibre de marge, les choses qui vont être faites sur le bâtiment on va le faire payer sur le budget aménageur.

Q : -Quoi par exemple ?

R : -L'étanchéité, les fondations… c'est un bilan.

Q : -Et ça, qui va le voir ?

R : -Personne. Personne, parce que au final, ils regardent quoi ? Ils regardent la marge.

Q : -Ils, c'est qui ? Le comité d'engagement ?

R : -C'est le comité d'engagement, c'est notre secrétaire général, c'est le DG. Eux ce qui les intéresse à la fin c'est la marge.

Q : -Et finalement ils s'en fichent de la manière dont vous y arrivez ?

R : -[Prénom du DG], ce qui l'intéresse, c'est qu'on fasse le projet imaginé avec lui, et qu'on ait la marge. Après, comment j'y suis arrivé… c'est mon business*. Par contre si tu y arrives pas, là tu prends cher. »* Entretien n°30

Cet extrait limpide montre que les salariés des promoteurs voient l'activité d'aménagement et les mutualisations qu'elle permet comme un levier pour atteindre les objectifs de marge fixés par la direction pour l'activité de promotion.

Pour conclure sur ce point, selon un chargé d'opération de Green Aménagement, il n'est pas certain que la surmarge demandée par la direction générale de Green aux promoteurs quand le groupe est aménageur soit effective. Selon lui, « *l'idée est de se positionner* [sur les marchés afférents] *».* Il en irait de même pour tous les

opérateurs. « [Un aménageur privé concurrent], *ils sont là pour que leurs filiales de construction vendent du béton ».* Parlant de l'enjeu que représente ce nouveau montage de production urbaine, il nous fait part de ses doutes quant au modèle économique mis en place : « *comment certifier que l'on a créé de la valeur [par rapport à ce qu'aurait réalisé un opérateur public]? Pour l'instant, les premiers retours sont positifs, mais il n'est pas certain que l'on fasse réellement mieux que les SEM.* » La spécificité de chaque opération d'aménagement est telle qu'il est en effet difficile de démontrer pour une opération précise qu'un opérateur privé soit plus efficace que ne l'aurait été un opérateur public. La seule certitude porte sur l'absence d'argent public investi.

3. La péréquation comme levier d'activité et de création de valeur

L'intégration des activités d'aménagement a pour enjeu de dégager de la valeur économique dans le processus de développement urbain. Pour assurer cette création de valeur tout en assumant des activités de plus en plus larges, les promoteurs adoptent des stratégies de péréquations constantes, à toutes les échelles, qui leur permettent d'assurer un rendement global à leurs actionnaires tout en produisant des biens et des produits dont la rentabilité est fluctuante. Faire des péréquations permet non seulement aux promoteurs d'augmenter leurs capacités d'action, mais aussi de s'assurer des marges de manœuvre entre leurs différentes activités, réduisant donc le risque par une échelle de répartition élargie. Nous démontrerons ici que la logique économique de la promotion immobilière est fondée sur la notion de péréquation, bien que, et c'est peut-être là sa spécificité, cette logique ne soit jamais assumée à part entière.

En effet, pour des raisons économiques, organisationnelles ou par culture professionnelle, le principe de la péréquation est contraire aux catégories d'action *a priori* des promoteurs. Le mot est d'ailleurs très rarement utilisé. Si l'on s'en tient à l'affichage aussi bien externe qu'interne, toute opération, toute action, doit présenter une rationalité économique propre et indépendante. Cette technique de management est parfaitement intégrée par les salariés, l'un d'eux nous confiant que selon lui, « *un PDG, ça ne réfléchit jamais en global, ça veut toujours que tout*

fonctionne individuellement[152] *».* La pression sur chaque segment de la chaine et chaque équipe de projet tend en effet à présenter les objectifs de rentabilité comme cloisonnés, afin de tirer le meilleur parti de chaque mètre carré. Pourtant, au quotidien comme dans la stratégie à long terme, la péréquation est au cœur du travail des opérateurs, et ce à tous les niveaux de décision. Cette péréquation s'effectue à toutes les échelles, entre les différentes phases de livraison, les produits immobiliers, les immeubles, les opérations, voire entre les filiales du groupe Green.

Péréquations entre les phases des opérations

Réaliser une opération de plusieurs centaines de logements revient automatiquement à la découper en plusieurs phases successives, en pariant sur une augmentation progressive du prix de vente, ainsi que l'explique cet interviewé.

> *Réponse : « -Sur les grosses opérations, la première tranche on fait des prix très bas, et une fois qu'on a accroché on a la possibilité de monter les prix et de faire un bilan global cohérent et intéressant, mais ça il faut être un gros promoteur pour le faire. Un petit promoteur ne peut pas le faire, il faut qu'il soit rentable dès la première tranche. Nous des fois on prend ce risque là : à Rugir, on a fait 1000 logements en cinq phases, et à l'époque, le prix de lancement sur la première tranche était 20% en dessous des prix du marché, sur une opération cossue. Puis on a augmenté nos prix régulièrement et au global, sur l'opération, on a bien gagné notre vie parce qu'on a raisonné dans la globalité des cinq phases.*
>
> Question : -Est ce que ça peut vous arriver de vendre à perte au début ?
>
> *R : -Non. C'est une marge un peu réduite. Parce qu'on a les comités d'engagement et normalement on doit sortir des bilans à 9 points. Mais par contre on peut descendre un petit peu si on démontre qu'on augmentera après pour équilibrer. Ça, on l'a fait par le passé et on continuera, parce que c'est notre force de frappe. »* Entretien n°20

Le bilan de l'opération est donc calculé de manière globale, sur l'ensemble des immeubles construits. Le fait de pouvoir augmenter les prix au fil des années alors que les coûts de charge foncière produits par Green sont théoriquement figés aide encore à générer de la valeur.

Péréquations entre les différents types de produits immobiliers

Le fait d'être un opérateur proposant plusieurs types de produits immobiliers permet également d'effectuer des péréquations entre les types de surfaces, en

[152] Entretien n°30.

jouant sur des montants de charges foncières différents. Les charges foncières acceptables pour un même territoire étant plus faibles pour les surfaces de bureau que pour le logement, il est alors possible que la filiale d'immobilier d'Entreprise s'allie avec les promoteurs résidentiels de GSP pour trouver une solution globale, comme nous le raconte le directeur du développement de GSP.

> *« L'opération de Toton, c'est l'opportunité trouvée par l'immobilier d'entreprise d'acheter l'immeuble de bureau à réhabiliter le long du canal. C'est une opération que vous avez peut être vue. Ça s'appelle [nom de l'opération], qu'ils ont transformés en bureaux. Et là ils avaient une difficulté d'équilibre. Ils ne pouvaient pas offrir la charge foncière souhaitée par l'aménageur, qui est un aménageur extérieur, et ils ont pensé qu'en achetant également une masse importante de logements à côté, on arriverait à faire une péréquation et à offrir une charge foncière globale convenable à la SEM. Donc Green Entreprise sont venus nous chercher et c'est ce qui se produit aujourd'hui : on a réussi à trouver un* deal *global avec la SEM. »*

La péréquation peut donc également concerner les types de charges foncières, dans le cadre des programmes mixtes réalisés par un même opérateur. Ce type de répartition découle d'une tradition dans l'aménagement français consistant à offrir des prix de charges foncières moins élevés aux promoteurs de bureau qu'à leurs collègues résidentiels, tradition qui peut s'expliquer par une volonté d'attirer l'activité économique, ou encore par un risque supérieur existant sur le marché du bureau. En tout état de cause, l'exemple cité montre que les promoteurs de Green Entreprise peuvent parvenir à récupérer des projets en mutualisant leurs investissements avec la filiale de promotion résidentielle.

Au sein même de l'activité résidentielle, les charges foncières varient également entre les différents produits : les droits à construire sont croissants, du mètre carré de logement social au mètre carré en accession, en passant par le logement à prix maîtrisé. « *Pour récupérer les prix maîtrisés, on vend plus cher aux autres* », nous explique le directeur du développement de GSP, ce qui permet de générer davantage d'activité pour l'entreprise, tout en restant à une marge moyenne équivalente. De la même manière, une péréquation s'effectue entre logement social et logement en accession. Malgré une charge foncière plus faible, le logement social produit une marge inférieure à celle du logement privé, ce qui entraine un rééquilibrage dans les opérations afin d'atteindre la marge globale attendue par la direction. En effet, au vu des économies de coûts de commercialisation et des

risques moindres pris par les promoteurs à construire pour les bailleurs sociaux – commercialisation effectuée en totalité au moment du lancement du chantier-, le groupe demande officiellement à ses promoteurs de ne réaliser que 5% de marge sur ces opérations. En revanche, chez Green, ce manque à gagner doit théoriquement être compensé, pour atteindre une marge moyenne de 8% sur l'ensemble de l'opération de promotion. Comme nous l'ont expliqué plusieurs chargés d'opération, la marge réduite réalisée par les promoteurs sur le logement social peut donc se voir compensée par des sur-marges réalisées sur le logement privé. En ce sens, le financement du logement social construit en VEFA serait pour partie assumé par les acquéreurs de logements privés. Les péréquations réalisées par les promoteurs entre logements sociaux et privés posent donc la question d'un financement du logement social par les acquéreurs de logements en accession, qui paieraient donc effectivement leur logement plus cher.

Ainsi, par exemple, sur une opération de 100 logements, qui doit produire 8% de marge, si le promoteur doit construire 30% de logements sociaux à 5% de marge, il doit donc compenser ce manque à gagner en réalisant une marge de 9,3% sur les 70 logements en accession restants, afin d'atteindre au total le gain de 8% demandé par le groupe. L'existence de ce type de rééquilibrages confirme l'existence d'un mode de financement partiel du logement social réalisé grâce aux appartements en accession vendus sur la même opération (Gimat et Pollard 2016).

Péréquations entre les types d'appartements

Tous les appartements d'un immeuble ne sont pas vendus au même prix par mètre carré. Les variations dépendent à la fois de l'étage, de l'exposition, des prestations (parking, cave, etc.), mais aussi du type de logement et du moment de sa commercialisation.

Concernant le type de logement, les petits logements sont en effet vendus plus cher au mètre carré que les grands logements, pour des raisons de pouvoir d'achat limité des ménages familiaux souvent souhaités par les villes, et de facilité de commercialisation des petits logements. Les promoteurs opèrent donc une péréquation économique entre les grands logements familiaux difficiles à vendre et les petits logements, produits d'investissements immobiliers plus faciles à écouler. Dans le cas d'une opération déficitaire, le redécoupage des logements en

cours de construction pour les séparer et faire augmenter leur prix de vente au mètre carré peut alors permettre de retrouver une marge. Il faut pour cela avoir prévu ces éventuels ajustement en amont, pour ne pas se trouver en manque de places de parking, par exemple.

Les péréquations entre les appartements dépendent aussi du moment de leur vente. Le système de vente de GSP consiste à lancer l'opération en vendant beaucoup de logements dès le début grâce à des prix très attractifs, pour créer un effet de manque qui permettra ensuite d'augmenter les coûts.

Les péréquations entre les lots à l'échelle du chantier

C'est sans doute à l'échelle du chantier que s'offrent les plus grandes possibilités de péréquations, à travers les négociations avec les entreprises de construction. Par exemple, regrouper les lots sur un même chantier ou plusieurs lots sur différents chantiers, permet de faire baisser les prix. Les péréquations entre chantiers se font en revanche de manière informelle. Si une opération est mal engagée, GSP pourra demander à une entreprise de serrer ses coûts, en lui permettant de se rattraper sur une autre, au bilan plus confortable. Cela interroge le modèle de l'aménagement privé : « *les gens comme* [le directeur technique de GSP] *te diront qu'ils sont meilleurs parce qu'ils mutualisent les appels d'offre* », nous confie un cadre de Green Aménagement. En effet, selon un membre du service technique de GSP, le fait d'avoir de nombreux chantiers en même temps donne des marges de négociations aux promoteurs.

> *« Tu peux négocier aussi par la force, par la puissance. C'est-à-dire, tu vas grouper deux-trois chantiers. Tu peux grouper Vieille-sur-Seine avec Monret, et tu dis "bon moi, si jamais je vous donne ces deux chantiers-là, ça fait un million d'euros. Je vous négocie 5 ou 10%." (…) Par exemple on a 4, 5 chantiers en même temps, on va regarder les entreprises qui ont répondu, et on va voir comment on peut répartir éventuellement, tu vois les 5 chantiers avec trois entreprises par exemple. Et en négociant fortement avec chaque entreprise, tu sais pour voir là où on peut gagner le plus quoi. (…) Nous on consulte en corps d'états séparés donc en fait on a 18 lots à peu près sur chaque opération, et t'as des entreprises qui peuvent nous répondre sur trois lots à la fois. Donc quand tu les prends sur trois lots, ça fait moins d'intervenants sur le chantier, ça fait moins d'interférences entre les entreprises, et l'entreprise fait un marché plus gros, donc on peut négocier 5 à 10% au global, donc c'est intéressant. »* Entretien n°48

Après avoir présenté les possibilités de péréquations offertes par l'intégration des activités immobilières de Green, nous allons maintenant nous pencher sur les mécanismes d'évaluation des coûts et leur maîtrise par les promoteurs.

4. Evaluer les coûts en amont

Les promoteurs se présentent volontiers comme des acteurs adoptant une approche économique dès le début du projet, ce qui serait moins le cas des acteurs publics ou de leurs conseils. « *Le promoteur a une analyse économique plus réelle* », commente un responsable de bureau d'étude[153]. Les réunions préparatoires montrent à quel point l'optique économique est précoce chez ces acteurs.

Lors d'une réunion de présentation des projets de logement à Saussaye, l'architecte conseil de la ville prend la parole pour commenter les premières esquisses : « *Le traitement des façades doit être qualitatif. La brique doit dominer.* » « *Je vous rappelle qu'il y a une question de coût derrière tout ce que vous dites »,* lui répond le directeur du développement de GSP. « *Oui, évidemment, mais là on parle d'esquisses, on n'en est pas encore là »,* argumente l'architecte conseil. « *Enfin ! À quoi ça sert que l'on vous dise maintenant "d'accord, on va en mettre partout" pour revenir ensuite vous dire que ça ne se fera pas ? »*, demande le directeur du développement.

Chiffrer les dépenses

Une opération immobilière consiste à chiffrer au mieux les coûts et les recettes à venir, dans un contexte où l'incertitude augmente avec l'échelle spatiale et temporelle. La prise en compte de cette incertitude incite les opérationnels à anticiper ces aléas. Par définition, plus un chiffrage est anticipé, plus il sera loin de la réalité du bilan final. *« Un chiffrage de concours, c'est une vue de l'esprit.* (…) *Rien n'est jamais complètement sincère dans un bilan* », nous confie un aménageur public à la retraite[154]. « *Il faut planquer, il faut se ménager des marges, prendre des hypothèses assez larges* », ajoute-t-il. Les marges de manœuvre des opérateurs privés se voient alors multipliées par les possibilités de mutualisation des bilans d'aménagement et de promotion. Cependant, les marges effectivement trouvées sur l'aménagement seront systématiquement reportées vers les bilans de promotion, selon une stratégie de report de la marge vers l'aval. Ces reports pouvant avoir lieu très tôt dans le projet, les opérateurs n'ont quasiment pas de marges de manœuvre sur l'aménagement.

[153] Entretien n°14.
[154] Entretien réalisé dans le cadre d'une étude pour l'IDDRI avec O. Pfeiffer-Smadja le 11 février 2013.

La sincérité du chiffrage est un thème constant, notamment lorsqu'il faut argumenter ou partager les coûts avec ses partenaires. Chaque acteur aura tendance à sur-chiffrer ce qu'il va partager ou facturer à un associé, et à sous-chiffrer ce qu'il va déléguer. Le rôle des services techniques de GSP à qui il revient d'effectuer ces chiffrages est ici fondamental. Les coûts prévisionnels d'espaces publics de Saussaye seront ainsi tirés vers le haut, car partagés avec un autre promoteur. Bien que les coûts réels finiront toujours par être connus, il peut être intéressant de les masquer le plus longtemps possible afin par exemple de pouvoir négocier dès à présent des ajustements en fonction des chiffrages prévisionnels. Par exemple, retirer le budget de financement d'un carrefour du bilan d'aménagement du projet permet aux services techniques de GSP promoteur de sous-estimer volontairement les coûts d'aménagement et de baisser les charges foncières. Le but est de faire porter le surcoût à la filiale d'aménagement, qui, quand elle le découvrira sur le tard, pourra difficilement répercuter ce coût sur les charges foncières et devra trouver d'autres formes d'économies dans son propre bilan.

Il arrive également que les équipes de GSP effectuent directement pour le compte de GA le chiffrage des coûts d'aménagement qui seront ensuite intégrés dans son bilan. Cette mission hautement stratégique permet à GSP de contrôler et d'orienter les activités de son partenaire, se réservant de précieuses marges de manœuvre. La maîtrise des compétences techniques de l'aménageur par le promoteur est donc un enjeu fondamental, comme nous le confirme ce responsable des études de GSP, interrogé sur le fait qu'il exerce les prérogatives de la filiale d'aménagement.

> Question : -À Merlon, vous êtes avec Green Aménagement, mais c'est vous qui réalisez toutes les études. Cette double casquette c'est une contrainte pour vous ?
> *Réponse* : *-Non, c'est mieux. C'est mieux parce qu'on a l'habitude de faire du quartier. On aide Green Aménagement, et au final on peut faire un peu ce que nous on souhaite par rapport à notre projet. En faisant ça, on maîtrise les coûts, même de l'aménageur. »* Entretien n°30

Des coûts d'aménagement élastiques

Le chiffrage des coûts d'aménagement est donc un point fondamental dans les projets portés par GSP. Contrairement aux coûts de construction, les marges de

manœuvre sont importantes sur les coûts d'espaces publics, d'autant plus que les appels d'offres à destination des entreprises de travaux publics présentent des différences plus marquées que les entreprises de construction : ces différences peuvent atteindre 20% pour les postes de voirie, et jusqu'à 40% pour la démolition, augmentant encore les marges de manœuvre. Dans le projet de Saussaye, la SEM locale a confié à GSP la réalisation de plusieurs macro-lots, ainsi que des espaces publics afférents. Raisonner à cette échelle permet donc d'effectuer les ajustements nécessaires.

« *C'est exorbitant ce qu'a fait Philippe* (le BET VRD) *sur les VRD extérieurs. 800 000 sur les deux îlots ! Il faut pas se faire trop plaisir dès le départ. Il va falloir les couper en deux les 800 000, au minimum !* » décrète le directeur technique de GSP avant une réunion sur le sujet.

Cette réunion, décrite ci-dessous, a donc pour enjeu la division par deux du coût prévu des espaces publics. Elle montre à quel point les espaces publics constituent une marge d'ajustement pour les bilans de promotion.

Chiffrage des espaces publics à Saussaye : réunion interne sur les espaces publics du projet. « *Un projet à Saussaye, mais comme en milieu parisien* », résume un participant pour illustrer la qualité d'espace public attendue. « *Pour l'instant, le bilan ne tourne pas*, prévient le chargé de programme*, on est à 4,7* [% de marge sur le macro-lot] » Le chiffrage des espaces publics doit donc tenir compte de ces contraintes budgétaires difficiles. Il y a 1700 m² de voirie à réaliser, puis à rétrocéder, et pour l'instant le chiffrage s'élève à 1,1M€ (880 000€ de VRD, auxquels s'ajoutent 240 000€ de raccordement au chauffage urbain). « *C'est l'éclairage qui vient plomber* », commente un participant. Les demandes de la SEM concernant les espaces publics sont passées en revue. Elle veut un béton peu cher, *« qui nous avantage* », au contraire de ses onéreux « *luminaires à la noix* », « *qui nous pénalisent* ».

Des coûts de construction standardisés

Au sein de l'agglomération parisienne, les coûts fonciers et les prix de vente peuvent varier du simple au triple, alors que, selon nos informations, les différences entre les coûts de construction d'un projet de logements collectifs à un autre n'atteignent jamais plus de 20%, écart déjà très important. Les coûts de construction sont donc une variable à la fois annexe et centrale dans l'économie d'un projet : annexe à l'échelle macro, dans la mesure où ils représentent un coût relativement fixe, moins sujet à variation que le prix du foncier ou le prix de vente, qui vont fortement évoluer d'un projet à un autre ; centrale à l'échelle du projet, dans la mesure où contrairement aux deux premières variables, déterminées par le marché, les coûts de construction entrent directement dans le champ d'action du

promoteur, qui pourra faire varier ces coûts pour se démarquer de la concurrence directe.

> *Réponse : « -Ça peut se jouer à quelques pourcents, mais quelques pourcents sur 10 millions c'est déjà énorme.*
> Question : -Et quelques pourcents c'est combien ?
> *R : -C'est 2, 3% ouais, entre 2 et 5. »* Entretien n°48

Selon un cadre des services techniques, les coûts de construction sont donc la troisième variable d'un projet, après le coût du foncier et le prix de vente.

> *Réponse : « -Le troisième critère, c'est les coûts de construction. Et là c'est notre taf à nous tous les jours. Et ça, le choix, il est fait dès le PC. Là à Narse, on sait qu'on va se donner un coût d'objectif. Par exemple là on se dit qu'on ne va pas sortir au-dessus de 1400. Par rapport au prix [des logements] et tout ça. Et là, direct, on donne des contraintes aux archis. On va pas se payer des menuiseries en alu, on va pas se payer des volets roulants électriques partout… tout ça.*
> Question : -Les choix de construction, c'est des matériaux, des choix techniques, quoi d'autre ?
> *R : -La technique de construction notamment. Tu sais très bien qu'un bâtiment en béton avec isolation par l'extérieur va te coûter largement plus cher qu'un bâtiment en briques.*
> Q : -Là dedans, tu fais rentrer les entreprises, j'imagine ?
> *R : -Tout à fait.*
> Q : -Sur quoi tu peux jouer, là ?
> *R : -C'est de la négociation. »* Entretien n°30

Cette négociation nous est racontée par un membre de son équipe.

> *« Tu ne donnes jamais l'objectif. L'objectif, si des fois tu veux donner un objectif, tu ne donneras pas ton objectif, comme ça tu te mets une marge. Parce que si t'as 300 000 de budget et que le gars tu lui dis 300 000, il va se mettre à 320, 330, tu vois, puis il va attendre que tu tires, que tu tires, pour être à 300. Et si, dés le départ, tu lui dis 250, il va démarrer à 300 et tu l'auras peut être à 280, 290 bien tiré quoi. Après, c'est vraiment des techniques de négo. Il y a plusieurs règles. Premièrement, il ne faut jamais donner le budget réel parce que sinon, tu auras le mec qui s'en approchera mais toi tu pourras jamais aller au dessous. L'objectif c'est de se dépasser. Si tu donnes le budget réel, tu te dépasseras jamais. Deuxièmement, ne jamais donner les prix des entreprises concurrentes. Parce que souvent il y en a qui te demandent, tu vois "ouais, mais il est à quel prix ? Est ce qu'il y en a un qui s'en rapproche ?" Tu vois, ils essayent tous de savoir un petit peu. Mais il va même falloir dire "oui, oui, il y en a un qui est au prix, donc si jamais vous voulez…" tu vois, pour que le mec il cogite derrière et qu'il baisse aussi son prix. »* Entretien n°48.

Les coûts de construction obtenus par les promoteurs sont des données difficiles à récolter. Pour donner des exemples chiffrés, une opération très connue,

dans une commune très aisée de première couronne, possédait en 2013 un coût de construction de 1 500€/m², pour des appartements à 10 000€/m². De l'autre côté du département, dans une commune aisée, un promoteur concurrent construisait pour 1 400€/m², avec des prix de sortie autour de 4 200€/m². Les coûts de construction les plus bas portés à notre connaissance étaient d'environ 1 200€/m². Devant des variations aussi faibles, se pose alors la question du degré de standardisation de ces méthodes.

> Question : -Est ce que vous avez des ratios ? Une tonne de béton ça coûte tant…
> *Réponse : -Ça ils l'ont en PC. Quand je te dis qu'on chiffre dès le PC, là on fait le chiffrage et on sait combien on va mettre par poste. Si on construit un bâtiment à 1500 euros, on sait qu'on va se mettre 800 euros de gros œuvre, on sait qu'on mettra 500 euros de charpente ou étanchéité, tu vois… Et ça c'est notre budget, et derrière les gars ils consultent* [les entreprises] *et on voit si on rentre dans le budget. Et ça tu l'as grâce à ton expérience. »*
> Entretien n°30

Posséder l'expérience du chiffrage constitue une ressource très prisée dans le métier, comme facteur de gain de temps et d'argent. Cependant, entre le coût de chiffrage *a priori* et le coût après consultation des entreprises, toute différence peut engendrer des pertes importantes.

> *« Tu vois, il n'y a que des gens comme [le directeur technique] qui ont le recul et l'expérience pour savoir combien ça va coûter. C'est lui qui va donner en amont tous les prix. Et qui va dire "voilà ça va couter 1350" et moi derrière, quand j'ai le projet qui est monté, je le chiffre, mais au mètre linéaire près, au mètre carré près. Je fais tous mes calculs sur autocad[155], avec mes coûts actualisés d'aujourd'hui. J'arrive et je vais dire, bah pour moi ça coûte 1400€ le mètre carré, et pas 1350. Sauf que c'est 50€ fois 10 000 mètres carré, ça fait un demi-million d'euro. Et donc c'est là où moi j'arrive et je dis attention, là il y a un problème quoi. »* Entretien n°48

Grâce à l'expérience de ses techniciens et à ses conducteurs de travaux en interne, GSP est connue dans le métier comme une entreprise ayant des coûts de construction particulièrement bas, ce qui ne fait pas forcément les affaires des responsables techniques, contraints de travailler avec des budgets moins importants.

> *«* [Le principal concurrent de GSP]*, ils ont des budgets bien plus confortables. Quand on est à 1400, ils peuvent être à 1500. »*
> Entretien n°48

[155] Logiciel de dessin assisté par ordinateur.

Les prestations des logements

Quelle est la part de la qualité des prestations des logements dans le bilan final des opérations ? L'avis des promoteurs varie en fonction de leur rôle sur la chaine de production. Les développeurs auront tendance à minorer cette variable : « *les prestations sont identiques d'une opération à une autre. Nos coûts de construction sont quasiment les mêmes d'une opération à une autre.* », dit l'un d'entre eux. Ce « *quasiment* » est au centre des préoccupations des services techniques, habitués à rentrer dans des détails plus précis : pour eux, c'est sur ce type de thématiques que se joue la rentabilité d'une opération.

> Question : -Donc ce qui fait varier les prix c'est uniquement la localisation et jamais le standing des logements ?
>
> *Réponse : -Oui. Quand on est sur une opération la première chose qu'on regarde c'est la situation, l'étude de marché, on demande confirmation à notre direction marketing, mais oui, c'est clairement la situation du foncier qui va déterminer un prix, c'est pas du tout les prestations. Les prestations elles ne changent pas d'un projet à un autre. Sauf si on a des exigences particulières, mais on ne va jamais déterminer un prix de vente en fonction des exigences d'un cahier des charges de ZAC, qui nous imposerait des exigences particulières, beaucoup de panneaux solaires ou des choses comme ça. On va rogner sur autre chose, sur les espaces verts extérieurs, dans les ilots, parfois on rogne sur la publicité, sur la diffusion.*
>
> Q : -On aurait pu penser que les prestations pouvaient dépendre de la localisation.
>
> *R : -Non, tu regardes tous les halls d'entrée, ils sont fait avec les mêmes matériaux. Après ça veut pas dire que c'est des matériaux de qualité, enfin de qualité extrême, mais oui, c'est des matériaux durables… par exemple sur Narse, on ne va pas mettre des halls avec des miroirs dorés. C'est pas notre produit. Nous c'est plutôt du produit primo accédant, simple, sans fioriture. »* Entretien n°17

Suivant le point de vue ci-dessus, la localisation serait donc l'unique facteur de variation des prix des logements, laissant entendre que le foncier serait l'unique variable. Un responsable technique précise que c'est en effet la localisation qui oriente le prix du logement, car elle influe justement sur la qualité des prestations. Selon lui, le chiffrage des prestations dépend donc de la situation géographique du projet.

> *Réponse : « -Il y a un coût en fait qui est donné en amont, parce que quand ils font leurs bilans au final, il y a trois bouts de plan, l'archi il a un croquis, l'archi il a fait un truc. On sait dans quelle zone on est, machin, donc nous, nous on va donner… Enfin nous, tu vois, nos responsables ils vont donner un prix en amont, en disant "tiens, ça va coûter 1450€ du mètre carré habitable."*

Question : -Et ça, ça dépend des zones ?

R : -Ouais parce que le prix de vente il est surtout déterminé en fonction de la localisation du projet. Si t'es à Paris ça sera plus cher, parce que t'es à Paris…

Q : -Parce que pourtant construire, en soit ça coûte pas plus cher de construire à Paris que de construire à Josen…

R : -Non mais après c'est un niveau de prestation. C'est là où c'est, c'est là où tu peux beaucoup varianter au niveau des prestations.

(…)

C'est assez simple en fait. Ta ligne directrice c'est ta notice descriptive, et qui est complétée par le CCTP et qui va décrire bien tout en détail et après en fonction de cette notice y a des choses que tu peux varianter selon ce qui est écrit. Quand il y a marqué "ou équivalent". Mais "équivalent", qu'est ce qui est équivalent ? On sait pas trop quoi, donc tu peux présenter des choses qui sont à peu près équivalentes mais qui sont moins coûteuses.

[Il commente la notice descriptive]

Là, tu vois "une porte", c'est une porte d'entrée d'appartement, c'est une "porte pleine renforcée à parement bois", il y a pas de marque. Tu vois, je peux mettre une porte à 500€ comme une porte à 1000€. Donc là je choisis la porte à 500€, du moment que je respecte ça.

Q : -Mais est-ce que par exemple pour Narse, tu vas mettre une porte à 1000€ ?

R : -Bah à Narse, je vais mettre plus facilement une porte à 1000€ qu'à Régent. Parce que c'est pas les mêmes prix. C'est pas les mêmes niveaux de prestation. Ça en fait partie, quoi. À Monret par exemple, c'est un projet qualitatif, on met des portes qui sont le top de la porte dans la promotion, qui coûtent plus de 1000€ la porte. Alors que là à Régent, j'ai acheté des portes, elles coûtent 550€. Mais c'est des portes bien, hein, c'est juste que t'as pas le truc de… » Entretien n°48.

« Mais, en fait l'acquéreur, lui il sait pas, moi je peux proposer un autre WC qui est 50€ moins cher sauf que il y en a 100. 100 fois 50 je sais pas, c'est, c'est des petites choses comme ça. Mais euh, c'est un WC qui est aussi bien sauf qu'il est moins cher. Et après t'as ça tout le long. On se posera, on regarde et dans la notice et c'est que ça quoi. Donc si tu le fais sur tous les postes que tu peux varianter : "ou équivalent machin". » Entretien n°48.

Les coûts de construction sont donc en partie indexés sur la situation des projets, qui définit le prix de vente des logements, et partant un certain niveau de standing des prestations.

Les surcoûts liés aux contraintes environnementales

La thématique des coûts de construction a été fortement influencée au cours de ces dernières années par le chiffrage des surcoûts engendrés par l'évolution des contraintes environnementales en général, et de la réglementation thermique en

particulier. Le monde du bâtiment a longtemps fait état de surcoûts très importants liés à ces nouvelles normes, qui, en renchérissant les coûts de construction, renchérissaient d'autant le prix des logements pour les acquéreurs, aggravant encore la crise. Plusieurs années après l'application de la réglementation thermique 2012, que Green avait anticipée en l'appliquant à ses projets plusieurs années auparavant, les surcoûts semblent relativement amortis. Les informations partielles et empiriques dont nous disposons font état de surcoûts entre 9 et 15% (120 à 200€ de surcoûts pour 1 400-1 500€/m^2 construit), chiffres conformes aux informations disponibles dans la littérature grise[156] ou la presse spécialisée[157]. Son expérience a permis à GSP de faire baisser les coûts de construction BBC de 25% par logements. Ces extraits de notre entretien avec un des directeurs techniques de GSP retracent le chemin parcouru par les promoteurs entre la fin des années 2000 et 2013.

> Question : -Les surcoûts techniques sont-ils en train d'être absorbés ?
>
> *Réponse : -Oui, oui, oui. Nous on s'est lancé dans la construction bois à Césareau en 2007, qu'on a démarré en 2009, et on a fait de la construction bois avec des murs en structure bois, des planchers bois, des prestations de logements assez conséquentes. À l'époque j'avais plus de 20-25% d'augmentation. J'en ai une ou deux maintenant en montage et ça va mieux. C'est lié à la maîtrise technique. Quand les entreprises ne connaissent pas, elles ont tendance à appuyer sur le crayon. Après quand elles ont fait un, deux ou trois chantiers, elles ont un retour d'expérience, elles maîtrisent mieux leurs coûts, elles connaissent leurs fournisseurs, et les prix baissent. C'est vrai que le BBC au départ il y a vraiment un surcoût, mais maintenant, un exemple concret, les lots techniques de plomberie, chauffage, VMC, les premières opérations BBC on était à 16000 euros par logement, maintenant on arrive à avoir 12000-12500. Nous on n'a pas fait trop de choses, mais avec l'aide des entreprises et des fabricants, on a trouvé des systèmes plus économiques pour chauffer, ventiler les logements, et pour l'eau chaude, et on a baissé de manière conséquente ce ratio. De 16 à 13 si vous voulez, mais c'est important. Je n'y croyais pas au départ, mais on y est arrivé, du fait du retour d'expérience des premières opérations BBC.*
>
> Q : -Qui a été moteur ?
>
> *R : -C'était un travail d'équipe. Nous évidemment on tirait, parce que dans nos opérations on pouvait difficilement augmenter*

[156] « Le bâtiment basse consommation, une obligation du Grenelle environnement et déjà une réalité », http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_ADEME_BBCPREBAT.pdf, consulté le 13 mars 2016

[157] « Retour d'expérience : où se trouve le surcoût du BBC ? », lemoniteur.fr, 24/05/11 : http://www.lemoniteur.fr/article/retour-d-experience-ou-se-trouve-le-surcout-du-bbc-14593758, consulté le 13 mars 2016

les prix de vente. On avait besoin de ne pas augmenter les coûts techniques, donc on a travaillé avec les BET thermiques, puis les fabricants. Notre BET a participé au Grenelle de l'environnement, et il a travaillé avec les fabricants pour trouver des systèmes permettant d'obtenir le niveau BBC à moindre coût. Donc c'est un travail d'ensemble des promoteurs, des entreprises et même des industriels. (…) Le Grenelle ça a fait beaucoup de bruit, mais mon avis personnel, même si c'est aussi lié à la crise, c'est que il y a beaucoup de choses du Grenelle de l'environnement qui sont passées à la trappe quand même. C'est plus la priorité.

Q : -Quoi par exemple ?

R : -Les écoquartiers, la réhabilitation de l'ancien, je pense que les crédits ne sont plus vraiment en face. Bon, le BBC c'est ancré, ça au moins c'est une bonne chose. Mais je trouve que globalement c'est devenu moins prioritaire. (…) Au moment du Grenelle, on était un peu inquiets. On ne savait pas ce qui allait en sortir, comment on allait absorber les coûts liés, sachant que augmenter un prix de logement parce que c'est BBC, c'est difficile. Nous, les prix de vente on ne pouvait pas les augmenter. On savait qu'on allait nous rajouter des contraintes techniques et on ne savait pas si on allait pouvoir les absorber. C'était surtout les contraintes techniques. Le reste, faire des bilans carbone, des terrasses végétalisées, on savait faire. » Entretien n°20

Si les surcoûts liés aux contraintes techniques de la RT 2012 ont été bien absorbés par GSP, des demandes spécifiques des villes peuvent également renchérir les coûts de construction. Selon le responsable du projet de Merlon, le cahier des charges environnemental spécifique soumis par le bureau d'étude de la ville, qui approchait du bâtiment passif, renchérissait de 200 euros le coût de construction attendu. Quelques mois après, les études plus poussées faisaient état d'un surcoût de 121 euros, à 1456€/m^2. Ce surcoût ne remettait pas en cause la faisabilité du projet, à condition d'obtenir la constructibilité suffisante pour le compenser.

5. Fixer les prix des logements

Les projets de promotion résidentielle attirent par définition de nouveaux habitants dans les communes, d'où une forte volonté des villes de contrôler le type de ménage arrivant sur le territoire communal (Raad 2014). L'enjeu de la maîtrise du peuplement passe notamment par la maîtrise des prix des logements, le plus souvent pour éviter des prix trop élevés, mais aussi parfois pour renouveler la population d'un quartier.

L'équipe de développement de GSP travaille sur un grand projet dans un quartier d'habitat populaire de Poix, commune de deuxième couronne. On dit que le maire souhaiterait renouveler les habitants, et attirer notamment des investisseurs et acquéreurs depuis les quartiers ou les communes alentour. Le directeur du développement ne croit pas que cette volonté municipale soit réalisable : « *la réalité des choses, c'est que quand on a un prix à 3300 euros, selon le marché, ça marche avec une TVA à 7%. Après, si on peut monter les prix, on les montera »,* nous explique-t-il. Pour le directeur général de GSP, le projet s'adresse en priorité aux habitants de ce quartier d'habitat social : « *ce sera des primo accédants, et je lui dirai ça, au maire*. »

Dans l'exemple ci-dessus, le schéma d'un maire qui souhaiterait que le promoteur puisse vendre ses logements plus cher que ce qu'il compte faire apparaît relativement contre-intuitif.

L'enjeu de la maîtrise du peuplement à travers le contrôle et la régulation des prix de sortie des logements a fait l'objet de plusieurs travaux récents (Canet 2015; Raad 2014; Dupuy 2010). Le « *front de gentrification* » (Clerval 2010) dépend notamment de la facilité ou des exigences des collectivités envers les promoteurs concernant leurs prix de sortie. La volonté de contrôle des bailleurs sociaux venant développer des résidences sur le territoire communal n'est pas le seul moyen de réguler le peuplement : influer sur le prix des logements en accession est également un levier utilisé par les communes.

Les politiques de prix maîtrisés

Les logements à prix maîtrisés sont définis en fonction des territoires, selon un accord passé entre le promoteur et la collectivité. Les conditions peuvent concerner le statut de l'acquéreur (être primo-accédant par exemple), de l'occupation (occuper le logement comme résidence principale pour un certain nombre d'années), ainsi que des critères de ressources.

À Narse, les logements à prix maîtrisés sont réservés aux acquéreurs éligibles aux logements sociaux de type PLS, avec une majoration de 11%. Ces logements sont ainsi dotés d'un rabais de 12,5%, en partie compensé par Green Aménagement à travers des charges foncières adaptées. Ce rabais s'applique aux logements déterminés à l'avance par le promoteur. Pour ce dernier, un tel affichage permet d'aider à commercialiser les logements difficiles à vendre, que ce soit du fait de leur grande taille ou de leur orientation peu ensoleillée. L'utilisation de ces logements accessibles fait partie de la stratégie commerciale de GSP.

Dans la voiture, en allant à une réunion avec la ville de Narse, la discussion s'engage sur la stratégie de commercialisation des 20% d'appartements à prix maîtrisés que doit produire GSP.
- *Ces 20%, on a toute la liberté de les mettre où on veut?* demande le directeur du développement.
- *Oui, on n'a aucune obligation, notamment sur le lot 4, on a toute latitude. Cela va se jouer sur les équilibres de phases. On risque d'être pénalisé sur les premières phases, ce qui n'est pas forcément une mauvaise chose,* lui répond le chargé d'opération.
- *Moi j'aurais tendance à les utiliser dès le début,* dit le directeur.
- *Je pensais plutôt jouer sur les T4 et T5 pour les vendre plus facilement,* dit le chargé d'opération.
- *Attention, cela peut mécontenter la ville,* prévient le directeur.
- *Mais ce n'est pas précisé dans le traité,* intervient le chargé de développement.
- *Peut-être, mais il faut quand même voir quelle est leur position,* tranche le directeur, conscient du fait que le contrat n'est pas l'unique cadre de relation avec la ville, et que ce type de sujet est souvent suivi avec attention par les collectivités.

Un poids de la collectivité dans la fixation du prix ?

Si les promoteurs peuvent trouver un intérêt à soutenir les politiques de prix maîtrisés des communes, ces politiques se doublent parfois d'une volonté municipale de faire signer aux acquéreurs des clauses anti-spéculatives censées empêcher qu'un acquéreur ayant acheté un bien 12,5% moins cher le revende aussitôt au prix du marché. Si Green se soumet à cette injonction, ce type de contrainte est vu comme préjudiciable à la vente.

A Narse, la ville a imposé des prix maîtrisés, ce qui a obligé Green Aménagement à baisser ses charges foncières pour les logements concernés. Désormais, Narse demande une clause anti-spéculative, afin que les acquéreurs ne puissent pas revendre au prix du marché les logements achetés à prix maîtrisé. Cette clause anti-spéculative vient d'être rédigée par le service juridique de Green, afin d'être indexée au contrat de réservation. Ce type de contrainte sur les acquéreurs contrarie l'équipe de GSP. « *Ça va braquer le client, ça va rendre moins fluide la vente.* » « *C'est un peu limite, on le sait tous* », dit le directeur de l'aménagement de GA. « À *qui seraient reversées les pénalités ?* » demande un participant. « *Elles iraient à Green, et non à la ville, car sinon ce serait de l'enrichissement sans cause.* »

Dans le cas du projet de Narse, le fait que la ville ou son opérateur ne contrôle pas le foncier, et ne consente donc pas de rabais sur les charges foncières destinées aux prix maîtrisés, rend en effet moins légitime la demande de clause anti-spéculative. Cette intervention de la ville dans un contrat privé passé entre le promoteur et l'acheteur est pourtant acceptée de bonne guerre par les équipes de Green. En outre, la pénalité éventuelle reviendrait à l'opérateur, en tant qu'aménageur ayant concédé un rabais sur les charges foncières, et il est évident à tous que la société n'irait pas faire valoir ses droits. Commentant la situation, un

promoteur de GSP relativise : « *À Somans, on a mis toutes les clauses demandées par la ville, on s'en fout, de toute façon les acquéreurs ne payent jamais.* »

Le marché n'est pas l'unique étalon du prix de vente des logements produits par un promoteur sur le territoire d'une commune. Dans les territoires au marché résidentiel tendu, la question du peuplement dépend souvent d'une politique municipale. J. Pollard décrit dans ses travaux les raisons qui poussent les élus à contrôler la production résidentielle.

> *« Pour les élus locaux, encadrer la construction de logements permet une maîtrise du peuplement de leur territoire. Privilégier certains types de logements sociaux, ou favoriser la construction de logements en accession à la propriété, c'est jouer sur les caractéristiques sociales des ménages qui s'installeront ou se stabiliseront sur la commune. »* (Pollard 2011)

Les collectivités disposent donc de plusieurs instruments pour influer sur les prix de vente des logements produits par les promoteurs. Le degré d'implication des villes et des élus dans les prix de vente des logements dépend aussi bien des personnes, des projets, que de l'attention spécifique portée à cette question au moment où elle arrive dans le flot des discussions.

Dans la voiture, en sortant du comité technique avec la ville de Narse, le directeur du développement de GA anticipe déjà la prochaine réunion de présentation du projet face au maire. « *Le maire de Narse, il se fiche de l'architecture. Il va surtout regarder le prix des logements, et étant donné la hausse que l'on prépare, il va sans doute tiquer. (…) Il va aussi regarder les bailleurs, et il faudrait rappeler à GSP que signer avec un autre bailleur que celui voulu par la ville, ce n'est pas idéal politiquement* »
Quinze jours plus tard, le chargé de projet de GSP nous raconte la réunion avec le maire : « *On lui a tout expliqué, il n'a pas réagi. Enfin si : il n'aime pas les candélabres… Ils n'ont pas parlé des prix, on est soulagé. C'est surtout l'ancien adjoint et le directeur de l'urbanisme qui y étaient attachées, mais comme elles sont parties… (…) Le maire, il a des ZAC beaucoup plus grandes sur son territoire, alors la nôtre, c'est le cadet de ses soucis* »

Dans les opérations classiques comme dans les grands projets, le degré de contrôle et de formalisme varie de l'accord oral[158] au contrat en bonne et due forme, en passant par des chartes promoteurs. A-C. Canet a montré le flou juridique qui entoure ces documents et les raisons politiques et organisationnelles qui poussent les promoteurs à les respecter (Canet 2015). Les chartes sont donc un moyen pour les collectivités d'afficher leur mainmise sur la régulation des prix

[158] « Les prix de sortie étaient maîtrisés. Pas par écrit, mais c'était dans les discussions. En gros on leur disait que si ils vendaient trop cher, ils ne reviendraient pas » Aménageur à la retraite, entretien informel, 2013.

des logements dans leur commune. Pour un développeur de GSP, ces chartes sont destinées à se multiplier.

> *« Je pense que ça va être de toute façon une tendance lourde. Je vois aujourd'hui que toutes les collectivités réfléchissent à une charte logement. Qui va être plus ou moins épaisse, mais c'est dans l'air du temps. » Entretien n°42*

CONCLUSION

> Question : -Quel intérêt il y a à prendre ce risque, à faire des espaces publics, de l'aménagement, qui ne sont pas rentables ?
> *Réponse : -Non, c'est pas rentable.*
> Q : -Pourquoi est ce que ça vaut le coup de faire ça ?
> *R : -Parce que c'est plus captivant de faire un quartier complet qu'une dent creuse, ou deux ou trois ; que d'aller acheter des charges foncières à un aménageur. Il y a une vraie plus value qu'on amène, une vraie réflexion. Ça c'est la force du groupe d'avoir toujours cru en ce modèle là, mais le groupe pourrait dire un jour : "le risque est trop important, on arrête". C'est bien parce que le modèle marche, quelque part, et qu'il est important en termes d'image, sur l'extérieur, pour la notoriété du groupe, que l'on continue. Il ne faut pas se leurrer. Ça serait des modèles qui ne marcheraient pas financièrement, on aurait arrêté depuis longtemps. Même si ce n'est pas toujours simple. »* Entretien n°42

> *« J'avais travaillé sur un projet, où c'est le propriétaire d'un centre commercial qui va vouloir agrandir en profitant de l'opportunité d'arrivée de la création d'une rocade, et les rocades là-bas elles mettent du temps à se faire en plus, donc ça complexifie un peu aussi. Et du coup il veut en profiter pour payer son extension urbaine, il veut développer des programmes immobiliers, et donc il s'est associé avec nous. Là, sur ce projet, on a devancé l'attente de la collectivité, on a créé l'intérêt de la collectivité. (…) Là typiquement on donne du sens parce que on fait pas qu'un projet de promoteur, on fait vraiment, on parle de quartier, d'espace public etc. Ça donne du sens et du coup les élus rentrent dans le schéma. »* Entretien n°22

Les dernières années ont donc vu les opérateurs immobiliers privés revenir et développer leur présence sur le marché de l'aménagement. La maîtrise du financement des projets d'aménagement et notamment l'approche foncière qui s'y rapporte posent à la fois la question de leur influence politique au niveau local, ainsi que celle de la maîtrise et de la captation de la rente foncière. La recherche d'un surprofit dans les marges de promotion est affichée comme l'objectif principal de l'arrivée sur le marché de l'aménagement. Nous avons essayé de décrire les transferts de valeur opérés par les opérateurs entre leurs différentes activités, transferts de bénéfices de l'aménagement vers la promotion, et de coûts en sens

inverse. Ces péréquations peuvent mener à un jeu de vases communicants entre l'aménagement et la promotion, l'argent gagné sur la vente des logements pouvant alors découler d'économies réalisées sur la production des espaces publics. Il convient cependant de relativiser l'ampleur de ces transferts : selon un cadre de Green Aménagement, « *sur un budget de 65 millions d'euros, ça se joue à un ou deux millions.* »

Nous pensons pourtant que c'est d'abord la maîtrise du risque et des marchés induits en aval qui pousse les opérateurs à de tels investissements. L'activité d'aménagement permet alors aux promoteurs de massifier leur activité et de garantir l'apport de foncier, jouant en cela un rôle contra-cyclique. Cet élargissement des prérogatives des opérateurs privés ne permet pas uniquement de concurrencer les opérateurs parapublics historiques de la production de la ville dense : l'achat de grandes emprises foncières leur permet en outre d'accentuer leur domination face à une concurrence de promoteurs locaux incapables de maîtriser les terrains à de telles échelles.

Se pose alors la question des instruments entre les mains des acteurs publics pour pouvoir exiger des contreparties équitables à l'intensification de l'usage du sol que leur pouvoir réglementaire leur permet. Les discussions autour du montage et de la programmation des projets urbains peuvent se résumer par la manière de s'accorder sur le chiffrage de ces contreparties, à travers un échange de la ressource réglementaire et politique contre la ressource économique et technique. Nous avons ainsi défini les différentes marges de manœuvre à la disposition des acteurs pour définir les contreparties. Le prix de vente des logements étant doublement encadré par le marché et les acteurs publics, le coût du foncier se trouvant très vite soumis aux références du territoire, ces marges se trouvent donc avant tout dans les coûts de construction, les modalités de programme, ou les aménités d'aménagement. Ce dernier point pose le problème de la qualité des espaces produits, à plus forte raison quand ces espaces n'ont pas de valeur marchande et que la rémunération des surcoûts n'est pas assurée. Nos résultats montrent en effet que le jeu de péréquations entre les bilans de promotion et d'aménagement crée une relation informelle et relativement inédite entre la qualité des logements, indexée à leur coût, et celle des espaces publics.

CHAPITRE 6 –DU PROJET IMMOBILIER RESIDENTIEL : LA POSSIBILITE D'UNE MARCHANDISE ?

« Si on écoute les aménageurs ils voudraient que tous les logements soient orientés au sud. » Un directeur de GSP[159]

« Un T5 au rez-de-chaussée, c'est compliqué commercialement. » Un responsable programme de GSP

« Donc on peut agir sur tout mais dans la limite du raisonnable et il faut pas que ça transforme le projet. » Un promoteur de GSP

INTRODUCTION

Le présent chapitre a pour objet d'étudier l'activité centrale et quotidienne des promoteurs immobiliers résidentiels : l'opération de construction d'immeubles de logements. Comme nous l'avons déjà expliqué, les conditions de notre recherche de terrain nous ont poussé à nous concentrer sur le développement de tels projets, à l'exclusion du suivi de chantier proprement dit, ou de la livraison des appartements. Nous chercherons donc ici à décrire les étapes du montage et de la conception des projets résidentiels, dans l'optique de comprendre le processus qui mène au produit fini.

Notre revue de la littérature a déjà montré que les catégories de décision des promoteurs peuvent se comprendre et s'analyser à plusieurs échelles, et selon différents points de vue disciplinaires, de l'analyse géographique et quantitative (Trouillard 2014) à la critique architecturale (Nivet 2006), en passant par l'analyse des stratégies d'entreprise, dans une optique de compréhension plus générale de la production urbaine (Fainstein 2001; Pollard 2009; Callen 2011). Nous choisissons ici de nous concentrer sur la compréhension des catégories d'action quotidiennes des promoteurs immobiliers résidentiels, que nous situons à l'échelle du projet immobilier, ou plus concrètement, du bâtiment. Cette échelle de recherche est intimement et nécessairement liée à notre méthode d'observation ethnographique, laquelle a pour objet de renouveler la perception d'un phénomène banal : la construction d'immeubles de logements collectifs privés.

[159] Green Secteur Production

Par rapport à la plupart des travaux existants, l'échelle du bâtiment étudiée ici fait donc figure d'échelle micro. À ce titre, les problèmes qui se posent quotidiennement peuvent paraître presque prosaïques, et les solutions adoptées contingentes. Nous tenterons de montrer qu'une partie de la stratégie globale des promoteurs peut se comprendre à travers ces microdécisions. La description des catégories de décision qui y règnent pourra donc nous permettre par la suite d'en comprendre l'éventuelle extension à une échelle plus large, celle de l'aménagement, ce qui sera l'objet du chapitre suivant.

Notons que si l'échelle du bâtiment constitue l'échelle d'intervention classique des promoteurs immobiliers, les projets menés par les promoteurs de GSP présentent tous un volume de logements très important : de 150 à 400 logements par phase pour les projets que nous avons étudiés (hors vente en bloc), ce qui en fait un promoteur atypique. À titre de comparaison, un bâtiment de 50 logements est déjà considéré par des acteurs publics comme la communauté d'agglomération Plaine Commune comme la taille maximum souhaitée d'une copropriété.

Les sources utilisées dans ce chapitre sont issues de nos observations et de nos entretiens, complétés par divers documents techniques et plaquettes marketing. Il s'agira dans un premier temps de décrire le déroulement général de la phase de conception des bâtiments de logements par les promoteurs, en collaboration partielle avec les maîtres d'œuvre et la collectivité (1). Nous décrirons ensuite les logiques générales qui président à la conception des immeubles de logement (2), fondées sur une recherche constante d'optimisation (3). La prise en compte de critères spécifiques à la production de logements sociaux (4) et aux cahiers des charges environnementaux (5) sera alors détaillée. Nous verrons enfin comment le processus de production est contrôlé par les promoteurs, notamment à travers le dépôt de permis de construire (6), avant de décrire la phase de lancement commercial (7).

1. Le logement, un produit conçu collectivement

La conception des projets de logements collectifs ne dépend pas uniquement des promoteurs immobiliers. Les maîtres d'œuvre sont également des prestataires importants, même si nous avons montré dans le chapitre 4 qu'ils restent assujettis

à leurs maîtres d'ouvrage. Dans le cadre de bâtiments inclus dans des projets urbains, comme c'est le cas dans les exemples étudiés, aménageurs et collectivités ont également leur mot à dire.

Une co-conception du bâtiment entre architecte et promoteurs

Décrivant la stratégie de H. Jobbé Duval, figure de la promotion immobilière française des années 2000, S. Nivet écrit que « sa quête de rentabilité l'a conduit dans un premier temps à construire des immeubles dont l'épaisseur inhabituellement forte a obligé les architectes à reconsidérer les dispositifs dominants. » Dans un autre texte, elle interroge ainsi l'architecte Y. Lion sur le rapport à l'architecture qu'implique le travail avec la maîtrise d'ouvrage privée.

« C'est en rencontrant des promoteurs privés que j'ai envisagé pour la première fois de faire des immeubles de logements de 25 mètres d'épaisseur. L'intérêt de cette épaisseur réside aussi dans l'inertie thermique induite. Néanmoins, cette épaisseur a une grande influence sur les plans masses. Or j'ai l'impression que la première mission de l'architecte par rapport aux promoteurs consiste à les aider à inscrire les bâtiments qu'ils construisent dans le monde. […] Dans le milieu de la promotion, on parle de "produit". Il faut transcender cette notion par son inscription dans le monde. C'est notre responsabilité d'architectes » Y. Lion, cité par S. Nivet, et F. Akinosho (Nivet et Akinosho 2003)

Nous avons déjà évoqué les rapports de collaboration teintés de concurrence entre architectes et promoteurs dans la conception des projets. Les situations décrites ci-dessous illustrent à quel point les réunions entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage peuvent être l'occasion de définir ou de modifier les grandes orientations des projets.

Un architecte du projet de Narse présente son projet à l'équipe de Green. Il évoque sur le plan un retour de façade, qui génère des vis-à-vis entre les appartements. Le directeur général de GSP lui demande :
- *Quelle distance vous avez, au point le plus défavorable ?*
- *10 mètres.*
- *C'est très brutal. C'est dur*.

Le directeur de la maîtrise d'ouvrage propose de changer l'orientation du bâtiment afin de résoudre le problème.
- *Pour cela, il faudrait modifier le parcellaire*, répond l'architecte.
- *Si vous pensez que c'est bien, je suis prêt à vous défendre*, dit le directeur général.
- *Ah, enfin !* s'exclame un autre architecte.
- *Je n'osais pas toucher à ça*, dit l'architecte coordinateur
- *Touchez, touchez !* dit le DG.

Une discussion s'engage autour des arguments à avancer pour convaincre la ville de cette modification.
- *Ça se plaide*, conclut le directeur de la maîtrise d'ouvrage.
- *Juridiquement parlant c'est bon ?* demande le DG.
- *Oui, car on s'est engagé sur une surface*, confirme le directeur du développement.

Cette souplesse dans la forme du plan masse, qui peut être modifié en aval par des considérations à l'échelle du bâtiment, est un effet d'ajustement ultérieur permis par le rôle spécifique d'aménageur-promoteur. Travailler à l'échelle de l'aménagement permet au promoteur d'orchestrer la cohérence architecturale entre les différents bâtiments qu'il produit.

Tout au long de la réunion avec les différentes équipes d'architectes travaillant sur le projet, le directeur général de GSP se concentre sur la cohérence entre les différents bâtiments. « *Cet effet parallèle n'est pas très heureux d'un point de vue morphologique,* dit-il, *Louis et Alexandre*[160]*, est-ce qu'on peut éviter cette confrontation entre les deux tours ?* »

Le dirigeant de GSP est conscient de l'importance de l'architecture dans la stratégie de son entreprise. Davantage que les maîtres d'œuvres, c'est lui qui fixe la ligne générale du projet architectural, et demande les modifications : « *J'ai vu vos croquis, c'est des corons, là ! La zone industrielle, on y est !* », se plaint-il un jour aux architectes du projet de Narse. Il peut également leur demander de travailler dans le détail sur les façades et leur rythme.

Le dirigeant de GSP demande aux équipes d'architectes de « *magnifier les angles* », en « *adoptant un rythme régulier* ». « *Je ne veux pas de simplex, duplex, duplex, simplex.* »

Si les façades représentent les vitrines des projets, le détail des bâtiments reste une affaire technique, débattue entre les chargés de projet respectifs de Green et des architectes, sur la base des chiffrages réalisés par la direction des études.

« *On a besoin du chiffrage pour orienter les archis. Si le 5 juin* [date de la réunion avec les architectes] *l'estimation a été faite, ça nous permettra de leur dire "il y a trop ou pas assez de brique", "il y a trop ou pas assez de châssis"* », demande un chargé de projet à son collègue du service études.

Lorsqu'il faut adapter le programme en cours de route, pour des raisons de cahier des charges ou de constructibilité, un dialogue direct, plans à l'appui, s'instaure entre les architectes et les chargés de projets.

Réunion architecturale, projet de Merlon. Un grand plan masse est étalé sur la grande table de réunion à l'étage de GSP. Le chargé de projet de l'architecte coordonnateur présente au chargé de projet de GSP et à celui de Green Aménagement la nouvelle version de l'îlot C, revu pour correspondre au cahier des charges. La *constructibilité*[161] a été revue à la baisse pour améliorer l'ensoleillement des appartements prévu dans le cahier des charges environnemental, véritable point d'achoppement qui bloque l'ensemble du projet. Architecte : -*On ne comprend pas comment vous voulez procéder. Vous êtes prêts à perdre de la surface ?*

[160] Deux associés de deux agences d'architectes présents.
[161] Surface construite sur un terrain donné.

Chargé de programme de GSP : -*Si mon bilan ne tourne pas, je ne vais pas pouvoir déposer*. [Il s'adresse à son collègue de GA[162]] *Si ça tourne pas, moi je peux pas te payer le foncier, et toi tu peux pas réaliser la ZAC.*
Chargé de développement de GA : -*On est en plein dans votre sujet, Paul, le développement durable contre les recettes de l'aménageur. Aujourd'hui, on inverse la logique en voulant atteindre les objectifs développement durable.* [A l'architecte] *Le débat avec la ville, on doit l'avoir autour de ce travail, mais la négo est pire que ce que je pensais pour obtenir une nouvelle constructibilité.*
La discussion tourne autour du nouveau plan masse de l'ilot.
Chargé de développement de GA : -*On pourrait libérer le cœur d'îlot en supprimant le plot central ?* [Evoquant un vis-à-vis] *Vous n'avez pas trop réfléchi à ce qui se passe en bordure d'îlot…*
Architecte : -*Si on traite avec les autres îlots, on ne fait que des petites maisons.*
Chargé de développement de GA : -*D'accord, on va les analyser individuellement, après on parlera de la conception globale.*
Le problème central est que la densité du projet est trop forte pour pouvoir satisfaire aux exigences du cahier des charges environnementales.
GSP : -*Ils avaient déjà travaillé avec les densité prévues à l'époque du concours* [densités initiales demandés par la ville, et qui étaient alors plus faibles], *et déjà ça ne marchait pas.*
Chargé de développement de GA : -*Si on revient aux densités du concours, c'est déjà craignos, mais si même là le cahier des charges n'est pas tenable, ça devrait convaincre la ville normalement*.
(…)
Chargé de développement de GA : -[Commentant le nouveau plan*] Et là, vous avez fait un décroché ?!?*
Architecte : -*Oui, un porte-à-faux.*
GA : -*Vous allez vous faire engueuler par* [le directeur général de GSP], *vous savez ?*
Architecte : -*Mais ça permet de gagner de la surface…*
GA : -*Vous verrez avec lui*. (…) *Là, on touche pas*. [Pointant un bâtiment en R+3 sur le plan avec son stylo] *Là, on est au Sud, donc on peut monter… Là on blinde*.
Architecte : -*Ça donne sur* [l'îlot d'équipement], *on est assez dégagé ici, donc on peut monter*.
GSP : -*Sur le dernier îlot, ça va faire mal.*
GA : -*Une question : si on a un duplex, il les faut où les deux heures d'ensoleillement ? En haut ou en bas ?*
Architecte : -*Dans le séjour.*
Une discussion s'engage sur la possibilité de faire des duplex croisés afin d'exposer tous les séjours au Sud, ou bien des duplex descendants, afin de surélever les séjours pour favoriser leur ensoleillement.
GSP : -*On pensait qu'on allait avoir des dérogations plus importantes sur le cahier des charges. On pensait pas qu'ils allaient être aussi embêtants.*
GA : -*Moi je pense que pour respecter leur truc, on ne met pas plus de 40 000m² dans la ZAC. (…) Maintenant, le principe quand on va baisser* [la constructibilité] *c'est de diminuer l'activité et pas le logement. Après, la question se posera surtout sur l'îlot A.*

Comme on le voit, ces réunions sont l'occasion d'intenses discussions sur la forme urbaine et architecturale des projets, ainsi que de commentaires précis quant au contexte des négociations autour des programmes et des cahiers des charges. L'implication des opérateurs pour respecter leurs contraintes tant en

[162] Green Aménagement

termes de volumes de production que de respect des cahiers des charges les conduit à prendre part au dessin du plan masse et de la forme urbaine.

Préparer la présentation du projet aux élus

Une fois *calé* le projet architectural avec les architectes, il s'agit de préparer sa présentation à la collectivité. Des réunions de préparation sont alors organisées avec la direction de GSP, celle de GA, et les associés des agences d'architecture qui seront en première ligne pour présenter aux élus le projet dessiné par leurs salariés. Au cours de celles-ci, les discussions continuent quant au projet global.

Réunion entre les architectes (8 personnes) et l'équipe de Green (4 GSP, 3 GA) sur le projet de Narse.
Directeur du montage GA : -*Je vous annonce que le nouveau PLU de Narse [comprenant le règlement de ZAC] a été approuvé.*
Architecte : -*Ils sont plus efficaces qu'à Merlon !*
Directeur du montage GA : -*Pour l'instant ça marche bien, mais les municipales risquent de changer la donne. Mais oui, au moins là les copils sont l'occasion de prendre des décisions.*
L'équipe d'architectes coordonnateurs résume les modifications apportées au projet depuis la dernière réunion *: -On s'est donné des règles communes plus claires. On a agrégé les réflexions des différents architectes. Désormais les îlots sont plus ouverts sur le jardin. Reste la question des BAVE*[163]*.*
Responsable projet GA : -*Ça passe en conseil municipal lundi.*
L'architecte coordonnateur décrit donc le projet : -*On a un socle constitué sur la rue, et des émergences en cœur d'îlot. Le matériau commun utilisé est un pourtour urbain de type brique. Sur l'avenue, la fragmentation du linéaire permet une skyline animée. Par contre, on a montré ça à [l'architecte principal fondateur de l'agence], et il regrette de ne pas pouvoir monter les émergences.*
- *C'est pas le sujet enfin ! On ne va pas changer le PLU de nouveau*, s'agace le directeur général de GSP. *Pour les matériaux, la brique claire me va. C'est un matériau traditionnel de Narse, qui a une certaine consistance. Par contre je trouve que c'est un matériau qui se décline en volume, et non en facette. (…) La plaquette, le but du jeu c'est de ne pas sentir que c'en est. (…) Il faut apporter de l'embourgeoisement à l'acte de construire, c'est un matériau noble. Il ne faut pas être dans le faux. Là, ça fait décor. Tout le monde n'a pas votre lecture intellectuelle du bâtiment, et nous on n'aura pas les sous pour de la brique pleine. De toute façon, on ne trouve plus de briqueterie qui savent faire les chaînages. (…) On est pris par le lobby du béton. (…) Si on décide de faire de la brique, c'est en volumétrie. C'est vous les archis, mais si vous voulez faire de la facette, il faut choisir un autre matériau.*
- *Il n'y a pas beaucoup d'autres choix*, objecte un des architectes.
Le DG de GSP cite aussitôt cinq autres matériaux possibles. « *Je ne dis pas que j'aime ça, mais il y en a. Je ne suis pas gêné de faire en brique jusqu'à R+1, mais sinon c'est trop massif. À vous de trouver une complexité volumétrique.*»
L'architecte coordinateur intervient : -*On voudrait que les émergences se distinguent, mais il y a la question économique : est ce qu'on a les moyens de se payer toute cette brique ?*
- *On saura vous le dire*, répond sèchement le directeur général. *Si vous faites de l'économie et nous de l'architecture, on ne s'en sort pas.*

[163] Système de collecte des ordures sous forme de Bornes d'Apport Volontaire des ordures ménagères demandé par la collectivité.

A la suite de cette réunion, le directeur général de GSP, trouvant que le travail des architectes n'était pas suffisamment abouti, a choisi de reporter la présentation aux équipes de la ville de Narse prévue pour la semaine suivante. Après avoir laissé quelques semaines aux architectes pour retravailler leur projet, une nouvelle réunion est donc organisée avec eux dans les locaux de Green. Cette fois-ci, le dirigeant est content du travail qui lui est présenté, et donne le feu vert pour le montrer à la ville.

Le dirigeant de GSP s'adresse aux architectes après une présentation de leurs îlots respectifs : « *Bravo et merci. Deux ou trois détails par rapport au plan masse : Louis et Alexandre, est-ce qu'on pourrait éviter la confrontation entre les deux tours ? Je me pose beaucoup de questions par rapport au vis-à-vis et à la cohérence entre vos bâtiments. Disons que l'effet n'est pas très heureux d'un point de vue morphologique*. » S'ensuit un débat pour savoir quelle tour pourrait le plus facilement être déplacée afin d'éviter cet effet couloir, mais un des architectes interpelle le directeur général :
Architecte : -*Toi qui adores New York, je ne comprends pas cette réflexion. C'est bien, quand la ville est serrée. On a fait tout un travail là-dessus, et donc même si c'est serré, bah voilà…*
Cadre dirigeant de GSP : -*Moi aussi je le dis parfois que c'est bien si la ville est serrée, quand il faut convaincre l'auditoire, mais là c'est un peu trop…* [puis, se ravisant] *Remarque, on peut aussi bien laisser ça comme ça pour que nos élus préférés se focalisent là-dessus et nous donnent leur accord sur le reste.*
Architecte : -*Oui, c'est ça. Soyons stratégiques.*

Les discussions entre les dirigeants de Green et les associés des différentes agences d'architecture portent donc à la fois sur les grandes orientations urbaines du projet et les relations entre les bâtiments, ainsi que sur la manière de présenter le projet aux élus. Les effets architecturaux et le plan masse sont discutés entre la maîtrise d'ouvrage et les maîtres d'œuvre, suivant des catégories à la fois d'usage (le vis-à-vis entre deux bâtiments) et rhétoriques (la référence à New York comme argument d'autorité). La stratégie consistant à laisser des imperfections dans le plan s'avère souvent payante, car du côté des collectivités, élus et techniciens aiment aussi donner leur avis et modifier les projets.

Des principes architecturaux discutés avec les acteurs publics

L'attention portée à l'architecture par les promoteurs découlerait selon ce chargé de développement d'une préoccupation récente des élus locaux eux-mêmes à ce sujet.

> *« Je pense qu'il y a une prise en compte de l'architecture par les élus qui est assez récente. Avant finalement, c'est pas qu'ils s'en fichaient, mais ce n'était pas leur préoccupation première. Aujourd'hui, on voit bien, et c'est accentué je pense par les architectes, qui sont montés en puissance et en crédibilité, il y a*

même 5 ans on ne nous aurait jamais demandé de scinder 300 logements par lots de 60 par archi. Jamais. Donc ça c'est bien une nouveauté de ce qui se passe en France. » Entretien n°42

Pour un promoteur de grands projets comme GSP, les attentes des élus locaux sont aussi importantes que celles des acquéreurs de logements. Au moment des présentations des plans aux élus, ces derniers posent parfois un regard très détaillé sur le projet qui leur est présenté.

Elu à l'urbanisme de Narse : -*Pourquoi cette terrasse est au Nord-Est plutôt qu'au Sud-Ouest ?*
Architecte : -*Ah oui, car…*
Elu : -*Je réfléchis par rapport aux gens qui vont habiter là…*

C'est également le cas des techniciens, qui détaillent l'architecture des bâtiments, telle que la hauteur des porches, ou bien encore les matériaux utilisés.

Responsable de programme GSP *: -Le porche de ce bâtiment ne sera pas aussi haut que prévu. On est déjà au taquet de la hauteur.*
Directeur de l'urbanisme de Narse : -*C'est dommage ! C'était vraiment un élément de qualité. On ne pourrait pas enlever l'appartement au-dessus et le replacer sur la tourette ?* [Se rendant compte que c'est impossible] *mais convenez tout de même qu'un porche double hauteur, c'est mieux qu'à 1,90m.*
Architecte coordonnateur : *Tout dépend de la proportion…*
(…)
Directeur de l'urbanisme : -*Je pensais que les loggias seraient en bois partout.*
Architecte : -*Non, on a mis du blanc, ça agrandit le salon*.
Directeur de l'urbanisme : -*Je n'y crois pas trop à ce balcon, là. Je pense que ça va vous coûter cher… et que ça ne se fera pas. (…) Les volets roulants, ils seront en PVC j'imagine ?*
Promoteur : *Non, on est en alu.*
Directeur de l'urbanisme *: Du haut de gamme…*

Dans ces réunions, les architectes doivent justifier poliment leurs plans, influencés par les impératifs des promoteurs.

Directeur de l'urbanisme de Narse : *Je me pose la question du vocabulaire de la tôle sur la brique. J'ai peur que cela fasse "élément rapporté". Qu'en pense l'architecte coordonnateur ?*
Architecte coordonnateur : *Je pense que ça ira.*
Directeur de l'urbanisme : *Mais vous ne trouvez pas que ça a un côté protubérant ? Est-ce que la briquette se retourne ?*
Architecte coordonnateur : *Cela pose la question du linteau, ce sera plus difficile à retourner.*
Directeur de l'urbanisme : Au moins, c'est pas cher la briquette. (Il fait un clin d'œil au responsable de programme de GSP.)
Architecte coordonnateur : *Je ne suis pas d'accord pour retourner la briquette. Comme ce n'est pas de la vraie brique, on raconte une fausse vérité.*
Directeur du service d'instruction des permis de construire de Narse : (Désabusé) *On nous avait vendu de la vraie brique, et on se retrouve à hésiter entre de la briquette et de l'enduit, et ce sera de l'enduit…*

La discussion peut donc porter sur les matériaux de façade, mais également sur la forme urbaine elle-même et ses ombres portées, notamment vis-à-vis des *émergences.* Ce vocable est utilisé par les architectes pour désigner les parties des bâtiments s'élevant à 12 niveaux, mais varie en fonction des locuteurs. Officiellement, le projet ne contient pas donc de tours, mais une série d'*émergences*, venant couvrir chaque bâtiment.

Réunion de présentation des premiers lots pour le projet de Narse.
Directeur du montage de GA : -*Il y a eu un gros travail sur les émergences. Notez que l'on reste toujours en dessous des 200m² de surface maximum des émergences fixés par le PLU.*
Responsable de développement de GA : -*On a reçu l'héliodon*[164] *ce matin. On va le travailler avec l'architecte coordonnateur. Il reste du travail sur les ilots 1 et 4.*
Elu à l'urbanisme : -*Qu'en est-il de l'ensoleillement des logements ? Le lot 4 me paraît problématique à ce niveau. Et j'aimerais que vous me montriez les ombres portées des émergences.*
Architecte conseil de la ville : -*À partir du moment où il y a les émergences, il sera difficile d'éviter les ombres portées.*
Architecte coordonnateur : -*Elles font de l'ombre, mais elles produisent des appartements ensoleillés en même temps.*

Le vocabulaire utilisé pour décrire les projets vise à restreindre l'impression de densité que véhiculent certains mots. Ainsi cet euphémisme permanent à propos des tours du projet de Narse, qualifiées d'*émergences* par l'ensemble des parties prenantes, promoteurs, architectes, services techniques et élus compris. Au sein de chaque ilot, un bâtiment de 12 niveaux émerge donc de l'ensemble bâti, « *socle* » sur lequel s'élèvent déjà 9 étages, soit bien au delà de la moyenne des bâtiments classiques. L'utilisation du mot *socle* est d'ailleurs modérée par l'architecte coordonnateur, qui reconnaît devant la ville que « *les* socles*, c'est un peu abusif, parce que les tours, euh, les émergences, ne sont pas vraiment dessus* ». Si l'élu à l'urbanisme tient beaucoup à l'emploi du mot *émergence*, scrupuleusement appliqué devant lui par les promoteurs, l'emploi du mot *tourette* par un membre des services techniques montre bien sa distance quant à ce jeu de dupes.

Ces réunions de présentation des projets ont pour but d'obtenir un accord de principe quant aux grandes lignes des projets architecturaux, avant de passer à l'étape suivante : celle du dépôt du permis de construire, que nous détaillerons par la suite. Il s'agit auparavant de présenter les standards de qualité développés dans les bâtiments résidentiels.

[164] Document technique présentant les différentes ombres portées produites par un projet architectural.

2. Des degrés de prestation variables en fonction des produits

Nous avons vu que les caractéristiques de chaque immeuble peuvent varier en fonction de la localisation du projet ou des contraintes spécifiques imposées par la collectivité. Si la qualité de chaque projet est adaptée à son contexte, conduisant les promoteurs à arbitrer entre les enjeux, les immeubles produits par GSP n'en conservent pas moins des attributs communs, relevant d'une stratégie de production *rationnalisée* le plus possible, confinant à une certaine standardisation des produits.

> *« [Le directeur général de GSP], c'est un entrepreneur. Ce n'est pas un promoteur. On fait de la promotion, mais on fait des produits. On lance des produits. Nos opérations, appelons-les des produits. Quand on lance Josen, Borax, Zoubi, on fait des produits. Alors c'est sûr que c'est des logements à l'arrivée, mais c'est des produits. »* Entretien n°37

Le logement, produit standardisé

Le débat académique autour du logement comme marchandise standardisée est ancien (Topalov 1987) et encore d'actualité (Callen 2010). L'enjeu inhérent à la standardisation du logement concernerait un nivellement par le bas de la qualité des espaces produits, pour des raisons de rationalité économique. Nous tenterons ici d'interroger les modalités d'une standardisation qui touche aux prestations intérieures, aux façades, en passant par la structure des bâtiments. Ces procédés interrogent autant sur l'économie de la construction que sur les effets de leur possible transfert à l'échelle du projet urbain.

Le duplex, entre produit marketing et « mode d'habiter »

GSP a l'habitude d'imposer à ses architectes des typologies de logements comprenant un grand nombre de duplex, et ce dès les appartements de deux pièces. Produire des duplex pour les petits logements est particulièrement rare dans la mesure où cela fait perdre une surface importante, c'est pourquoi cette demande de GSP a le don d'étonner les architectes.

L'architecte présente la nouvelle version du projet de Saussaye, destinée à satisfaire la programmation demandée par la SEM. « *Il y a plus de duplex, comme vous l'avez demandé, mais ça fait moins de SHAB*[165]*, moins de SDP*[166]*, moins de logements. Est ce que ça vous va ? On passe à 67% de duplex, contre 55 avant.* » « *Sur la répartition, la ville tient beaucoup aux*

[165] Surface Habitable
[166] Surface de Plancher

25% de T3 et T4. On peut dire que les T2 duplex sont des T3. À Toton on leur a fait ça » propose le directeur de programme de GSP. « *Le gros sujet c'est sur les T4 et T5 duplex,* avertit l'architecte*. On aura une perte de surface habitable.* » « *Pour l'instant on touche à rien. On justifie combien de perte ça fait* » conclut le directeur de programme.

Vendre tant d'appartements en duplex représente une certaine particularité dans la promotion, étant donné le manque à gagner représenté en termes de surface utile (les escaliers intérieurs n'y sont pas compris) et de surface vendue (les salons avec une double hauteur sont autant de mètres carrés en moins dans le projet). Ces pertes relatives sont compensées par une singularité supérieure des logements, qui se commercialisent ainsi plus facilement. La forme des duplex, avec leurs doubles hauteurs dans les salons, se répercute en outre sur la façade. Les effets architecturaux de ces doubles hauteurs sont présentés par le directeur général de GSP comme atténuant l'effet de masse des immeubles vu de l'extérieur. La référence à Le Corbusier est souvent convoquée pour convaincre l'auditoire.

Elu aux grands projets : -*Concernant le double-pas [produit par les duplex], cela existe déjà dans d'autres quartiers ? Je voudrais savoir ce que ça donne à cette échelle.*
Directeur général de GSP : -*On en a fait une spécialité. Tout l'exercice sur les doubles niveaux produit des vides sur séjour, qui font perdre de la surface pour créer un vrai vide et se décoller de la façade, c'est ce qui donne l'effet double-pas, comme un effet cathédrale. On essaye vraiment de réinterpréter la vision de Le Corbusier sur le logement de maisons superposées. Il y a aussi des studios mezzanines : toute la granulométrie, du célibataire à la famille nombreuse, peut avoir un duplex.*
Elu à l'urbanisme *: -Et comment les gens gèrent ce vide ? Est ce qu'ils veulent le combler [pour gagner de la place]?*
Directeur général de GSP : -*Non, on l'avait proposé, mais l'usage montre que ce n'est pas le cas.*

Cette architecture originale fondée sur le duplex se répercute sur les façades. D'autre part, l'usage du duplex permettrait d'accroître l'acceptabilité d'une densité construite importante. L'idée selon laquelle la forme du logement en duplex oriente la forme urbaine vers davantage de légèreté est défendue par les promoteurs de GSP, ce qui permet de justifier une densité construite plus importante.

Les matériaux de façade, entre refus du pastiche et « rationalité économique »

Au-delà des prestations des logements, les types de matériaux utilisés en façade sont également vecteurs d'économies. Cependant, les façades sont aussi la vitrine des projets, bien davantage que les plans des appartements. Promoteurs et architectes cherchent notamment à éviter l'aspect factice de la fausse brique (« la

plaquette »), tout en ayant recours à ce matériau. Les différents types d'enduit sont également l'objet de discussions.

> Les architectes d'un bâtiment de Merlon voudraient mettre de l'enduit métallique sur leur façade. Le directeur général de GSP, alors en congés, répond par mail qu'il n'en est pas question. Le directeur technique dit que si les architectes le souhaitent, « *ils peuvent faire des recherches pour trouver un enduit de bonne qualité, [c'est-à-dire lisse], mais qui ne coûte pas 300€/m². Aujourd'hui notre enduit on l'a à 80€, 500 francs. Il faudrait ça.* »

Au-delà du type de matériau utilisé en façade, leur répartition et leurs variations sont également en jeu. Ce thème de la façade fait l'objet de négociations d'autant plus fortes qu'il est un des seuls items sur lequel l'architecte ait la main. Des ratios dans le dessin de la façade s'appliquent pour tous les projets, comme la surface vitrée, qui ne doit pas excéder 20% du total.

> Chargé de développement de GSP : -On avait dit 50% de plaquette, ou 60% s'ils [les architectes] prenaient du Röben [marque de plaquette].
> Directeur technique de GSP : -Röben ils vont pas en prendre, c'est pas à la mode.

Pour les architectes, notamment ceux qui travaillent pour la première fois avec Green, le recours systématique à la fausse brique est considéré avec amertume. Certains tentent alors de contourner leur maître d'ouvrage en demandant à la ville ou à l'aménageur de leur donner des instructions précises en termes de matériaux de façades, provoquant parfois de sérieux conflits. Sachant qu'ils n'auront jamais recours à de la brique pleine ou à des matériaux de façade coûteux, les promoteurs adoptent des positions directes et franches, avec des arguments économiques.

Définir l'architecture des bâtiments en fonction du produit

La qualité architecturale et les prestations des bâtiments peuvent varier en fonction de la localisation des immeubles, et donc du type de clientèle visée. Cela interroge une nouvelle fois le rapport des promoteurs à l'architecture. Ce rapport est au centre des travaux de S. Nivet, qui étudie notamment les plans des immeubles construits par les promoteurs immobiliers, en les comparant avec ceux de Le Corbusier (2006). Elle montre que l'importance accordée à l'architecture n'est pas nécessairement synonyme de contrôle de celle-ci par les architectes.

> *« Le travail de l'architecte se résume donc le plus souvent à mettre une surface constructible en conformité avec un règlement d'urbanisme, et à dessiner une façade en vue de l'obtention du permis de construire. »* (Nivet 2006)

A rebours d'une « *architecture de promoteur* », souvent considérée comme synonyme de pauvreté architecturale (Lucan 2001; Ardenne 2004), l'architecture est devenue au cours des années 2000 un vecteur de différenciation pour certaines grandes sociétés de promotion immobilière. La stratégie de Green Secteur Production s'inscrit dans la droite ligne de ce modèle, utilisant l'architecture pour coller aux désirs symboliques de l'époque, ce qui consiste notamment à « *présenter un immeuble comme une superposition de maisons individuelles* » (Nivet 2006). Le type de marché dans lequel s'inscrit le projet, c'est-à-dire sa localisation et les ressources économiques de la clientèle visée, en déterminent les attributs.

Des prestations qui varient selon la localisation

C'est une évidence : la qualité générale d'un logement varie en fonction des ressources économiques de la clientèle à qui il est destiné. Du point de vue des promoteurs, la localisation constitue le principal, si ce n'est l'unique critère pour déterminer le niveau de prestation de leurs produits.

> *« Nous on a une clientèle plutôt de banlieue. Nos logements architecturalement ils sont plus marqués, plus travaillés, mais on n'a pas des acquéreurs bourgeois. Ça c'est plutôt Green Standing [une autre filiale de promotion résidentielle de Green]. Eux c'est Paris intra-muros, première couronne. Donc ils ont des prestations supérieures à l'intérieur du logement. Leur architecture est très classique, mais à l'intérieur ils ont des produits de meilleure qualité, qui s'adressent à une classe sociale supérieure. »* Entretien n°17

La filiale dont il est question intervient à Paris et dans les secteurs les plus huppés de la première couronne, zone géographique où les différences de standing entre les projets sont nombreuses. La question du lien entre classicisme architectural et prestations élevées était déjà soulignée dans les travaux de S. Nivet.

> *« Les opérations modestes doivent "surdémontrer en façade". Les opérations plus chères nécessitent moins de codes : là, il faut mettre l'accent sur la typologie, se pencher plus sur l'être, par opposition au paraître. »* H. Jobbé-Duval, cité par S. Nivet, et F. Akinosho (Nivet et Akinosho 2003)

La place de l'architecture dépendrait donc du degré de standing de l'opération : aux immeubles peu coûteux l'accent mis sur la façade, par opposition à l'attention portée au plan et aux finitions dans les opérations plus onéreuses.

Pendant une visite de chantier, un promoteur remarque un décalage dans la pose des carreaux d'une salle de bain. *« Si on était à Paris, on dirait au gars de venir le refaire, mais ici, au prix où c'est, c'est pas la priorité* », nous explique-t-il.

Un chargé d'étude responsable du chiffrage des projets nous détaille en entretien les différents degrés de standing des bâtiments. Il définit ainsi trois catégories, dont vont dépendre le type de revêtement de sol intérieurs et extérieurs, les menuiseries, ou les matériaux de façade. L'épaisseur des cloisons à l'intérieur des appartements est également un facteur de distinction important entre les opérations.

> *Réponse : « T'as à peu près trois catégories. T'as le bas de gamme, où tu vas mettre du sol PVC partout. Tu vas mettre des lavabos sur colonne, tu mets pas de meuble vasque. (…) un revêtement de façade 80% d'enduit et 20% de plaquette. Tu t'arrêtes là quoi. Tu vas pas plus loin. Tu mets des dalles sur plot gravillonné pour les étanchéités par exemple. Alors que sur des projets plus sympas tu peux mettre de la dalle béton lisse, ou de la dalle bois. C'est aussi les menuiseries PVC par exemple. Après tu pourras passer en bois, avec des volets roulants, un peu plus sympas. En gros le bas de gamme c'est à peu près ça. Ça joue vraiment sur les façades, et à l'intérieur sur les revêtements. (…) Les cloisons en règle générale on met toujours de la cloison de 5 [cm d'épaisseur]. Mais ça nous arrive, là à Narse, de mettre de la cloison de 7, un peu plus sympa, plus épaisse. Au niveau de l'acoustique…*
>
> Question : -Ça fait vraiment exploser les coûts les cloisons de 7 ?
>
> *R : -Non, ça fait pas exploser, mais disons qu'il faut raisonner… t'as une cloison de 5 qui va te coûter 22 euros, et une cloison de 7 qui va te coûter 30, 32… donc tu multiplies par x mètres carrés, ça va vite… donc il faut l'anticiper.*
>
> *(…) Le milieu de gamme, tu peux dire qu'au lieu de mettre du PVC je mets de la moquette et stratifié. Tu mets des meubles vasque. Ça va s'arrêter là je dirais. Sur les façades après, tu auras un peu de bardage métal, ou des volets bois par exemple, des menuiseries extérieures bois.*
>
> Q : -Sur les espaces communs ça joue aussi ?
>
> R : *-Oui, oui, c'est pareil, tu peux te dire que dans du bas de gamme tu vas mettre du PVC dans les parties communes, au rez-de-chaussée tu vas mettre du carrelage… mais on essaye quand même dans le bas de gamme de faire des hall d'entrée sympas. (…) Le très haut de gamme, on n'en fait pas beaucoup. On est une filiale qui fait plutôt du milieu de gamme. Par exemple dans le haut de gamme, tu peux avoir du parquet, tu peux avoir des systèmes de planchers chauffants, chose que t'as pas ailleurs. Tu peux avoir de la menuiserie bois-alu, mais nous c'est pas ce qu'on fait le plus. Tu as bien vu que les projets qu'on a, on n'est jamais dans Paris, et même en petite couronne, on n'est pas dans les endroits les plus… sympas. On fait des produits sympas mais dans des villes qui le sont un peu moins, et qui vont le devenir, en fait. »* Entretien n°46

Si les prestations varient donc d'un immeuble à l'autre, le produit phare de GSP qu'est le duplex est quant à lui commercialisé dans toutes les opérations.

L'architecture contre la performance technique

Un projet immobilier est un concentré d'arbitrages entre différents curseurs, qui dépendent notamment des attentes de la collectivité dans le cas de projets d'envergure. Néanmoins, la qualité architecturale ne pourra pas nécessairement être conciliable avec des performances techniques ambitieuses. Le travail des promoteurs consiste à répondre à ces attentes en les hiérarchisant, étant entendu que toutes les ambitions ne sont pas compatibles, pour des raisons économiques.

> *« Ça dépend vraiment de chaque projet. C'est vraiment en discutant avec [le directeur général de GSP] et les développeurs. Déjà, eux, qu'est-ce qu'ils ont été vendre à la ville ? Quel était leur premier discours ? Est ce qu'on a fait un discours en disant : "Green Secteur Production, on sait faire des bâtiments techniques" ? Si on fait ça, on va s'atteler là-dessus. Ou alors, "nous on sait faire des beaux bâtiments avec des super façades", on va s'atteler là-dessus. Par exemple à Toton, sur la ZAC, (je sais pas si tu as vu, ça y est, là on rentre dans le dur, on s'en occupe, je suis déjà à trois rendez-vous avec l'aménageur) je sens qu'on a été vendre du beau bâtiment là-bas. Ils en ont rien à faire de ce qu'on va mettre à l'intérieur. Ils en ont rien à faire de la spécificité, de si on va faire de la [ventilation] double flux ou pas, ils en ont rien à faire, ils veulent faire du beau bâtiment. Donc là on va mettre le curseur plutôt esthétique. En sachant que dès que tu mets un curseur, derrière, n'oublie pas qu'il y a toujours l'aspect financier. Et ça c'est important. Dans chaque dossier, ton curseur financier il ne bouge jamais. Après on a des bâtiments tout bêtes, des projets tout bêtes comme à Dassu, ZAC des Nizes, les projets c'est du bâtiment courant. Et là on voit plutôt le curseur vers économique-technique. Ça dépend vraiment de chaque projet. »* Entretien n°30

Sur le projet de Merlon, c'est le curseur environnemental qui prime. Selon le directeur du développement de GSP, il s'agit d'une tendance récente.

> *« Le dernier point, c'est l'environnemental, puisque maintenant on voit que quand on vient développer un projet, et le gros exemple, c'est Merlon, on arrive avec notre aménageur, et on a été obligé de donner des pers'[167] d'ambiances globales sur le projet, pour montrer comment on allait le développer, et eux mêmes avaient déjà beaucoup travaillé avec leurs bureaux d'études sur le plan masse, pour être le plus proche possible de la meilleure rentabilité environnementale, avec le placement au soleil, l'épaisseur des bâtiments, etc. »* Entretien n°23

[167] Perspectives, dessins d'architectes.

Pour les développeurs de GSP, les exigences de Merlon posent spécifiquement problème : la densité attendue, couplée aux performances environnementales ambitieuses, ne permet pas de garantir la qualité architecturale voulue.

> *« C'est simple : conformément au développement durable il faut densifier. Or pour respecter tous les éléments du cahier des charges il faudrait limite que l'on n'ait qu'un seul bâtiment, parce que il faut que le logement soit suffisamment éclairé dans la journée, il faut qu'il soit suffisamment isolé, il faut qu'il soit... voilà isolé éclairé et rien que ça, c'est difficile à mettre en œuvre sur les ilots parce que vu la manière dont ils ont été découpés, on a un angle, donc des bâtiments qui se rejoignent, donc forcement il y en a un qui n'est pas éclairé. Ça c'est évident, et forcément il est orienté plein nord, de toute façon le terrain il y a tout un coté qui est orienté plein nord, donc qu'est ce qu'on fait ? On supprime tous les bâtiments plein nord ? On va les rendre tous traversants certes, mais architecturalement au bout d'un moment tous les logements traversants c'est pas... ça crée, ça veut dire qu'il faut qu'on fasse des coursives sur toute la longueur de la façade pour desservir les logements, c'est pas... nous ça nous plait pas quoi, de faire ces produits architecturaux. Dans ce cas-là on ne prend pas d'archi enfin ! »* Entretien n°17

La différenciation entre les projets dépend donc largement des orientations prises par les développeurs aux prémisses de chaque opération. L'idée selon laquelle l'agencement des curseurs architecturaux, techniques et économiques rendrait chaque projet unique est une antienne très répandue dans la profession. Cependant, la production de projets de plusieurs centaines d'unités pose nécessairement la question de la standardisation des logements.

Le parking, « tout part de là »

La place du stationnement est à la fois un enjeu politique et commercial. Les élus de certaines communes veulent limiter le stationnement, quand les commerçants et les habitants veulent y avoir accès. À Merlon, le parking silo en entrée de quartier prévu en phase de consultation sera remis en cause de peur de déplaire aux futurs acquéreurs.

Au niveau architectural, « *tout part de là* », nous dit un chargé de développement de GSP. La conception de l'infrastructure détermine l'ensemble de l'architecture du bâtiment. Etant donné la nécessité de maximiser les places de parking au sous-sol, l'organisation de l'espace de stationnement doit coïncider avec la structure du bâtiment, ce qui oriente les cages d'escalier et les plans d'étage. Toute réorganisation du sous-sol conduit donc à réorganiser la

superstructure. Pour respecter les règles du PLU, les promoteurs doivent construire un certain nombre de places de stationnement, en fonction du nombre de mètres carrés ou du nombre de logements, suivant les communes. Dans le deuxième cas, il faut alors penser à prévoir dès le début un nombre de places supplémentaires, car « *si on redécoupe les logements ensuite on sera pas bons.* » Les normes et réglementations locales liées au parking sont regardées avec attention, pour correspondre exactement aux seuils fixés. Ici, le local de commerce fera 199m², pour éviter d'avoir à construire une place supplémentaire. Là, le projet de parking silo se limitera à 5999m², sous peine d'être classé en ERP[168].

L'organisation du stationnement en sous-sol dépend également des conditions géologiques.

A Saussaye, le rapport de sol montre que le parking sur deux niveaux de sous-sol prévu initialement va coûter très cher. « *La couche est bonne sur 4-5 mètres, et en dessous, bam !, T'es plus bon, t'es sur les marnes bleues d'Argenteuil* », explique le directeur technique adjoint de GSP. Une réflexion s'organise pour contourner le problème. Survient l'idée de faire un seul niveau de parking, en modifiant le plan existant et en construisant sous le futur espace public. « *C'est pas complètement con* ». Celui-ci est pour l'instant propriété de GSP, qui pourrait donc ne rétrocéder que le sol et transférer le sous-sol aux copropriétaires. » Penché sur le plan actuel, le directeur adjoint calcule rapidement : «*ça ferait 75[m] par 70[m], pour 200 places. On a besoin de 25m² par voiture. C'est jouable ! Il y aura un mur de soutènement à faire sur deux niveaux, mais ça vaudrait quand même le coup »* conclut-il. Pour pouvoir argumenter auprès de la SEM en faveur de cette solution très économique, il reste désormais à changer les plans, et à faire ajouter au rapport de sols une conclusion alternative ne prenant en compte qu'un seul niveau de sous-sol : « *on va lui faire ajouter une variante. Je vais lui dire ce qu'il faut marquer ; pour les archi, ils vont dire "ah on reconnaît bien GSP", mais bon, on ne change pas une équipe qui gagne !* »

Les terrasses et les espaces extérieurs

Bien qu'ils ne rentrent pas en totalité dans la surface vendue aux acquéreurs, les terrasses et les espaces extérieurs sont un argument de vente important pour les promoteurs. Les jardins privés en rez-de-chaussée doivent cependant être sécurisés.

Réunion sur le projet de Narse.
Directeur de l'urbanisme de Narse : -*Ah, les jardins privatifs, mon sujet préféré. Comment sont traitées les clôtures entre jardin privatif et collectif ? Une barrière végétale, ça suffit pas ? On a un double sujet : dans le projet urbain, les jardins privés participent du jardin public, mais la barrière qui sépare le privé du collectif doit être moins forte que la barrière entre le privé et le public.*
Promoteur : -*D'un point de vue commercial, on ne pourra pas vendre les logements au rez-*

[168] Etablissement Recevant du Public. Un parking ERP nécessite des sas en plus, des zones de regroupement, des contournements, des plafonds pare-flammes, des portes coupe-feu, etc.

de-chaussée si il y a un risque de vol. On peut faire une belle serrurerie.
Directeur de l'urbanisme : -*J'en doute un peu. Par contre c'est bien parce que vos jardins privatifs sont généreux, et affectés à de grands logements, qui se donneront les moyens de les entretenir. Pour les petits logements, mieux vaut mettre une terrasse minérale, parce que dans un studio on n'a pas la place pour mettre un instrument pour couper l'herbe.*

En revanche, les éléments de confort extérieur sont réservés aux logements que les propriétaires habiteront. Les architectes ont donc pour consigne orale d'éviter de dessiner des espaces extérieurs pour les studios, produits d'investissement typiques.

Standardisation, industrialisation, optimisation

Il est difficile d'établir ce qui relève de la standardisation, de l'industrialisation du processus constructif, ou d'une optimisation architecturale à vocation économique dont l'application à la ville serait un potentiel vecteur de pauvreté architecturale des espaces produits. Les promoteurs de GSP revendiquent le fait de dupliquer à grande échelle les types de logements qui plaisent à leurs acquéreurs, mais se défendent en général de proposer des projets clé en main.

> *« Notre projet c'est pas quelque chose qu'on duplique. On duplique les appartements en double hauteur, on duplique le concept de l'intérieur-extérieur, des espaces communs, des espaces individuels, des espaces extérieurs privatisés, des grandes terrasses, du duplex, des mezzanines, vous voyez ? Donc le concept de la maison individuelle dans le collectif, ça, ça reste partout. Après, on se cale vraiment au projet. »* Entretien n°37

Au cours d'une discussion, un cadre de l'entreprise nous explique que GSP est selon lui particulièrement peu directif avec les architectes, leur laissant une grande liberté d'action, contrairement à ses concurrents.

« *Il y a des promoteurs qui recherchent le plus possible à rationaliser leur bâtiment, leurs coûts de construction, et considèrent que l'aspect esthétique sera assuré uniquement par le travail des façades. Notre démarche, c'est de dire aux archis de montrer ce qu'ils savent faire en utilisant nos produits [les duplex]. La plupart des promoteurs disent de rester dans les trames, certains donnent même des cahiers sur les types d'appartements qu'ils veulent. (…) Pour les trames, au niveau constructif, on travaille le béton avec des banches, et la trame c'est la structure du béton qui influence les pièces, et qui doit bien tomber sur les parkings [pour éviter les ruptures de charge]. C'est important aussi de faire plomber les gaines les unes au dessus des autres. Chez nous, ce qui est particulier, c'est qu'on dit aux archis "allez-y !", et ensuite le directeur technique regarde comment on peut faire techniquement ce qu'a dessiné l'archi. Si il y a des effets architecturaux qui coûtent trop cher, alors il y a une discussion qui s'instaure.* »

La subtilité de ce discours réside dans la définition des libertés laissées aux architectes en fonction du coût des « *effets* » qu'ils souhaitent produire. Le fait qu'il

soit tenu par un développeur, peu en prise avec le quotidien de la conception technique des projets, peut d'autre part nous amener à en relativiser la portée.

3. Optimiser et adapter le produit : le poids des logiques économiques

Les logements produits par GSP doivent correspondre aux impératifs de rentabilité de la société. Pour les atteindre, les promoteurs disposent de plusieurs types d'outils fondés notamment sur l'application de ratios préétablis et de stratégies d'optimisation, notamment architecturales, afin de faire rentrer le produit dans les cadres économiques attendus.

> *« Sans vraiment déformer le projet mais en optimisant tout plein de petit postes, on prend des économies en grappillant à droite à gauche. »* Entretien n°48

En dehors des projets de standing ou de quelques projets de logements sociaux, les bâtiments de logements collectifs produits par le secteur privé se caractérisent donc par la recherche d'une certaine simplicité architecturale pour correspondre aux coûts recherchés par l'entreprise. Les promoteurs travaillent pour cela avec différents types de ratios, préétablis pour tous les projets, que ce soit en termes de coûts de construction ou de rendement entre surface construite et surface commercialisable. Si ces ratios ne sont pas atteints, il faut alors revoir le projet. C'est la phase d'optimisation : elle est directement faite par les services techniques de GSP, en compagnie de projeteurs[169]. Aussi cruciale qu'elle soit pour le projet, cette phase est réalisée sans architecte.

> *« Par exemple, si on a des terrasses énormes, qu'on n'arrive pas à rentrer en surface habitable, donc qu'on ne vend pas, on construit beaucoup pour vendre peu. S'il n'y a rien qui se plombe, s'il y a beaucoup de duplex, si on a des façades avec des décrochés partout, tout ça, il faut savoir faire plus simple, tirer plus droit. Essayer de faire en sorte que toutes les gaines se plombent, après ça c'est un travail d'archi, mais l'archi fait vraiment l'ébauche au départ, et après c'est le projeteur qui va nous faire les plan DCE[170] avec la conception chez nous qui vont vraiment essayer d'optimiser le projet à fond quoi. »* Entretien n°48

[169] Personnes qui savent dessiner des plans, sans être architectes.
[170] Dossier de Consultation des Entreprises.

La recherche d'une simplicité structurelle et architecturale

Les projets de promotion résidentielle doivent donc présenter une structure constructive simple, « *plombée* ». Comme le résume un jour le dirigeant de GSP aux équipes d'architectes à qui il donne ses consignes, « *on souhaite le moins de rupture de charge possible.* » Cette simplicité structurelle est fondamentale pour tous les promoteurs. L'entretien avec ce concurrent de Green, promoteur-constructeur national, montre que l'optimisation et la simplicité structurelle sont des catégories partagées dans la profession.

> *Réponse : « -On travaille avec des maîtres d'œuvres externes. Et avec l'entreprise [de construction], qui effectivement rentre dans le détail des plans pour apporter des solutions d'optimisation. (…) L'entreprise est associée à la conception du permis de construire.*
>
> Question : -Est ce que cela oriente le type de PC, de forme architecturale, de forme urbaine ?
>
> *R : -Oui. Ça va vers une… parfois une… pas une simplicité architecturale mais on va dire euh… qu'on ne va pas non plus chercher à faire l'objet architectural, qui de toute façon ne sera pas forcément quelque chose qui va rester dans le temps. Il y a aussi des formes architecturales qui se démodent… donc on va plutôt vers une sobriété architecturale. »* Entretien n°50

Cette sobriété architecturale est intégrée par les architectes, qui savent présenter leurs projets sous un jour que les promoteurs apprécient, afin qu'il soit le moins possible retouché par la suite. « *L'idée est de se restreindre en termes de typologie [de plans], c'est-à-dire entre quatre et six* [plans différents par type de logement] », explique un architecte à ses maîtres d'ouvrages. « *[Le lot n°6 est] un bâtiment rationnel, qui permet de retrouver la surface qu'on a perdue dans les volumes de tours »,* explique un autre, à propos du projet de Narse.

Les conséquences des objectifs économiques sur le produit

L'optimisation des projets consiste à le faire évoluer en cours de montage afin qu'il remplisse les objectifs de l'entreprise.

A propos du projet de Merlon, le chargé de développement alerte ses dirigeants : le respect du cahier des charges environnementales fait « *perdre beaucoup beaucoup de surface. Sur l'ilot D, c'est de l'ordre de 2000m².* » « *On va optimiser »,* le rassure le directeur du développement. Le directeur général de GSP rappelle par la suite qu'il reste des marges de manœuvre sur la constructibilité. « *Le cahier des charges environnemental va évoluer. J'en suis certain. On va travailler avec les architectes sur l'ilot C. On va réussir à saturer la SdP*[171] », veut-il croire. « *Il faudrait trouver 1000m² si on veut réussir à couvrir les 600 000*

[171] Surface de Plancher

euros [de surcoût foncier] », dit le chargé de développement de GA. « *1000m² c'est rien* », lui répond le directeur général de GSP.

L'optimisation peut concerner certains détails du plan, mais il faut parfois revoir le bâtiment dans son ensemble.

> Question : -Si vous n'arrivez pas à atteindre vos objectifs, comment faire ?
> Réponse : *-On revoit le bâtiment.*
> Q : -Vous commencez par revoir les apparts ?
> R : *-Là on a un projet, ça fait trois fois qu'on le refait. On ne rentre pas dans les coûts.*
> Q: -C'est Borax?
> R *: -Ouais. Borax, c'est une galère. On rentre pas dans les coûts, on dépasse encore les budgets. Aujourd'hui par exemple on a coulé des pieux. On va commencer le gros œuvre, et on est encore en train de travailler avec l'architecte sur l'optimisation des façades. Pour réduire les coûts. Mais à un moment donné on pourra pas aller plus bas. Là tu vois c'est typiquement le projet où on s'est loupé dans les trois critères. On s'est loupé, on a voulu faire un bâtiment qui coûte trop cher par rapport à l'économie locale. On est dans un quartier où tu vois que tous les bâtiments en construction à côté, les [concurrent 1], [concurrent 2] et tout, ils font des bâtiments très simples. Genre des cubes. Ça coûte pas cher. Quand tu vois ça tu te dis "putain, pourquoi ils font pas un effort ?" mais c'est juste que t'as pas le marché pour. Tu vois nos appartements quand on arrive pas à les vendre on doit baisser le prix, mais pour faire ça il faut baisser le coût de construction. »* Entretien n°30

L'équipier de cet interviewé nous explique longuement comment son travail sur les prestations générales de l'immeuble permet de faire baisser les coûts de construction, tout en conservant l'image générale du bâtiment.

> *« [La toiture] en zinc, on peut la passer en différent matériaux, on peut la mettre en tuile, on peut la mettre en des choses moins coûteuses. Après c'est tout ce qui peut être gouttières, descentes EP[172], si il [l'architecte] a prévu du zinc de partout, on peut lui dire que ça va pas. On fait en PVC. C'est plein de petites choses comme ça, mais mis bout à bout au final vont finir par faire pas mal d'économie. Après ça peut être aussi des cheminements à l'intérieur du projet, qu'il a pu dessiner en pierre, en gravillons, machin, de tel sorte, ou des pavés, de la pierre. Du coup, nous on va dire, on passe tout en béton désactivé. Ça peut être un matériau de façade, par exemple, si il a prévu un bardage bois, telle référence, peut être, qui coûte deux fois plus cher qu'une autre qu'on va lui proposer. On va lui dire, "regardez on a des échantillons, ce bardage, il a à peu près le même aspect mais financièrement il rentre plus dans nos coûts". Donc d'accord, ok, tant que ça change pas l'aspect général. L'aspect général du projet, en principe, il ne change pas vraiment par rapport à ce que l'archi avait dessiné, en gros. Après*

[172] Eaux Pluviales

dans le détail si ça peut être une finition d'enduit, l'enduit au départ ils le mettent toujours taloché fin, ou machin, si tu le passe en gratté fin, ça coûte, 30, 40% moins cher. Donc c'est plein de petits détails comme ça mais quand tu commences à gratter sur pleins de postes, ça chiffre en centaines de milliers d'euros. » Entretien n°48

Ces détails, arbitrés par le service d'études techniques de GSP, constituent le fondement de la réussite économique d'un projet à un moment où les autres marges de manœuvre concernant l'achat du foncier et la programmation ont disparu.

Jouer avec les ratios de constructibilité

Pour important qu'il soit, le sujet des ratios reste un thème relativement peu documenté des activités des promoteurs immobiliers, qu'ils soient publics ou privés. Il s'agit notamment des ratios de constructibilité entre la surface construite (Surface Hors Œuvre Nette, ou SHON) et la surface commercialisable (Surface Habitable, ou SHAB). Pour arriver à de bons ratios, l'enjeu est par exemple de minimiser les surfaces de circulation et les parties communes. Cela passe par une bonne répartition par niveau entre les différentes tailles de logements. « *Si on a trop de petits logements au même niveau, on est mauvais* », nous explique un chargé de programme. Le groupe Green fixe habituellement des ratios standard : 0,85, soit 85% de surface commercialisable sur le total construit. Green Secteur Production, filiale dont les projets sont plus denses, a ses propres objectifs, fixés à 0,86.

Réunion interne, projet de Merlon. Le directeur du développement de GSP s'inquiète de la baisse du ratio de construction suite aux nouveaux plans fournis par les architectes pour être en conformité avec le cahier des charges environnemental. « *Le projet donne un très mauvais ratio »,* loin des 0,85 attendus par le groupe. « *Ce n'est pas de la faute des architectes, c'est leur îlot qui est trop contraint,* explique le responsable du projet pour GSP, *et les circulations et les parties communes trop importantes. » « Sauf que ce plan masse, c'est nous qui l'avons porté »*, souligne le directeur du développement de Green Aménagement.

Tous ces ratios font office d'indicateurs de la bonne rentabilité des projets, et figurent à ce titre dans les bilans des opérations présentés au comité d'engagement. La complexe réforme du calcul de la surface au cours de notre terrain a par la suite fait évoluer ces ratios, mais l'objectif restait identique.

Alors que le comité d'engagement attend des ratios SHON-SDP de 0,91 et de SDP-SHAB de 0,94, l'îlot D de Merlon présente un ratio de 0,927, inférieur au bilan présenté au comité, explique le directeur du développement de GSP, qui propose donc une fois de plus de baisser les charges foncières. Le chargé de développement argumente : la différence entre le ratio attendu (0,94) et le ratio actuel (0,927) est de 0,986. Il faudrait donc dégrader la charge foncière de 1,3%.

Cet extrait montre la volonté de contrôle et de rationalisation élevée de l'acte de construire par les grandes sociétés de promotion. Il souligne aussi que lorsqu'un projet est porté par l'aménageur interne du groupe, un mauvais ratio peut être l'occasion de chercher à renégocier le coût des charges foncières.

Ventiler les logements et maîtriser les surfaces

Le contrôle de la production architecturale concerne également la programmation des logements et de leur surface. La programmation de la répartition du nombre et de la taille des logements dans les opérations est appelée la *ventilation* ou encore la *typologie.* Souvent imposée par les villes (Canet 2015), la ventilation peut faire l'objet de désaccords quant à la répartition et la taille minimum de chaque type de logements. Nous avons vu que les promoteurs ont tendance à préférer produire des petits logements, destinés à des investisseurs, dont le prix de vente au mètre carré est proportionnellement plus important. Au contraire, les communes ont tendance à préférer des grands logements, plus difficiles à vendre pour les promoteurs, mais pouvant accueillir des familles. La différence de prix de vente est telle qu'augmenter la proportion de studios (T1) est un moyen d'augmenter le rendement d'une opération.

La taille des logements est également un objet de discussion. Sur la base de leurs études de marché et de leur connaissance du pouvoir d'achat des ménages du secteur, les promoteurs fixent des tailles maximales pour chaque type de logement.

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des logements pour l'opération de Saussaye, où les tailles attendues ont ensuite été revues à la baisse pour augmenter le nombre de logements prévus et abaisser le prix de chaque lot.

Type d'appartement	% dans l'opération	Taille prévue	Taille modifiée
T1	8%	35m²	32-35m²
T2	12%	42m²	40-42m²
T2 Duplex	10%	45m²	43-45m²
T3	15%	60m²	58-60m²
T3 Duplex	15%	65m²	63-65m²
T4	10%	75m²	69-72m²
T4 Duplex	15%	85m²	80-82m²
T5 Duplex	15%	95m²	89m²

Pour GSP, le fait de réaliser des duplex permet notamment de jouer sur la qualification de chaque logement, et d'afficher au besoin les T2 duplex dans la catégorie T3. Le fait de baisser la taille des logements en cours de projet est une pratique très commune dans la profession. Les architectes chevronnés y sont habitués. Pour l'un d'entre eux, « *c'est le passage du concours à la réalité* ». La taille réduite de certaines pièces effraie parfois les novices.

Architecte, présentant son plan d'étage au responsable du programme de Narse : -*Les chambres sont un peu petites, non ?*
Responsable de programme : -*Les chambres elles ne sont pas petites, elles sont bien.*
Architecte : -*Elles font 11 et 9. De toute façon en dessous de 9, je peux pas.*
RP : -*Non, tu peux pas.*

Profiter des tolérances réglementaires

Travailler avec des normes permettrait parfois aussi des gains plus insidieux. En témoigne cette pratique décrite par une ancienne de la profession[173] : profitant de la tolérance permises par la loi[174], qui autorise une variation de 5% entre la surface d'un appartement vendu sur plan et la surface effectivement livrée à l'acquéreur, certains promoteurs feraient systématiquement construire 5% de surface en moins afin de récupérer gratuitement un vingtième de la surface vendue.

« Quand on fait des plans, on va donner par exemple une superficie de 100m², mais le contrat donne une marge d'erreur de

173 Celle-ci nous a été décrite par une personne désabusée par son ancien métier, et nous n'avons pu ni confirmer ni infirmer.

174 Loi n° 96-1107 du 18 décembre 1996 améliorant la protection des acquéreurs de lots de copropriété , dite loi Carrez.

5%, car la construction n'est pas une science exacte. En fait, on arrive à maîtriser la construction et à ne pas réaliser ces 5%, pour gagner de la surface. En maîtrisant cet aléa de construction de 5%, ça fait un appartement fantôme tous les 20 appartements. »
Entretien n°36

Si ce type de pratique paraît crédible, il n'a cependant été évoqué que par un seul de nos interlocuteurs dans la profession.

La notice descriptive et ses variantes

La notice descriptive d'un logement est annexée au contrat de réservation. Elle constitue la base juridique de la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA), ou vente sur plan. Cette notice contient, outre le plan de l'appartement, un récapitulatif détaillé de l'ensemble des prestations offertes dans le logement. Ces documents varient donc d'un projet à l'autre, en fonction de la qualité des prestations des appartements, et servent de fil conducteur aux promoteurs de GSP (services techniques, puis responsables de programme) pour orchestrer le chantier et livrer les logements.

Si les notices sont des documents contractuels, les multiples variantes inclues dans la description des prestations donnent cependant une marge de manœuvre aux promoteurs pour réaliser des économies en cas de besoin.

« On doit respecter la notice descriptive qu'on a vendue au client quand même, mais dans cette notice on reste toujours très ouvert, on se ferme jamais de porte pour que justement on puisse au cas où pallier à des manques financiers. (…) Tu vois là on décrit quand même pas mal de choses. Les salles de bain et les salles d'eau sont équipées de lavabos sur colonne Porcher, donc c'est une marque, "ou similaire". "Robinet mitigeur Porcher, ou similaire". Au final tout ça c'est décrit, et tout ça on peut le varianter. (…) Tu vois les baignoires, les bacs à douche, les WC, les robinets… (…) Donc finalement, tu vois, au bout du compte, et encore on n'a pas tout regardé, quand tu défiles, tu défiles, tu défiles, bah tu peux trouver beaucoup d'économies. » Entretien n°48

Si les notices descriptives, les mêmes pour tous les acquéreurs, décrivent des logements relativement standardisés, il reste cependant possible de faire des choix.

Réponse : « -En fait l'acquéreur si tu veux, en VEFA, il signe toujours quelque chose donc dans son plan d'appartement, il voit comment ça sera, mais au final il sait pas exactement ce qui sera mis à l'intérieur. Il y a une description assez sommaire quoi. Il sait qu'il y aura du parquet, mais après quel type de parquet ? On va lui

proposer plusieurs types de parquets et puis il choisira peut être si il veut celui là celui là ou celui là.

Question *:* -Ils peuvent choisir ?

R : -Ouais, toujours, l'acquéreur il a toujours le choix, en fait nous on va préconiser un parquet et après on va lui dire, "si vous voulez ce parquet là …

Q : -Du coup il paye ?

R : -(Rires) …Faut rajouter un petit peu quoi.

Q : -Et vous gagnez des sous, sur un meilleur parquet, ou vous lui facturez exactement le surcoût ?

R : -Ouais ouais, on gagne des sous. Ça s'appelle des TMA, les travaux modificatifs acquéreur. Donc y a une liste qui est faite, qui est proposée au client. Par exemple, le lavabo lui convient pas, il peut mettre un autre lavabo. Le parquet lui convient pas, si il veut pas un radiateur classique dans la salle de bain, si il veut un sèche serviette, et bien ça coûte tant. C'est des plus-values par rapport à ce qui a été chiffré à la base. Donc là il faut qu'il rajoute un petit peu. »
Entretien n°48

Les choix proposés aux acquéreurs sont une autre source éventuelle d'économie pour les promoteurs.

Il s'agit désormais de détailler comment les nouveaux produits et les nouveaux enjeux demandés aux promoteurs immobiliers sont intégrés par ces derniers dans leurs pratiques professionnelles. Nous pourrons ainsi montrer que concevoir des logements sociaux ou prendre en compte des nouvelles normes environnementales peut faire évoluer les catégories d'action des opérateurs.

4. Produire des logements sociaux

Nous verrons ici en quoi la production de logements sociaux constitue paradoxalement une obligation comportant de nombreux avantages pour les promoteurs immobiliers, qui gardent une certaine latitude pour intégrer ces produits dans leurs programmes, malgré des contraintes imposées par les bailleurs et les collectivités.

Discussion lors d'une réunion technique sur le projet de Saussaye.
Participant (chauffagiste) : -*Est ce qu'il y a du logement social ? Combien y en a ?*
Participant 2 (BET) :- *Quoi, il y a du logement social ?!?*
Directeur technique adjoint de GSP : -*Oui, on est obligé maintenant. On fait un quartier, on fait du logement social.*

Une grande partie des projets immobiliers d'envergure produits par GSP contiennent une part de logements sociaux. Nous avons montré dans le chapitre 5 que ces produits spécifiques participent à la sécurisation des opérations et sont

inclus dans le modèle économique des opérateurs, avec un report partiel de la marge du logement social vers le logement en accession. La production de logements sociaux relève cependant de catégories d'action différentes de celles du logement privé, du fait de contraintes spécifiques imposées par les bailleurs, acteurs institutionnels dont le choix dépend en partie d'enjeux politiques locaux.

Construire des logements sociaux en VEFA

En 2013, environ un tiers des logements sociaux français étaient désormais construits par les promoteurs privés, soit plus du double de 2006[175]. Pour le groupe Green spécifiquement, la part des logements sociaux est passée de 10% à 28% du total des logements produits par l'opérateur, soit environ 3000 logements par an. Pour les aménageurs, la tendance des opérateurs sociaux à recourir massivement aux services des promoteurs immobiliers privés pour développer leur parc date de la fin des années 2000, avec notamment le plan VEFA 30 000 après la crise de 2008 (voir notamment Gimat 2010 ; Gimat et Pollard 2016). Pour les aménageurs, il peut aussi être intéressant de travailler avec les promoteurs privés pour produire du logement social, car ces derniers, étant donné des coûts de construction et de structure moindres, peuvent assumer des charges foncières plus importantes qu'un bailleur.

Le logement social relevant d'une compétence publique au sens large, les communes – bien que ne possédant pas directement cette dernière - sont souvent particulièrement attentives à cette partie du programme des opérations. Suivant les tendances politiques et les stratégies électorales, les élus auront intérêt à limiter ou à encourager la construction de logements sociaux, et à orienter le curseur vers le PLS ou le PLAI. L'enjeu de l'identité des bailleurs est également important, ces acteurs étant appelés à travailler quotidiennement pendant des années avec les services municipaux.

Le maire de Narse a fourni à GSP une liste de bailleurs à qui il voudrait que le promoteur vende les lots de logement social. Se sachant sur cette liste, les bailleurs ont pris contact avec GSP, mais les prix qu'ils proposent sont en dessous de ce que d'autres bailleurs pourraient payer. Il faut que GSP passe par le cabinet du maire pour faire dire aux bailleurs d'augmenter leur proposition afin de correspondre au marché, menaçant de lancer une consultation publique dans le cas contraire.

[175] Source : Bilan 2013 des logements aidés : les caractéristiques des opérations de financement des logements et leur répartition territoriale. http://i.ville.gouv.fr/index.php/reference/9981

S'il est courant que les villes imposent les bailleurs aux promoteurs, les premiers peuvent ainsi se retrouver en position de force dans les négociations financières.

L'intérêt de produire du logement social

Officiellement, la profession des promoteurs immobiliers rechigne à produire du logement social. Elle le fait savoir dans le journal *Les Echos* par la voix d'Alain Dinin, PDG de Nexity, premier promoteur français.

> *« Quand on nous demande un quota de 25% de logements sociaux dans une opération immobilière, et qu'il faut vendre ces logements à un bailleur social à un prix imposé (à marge nulle souvent) – parfois, à Paris, à un prix au m2 inférieur au prix du foncier –, cela entraîne automatiquement un renchérissement du prix des logements privés du programme concerné. Ce mécanisme de compensation participe à la cherté des logements en zones tendues. Et s'il n'y a pas assez d'acheteurs, le programme n'est pas lancé. Par ailleurs, les bailleurs sociaux veulent que leurs logements soient regroupés en cages d'escaliers entières plutôt que disséminés dans une copropriété, ce qui peut participer au manque de mixité sociale et renchérir le coût du logement. »* (*Les Echos* 2015)

Si la péréquation entre logement privé et logement social est effective, ce que nous avons vu dans le chapitre précédent relativise les propos ci-dessus. La marge nulle voire négative suggérée par A. Dinin ne semble pas être monnaie courante, surtout quand on sait que son entreprise comptait 33% de logements sociaux parmi le total de ses logements neufs réservés en 2013, contre 10% en 2006[176]. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les promoteurs ont souvent intérêt à produire des logements sociaux.

> *« Je dirais presque que la mixité sociale dans les quartiers, le fait de nous imposer entre 20 et 40% de logements sociaux dans les quartiers, on trouve ça bien. Nous ça nous permet de garantir 20 à 40% de commercialisation de nos logements, parce qu'on sait que ça va être vendu en bloc. En revanche ça réduit notre marge. Ça c'est clair. On se prend moins de marge quand on vend du logement social que quand on vend à un acquéreur. Déjà parce qu'on n'est pas censé se faire de la marge sur du logement social. Voilà, je pense que c'est une politique que tous les promoteurs ont, et derrière, les bailleurs n'ont pas les moyens de nous acheter très cher nos logements. »* Entretien n°17.

L'intérêt d'un promoteur à réaliser des logements en VEFA pour le compte des sociétés HLM est de donc de diversifier ses opérations, d'obtenir des honoraires, d'amortir plus facilement ses opérations sans prendre le risque de vendre à des particuliers (Gimat 2011). La marge est alors plus faible étant donné ce risque

[176] Source : Rapport financier 2014 de Nexity, paru en 2015.

réduit. Au cours d'une discussion, le directeur du développement de GSP contredit également la parole publique du patron du plus grand promoteur français.

A Saussaye [où l'opération se développe dans un quartier à forte concentration de logements sociaux], la SEM nous a proposé de ne pas mettre de logements sociaux, mais on a refusé. Politiquement, on voulait pouvoir communiquer sur une non-stigmatisation de la population extérieure à l'opération. En plus, avec le logement social, on peut offrir la possibilité d'un parcours [résidentiel] au sein de l'opération. On veut que ça se sache. On a deux îlots : un de 200 lots et un de 250. Etant donné qu'on veut développer toute l'opération en continu, et non par phase, avoir 40 ou 50 logements sociaux à chaque fois ça sécurise et ça permet de lancer l'opération. (…) Ca, c'est une opération sûre ! La présentation au banquier se passe mieux. Bien sûr, si on se retrouve sur une opération où la commercialisation se déroule à toute vitesse, on sera peut-être moins contents, mais je ne pense pas que cela pose de problème fondamental. En théorie, on pourrait se dire que le promoteur va moins bien amortir son foncier, mais ce sont des charges foncières différentes, et dans le diffus, ceux qui achètent des terrains profitent de cet argument pour faire baisser le prix. (…) Si on y réfléchit cinq minutes, [les politiques publiques en faveur du logement social] ça a l'avantage de contenir les prix et d'empêcher la formation d'une bulle. C'est un plus pour la profession.
Question : -Mais c'est un moins pour les actionnaires…
Réponse : -Je vous l'accorde.

La différence de discours entre dirigeant et opérationnel peut donc s'expliquer par le moindre rendement financier qu'accorde la production de logements sociaux, le premier étant plus concerné par le sujet que le second.

Au niveau opérationnel, construire des logements sociaux soumis à des normes de construction plus strictes que le logement privé permet aux promoteurs d'acquérir des compétences qu'ils transfèrent ensuite vers l'accession classique.

> *« La plupart du temps c'est des choses qu'on sait faire grâce aux bailleurs sociaux qui eux sont extrêmement contraints en termes d'équipements environnementaux parce qu'ils ont des financements qui dépendent de ça. Donc, par exemple, la labellisation habitat et environnement ça on le faisait pas dans la promotion, on le fait grâce aux bailleurs qui nous achètent des programmes et qui nous demandent ça. Les panneaux solaires honnêtement on l'aurait pas fait si on n'avait pas des bailleurs qui nous l'imposaient ; je pense qu'on aurait jamais mis les pieds là-dedans. »* Entretien n°17

Ces considérations montrent que la production de logement social diffère de celle des logements privés, bien qu'elle puisse également l'influencer.

Les différences entre « le social » et « l'accession »

Les logements sociaux construits par des promoteurs privés dans le cadre d'opérations immobilières mixtes peuvent parfois présenter des caractéristiques différentes. Si la plupart des prestations, notamment à l'intérieur des logements,

sont dictées à travers les cahiers des charges soumis par les bailleurs, d'autres sont laissées à l'appréciation des architectes et de leur maître d'ouvrage.

Un directeur de programme rassure un architecte qui lui fait part de ses doutes quant au plan des espaces collectifs qu'il a dessiné pour un immeuble de logements sociaux : « *un hall de 20m2, moi je ne trouve pas ça petit. Surtout pour du logement social. D'ailleurs, je trouve même ça bizarre qu'on ait laissé passer ça.* »

Dans les opérations résidentielles, il arrive que des prestations spécifiques soient prévues dans le programme, comme des jardins potagers collectifs. À Saussaye, les logements sociaux ne disposeront pas de telles aménités, à l'inverse des logements en accession.

Directeur général de la SEM Saussaye : -*Intrinsèquement, je trouve cela dérangeant que cela soit impossible de faire du jardinage quand on habite un logement social. (…) Moralement ce n'est pas génial.*
Président du promoteur de commerces, narquois : -*Le ministre de l'égalité des territoires va refuser notre projet…*
L'architecte coordonnateur tente de justifier cette différence : -*L'orientation du bâtiment ne le permet pas.*

Le manque d'ensoleillement dont bénéficieront les espaces extérieurs du bâtiment de logements sociaux pour avoir des potagers pose en cela la question de leur orientation globale. Lors d'une autre réunion, le même architecte présentera à la SEM la différence d'orientation entre les logements privés et sociaux.

Architecte coordonnateur du projet de Saussaye : -*Il y a peu de logements mono-orientés, sauf pour les logements sociaux où il y en a plus.*

Le maître d'œuvre adopte ici inconsciemment les catégories de ses clients, alors qu'il fait une présentation devant la SEM et la ville, pour lesquels le fait que les logements mono-orientés soient des logements sociaux ne constitue pas forcément un défaut négligeable. Le dirigeant de GSP en est conscient, et présente sous un autre jour les différences entre « *l'accession et le social* ».

Le directeur général de GSP présente le projet aux élus de Narse : -*Sur l'ensemble, on a 50 à 60% de duplex, sauf pour les bailleurs sociaux, qui n'en sont pas friands. D'ailleurs ça nous pose un problème, car si on ne veut pas stigmatiser les logements sociaux, il ne faudrait pas que cela se remarque… Maintenant, le bâtiment de logements sociaux est celui le plus près de la gare. »*

Ce dernier argument du dirigeant de GSP pose la question de l'implantation des logements sociaux dans les projets immobiliers produits par GSP. Même au sein d'un même quartier, toutes les localisations ne se valent pas, suivant leurs alentours directs, leur accès aux aménités commerciales ou de transport.

Réunion espaces publics, Merlon. Un des bâtiments se trouve devant le terminus d'une ligne de bus. La conversation s'engage autour du trajet que devront emprunter les bus pour effectuer leur manœuvre, et des nuisances sonores liées à leur stationnement prolongé.
Chargé de programme de GSP : -*Qu'est ce qu'il y a devant* [l'arrêt du terminus] ?
L'architecte : -*Du logement*.
Chargé de programme de GSP : -*C'est du social tout ça ?*
L'architecte : -*Pas seulement*.
Chargé de montage de GA : -*Monsieur Citron pourra en tirer des conclusions sur la perversité des promoteurs.*
Chargé d'étude technique de GSP: -*De toute façon, pour le logement social on doit être NF* [une certification environnementale demandée par le bailleur], *et il y a des critères sur les nuisances sonores.*
Chargé de montage de GA : -*D'un autre côté, si on laisse la ville faire s'arrêter les bus à cet endroit, ça permettra d'éviter les locaux artisanaux qu'elle veut mettre en rez-de-chaussée.*

Si les nuisances sonores liées au terminus d'une ligne de bus sont potentiellement acceptables pourvu que les logements n'aient pas à être commercialisés à des particuliers, les normes spécifiques auxquelles sont soumis les logements sociaux les protègent également de nuisances trop importantes. Concernant le caractère supposément « *pervers* » de ce type de disposition, nous avons abordé la question en entretien avec ce chargé de montage de GA.

> Question : -Vous m'avez dit en réunion "là vous voyez bien la perversité du promoteur", je sais pas si vous vous en souvenez…
>
> *Réponse : -Oui parce que le logement social on disait qu'on le mettrait devant les bus ou je sais pas quoi…c'était ça ?*
>
> Q: -Oui. J'ai bien compris que vous disiez ça comme une boutade. Mais en quoi c'est quelque chose qui vous apparaît pervers ?
>
> *R : -Non mais c'est vrai qu'on travaille pour un groupe de promotion, donc on privilégie le promoteur. Si je travaillais dans une SEM, je pense que j'aurais pris ça différemment. Je pense que j'aurais anticipé le fait que les logements qui sont au dessus d'un bus et face à une déchèterie sont un peu difficilement commercialisables et que ça va me poser un problème lorsque je vais négocier avec les promoteurs. C'est dans la logique. Là j'ai le promoteur à coté de moi, c'est mon travail quotidien… J'ai en tête que bah oui on va peut être pas mettre les logements qu'on va vendre par la suite à cet endroit là et que du coup, on va privilégier, d'ailleurs ce sera pas simple, de mettre des logements sociaux. D'ailleurs ce ne sera pas simple parce qu'on a un bailleur social qui est aussi dur qu'un promoteur (rires) et qui acceptera peut-être pas d'être ici. »*

Le problème de la commercialisation des logements se pose effectivement quoi qu'il en soit. La présence d'une déchèterie et d'un terminus d'autobus est toujours délicate à vendre à des particuliers. Il dépend alors des bailleurs d'accepter ou non d'acheter des lots ainsi positionnés.

Pour un opérateur immobilier travaillant à l'échelle du quartier, la production de logements sociaux est donc globalement un moyen de sécuriser ses opérations, en échange d'une marge plus faible éventuellement reportée sur l'accession. Les normes imposées aux bailleurs pour voir leurs logements conventionnés contrebalancent indéniablement le manque d'attention que pourraient avoir les promoteurs vis-à-vis des logements sociaux qu'ils produisent. Le respect de ces normes leur permet également d'accroître leurs compétences techniques. L'emplacement des bâtiments reste en revanche un éventuel facteur de déséquilibre.

5. Les cahiers des charges environnementaux

« Il va falloir végétaliser à mort les toitures. » Un promoteur

Les cahiers des charges de ZAC, et notamment les cahiers des charges environnementaux, définissent la trame des projets de promotion dans le cadre de projets urbains. Ces documents contractuels embrassent un grand nombre de thèmes, de l'échelle de l'appartement à celle du quartier. L'enjeu du respect total ou partiel des cahiers des charges est déterminant, ce qui impose généralement une négociation préalable quant à leur degré de contrainte. Lorsque cette négociation a lieu avant la désignation de l'opérateur, la collectivité est alors en position dominante pour imposer ses ambitions pour le projet. Par la suite, à la faveur du passage vers l'opérationnel, des discussions peuvent s'engager pour assouplir les prescriptions faites aux promoteurs, qui attendent des collectivités un certain degré de flexibilité.

En fixant le degré d'ambition environnementale des projets, ces cahiers des charges sont un curseur de l'adéquation du projet avec les objectifs politiques d'un développement urbain durable. Toutefois, la différence entre les objectifs annoncés et la réalisation finale peut parfois être importante, posant la question de l'évaluation des projets.

Produire des écoquartiers grâce aux cahiers des charges environnementaux des immeubles

« Heureusement qu'à Narse ils ne sont pas très branchés développement durable, sinon ils nous auraient demandé de faire une étude des vents », dit le directeur du montage de GA.

À travers les cahiers des charges environnementaux, les collectivités se retrouvent en position de faire porter aux opérateurs privés la réalisation d'un programme politique fondé sur l'injonction à respecter les objectifs du développement durable. Selon un consultant ayant travaillé chez un opérateur privé, *« le DUD*[177] *pour le privé, c'est "je n'irai que sous la contrainte." »* La question de l'existence d'un marché des écoquartiers ou de gains concurrentiels provoqués par une production urbaine plus ambitieuse en termes environnementaux est simple : ces thèmes sont pour les opérateurs de puissants pourvoyeurs de projets, fondés sur le respect des injonctions des acteurs publics locaux, mais ne sont pas valorisables commercialement auprès des acquéreurs.

> *« Moi je pense que finalement les gens ils s'en foutent de savoir que leur logement il est BBC. (…) C'est des logements spacieux, lumineux, c'est ça qui va déclencher l'acte d'achat. [L'environnemental] on communique vachement là-dessus, mais faut qu'il soit bien placé leur logement, lumineux, voilà quoi les trucs de base. »* Entretien n°52

Critère de sélection en amont, source de contraintes et de surcoûts en aval, les prescriptions environnementales sont un point de vigilance pour tous les acteurs du projet urbain. Pourtant, leur application et leur évaluation peuvent être source de contradictions, et l'affichage marketing compte autant que l'application opérationnelle, de la part des acteurs publics comme privés. L'affichage marketing est pour les opérateurs le seul moyen de valoriser les surcoûts économiques et organisationnels produits par la hausse du niveau d'ambition. Ce degré d'ambition varie fortement en fonction des communes, de la culture professionnelle des élus et de leurs services. Etant donné un manque de définition stable des écoquartiers, (Citron 2012), les acteurs peuvent revendiquer de manière souple leur appartenance à cette tendance urbaine. Pour les opérateurs, le degré d'ambition des collectivités quant aux clauses environnementales est scruté avec attention.

Des degrés de contraintes ou de dérogation variables

Promoteurs et collectivités s'entourent généralement de bureaux d'études spécialisés pour rédiger les cahiers des charges ou suivre leur mise en œuvre. Dans le cas de Merlon, le cahier des prescriptions environnementales a été dicté par un bureau d'études indépendant payé par la collectivité, et dont l'équipe est ensuite

[177] Développement Urbain Durable

chargée de veiller à son strict respect par l'opérateur. Ce dernier s'entoure d'un bureau d'étude concurrent pour l'aider à atteindre ces ambitieux objectifs. Les parties prenantes mèneront à travers leurs BET de véritables batailles techniques d'experts derrières lesquels les véritables enjeux économiques ou politiques se feront plus discrets. Le climat de défiance entre GSP et la ville de Merlon concernant le respect du cahier des charges se lit à travers celui de leurs BET respectifs. Ce climat est notamment dû au fait que des engagements de la part du maire de Merlon d'assouplir le cahier des charges suite à sa demande d'augmenter la densité du projet afin d'arriver à l'équilibre économique n'auraient pas été suivi d'effets selon les dirigeants de Green, qui soulignent la contradiction entre la densité demandée et l'inflexibilité de la ville quant au respect du cahier des charges environnementales.

Le permis de construire déposé par GSP à Merlon vient d'être retoqué par la ville pour non-respect du cahier des prescriptions environnementales. Le BET de Green et le chargé de programme tentent d'analyser les manques, en reprenant point par point cet épais document. *« Vous voyez ça* [il feuillette le cahier des charges], *ce ne sont que des contraintes. Il y a des contraintes à chaque page, à chaque ligne* », nous explique le chargé de projet du bureau d'étude. Le chargé de développement de GSP est conscient que son entreprise a pêché par excès de confiance lors de la réponse à l'appel d'offre : « *au début, on a répondu sans vraiment lire le cahier des charges, en se disant qu'on pourrait le faire, puis on a réalisé que ce ne serait pas si facile.* » « *On pensait qu'on allait avoir des dérogations plus importantes sur le cahier des charges. On ne pensait pas qu'ils allaient être aussi chiants* », ajoute son collègue.

L'expérience de Merlon constitue un tournant dans le rapport de la société GSP aux cahiers des charges environnementaux prescrits par les collectivités. Habitués à renégocier par la suite ces documents contractuels, les promoteurs se heurtent à l'intransigeance de la ville et de son BET, présentés par un promoteur de GSP comme des « *ayatollahs du développement durable ».* Le bras de fer entre Green et Merlon a été tel que le projet a parfois failli être abandonné. Le point de blocage consistait dans le fait que la hausse de la constructibilité pour atteindre l'équilibre économique du projet n'avait pas fait évoluer les prescriptions environnementales, conduisant à des impasses techniques et architecturales.

Comité interne du projet de Merlon. Le directeur du développement résume la situation à ses collègues de Green Aménagement. « *On a analysé l'ilot D sur l'aspect environnemental. On a l'accord partiel de la ville, formalisé via un compte-rendu, et sur les points restants, notre BET a présenté un tableau et fourni les éléments de calcul. Normalement, ils se sont mis d'accord hier avec le BET de la ville, et l'analyse devrait être close aujourd'hui. Il a fallu constater que tout a été fait pour atteindre les objectifs, même si on n'y est pas arrivé. La*

densité prévue par le traité de concession est trop élevée pour respecter les objectifs environnementaux. Par contre, étant donné que le cahier des charges ne sera pas respecté à 100%, le directeur de l'urbanisme nous menace de faire annuler le traité de concession et de relancer une consultation ! »
Directeur général de GA : -*Je veux une note sur le cahier des charges environnemental* »
Responsable développement de GA : -*Notre marge de négociation est très faible à ce sujet. Je ne me sens pas en force sur ce sujet, car avec ce qu'on a signé en consultation…*
Directeur général de GA : -*Au moins on prouve notre bonne foi. Si c'est infaisable, c'est infaisable, il faut le constater à un moment donné.*
Responsable développement de GA : -*Oui, mais le 30 septembre dernier, on a écrit qu'on allait faire 20 000m² de plus pour équilibrer l'opération tout en s'engageant à respecter quand même le cahier des charges…*
Responsable programme de GSP *: -Oui, mais ce cahier des charges n'était faisable à la base que dans les conditions 100% favorables. Avec des façades au Nord, ce n'est pas possible*.
Directeur général de GA : -*[Le président de la communauté d'agglomération de Merlon] va être très emmerdé. On n'ira plus à des copils s'il n'est pas là, et s'il n'y a que [l'élu à l'urbanisme de Merlon].*
Responsable développement de GA : -*D'autant plus si on nous oppose le fait qu'on modifie trop de choses par rapport au traité de concession, et que ça rompt l'équilibre de la consultation*.
Directeur général de GA : -*S'ils veulent reconsulter, ce n'est plus mon problème.*

Ce blocage, qui durera deux ans jusqu'au changement de municipalité, est imputé à une position rigide de la ville, mais les agents de GSP sentent que ce type de posture peut désormais se multiplier, à l'opposé d'une attitude traditionnellement conciliante.

« *Pour une fois on avait face à nous une ville qui ne voulait pas faire de dérogation. (…) Mais il y en aura de plus en plus des villes comme ça, car ils ont de moins en moins de foncier et il faut des gens qui respectent* », nous explique un responsable de programmes.

Dans le cas de Narse, c'est le même bureau d'étude, auparavant mandaté par la ville mais désormais payé par Green, qui produit le cahier des charges environnementales et doit veiller à son application (voir chapitre 4). Le document produit est alors plus souple, tout comme les marges de manœuvre du maître d'ouvrage : celui-ci peut choisir entre différentes options afin d'obtenir un certain nombre de points pour valider son projet. Ce cahier des charges très souple et très avantageux pour Green est vu comme un simple outil d'affichage par les promoteurs, pas dupes de la faiblesse des exigences présentées comme ambitieuses.

« *La grille des clauses environnementales est pipeau »,* déclare le directeur du développement de GSP à ses homologues de GA lors d'un comité interne sur le projet de Narse. Cette attitude dédaigneuse face aux conditions qu'elle a défendues pousse le chargé de montage de GA à se justifier. Bien que modeste, ce type de document est pour lui un vecteur de bonne entente avec la ville de Narse, condition fondamentale au bon déroulement du projet. Selon lui, ce document est utile à sa filiale d'aménagement « *pour*

faire briller les yeux des collectivités, comme vous [les promoteurs] vous faites briller les yeux des acheteurs dans un lancement commercial ».

Outre un degré d'ambition assez faible, c'est aussi le degré de contrainte qui provoque le dédain des promoteurs. Les pénalités financières prévues leur paraissent peu dissuasives : « *ça coûtera toujours moins cher de payer les pénalités prévues par le cahier des charges environnemental* », dit l'un d'entre eux, provocateur.

Le degré d'exigence et de contrainte attendu par les aménageurs publics ou les collectivités varie d'un acteur à l'autre. Raisonnant en fonction du degré de difficulté technique et de surcoût économique généré par les attentes de leurs partenaires, les promoteurs sont parfois surpris par des catégories de hiérarchisation différentes des leurs. L'un d'entre eux nous fait part de son étonnement face à une SEM qui acceptait facilement qu'un bâtiment soit réalisé selon une norme environnementale inférieure, lui faisant réaliser de bonnes économies, alors qu'« *en revanche, ils m'ont fait chier sur des micro-détails, comme mettre des nichoirs à oiseaux sur les façades du bâtiment* », prestation très peu coûteuse à réaliser pour lui. Il résume lors d'une discussion informelle ainsi la différence de positionnement qui existe selon lui entre l'opérateur privé et un aménageur public.

« Quand tu es opérateur immobilier, tu as une logique économique qui fait que tu es rationnel. La SEM elle pose la question de comment on va entretenir les nichoirs. On n'arrive pas à faire des logements, mais on réfléchit sur les nichoirs… »

Une intégration nécessaire au respect des cahiers des charges

La stratégie organisationnelle d'intégration par les opérateurs des activités d'aménagement semble favoriser la possibilité de respecter des ambitions environnementales plus élevées. Selon le directeur du développement de GSP, le fait de pouvoir inclure en amont les promoteurs dans le dialogue avec la ville détermine la possibilité de tenir le cahier des charges.

> *« On voit bien que [dans le projet de Merlon], pour pouvoir répondre aux questions [de la collectivité] qui étaient très précises très en amont, avant même que l'aménagement n'ait lieu, il fallait des opérationnels qui puissent dire "oui, on est prêt à s'engager par rapport à telle épaisseur de bâtiment ; non, pas celui-là car ça ne correspond pas à notre typologie de logements ; là vos bâtiments sont trop épais…" Donc c'est une vraie discussion en amont, y compris sur les aspects de l'énergie, de l'isolation intérieure,*

extérieurs, et au niveau de par exemple du nombre de kilowatt/heure de chauffage annuel, il y a eu de grosses discussions entre nos bureaux d'étude et ceux de la ville pour aboutir à la consommation annuelle au mètre carré en kw/h. » Entretien n°23

L'intégration des activités d'aménagement et de promotion peut également aider l'opérateur à disposer d'une certaine souplesse dans la tenue du cahier des charges par les promoteurs.

À Narse, en cas de non-respect des clauses environnementales, un fond environnemental serait constitué pour recueillir les amendes payées par les promoteurs de Green à leur aménageur. « *Ça se joue entre nous et nous* », résume un promoteur de bureaux. Cet argent reversé à l'aménageur par les promoteurs en cas de non-respect du cahier des charges serait alors réinvesti dans le projet.

En l'absence de contrôle par un acteur extérieur comme à Merlon, le rôle d'aménageur de Green le place donc dans une situation confortable pour faciliter la tâche de ses filiales de promotion.

Un vecteur de développement industriel et d'avantages compétitifs

L'enjeu de la hausse des performances environnementales des bâtiments est également important dans le rapport des promoteurs avec les industriels de la construction et du bâtiment. Etre un acteur national de la promotion permet à Green et à son bureau d'études environnemental de travailler directement avec les fournisseurs pour trouver des solutions reproductibles par la suite.

Réponse : -Ça va dans le bon sens pour eux d'imaginer des trucs. À Borax par exemple, c'est très compliqué ce qu'on doit faire au niveau du chauffage. Donc on a imaginé ce qu'on appelle un module thermique. Un truc tout bête : c'est un genre de mini radiateur que tu mets dans ton logement, qui te réchauffe ton eau qui va ensuite partir dans le radiateur. Ça n'existe pas aujourd'hui. Aujourd'hui ton eau arrive dans tes logements directement dans tes radiateurs. Nous on va remettre un petit réchauffe-eau à l'entrée des logements pour réchauffer l'eau avant qu'elle parte dans le radiateur. On a imaginé ça avec [le bureau d'étude de GSP] pour que ça passe au niveau thermique. Et aujourd'hui, je peux te dire la marque, c'est [untel], ils me disent "je sais te faire le module, pas celui que tu as demandé, mais on va te le sortir", donc c'est aussi un développement industriel.

Question : Pourquoi ça vous faisait gagner de l'énergie de préchauffer l'eau ?

R : Ah ça c'est les calculs du BET. Tu sais, dans un bâtiment, tu as une sous-station, ensuite le réseau va jusque dans ton logement. Là tu as des déperditions, et donc là on avait un projet un peu atypique, où l'eau qui arrivait dans le logement n'était plus assez chaude pour chauffer. On avait deux solutions. Soit on sur-dimensionnait le moteur de départ, pour chauffer plus, et là tu as un

problème de légionnelles. On pouvait pas. Donc on n'avait qu'une solution, c'était de réchauffer l'eau quand elle arrivait, ce qu'on savait pas faire avec le produit qu'on avait. C'est l'autre aspect de notre métier qui est intéressant : c'est qu'on développe les produits avec des industriels. Là avec [la marque], on sait qu'on va pouvoir le faire, mais comment et à quel prix je peux pas te dire encore. Après si l'industriel il veut être un escroc il va sortir un truc à 10 000 euros, mais c'est pas non plus son but. Et bah si tu prends le cas à Merlon, ce qu'on est en train d'imaginer, on sait le faire mais on ne sait pas combien ça va nous coûter. » Entretien n°30

Les ambitions environnementales fixées par les collectivités obligent donc les opérateurs à renouveler leurs habitudes de production et à chercher des solutions, en lien avec leurs prestataires et fournisseurs. Par la suite, les solutions trouvées pourront parfois être reprises pour d'autres projets et donner ainsi à Green un avantage compétitif. Le fait de chercher à faire des économies d'énergie sur les bâtiments est peu à peu devenu la norme chez GSP.

« C'est devenu du courant maintenant. Avant c'était "tiens on va peut être faire ça en plus", maintenant c'est normal. Le truc tout bête : récupérer la chaleur sur les ventilations. Aujourd'hui on fait ça de base. On ne se pose plus la question. » Entretien n°30

Les conséquences des contraintes environnementales sur l'architecture

Parallèlement aux dispositifs techniques qu'elles engendrent, les contraintes environnementales ont un effet sur l'architecture des projets, comme nous l'explique le directeur technique adjoint de GSP. Il date l'évolution en cours de la fin des années 2000, avec le Grenelle de l'environnement.

Réponse : « -Les architectes on leur a fait comprendre qu'il fallait maîtriser les surfaces vitrées. Il y a un ratio de 1/5 à respecter par rapport à la SHAB, travailler les façades nord et sud différemment, l'enveloppe des bâtiments également, les profondeurs de bâtiment… Certains comprennent, d'autres moins, mais il faut pas non plus demander à l'architecte de faire une boite. On arrive à construire BBC même avec un architecte un peu compliqué, mais il faut que chacun fasse une partie du chemin.

Question : -Avant les architectes ne travaillaient pas les façades nord et sud différemment ?

R : -Ils ne le faisaient pas automatiquement non. C'était pas leur réflexion première, l'orientation des logements. Mais même nous on ne le faisait pas aussi bien que maintenant. Ça paraît basique, on est revenu à des choses que les anciens connaissaient, mais on l'avait un peu perdu de vue. Bien orienter les bâtiments, diminuer les surfaces vitrées au nord, mettre des terrasses au sud, mettre des vérandas ou des serres pour faire des ruptures thermiques, faire des protections en toiture pour qu'il y ait une casquette qui protège du soleil l'été et laisse passer la lumière l'hiver. Ça c'est un exemple mais il y en a plein comme ça et même

nous promoteurs, avec les architectes, on a progressé dans ce domaine-là. (…) Le Grenelle de l'environnement ça a été un booster. Ça a apporté des contraintes derrière mais c'était un bon booster, une bonne réflexion. » Entretien n°20

Outre l'influence des contraintes environnementales contractuelles, l'injonction globale à la prise en compte de l'environnement dans l'acte de construire semble donc produire des effets tant sur les pratiques des maîtres d'ouvrages que sur les habitudes de leurs maîtres d'œuvres.

Des contradictions entre performance environnementale et architecturales

Les promoteurs se plaignent fréquemment du fait que certains cahiers des charges environnementaux soient impossibles à respecter totalement, ou sources de limitation architecturale.

« Ils [le BET de Merlon] veulent de l'isolation par l'extérieur, on veut de la brique en façade. C'est pas tenable. Si on met de la brique, ce sera de l'isolation par l'intérieur, mais dans ce cas ça génère un moins bon confort d'été. Après, c'est compensé par une meilleure ventilation » Entretien n°23

La question de la méthode d'isolation est typique de ces oscillations de curseur entre l'architecture et la performance technique. Réputée plus performante que l'isolation par l'intérieur[178], l'isolation par l'extérieur limite la possibilité de recourir à certains matériaux de façades comme la fausse brique.

Un autre exemple de contradiction concerne l'ensoleillement et la performance thermique : des logements bien ensoleillés ou traversants supposent des bâtiments peu épais, ce qui atténue leur performance thermique. Les échelles de recommandation sont parfois incompatibles : comment prévoir que tous les logements disposent d'un parking à 300m alors que la disposition du parking est imposée par la ville à l'entrée du quartier ? Cependant, ces contradictions sont les plus faciles à régler. D'autres attentes de la ville de Merlon sont plus dures à tenir. Durant le projet, le chargé d'opération nous parle de ses difficultés.

« *Si tu savais le nombre de trucs qu'on ne respecte pas dans ce cahier des charges : l'isolation par l'extérieur, les archi ne voulaient pas. Les volets en bois, ce ne sera pas respecté. On est passé de 16 à 18 mètres d'épaisseur* ».

Finalement, toutes les clauses environnementales du projet de Merlon seront renégociées à la baisse avec la municipalité suivante. Un membre de GSP en retire

[178] source : http://www.ecosources.info/dossiers/Isolation_exterieure

une amertume certaine, lui qui a passé tant de temps à tenter de les respecter. « *C'est de la poudre aux yeux. On a tout ratiboisé. Même l'ADEME, il va falloir que l'on rembourse la subvention.* »

6. Le permis de construire, pierre de touche des projets

Le processus conduisant au dépôt et à l'obtention du permis de construire (PC) est un élément fondamental pour comprendre les pratiques de conception d'un immeuble de logements par un promoteur. Loin d'être une simple formalité administrative, il s'agit au contraire d'une étape stratégique dans le processus de projet. La temporalité y est pour beaucoup : pour les projets d'envergure comme ceux de GSP, la date de dépôt et les délais d'obtention sont soigneusement négociés avec les collectivités. Outre l'obtention du permis, les éventuels recours déposés par les riverains (ou les adversaires politiques des municipalités en place) constituent un aléa important pour les promoteurs. Toutefois, le dépôt du permis de construire est loin de figer le projet : afin de pouvoir s'adapter aux aléas de la commercialisation ou du chantier, les promoteurs peuvent par la suite déposer des demandes de permis de construire modificatif (PCM), qui pourront parfois modifier le bâtiment en profondeur[179].

Les négociations préalable au dépôt

Il est d'usage dans certaines communes que les promoteurs puissent déposer les permis de construire en avance, afin qu'ils soient « pré-instruits » par les services administratifs, dans le but de simplifier les éventuels échanges et allers retours, et que le dossier officiellement déposé puisse être validé dans des délais très courts. Ce type de pratique, en bonne entente avec les collectivités, est destiné à assouplir le travail des deux parties prenantes. Tout est fait de la part des promoteurs pour faciliter le travail des instructeurs, en donnant par exemple des plans à des échelles plus précises que l'échelle réglementaire. « *Et un conseil que je vous donne : ajoutez des textes pour qu'ils comprennent, même si ce c'est pas demandé* » dit aux architectes le chargé de projet de GA. Pour atténuer les délais d'instruction, certaines communes permettent aux promoteurs de déposer les

[179] Le Manifeste « Pour une nouvelle fabrication de la ville »., présenté à la Manne le 31 mars 2016, signé par Nicolas Michelin et de nombreux grands architectes français, présente notamment les PCM comme « responsables d'une grande partie de la médiocrité des bâtiments ».

permis officieusement dans un premier temps, afin qu'ils puissent prendre en compte leurs remarques et que le dépôt officiel ne soit plus qu'une formalité administrative. Il s'agit cependant de faire confiance à l'opérateur, qui n'est pas censé modifier des parties non commentées par les instructeurs entre la phase de pré-instruction et l'instruction elle-même.

Comité interne, projet de Narse. Le chargé d'opération de GA a été à une réunion avec la mairie. Très remonté, il en fait un compte-rendu à ses collègues promoteurs. « *Selon eux, deux des permis que nous avons déposés ne sont pas conformes au PLU. De plus, ils étaient très mécontents car selon eux, des pièces ont été substituées entre le dépôt pour pré-instruction et le dépôt final. À propos de l'émergence, ils ont très mal pris le fait que la présentation dise que la façade serait en béton, et que le permis déposé soit en enduit. En plus, je n'étais même pas au courant. J'avais l'air de quoi ? Selon eux, ça pose un problème de confiance. Ils voudraient que l'aménageur mette désormais son visa.* » Son directeur renchérit : « *L'élu est très remonté contre nous. Il a toujours eu de la suspicion quant au fait d'avoir un aménageur-promoteur. Désormais, ils demanderont un pré-dossier complet un mois avant le dépôt. Surtout, il faudra que l'aménageur [c'est-à-dire lui-même] vous donne son visa pour l'ensemble des pièces substituées.* ».

Timing et temporalité des projets, un double discours des promoteurs

Selon un discours courant du monde de l'urbanisme et de l'immobilier, les normes et délais administratifs constitueraient une des principales sources de la pénurie de logements en Île-de-France. *« Maintenant, avec les délais d'obtention des permis de construire, notre horizon de travail c'est l'éternité »*, soupire le directeur du développement de GSP durant une réunion. Pourtant, cette lenteur peut aussi résulter de stratégies individuelles mises en place par les promoteurs, consistant à temporiser ou à accélérer l'avancement des projets, dans une optique de saine gestion des ressources humaines et des réserves d'activité. Différentes opérations, sur des territoires distincts, peuvent ainsi voir leur calendrier dépendre l'une de l'autre.

A Soupière, malgré un permis de construire obtenu, la direction a décidé de reporter à 2015 la commercialisation du projet et sa mise en chantier prévues initialement pour 2014. Ce projet est situé dans un territoire où le promoteur n'a pas d'autres intérêts ou opérations, et il ne s'agit donc pas ici de différer le projet pour éviter de saturer le marché. L'enjeu est d'éviter des embauches à court terme pour GSP et de conserver des réserves d'activité pour l'année suivante, dans un contexte économique incertain. Le portage foncier étant assuré par un établissement public et les conditions contractuelles permettant au promoteur de reporter le lancement commercial, ce dernier a donc intérêt à retarder le projet. Etant donné le contexte immobilier de la commune, les prix du neuf ont de fortes chances de continuer à augmenter, et ils n'en seront que plus rentables l'année suivante. La taille importante du projet par rapport à la commune concernée pourrait même créer un effet de pénurie bénéfique à la future commercialisation. Ce type de stratégie n'est pourtant pas admissible pour la collectivité, et il est donc demandé au

chargé de projet de « *lever le pied* », en minorant le travail demandé aux architectes et en étirant le planning des réunions.

Pourtant, quelques semaines plus tard, alors que le projet de Merlon commence à patiner, la direction demande au chargé de projet de reprendre et d'accélérer le projet de Soupière, pour pouvoir éventuellement le sortir en 2014. Se remettant au travail, l'employé nous fait part de sa lassitude de servir de « *tampon* » entre sa direction et l'aménageur public, à qui ces changements de rythme n'échappent évidemment pas, et qui le lui fait savoir. De la même manière qu'il avait prétexté des emplois du temps chargés ou un retard dans le travail des maîtres d'œuvres, il va devoir se rétracter et proposer un nouveau planning. Il anticipe également le mécontentement des architectes à qui il avait demandé d'arrêter pour l'instant de travailler sur le projet.

Pour la maîtrise d'œuvre, ces fréquents changements de timing dictés par le promoteur posent à la fois des problèmes d'organisation et de trésorerie prévisionnelle. Pour protéger leur réputation et éviter de passer pour incompétents, architectes et bureaux d'étude prennent souvent le soin de faire savoir en aparté à l'aménageur que les raisons du retard avancées par le promoteur ne sont pas de leur fait. Au cours d'une discussion sur cette temporisation, le directeur technique de GSP reconnaît que la société agit en « *gosse de riche* » en adoptant une telle stratégie. Il comprend bien que les maîtres d'œuvre aillent le dénoncer aux aménageurs : « *c'est le jeu, eux ils n'ont pas nos réserves d'activité, ils doivent travailler tout de suite* ».

Cet exemple illustre la contradiction entre l'intérêt global de la profession à réaliser les projets le plus vite possible, afin de rentabiliser au mieux ses ressources humaines et économiques, et l'intérêt qu'une entreprise particulière peut avoir à temporiser et à ajourner un projet sitôt celui-ci remporté ou sécurisé par un permis obtenu, ce dernier étant alors valable trois ans[180]. En l'absence de modalités contractuelles entre aménageur et promoteur concernant les dates de lancements commerciaux, ces stratégies permettent d'avoir plusieurs tisons au feu et d'ajuster le rythme de développement de chaque programme de l'entreprise en fonction d'une situation générale. Pour les promoteurs dont les agents et les capitaux se concentrent potentiellement sur plusieurs opérations en même temps, ces péréquations temporelles entre les projets sont d'autant plus importantes qu'elles sécurisent leur activité future.

Ces stratégies de temporisation ne sont pas propres aux promoteurs, si bien qu'ils peuvent éventuellement en imputer la faute aux aménageurs.

« *Le DG m'a dit que ça ne sert à rien de se presser sur Saussaye, parce que si la SEM temporise de son côté, on ne peut pas poursuivre, mais en fait c'est lui qui veut temporiser, car il sait qu'il n'a pas d'équipe de maîtrise d'ouvrage prête à assurer de lancer des PC* », nous explique un chargé de développement.

[180] Source : https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2082

Afficher le permis et parer aux recours

L'obtention du permis de construire ne suffit toutefois pas à pouvoir débuter le chantier d'un projet. Il faut également attendre que les délais de recours soient dépassés. En attendant, le permis doit légalement être affiché sur les balustrades à proximité.

« *Le but, d'habitude, c'est de passer inaperçu. Là vous l'avez affiché en gros. Il ne manque que le bouton rouge avec marqué "recours" qui envoie directement une requête chez l'avocat !* », plaisante le Directeur général de GA avec le promoteur de Green Entreprise.

Cet aléa du recours inquiète naturellement les opérateurs, d'autant plus quand il s'agit de projets d'envergure. « Pour ce projet [situé dans une ancienne zone industrielle], les habitants s'en fichent, mais là on est aux municipales, et ils peuvent faire joujou avec ça au niveau politique », commente le directeur général de GA. Les projets des promoteurs peuvent en effet se retrouver au centre de conflits entre les acteurs politiques locaux (cf. chapitre 4). Si les recours de mauvaise foi, qu'ils soient politiques ou « vénaux » ne sont pas de nature à inquiéter un promoteur comme Green, ils peuvent tout de même retarder les projets, d'où l'importance de les prendre en compte dans les aléas temporels.

Comité interne du projet de Narse. Un recours a été posé sur le permis de construire de Green Entreprise. Selon le directeur du développement de Green Entreprise, les arguments avancés sont un prétexte pour « *demander du vénal* », c'est-à-dire de l'argent en échange de l'arrêt de la procédure. « *Il l'a déjà fait avec des confrères. Il faut seulement que je me renseigne pour savoir s'ils l'avaient menacé de lui casser les jambes ou s'ils lui avaient filé 5000€ »,* dit-il en plaisantant. « *Son intérêt à agir n'est pas évident »*, reprend-il plus sérieusement, « *la loi nous est beaucoup plus favorable désormais. Pour moi, soit c'est de la bêtise, soit c'est purement vénal. » « De toute façon, les recours abusifs, c'est terminé. À Marseille ils se sont fait taper sur les doigts très fort »,* conclut le dirigeant de GA.

Plusieurs semaines plus tard, le problème a empiré.

Réunion du service développement de GSP : cinq recours ont été déposés sur le permis de construire de Green Entreprise. « *Deux d'entre eux sont valables* », selon le directeur de Green Entreprise. Un avocat à la retraite qui habite la ZAC d'à côté a mis le nez dans le dossier et trouvé un vice de procédure. Cela risque de retarder le projet. En ce qui concerne les permis de logements, un texte vient heureusement de sortir qui prévoit qu'à partir du 1er décembre 2013 (deux mois plus tard), il n'y aura plus de possibilité d'appel dans les zones tendues sur les recours aux permis de construire jusqu'en 2018[181]. Il serait donc peut-être judicieux de déposer les permis logement un peu plus tard que prévu afin qu'ils rentrent dans le cadre temporel de ce décret, propose le directeur du développement de GSP.

[181] . Décret n° 2013-879 du 1er octobre 2013 relatif au contentieux de l'urbanisme, www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2013/10/1/2013-879/jo/texte

Les éventuels recours sur les permis peuvent retarder les opérations de plusieurs mois, voire plusieurs années.

« Fonctionner en PCM »

Si le dépôt du permis de construire est une étape fondamentale du processus de promotion immobilière, il ne fige pas pour autant le projet dans le marbre administratif : il reste aux promoteurs la possibilité de déposer des permis de construire modificatifs (PCM), afin d'adapter le projet par la suite, que ce soit pour modifier les plans, les matériaux, ou la programmation à la marge : nombre de logements, répartition des surfaces, etc. Cette souplesse administrative permet également aux promoteurs de procéder à des modifications ultérieures dont *l'exposition politique* est moindre que le permis de construire proprement dit[182]. En effet, le degré de contrôle hiérarchique semble moindre pour les PCM que pour les PC, bien que les services de l'urbanisme ne soient pas dupes de ces pratiques.

Directeur de l'urbanisme de Narse : -*De toute façon, vous ferez des PCM.*
Architecte coordonnateur : -*Pas du tout, le projet se passera bien.*
Directeur des permis de construire de Narse : -*C'est bien noté !*
Architecte coordonnateur : -*Il faut toujours y croire, au début.*[183]

Les marges de manœuvre permises par les PCM peuvent être l'occasion d'adapter le projet à un futur changement de contexte politique, sans le retarder pour autant. Sachant que la question des commerces en pied d'immeuble peut être délicate politiquement, le directeur général de GSP dit ainsi à son équipe que « *pour les commerces, on attendra les élections pour déposer les PCM.* » Quand bien même l'équipe municipale ne changerait pas, elle apprécierait tout autant de ne pas donner d'arguments à ses opposants pendant la campagne.

Enfin, les PCM permettent aux promoteurs d'adapter la programmation en cours de route, suite à un déficit de commercialisation.

> *« Je peux vous donner l'exemple de Rugir, où la volonté c'était de créer un nouveau quartier un peu huppé, avec certains prix de vente et certaines typologies, donc dès le départ on a réalisé de grands logements. Un trois pièces moyen chez nous, c'est 60-65m2 à peu près. Là bas le trois pièces faisait 75m2, donc 10 de plus, sachant qu'on était déjà cher. Là bas, on a été amené à changer la programmation en cours d'opération, c'est à dire arrêter le*

[182] Selon D. Calen, les PCM permettent par exemple aux promoteurs pavillonnaires de « noyer » les modifications d'ampleur dans une foule de petits ajustements de détails.
[183] Citation déjà incluse dans le chapitre 4.

chantier, couper des logements pour avoir des logements qui répondent plus à la demande, plus conformes aux finances que les clients pouvaient avoir. » Entretien n°21

7. Vendre les logements

C'est un euphémisme : la vente des logements représente, par son organisation, son enjeu économique, et son omniprésence dans les discussions, une étape fondamentale du processus de promotion. Les multiples ressources –humaines, économiques, marketing– mises à contribution pour « *lancer un projet* » en témoignent. Du tract publicitaire au lancement commercial, en passant par l'organisation de la bulle de vente, la commercialisation des logements ne doit rien laisser au hasard. Les travaux de L. Bonneval sur les agents immobiliers pourront renseigner le lecteur, sans toutefois aborder le rôle spécifique de vendeur d'appartements neufs (Bonneval 2008).

Diffuser le tract pour aiguiser l'envie d'acheter

Le tract annonçant le lancement prochain de la commercialisation est précédé d'un premier tract, dit « *teaser* », véritable bande d'annonce de la vente, diffusé quelques semaines auparavant et destiné à aiguiser l'attention des futurs clients avant que la date de lancement ne soit fixée.

Le directeur général de GA regarde le teaser. « *On ne dit rien sur les logements en fait ?* » « *On dit qu'il y a 38 000m²* », lui répond son directeur de l'aménagement. « *Mais 38 000m² ça ne leur dit rien aux gens. Ça ne vous dérange pas, vous ?* » demande-t-il aux promoteurs de GSP, présents autour de la table. « *Il y aura une grande maquette à la mairie, au 1/160e, plus une micro-maquette au 1/97e* », lui répond un chargé de projet. L'objectif est d'attirer l'attention sans diffuser trop d'informations.

Vient ensuite le tract proprement dit. Pour le projet de Narse, 700 000 tracts ont été diffusés dans la zone de chalandise. Ces documents sont regardés avec attention par les dirigeants de GSP, même si le directeur du développement nous confie avec un air complice que « *ce n'est pas la partie qui m'intéresse le plus* ». Le choix des images implique fortement le dirigeant de GSP. Il voudrait y voir figurer « *une vraie photo, significative du quartier. Ce quartier est ancré maintenant* » Notons la grande importance accordée à l'image sur le tract : « *C'est ce qui déterminera l'acte d'achat.* »

Durant la réunion de validation du teaser et du tract commercial, le directeur général est à la manette pour donner les dernières directives à ses équipes, épaulées par une

agence de publicité. « *Pas de pers' [perspective d'architecte] plein pot dans le teaser, sinon on dévoile tout. (…) ce n'est qu'un teaser, il faut pas tuer le tract !* », ordonne-t-il. Vient ensuite son jugement sur le tract : une perspective d'architecte est jugée « *trop fadasse* » pour plaire aux clients éventuels (« *les prospects* »). « *Faites un truc qui pète, tout en étant quali'. (…) Il faut reproduire le même effet "wahoo" que sur la première image* », propose-t-il. Se plongeant dans les moindres détails du document, le directeur général de GSP demande ensuite des modifications de couleur : « *il faudrait rendre la Seine un peu plus bleue* ».

Le tract en question, dont nous n'avons malheureusement pas pu disposer, présente le projet aux futurs acheteurs : des images des plus beaux appartements, ainsi qu'une grille listant l'ensemble des surfaces mises en vente ainsi que leurs prix respectifs. Les prix de chaque appartement sont croissants en fonction du moment de leur achat : ils coûtent moins cher le samedi – jour du lancement - un peu plus le dimanche, avant d'atteindre le lundi leur prix définitif. Le sentiment d'urgence de l'achat doit dominer. Afin de ne pas vendre tous les logements avec une telle décote, les réductions par lots sont également limitées en fonction du nombre de logements vendus. Au-delà de quelques dizaines de logements vendus « *au prix du samedi »,* les prix du dimanche s'appliqueront automatiquement, et ainsi de suite. Le manque quantitatif s'ajoute ainsi à l'urgence temporelle.

Au cours de la réunion de validation du tract, un appartement est retiré de la liste en catastrophe : dans la précipitation des derniers jours, l'architecte l'a agrandi de 20m^2, ce qui le rend impossible à commercialiser. Il sera donc commercialisé dans un second temps, après qu'un PCM viendra remettre les choses en ordre par la suite.

L'organisation du tract consiste en un jeu d'échelles présentant successivement les avantages du projet : « *on dézoome de plus en plus : de l'appart' au quartier* », commente un participant. Cet ordre de focalisation nous parait paradigmatique de l'approche des promoteurs quant aux projets urbains.

Lancer au bon moment

La date d'un week-end de lancement commercial est choisie avec soin par la direction de GSP. Elle ne peut avoir lieu ni en hiver ni en été. Les week-end prolongés sont également à proscrire. Un dernier point d'attention est la stratégie commerciale des promoteurs concurrents, bien que des accords soient parfois possibles entre confrères pour éviter des effets de concurrence trop importants, comme nous l'avons évoqué au chapitre 4.

Comité interne du projet de Narse. Le lancement commercial de la première phase de l'opération approche. Le problème est qu'il risque d'être concomitant avec celui d'un opérateur concurrent, dont les derniers lots de la ZAC sont situés juste à côté.
Directeur général de GA : -*Je suis inquiet. J'ai peur qu'ils soient moins chers que nous.*
Directeur du développement de GSP : -*J'ai eu [le directeur de l'aménagement du concurrent], qui m'a dit qu'ils vont lancer en même temps que nous. La question à se poser, c'est si on ne mettrait pas d'emblée les 16% de prix maîtrisés, pour lancer l'opération*.
Directeur général de GA : -*C'est pas top quand même. Je préfèrerais décaler. Je vais en parler à la ville.* [S'adressant à son collègue de GSP] *Est ce que tu as leurs prix ?*
Directeur du développement de GSP : -*Ils ont du mou sur les charges foncières, mais ils ont des coûts de construction plus élevés. Je connais leurs bilans par cœur* [il travaillait en effet pour cet opérateur et était responsable du projet en question avant d'être recruté par Green].

La bulle de vente

La « *bulle de vente* » est un lieu essentiel d'un projet immobilier résidentiel. La majorité des ventes d'appartements aux particuliers s'y réalise. C'est là que se noue la relation entre le promoteur et ses clients. Les promoteurs de bureau n'y ont en général pas recours, car ils ne travaillent pas avec des particuliers. Il s'agit d'une boutique, dans laquelle les vendeurs vont passer les quelques mois nécessaires à vendre la totalité des logements disponibles sur l'opération. Malgré son caractère provisoire, environ un an, le temps de la commercialisation, la bulle de vente est un espace confortable où sont présentées une ou plusieurs maquettes du projet, à différentes échelles, ainsi que des vues d'architectes et des plans. Ouverte en général du mercredi au dimanche, de la fin de matinée au début de soirée, la bulle de vente est occupée par un vendeur, salarié par le promoteur. Celui-ci accueille les clients potentiels, les renseigne sur les prix et leur présente le projet et les appartements encore à vendre. Il doit repérer les acheteurs sérieux et congédier poliment les simples curieux[184]. Le vendeur aide également les clients à construire leur plan de financement, et s'occupe de tout leur dossier jusqu'à la signature. Une grande partie de sa rémunération dépend des transactions effectuées.

L'enjeu de la bulle de vente est avant tout sa localisation : elle doit être visible par beaucoup, à proximité du projet, mais éventuellement décalée vers les points

[184] Voire les chercheurs déguisés en acheteurs durant leur terrain préparatoire. Au cours de notre terrain préparatoire, nous avons passé plusieurs dimanche à fréquenter des bulles de ventes de différents promoteurs à Boulogne-Billancourt, Issy-les-Moulineaux et Ris-Orangis, déguisé en acheteur potentiel d'un T2, avec plus ou moins de succès.

de passage et les centralités commerciales. « *Des mecs qui fument des pétards devant la bulle de vente, ça marche pas* », nous explique au café un salarié de GSP.

Il s'agit la plupart du temps d'un bâtiment préfabriqué, mais il arrive parfois que les promoteurs louent une boutique à proximité du site, le temps de la commercialisation. La proximité entre la bulle et le projet peut donc être directe, sur le site même ou en bordure, ou indirecte, pour se rapprocher des flux piétons ou automobiles (boulevard, sortie de métro, esplanade, etc.). La localisation de la bulle de vente est une décision stratégique, prise en commun par le directeur général et ses directeurs. Le choix est en général assez large. La situer relativement à l'extérieur du site oblige à louer un emplacement, mais favorise la captation des flux. Des autorisations d'occupation du domaine public sont alors accordées par les villes pour implanter les bulles sur l'espace public en échange d'une redevance. « *C'est incroyable qu'ils fassent payer l'utilisation d'un terrain public où pour l'instant il pousse de l'herbe, mais dès que tu mets un pied dessus, il faut payer* » dit le directeur du développement en nous regardant.

La bulle de vente est comprise dans le budget marketing de l'opération. Sans elle, pas de projet, mais c'est un bâtiment destiné à être détruit. Mieux vaut donc éviter qu'elle soit trop onéreuse, et il peut arriver que plusieurs promoteurs concurrents travaillant sur un même projet se partagent une même bulle de vente.

Si la bulle se trouve sur le terrain du projet, le risque le plus important est de devoir la démolir au moment du chantier alors que la commercialisation n'est pas encore terminée.

Au cours d'un comité interne, les cadres dirigeants des trois filiales impliquées dans le projet de Narse (GA, GSP, et Green Entreprise) cherchent la meilleure solution pour positionner la bulle de vente :
Directeur général de GA : -*On a un problème avec la bulle de vente. On pourrait la glisser là, sur la bande de 7 mètres. C'est pas ubuesque, mais presque. Est-ce qu'on pourrait empiéter sur le terrain de Green Entreprise ?*
Directeur du développement de Green Entreprise : -A priori *non, car si on trouve un investisseur vous devrez la bouger tout de suite. D'un autre côté, là on traque le 40 000m2, donc on traque B1 et B2, de l'autre côté du site. Je vois difficilement le sujet commencer avant fin 2014, donc vous avez un an et demi garanti tranquille [pour commercialiser les logements à cet emplacement].*
Directeur général de GA : *On sait que ça va se jouer à six mois près. C'est un risque à prendre. Je propose de partir là-dessus.*
Directeur du développement Green Entreprise : -*Oui, si vous avez besoin de mordre de 2-3 mètres, ça se travaille.*
Directeur général de GA : -*Parfait, on maintient la bulle à cet endroit-là.*

Chargé de commercialisation de GSP, au dirigeant de GA, qui réalise les travaux d'aménagement : *-En ce moment il y a des entreprises de terrassement qui bougent les terres non ? Pourraient-elles avoir la gentillesse de bien nous préparer le terrain ? Je veux dire qu'on ait un terrain plat, sans gros blocs, à l'endroit où on mettra la bulle.*
Directeur général de GA : *-Oui, bien sûr, on va leur demander. Ça c'est le bon sens.*
Chargé de commercialisation de GSP *: -Et ça nous fait quand même gagner un peu de sous.*
Directeur général de GA : *-En tout cas, là on sent que ça va démarrer, ça y est. Quand on aborde des sujets de 2 mètres, c'est que c'est bon !*

À Narse, la bulle de vente en question coûte environ 300 000 euros, pour 150m2 environ. Elle a de très bonnes prestations, grâce à la participation financière de Green Entreprise, qui paye 40 000 euros pour pouvoir profiter des locaux et de la maquette où figurent ses bâtiments lorsqu'elle fera visiter le site à ses clients. La maquette est un argument de vente important. Sa réalisation et sa qualité sont regardées avec attention.

-Est-ce que les locaux techniques sur le toit du bâtiment figurent sur la maquette ? demande un participant au directeur du développement de Green Entreprise.
-Oui, On l'a joué à l'honnête, répond-il fièrement.

Le lancement commercial

Chez GSP en particulier, les week-ends où s'effectue le lancement commercial d'une opération sont fondamentaux. Ils mobilisent une grande partie des salariés de l'entreprise afin de faire face à l'afflux d'acheteurs venus profiter des tarifs préférentiels pour le premier week-end. Les responsables du développement, du programme, les chargés d'études techniques, tous sont ainsi mis à contribution en compagnie des vendeurs de profession et des courtiers.

Journée de lancement, projet de Narse.

Nous arrivons vers 8h, avant l'heure de lancement officiel, qui débutera à 9h00. Beaucoup de salariés de GSP sont déjà sur le pied de guerre, en compagnie des promoteurs d'une autre filiale promotion de Green, *Green Standing*, présente sur le projet. Tous ont revêtu un tailleur ou un costume sombre, une cravate rouge, et arborent le pin's du logo de Green à la boutonnière. Les salariés de Green Aménagement sont également présents, mais ils ne feront pas office de vendeurs. Plusieurs courtiers et banquiers sont également disponibles, pour aider les acheteurs à financer leur projet immobilier. La grande maquette du projet est au centre de la tente. Un bar muni de machines à café et de viennoiseries est prêt à servir.

Dehors, une file d'attente relativement longue attend patiemment dans le froid, devant l'immense tente installée le temps du week-end. Un huissier est présent pour certifier de l'ordre d'arrivée des acheteurs, qui détermine en partie le prix de vente des logements. Certains acheteurs sont arrivés hier soir, ce qui est fréquent, mais il y en a même qui dorment ici depuis deux jours. Le bruit court qu'il s'agit en fait d'une personne payée par les acquéreurs afin d'obtenir le lot qu'ils souhaitent, ce qui déplait au directeur de la maîtrise d'ouvrage, émettant un doute quant à la validité juridique de cette délégation de

présence[185].
Le responsable de la commercialisation briefe l'ensemble des vendeurs du jour. Il leur présente rapidement les différents lots, ainsi que la clause anti spéculative. « *Est-ce qu'on dit qu'il y a du social à côté ?* », demande l'un d'eux. « *Oui, si on te demande tu dis, on dit tout* », coupe le responsable du programme.
« Chacun à son poste », et on laisse entrer les premiers clients.
Les acheteurs rentrent chacun à leur tour, munis du ticket qui leur a été remis, et annoncent à l'huissier le (ou les) lot(s) qu'ils souhaitent acquérir, afin de le réserver. Dès cette première étape, le responsable du programme, en maître de cérémonie, raye le lot en question sur le grand panneau affiché à l'entrée, et annonce au micro que le lot numéro tant a été vendu, afin d'avertir les clients encore dehors de reporter leur choix sur un autre appartement.

A 9h40, 33 appartements ont déjà été vendus, ou plutôt, réservés. Les salariés sont plutôt sceptiques cependant. Ils ont remarqué que la file d'attente est presque terminée, et voient qu'il n'y a pas le même engouement que lors du dernier lancement opéré par GSP, dans une commune du département voisin.

Bien que tous ne mettent pas la main à la pâte, tous les cadres de l'entreprise sont présents. Le secrétaire général me fait remarquer qu'ils ont surtout vendu les petits et les grands logements, « *parce que les gens qui achètent des T3, c'est ceux qui ont des enfants, ils se lèvent plus tard*. » Il tente de se rassurer et espère que la deuxième vague ne va pas tarder à arriver. Le dirigeant de GSP, quant à lui, soigne l'accueil des notables de la municipalité : le maire, l'élu à l'urbanisme, et différents directeurs de la ville de Narse.

Un vendeur : -[à un homme noir en survêtement de jogging, qui souhaite signer sa promesse de vente] *Vous pourriez aller vérifier votre projet avec le pôle financement, là-bas*. - *En fait, je suis banquier*… répond l'homme, gêné.

Des courtiers sont là pour assurer le lien entre les clients et les banquiers. Green solution crédit. « *On vient solvabiliser le client en amont* », c'est à dire vérifier sa solvabilité, nous explique l'un d'entre eux durant une pause. « *On valide en amont le montage financier, parce que parfois, le client est dans l'irrationnel*. (…) *Ça te permet aussi d'avoir la mainmise sur ton client, tu sais qu'il est pas dans la nature* ». Pour Green, la présence de courtiers permet de faire baisser les taux de désistement et de sécuriser leurs ventes.

Un banquier clôt sèchement la discussion avec un couple d'Asiatiques qui vient d'augmenter son apport de 50 000 euros après avoir passé un coup de téléphone.

Un salarié de *Green Standing* demande à son collègue de *green Secteur Production* : « *Il y a des chapes* [antibruit dans les planchers] ? » « *Non, on s'est mis d'accord pour que non. En plus, il y avait un problème de hauteur, donc non* [car les chapes épaississent le bâtiment et le surélèvent en conséquence]. *Par contre, on a mis des cloisons de 7. On le fait jamais d'habitude*. » Ce à quoi son collègue répond, en riant *« nous on met des chapes et des cloisons de 7 systématiquement*. » « *Oui, mais nous, vu là où on vend, on peut pas*. »

Les architectes arrivent vers 11h, et l'un d'entre eux apprend que le grand studio au 12e étage, un studio de 40m² avec loggia, n'a pas été vendu. Etonné et déçu que les investisseurs présents n'aient pas trouvé l'appartement à leur goût, il confesse : *« je l'avais dessiné pour moi, celui-là ».*

Un promoteur concurrent – de notre connaissance - arrive dans la bulle de vente vers midi. Surpris de nous voir, il est contraint de se présenter. Il pose beaucoup de questions, notamment sur le nombre de tracts, ou sur les prix de vente, pourtant affichés partout. La responsable du projet pour GSP lui répond évasivement : « *On va de 3,5 à 5,8* [de 3 500€ à 5 800€]. »

Durant le déjeuner, prévu sur place avec un traiteur, un salarié se souvient d'un lancement catastrophique, avec presque 100% de désistements. « *Les gens quand on leur*

[185] Les acquéreurs en question achèteront finalement deux appartements dans le programme : le plus grand des T5, avec terrasse au dernier étage, pour eux, et le plus petit des studios, pour le mettre en location.

demandait, ils ne savaient pas ce que c'est qu'un crédit à la consommation… Quand on leur demandait, "votre télé, vous l'avez payée comptant ?", ils ne savaient pas ! »

Le lundi suivant, le bilan du week-end est mitigé mais pas catastrophique. 48 logements ont été vendus. Par la suite, les vendeurs effectueront 3 à 4 ventes par semaine, signe que l'opération se déroule bien.

De l'observation au théâtre : une simulation de vente

Le jour du lancement commercial de Narse, nous accompagnons un salarié de GSP pour assurer la permanence de la bulle de vente et y orienter les clients éventuels vers l'immense tente dressée un peu plus loin pour recevoir l'afflux d'acheteurs le temps du week-end de lancement. Afin de tuer le temps, nous lui proposons de simuler la présentation d'un appartement en jouant le rôle d'un acheteur à qui il doit présenter les appartements. Acceptant de jouer le jeu avec le dictaphone allumé, le vendeur nous présente ainsi plusieurs appartements comme il l'aurait fait à un client.

Question : -Le 5 pièces, là, tu me le présentes ?
Vendeur : -*Alors là on a un 5 pièces, avec une terrasse de 30m2, ça vous intéresse ?*
Question : -Oui, je suis très intéressé.
Vendeur : -*Le lot 1271, vous avez un bel extérieur. Alors voilà Monsieur, on est sur du plain pied [par opposition aux nombreux duplex en vente], on est au dernier niveau. 7e étage. Sinon on a celui-ci en duplex, avec une terrasse de 42m2. Un T5 aussi. Mais il n'est pas dans le lancement. Normal. Il est énorme celui-là. Une terrasse en bas et deux en haut. Il n'est pas dans la grille de lancement.*
Question *: -Si si, regardez, il est là, à 592 000 euros.*
Vendeur : -*Bon alors je te le présente, parce que celui-ci il envoie du lourd. Oh put… Bon alors je t'explique. Entrée. WC vraiment indépendants par rapport à la pièce de vie. Salle d'eau. Salon de 28m2, ici on peut ouvrir et ça vous fait une pièce de vie de plus de 35 m2, accès direct à la terrasse de 42m2, vous êtes plein sud. Et l'appartement est traversant. Nord-Sud. Exceptionnel. C'est rare aujourd'hui, avec l'épaisseur des bâtiments. Vous montez ici, et là, alignement des chambres, aucune perte de place. 10, 9, 9 et 10[m²]. Bon, elles sont pas géniales en fait. Et une grande salle de bain pour animer tout ça. Et celle-ci a en plus une terrasse et un balcon. On est sur du beau produit. Là on peut faire un petit studio aussi. Pour vos enfants, ils peuvent faire leur petit coin à eux. On peut mettre une kitchenette, pour votre adolescent. Donc vous montez, vous tombez sur la pièce de vie, la chambre parentale de 11m2, avec la salle d'eau attenante de 4m2. Et donc là vous avez un super produit. Il fait 100m2. Rires.* (…)

L'arrivée impromptue d'un autre vendeur (V2) donne lieu à une conversation avec son collègue (V1) sur les conditions de travail et sur la pression exercée par la direction en termes d'objectifs de ventes à réaliser.

[Arrivée d'un vendeur, V2]
Vendeur 2 : -*Ils ont du monde [dans la tente à côté où se déroule le lancement] ?*
Vendeur 1 : -*Moyen. Une trentaine de ventes.*

V2 - *Ah oui ? Si le lancement il ne marche pas, tout le monde va raser les murs.*
V1 - *Tu t'en fous.*
V2 - *Tu t'en fous ? Tu rigoles, t'as vu la pression qu'ils nous mettent ?*
V1 - *Ah oui ?*
V2 - *Sur Renant, tu veux rigoler ? Il y a 3 lots plus ou moins cachés, qui ne sont pas sur Internet, officiellement j'ai 9 lots dispo sur internet, alors qu'en objectif trimestriel j'ai 10 ventes…*
Question – *Pourquoi est ce qu'ils sont cachés ces lots ?*
V2 – *Parce que le directeur a décidé que pour créer un peu de pénurie, il valait mieux les retirer.*
V1 – *Mais c'est de la folie, tu vas jamais faire 3 ventes par mois* !
V2 – *Je sais. Déjà le directeur, quand on lui annonçait 2 par mois il était aux anges, et là sur un trimestre j'en ai 10 à faire. Ils craquent complètement.*
V1 – *C'est [un des directeurs de GSP] qui t'a mis ça ? Il est déconnecté de la réalité…*
V2 – *Mon chef m'a dit : « T'inquiète, tu vas récupérer les fichiers [clients] de Narse pour les relancer. » Enfin, tu as vu ici, Narse [ville cossue], et tu as vu Renant [ville populaire et plus éloignée de Paris] ? C'est pas la même histoire. Donc si tu veux en ce moment ils nous mettent un peu la pression, alors si Narse ça marche pas… (…) Je me fais ch… à Renant, tu ne t'imagines même pas.*
V1 – *Mais tu as trois rendez-vous. C'est bien, ça.*
V2 – *Je revis la même chose qu'à Borax. Les trois rendez-vous que j'ai, c'est les seuls depuis 15 jours.*
V1 – *Et les relances ? Enfin bon, de toute façon ça ne marche jamais les relances…*
V2 – *Et faut-il encore avoir des contacts pour faire des relances ! Autant te dire que le directeur, depuis le temps, son fichier [client] il est bien purgé.*
V1 : *Et les apporteurs d'affaires, ils font rien ?*
V2 : *Les apporteurs ils apportent walou ! Le truc c'est que le SG était au taquet avec le parrainage, mais quand on contacte les clients ils nous disent : « Commencez par nous livrer avec moins de 6 mois de retard et peut-être qu'on vous enverra des gens ».*
V1 : À *la direction, ils n'ont jamais vendu un truc de leur vie, ils ne savent pas comment ça se passe.*
(…) [commentant la bulle de vente]– *Tu as vu leur bureau de vente ? Il est top hein ? Ils ont la maquette là-bas, ils ont une double hauteur…*
V2 - *Oui il est canon, il est super joli. Au niveau de la déco il est vraiment chiadé. C'est un des plus jolis. Il est vraiment bien.*
Le premier vendeur revient à notre conversation.
V1- *Sinon j'en ai un autre à te présenter. [à son collègue] Il fait une étude sur les métiers de l'immobilier. C'est celui-ci qu'il vous faut, Monsieur. 118m2. C'est celui de la pers'. Regarde le prix. 690 000. Mais si tu étais venu à 5h ce matin ça faisait 642. Divisé par 118, ça fait 5400 euros du m2, Monsieur. Hors annexes, hors terrasse. Juste habitable. Avec deux parkings*.
V2 – *Et une cave.*
V1 - *Les parkings ils sont commandés, mais il faut ça pour la limousine ! [Rires.] C'est un duplex inversé en plus. Mais je sais pas pourquoi ils mettent des kitchenettes dans les chambres. Ça doit être une nouvelle règle ça encore. Sur plein de duplex inversés ils en mettent.*
V2 – *C'est pour la PMR ça. Si tu veux faire ton salon en bas tu peux.*

CONCLUSION

Nous avons montré dans ce chapitre que l'allure générale des bâtiments de logements est élaborée par GSP en collaboration avec les maîtres d'œuvres et les

acteurs publics, étant donné l'important volume produit et son impact sur le tissu urbain. En revanche, l'organisation et la conception de l'intérieur de l'enveloppe reste la compétence exclusive des maîtres d'ouvrages privés, selon des critères qui fassent correspondre les impératifs économiques de l'entreprise avec les goûts des acquéreurs. Ces critères et ces normes de conception suivent la ligne qui sépare l'optimisation standardisée de l'adaptation perpétuelle aux aléas du projet, à la recherche d'une *rationalité* économique. La production de grandes opérations de logements en accession à des prix compétitifs constitue le cœur de métier de GSP, mais la diversification de ses produits et ses capacités d'adaptation aux nouvelles normes de conception lui permettent de continuer à massifier sa production. Cette massification questionne alors l'échelle de référence de la production urbaine.

Il s'agit donc désormais d'interroger les conséquences de cette échelle d'intervention, où, tout en conservant le logement et l'immeuble comme échelle de référence, le projet immobilier vient désormais flirter avec le projet urbain. Le promoteur GSP se retrouve souvent à l'interface entre projet immobilier et projet urbain. Quelles sont les conséquences sur les espaces urbains d'une éventuelle primauté normative de la production d'appartements ? La tension permanente entre le processus industriel, économique et commercial de l'immobilier et le projet urbain revendiqué comme singulier et adapté au territoire doit être gardée à l'esprit lors du chapitre suivant.

CHAPITRE 7 – DU PROJET URBAIN: LA PRODUCTION PRIVEE DU BIEN PUBLIC

« Nous ce qu'on fait, c'est des quartiers »
Chargé de projet, GSP[186]

« C'est vrai qu'il y a peu de groupes qui le font. »
Directeur du développement, GSP

« L'intérêt de muter de l'activité en logements, c'est que si on perd 6m² [d'activité] et qu'on gagne 1m² de logement, on perd 5m², mais le bilan reste à 0 ». Comité interne, projet de Merlon.

INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objet de décrire la manière dont le groupe Green participe à la production urbaine à travers la réalisation des grands projets dont il a la charge. Les projets immobiliers de grande envergure que nous avons pu observer s'inscrivaient la plupart du temps sous la forme juridique des Zones d'Aménagement Concertées dont la concession avait été déléguée à la filiale Green Aménagement. Bien que la concession d'aménagement ne soit pas juridiquement considérée comme un partenariat public-privé, ce type de transfert de prérogative de la part d'un acteur public à une société privée pose la question de la régulation de ces contrats entre les communes ou intercommunalités et les opérateurs (Exertier 2013).

D. Lorrain a décrit le modèle de l'aménagement privé des années 1980 sous le terme d' « *ensemblier urbain* » (Lorrain 1992). La deuxième couronne parisienne, et notamment le Sud Francilien ont alors fait l'objet de grands développements immobiliers d'initiative privée, comme nous l'indique le directeur général de GSP, pour qui *« on n'est pas dans un cycle nouveau, on est dans un cycle* ». Après la crise immobilière de 1994, l'aménagement a disparu du champ de compétences des opérateurs immobiliers privés, pour réapparaître lors de la décennie suivante. Cependant, quelques différences existent avec le cycle précédent. Les changements opérés à partir des années 2000 dans le modèle d'aménagement privé concernent notamment le périmètre d'intervention des opérateurs, passant de la seconde couronne vers les zones péricentrales des métropoles. Ce glissement a lieu au fur

[186] Green Secteur Production

et à mesure du double processus de désindustrialisation et de renouvellement urbain.

> *« Nous les opérations, avec [le fondateur de Green Secteur Production], elles étaient plutôt en seconde couronne, des opérations comme Lointain, qui représentent 1200-1500 logements, en ZAC parce que à l'époque il y avait que ça comme outil. (…) Donc ça c'était 90-91. (…) Il y a toujours eu cette culture. Mais c'était vraiment plutôt seconde couronne. Parce que là les opérateurs publics ne voulaient pas. Parce que c'étaient des champs de patates, trop loin, et à l'époque, il y avait peu de structure communale, et c'était souvent des grands opérateurs. L'AFTRP[187] principalement, qui prenait tout. D'autant plus qu'ils avaient des réserves foncières, du fait de leur statut, qui leur permettaient de verrouiller les dispositifs. Quand on a récupéré Plirue, là ça a fait parler. C'est peut être ce qui a fait basculer. Là on s'est rapproché de Paris, c'était une énorme opération, voilà. Cela a donné un peu plus de visibilité. »*
> Entretien n°42

En deuxième lieu, ce qui change à partir de la décennie 2000 est la capacité des acteurs privés à garantir l'aménagement auprès des acteurs publics. J. Da Rold évoque l'exemple d'un projet urbain à Levallois-Perret, à la fin des années 1990, dans lequel l'opérateur privé s'engage à acheter les charges foncières, afin que l'aménageur public puisse bénéficier des prêts nécessaires à réaliser les espaces publics (Da Rold 2008). Cet exemple marque un tournant dans le financement de la production urbaine, dans la mesure où les acteurs et aménageurs publics ont désormais besoin des financements privés pour garantir leurs emprunts. Les promoteurs immobiliers, souvent rassemblés en groupement, sécurisent donc par contrat l'aménagement public (Roux 2008), en échange d'une participation à l'élaboration du plan masse des opérations (ORF 2014). La question de leur participation à la co-définition du programme de l'opération avec les acteurs publics se pose toutefois, et il s'agit là d'un des enjeux de ce chapitre. Les travaux de M. Drozdz soulignent à cet égard l'enjeu du rôle des opérateurs immobiliers privés dans la définition des projets urbains à Londres (Drozdz 2014).

L'échelle d'intervention de l'aménagement est difficile à quantifier et à qualifier. Selon nous, l'organisation d'une production simultanée de plusieurs types d'aménités urbaines, depuis les bâtiments jusqu'aux espaces publics, à une échelle qui dépasse celle de l'îlot, en coopération étroite avec les services de la collectivité compétente, en relève sans équivoque. Selon A. Bourdin, l'aménagement est un

[187] Agence foncière et technique de la région parisienne, opérateur public.

secteur d'activité qui « *regroupe tout ce qui précède la construction et la rend possible, principalement la maîtrise du sol et l'organisation générale de l'espace, notamment sa viabilisation* » (Bourdin 1997). Cette définition a cependant le défaut de scinder les étapes du développement urbain.

Décrivant l'imbrication entre aménagement physique et définition des fonctions, N. Arab rappelle que la programmation est une prérogative stratégique au sein de la chaîne de production de la ville.

> *« La conception du programme est une des activités les plus stratégiques du processus de projet. Elle consiste à définir la nature des équipements publics et privés qui vont être construits sur le site, le type d'activités qui vont y être implantées et finalement la nature du quartier ou du "morceau de ville" qu'il s'agit de construire ou, situation la plus courante aujourd'hui, qu'il s'agit de renouveler. Les projets d'aménagement urbain sont, en quelque sorte, intermédiaires entre les projets de territoire et les projets d'édifice. »* (Arab 2007)

En agissant à l'échelle de l'aménagement, les opérateurs seraient donc en situation de peser sur le programme de l'opération, s'immisçant d'autant plus intensément dans la définition de la ville. En tout état de cause, ce type d'activité possède des implications politiques et économiques fortes, dont nous tenterons ici de décrire la variété.

La localisation de ces projets d'aménagement menés par des opérateurs privés dépend de nombreux critères, dont le principal est celui de l'équilibre entre le risque de commercialisation, représenté par la demande en logements, bureaux et commerces, d'une part, et le coût du foncier d'autre part. Depuis la décennie 2000, on assiste à une multiplication des cas d'aménagement privé en zone densément urbanisée et au déplacement de l'intervention des opérateurs vers les zones péricentrales des agglomérations françaises, et notamment parisienne. Ce processus questionne la place du secteur privé dans la production urbaine de la métropole (Lucan 2012).

Il s'agira donc dans ce chapitre de montrer comment la prise en charge de la production urbaine à l'échelle de l'aménagement par les opérateurs immobiliers influence le contenu même des opérations. Nous établirons d'abord les différents critères qui définissent l'aménagement selon les opérateurs immobiliers, pour montrer en quoi celui-ci constitue une activité à part entière, dépassant le simple élargissement de l'échelle d'intervention de la promotion (1). Nous développerons

alors les différents domaines concernés par cette influence des opérateurs sur la programmation des projets urbains. L'acquisition d'emprises foncières de grande taille (2) leur permet ainsi de peser sur la forme urbaine et densité (3), ainsi que sur la programmation en termes de répartition des produits immobiliers (4). Nous montrerons enfin que la production des espaces publics constitue une compétence désormais incontournable des opérateurs immobiliers (5).

1. L'aménagement vu par les opérateurs privés

Dans le monde de l'immobilier, l'activité d'aménagement ne possède pas de définition établie, bien que sa dissociation de l'activité de promotion soit reconnue par tous. Au début des années 1990, la Fédération Nationale des Promoteurs Immobiliers énonçait ainsi cette différence entre promotion et aménagement.

> *« La finalité de la promotion privée réside d'abord dans le montage commercial, technique et financier d'une opération immobilière individualisée. (…) Au regard de cette configuration traditionnelle de promoteur-constructeur, celle d'aménageur implique, en revanche, le passage à une autre échelle d'intervention, tout à fait différente, dans le temps et dans l'espace »* (FNPC 1991).

La différence entre activité de promotion et d'aménagement concerne donc non seulement l'échelle d'intervention, mais aussi et surtout la définition du type de biens et de fonctions produits. La forme de la ville, la prescription de ses critères d'élaboration, l'organisation des espaces publics confèrent à cette activité un rapport plus intime à l'utilité et au bien public que la stricte activité immobilière.

> *« L'aménagement c'est répondre à une utilité publique, ce qui n'est pas forcément dans le cadre de la promotion immobilière. C'est une concertation permanente avec les élus, c'est... l'aménagement... on ne le définit pas forcément. Quand je parle d'aménagement pur, on définit pas forcément un produit, on définit des parcelles, des espaces publics, la gestion des eaux pluviales, des prescriptions d'ordre environnemental, quelques prescriptions architecturales avec un intérêt public et le risque que les charges foncières ne se vendent pas ou pas au prix estimé. Donc il y a un risque de déséquilibre financier important. »* Entretien n°17

Ces risques de déséquilibres financiers concernent donc une échelle qui dépasse celle du simple bâtiment et touche aux équilibres entre les différentes fonctions urbaines présentes dans les opérations, le tout dans une temporalité élargie.

Une échelle intermédiaire entre planification publique et promotion privée

La définition de l'aménagement varie selon les promoteurs. Elle s'ajustera souvent sur leurs propres critères de taille maximale d'une opération, que ce soit en nombre de logements ou en surface produite.

> *« Alors si les gens aménagent 100-150 logements, ils font une grosse opération, et ils disent "on a aménagé le quartier". Mais un quartier c'est 400 logements. 1000 logements ça c'est un véritable aménagement. »* Entretien n°37

L'aménagement ne serait-il donc qu'une question de taille ? La plupart des autres opérateurs interrogés contredisent cette vision pour venir enrichir la définition.

> *« La question c'est "l'aménagement ça veut dire quoi ?" Moi je considère qu'à partir du moment où on remet des équipements publics à la ville, c'est de l'aménagement. C'est à dire qu'un permis valant division, même de 15 000 m² de SDP dans lequel après opération on a une espèce de voirie qui traverse l'îlot, si c'est remis à la ville, pour moi c'est de l'aménagement. Donc si on prend ce critère je pense qu'on en fait beaucoup plus que ce qu'on voit si on regarde que les concessions d'aménagement. Donc là ça concerne des opérations qui font 20 000 ou 30 000. Par contre là où on est conscient d'être dans l'aménagement, on est sur des opérations entre 40 000 et… no limit, quoi. 300 000. »* Entretien n°51

L'aménagement correspondrait ainsi à la production d'aménités extra-immobilières, ou spécifiques à la ville. Il semble donc que la question des prérogatives et du type d'espace produit entre également en ligne de compte. À revers d'une définition par la taille, l'entretien ci-dessous différencie l'activité technique consistant à aménager un quartier en y réalisant des espaces publics, et l'activité intellectuelle, le « *vrai travail d'aménageur »,* consistant à réfléchir à la production d'un morceau de ville à part entière, ce qui serait beaucoup plus rare aux yeux de ce promoteur expérimenté.

> *« Il faut savoir ce que l'on appelle "aménagement". Si l'aménagement c'est, sur une grosse opération, d'aller faire deux trois voiries à l'intérieur qui vont couper et donner quatre ou cinq lots, dans une continuité d'une ville ou d'un quartier, c'est de l'aménagement, mais pas forcément du vrai travail d'aménageur avec une réflexion en amont d'urbanisme… Narse, c'est un vrai aménagement. C'est vrai qu'il y a peu de groupes qui le font. Il y a [concurrent 3], d'où je viens. La structure que j'ai montée qui s'appelle "[concurrent 3] aménagement", il y a [concurrent 2] qui le fait également un peu maintenant, il y a Green, et puis peu d'autres. [Concurrent 5] ils ont peut-être dû faire une ou deux opérations qui ressemblent à de l'aménagement. (…) Narse, c'est un vrai*

aménagement, car il y a une vraie réflexion d'urbaniste : "comment je me raccroche à l'autre quartier ?" Même si sur 30 000 m², on le fait, c'est pas du tout la même échelle. Vous voyez, j'essaye de vous faire sentir… Et ça, ça devient un gros projet. Et vous avez même des projets qui vont faire 30-50 000, qui sont pas forcément… où il n'y a pas forcément besoin d'avoir une équipe d'aménageurs pour aller le faire. Un chef de projet pourrait le faire. » Entretien n°23

La raison qui pousse ces acteurs de l'immobilier à distinguer l'aménagement de la promotion de grands ensembles immobiliers réside selon nous dans leur volonté de démontrer que leurs sociétés peuvent désormais faire jeu égal avec les acteurs publics ou parapublics dans la production urbaine, notamment en termes de réflexion quant à l'intégration du quartier dans son contexte. « *Avoir une réflexion d'urbaniste »*, c'est également parvenir à la légitimité de définir la programmation.

Cependant, le montage et la réalisation de grandes opérations d'urbanisme portant sur plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines d'hectares, reste encore hors du champ d'action des aménageurs privés. Les grandes SEM et les opérateurs étatiques conservent encore la maîtrise de cette échelle qui relève de l'urbanisme planifié par les seuls acteurs publics nationaux ou métropolitains, à l'exemple des opérations d'intérêt national ou des projets autour des gares du Grand Paris. Les opérateurs privés interviennent quant à eux à une échelle intermédiaire, plus locale, qu'elle soit communale ou intercommunale, échelle qui leur permet tout de même de peser dans la réflexion sur le développement urbain du territoire.

La particularité de l'aménagement par rapport à la promotion concernerait également la production du bien public : équipements, et surtout espaces publics. Cette réalisation d'une prérogative publique par le secteur privé implique de se détourner d'une approche immobilière, puisque les espaces publics ne sont pas destinés à être vendus. Cette approche de l'aménagement avec des catégories immobilières est critiquée au sein même de la profession, tel ce responsable du développement d'un grand opérateur.

« Ce qui est bien dommage, c'est que comme ils ont un raisonnement immobilier, ils essayent d'avoir des charges foncières le meilleur tarif possible, du coup ils ont tendance à fabriquer sur le côté dépense du bilan un budget assez serré qui ne rend pas forcément possible une qualité du bien public telle qu'elle est attendue par la collectivité. C'est bien dommage, parce que ils auraient une vision d'aménageur plus bicéphale, ils auraient tout de

suite compris, ce qui n'est pas forcément le cas, que s'ils faisaient un peu plus de charges foncières en densifiant le projet, ils apporteraient un bien public de meilleure qualité, sans que ça gêne personne. Parce que l'avantage de l'aménagement, c'est que pour une seule équation il y a plusieurs projets possibles, et moi je pense que ça pourrait produire une meilleure qualité si les développeurs immobiliers étaient moins complexés de dire "on va faire un peu plus de charges foncières, mais pour les donner au projet" ».
Entretien n°51

Les opérateurs rencontrés ont donc conscience qu'intervenir dans l'aménagement suppose une responsabilité en termes de production de bien public. Cette responsabilité n'est pas forcément évidente à prendre en charge pour eux, étant donné leurs contraintes de rentabilité. L'idée selon laquelle la densité serait un levier de production d'un bien public de qualité doit cependant être gardée à l'esprit, comme levier de conciliation des objectifs de production immobilière et de qualité urbaine.

Un rapport au risque qui oriente le champ d'action des opérateurs

La différenciation entre la promotion et l'aménagement concerne également l'investissement temporel des opérateurs, beaucoup plus long dans le cadre de l'aménagement. Cet allongement introduit un risque supplémentaire, risque dont la rémunération n'est pas directement imputée sur la marge de l'aménagement, généralement nulle (cf. chapitre 5). La maîtrise du risque consiste alors à phaser les projets, c'est-à-dire à les découper en plusieurs étapes d'intervention distinctes entre lesquelles les opérateurs peuvent décider d'arrêter l'opération si le contexte immobilier n'est plus adapté.

« La gestion de l'incertitude, c'est facile : si c'est incertain on n'y va pas. Sinon on va trancher par exemple. On va contractualiser des choses qui nous permettent de phaser. On va faire de l'aménagement sans acheter le foncier… donc voilà. Sur Merlon, on a phasé l'opération. Dans notre mécanique à nous, même si ce n'est pas forcément ce qu'on a dit à la ville, même si on a des conditions suspensives dans le traité de concession. En tous les cas on a phasé. On a dit "on peut faire 400 logements dans les 3 premières années. Le reste…" Du coup on a phasé, on s'est arrangé de manière subtile dans le contrat avec la ville pour qu'on puisse se barrer si ça n'allait pas. On a mis un prix de sortie qui était volontairement cadré pour effectivement gérer plusieurs crises immobilières, donc voilà, c'est pas la gestion de l'incertitude, mais plutôt la gestion du temps, et ça ça s'écrit, ça se phase. (…) Donc contractuellement j'écris des choses qui me permettent de ne pas enclencher les mécaniques si justement il y a un risque qui est trop fort. » Entretien n°47

La gestion de l'incertitude est une réponse contractuelle et organisationnelle à la question du risque, plus économique. Ce rapport au risque place donc les opérateurs dans une situation paradoxale : comment prendre part à la définition à long terme du développement urbain, si l'un des critères d'intervention est de pouvoir se retirer à tout moment ?

Les conditions de réalisation des projets d'aménagement privé

Les grands projets immobiliers portés par les acteurs privés ne se développent que sous certaines conditions, notamment de localisation mais aussi d'appétence des acteurs publics à mettre en œuvre de tels montages, comme le rappelle le directeur général de GSP.

> *« Ne perdons pas de vue que notre métier unique, c'est faire de l'urbanisme de projet. Notre cible en cela ne couvre pas tous les champs du développement urbain. On va aller dans des zones de tension, où on aura une chance d'équilibrer nos opérations. Ce n'est pas le cas des zones détendues, et en cela les SEM ont encore de beaux jours devant elles. Sur les zones tendues, on est plus performants que le public, car on a la rationalité des coûts et l'intégration du risque. L'aménagement, c'est ce qu'il y a de plus risqué, car on a un risque de maîtrise foncière maximal, et un chiffre d'affaire [une marge, NdA] minimal. En promotion, on peut faire de la VEFA, en aménagement, on ne peut pas. C'est pour cela qu'intégrer la chaîne permet d'amortir le risque d'aménagement, et de s'adapter au fur et à mesure. (…) Soit on travaille avec des collectivités qui ont une vision très libérale et qui ont intégré le partenariat public-privé, soit on est dans une situation hybride avec une SEM qui ne prend pas de risque, mais joue le rôle d'AMO. »*
> Entretien n°12

Le faisceau de critères pour décider d'investir dans un projet d'aménagement privé concerne donc à la fois la localisation, le risque foncier, mais aussi l'environnement politique, dont la stabilité constitue une assurance pour l'opérateur.

> *« Dans le processus de décision, un des premiers critères, c'est le nombre de propriétaires privés. D'accord ? Il ne faut pas qu'il y en ait plus de trois ou quatre. (…) Donc il y a le critère du nombre de propriétaires, d'ensemble cohérent et phasé dans le temps, les conditions géographiques, (donc là je mets un peu de tout, la desserte, la visibilité, la topographie, les carrières, la pollution etc.) donc c'est très vaste quand je dis géographie. Et puis voilà. Après il y a le politique. La connivence politique aussi. Se dire "tiens, là, je crois en cette ville, elle a une stabilité politique, ou non, qui va être le prochain maire ?" Evidemment, tout ça. Le projet qu'on va imaginer aussi : choisir le bon architecte urbaniste, qui va créer de la valeur, qui va savoir révéler la beauté des lieux et en faire quelque*

chose qui donne envie, de vendeur. Et puis voilà. Et puis ensuite, très basiquement, on regarde la marge. Le rendement quoi. »
Entretien n°47

Enfin, les conditions de rentabilité de l'opération sont évidemment fondamentales, étant donné notamment les objectifs de marge de promotion supérieurs attendus par la direction générale de Green dans le cadre de ses opérations d'aménagement.

2. Le foncier, ce « *nerf de la guerre* »

Maintes fois entendu au cours de cette enquête, le truisme urbanistique selon lequel « *le foncier est le nerf de la guerre* » a été confirmé par l'importance et le nombre des discussions auxquelles nous avons pu assister à ce sujet. Si la maîtrise foncière des terrains non aménagés consiste pour les opérateurs à sécuriser leurs activités aval et à offrir à leurs promoteurs des terrains aménagés à faible coût, elle offre également aux opérateurs un poids supplémentaire non négligeable dans la définition de la programmation voulue par la ville, comme en témoigne le projet de Narse ou les travaux d'A. Guironnet et ses collègues (Guironnet, Attuyer, et Halbert 2016).

L'acquisition foncière d'un faible nombre de parcelles destinées à accueillir un immeuble figure dans les activités classiques des promoteurs. Le passage à l'échelle du quartier, outre ses enjeux économiques décuplés, complexifie et augmente alors les enjeux politiques et organisationnels de l'acquisition foncière. Etant donné que toute parcelle payée plus cher que prévu fixera à la hausse la référence foncière de la transaction suivante, chaque acquisition doit être pensée en fonction des phases futures, d'où la nécessité de réfléchir à l'échelle du marché foncier local. Pour les opérateurs, l'achat d'un terrain non aménagé suppose l'immobilisation d'un capital important pour une durée longue et indéterminée, par opposition aux pratiques en vogue chez les promoteurs, qui n'achètent en général le terrain qu'une fois la commercialisation bien entamée et le permis purgé de ses éventuels recours.

Rare sont les opérateurs, comme Green dans le cas de Narse, capables de payer comptant plusieurs hectares de friches industrielles, sans conditions suspensives, et de les porter le temps de négocier le changement d'affectation du sol, d'effectuer

la dépollution, d'aménager et de construire les immeubles. Le risque pris est alors mesuré soigneusement en fonction du contexte, et l'immobilisation du capital qui en découle induit donc un objectif de marge supérieur aux opérations de promotion classiques.

> *« Oui, mais c'est hyper mesuré. On n'achète pas un foncier sans contacter la ville. Quand on voit le foncier de Narse, on voit que celui d'à côté avait bougé, et celui-ci il était évident qu'il n'y avait pas d'autre solution pour la ville que de le rendre constructible pour du bureau et du logement. Par ailleurs, le SDRIF pousse énormément les villes, et le préfet… tout va dans ce sens. En plus on parlait d'un RER à côté, une future station du Grand Paris, donc à un moment ou un autre, le terrain allait devenir constructible. »*
> Entretien n°25

Le cas de Narse reste cependant exceptionnel, même chez Green, et il s'agit la plupart du temps de négocier afin de transférer le risque foncier vers la collectivité.

« Caper » le foncier pour transférer le risque

« *Caper* » le foncier est un autre levier de maîtrise du risque : les opérateurs peuvent s'engager contractuellement à acquérir le foncier nécessaire au fur et à mesure en fonction d'un prix plafond, l'éventuel surplus étant alors à la charge de la collectivité. Les opérateurs privés diffèrent ainsi du fonctionnement des SEM, dont le capital dépend en partie d'une collectivité, et dont les risques financiers sont de fait partagés avec leurs actionnaires publics. Son objectif d'optimisation de la marge de promotion se double ainsi d'une recherche de transfert du risque foncier vers la collectivité. Le cas présenté par cet aménageur de GA[188] est emblématique de ce type de stratégie, gagnante pour les opérateurs, consistant à laisser à la collectivité le soin d'acquérir le foncier, selon un prix fixé au début de l'opération.

> *« La SEM elle va vendre les charges foncières le plus haut possible pour pouvoir investir dans l'aménagement, dans l'équipement public etc.… et baisser la facture pour la collectivité. Nous on a une logique différente. On essaye de respecter ce que nous dit la collectivité mais avec pour but d'optimiser la marge de promotion. Pour améliorer la marge de promotion, la base c'est de vendre les charges foncières le plus faible possible, de faire que nos dépenses soient optimisées au maximum, et au mieux qu'on soit en mesure de faire porter à la collectivité une partie des dépenses, une*

[188] Green Aménagement

partie du risque sur ces dépenses. Je vais vous donner un exemple c'est Monret. C'est un super exemple. Monret, on a un bilan d'aménagement, comme celui-ci, on a un poste foncier qui est bloqué à 25 millions d'euros. C'est la collectivité qui se charge des acquisitions foncières et nous on s'est engagé à lui donner 25 millions d'euros. C'était il y a 5 ans. Et il s'avère quoi aujourd'hui ? C'est que les acquisitions foncières elles ne coûtent pas 25 millions d'euros, elles coûtent 40 millions d'euros. Donc on a transféré tout le risque chez eux, on a laissé le risque chez la collectivité. C'est un scandale d'ailleurs. Il y a la cour régionale des comptes qui a fait un rapport assez méchant sur la collectivité. C'est compliqué. C'est une négociation je veux dire, il y a un contrat, on a fait notre job nous. Après, bah derrière du coup on est capable de vendre des charges foncières qui font que les promoteurs ils se font une marge un peu supérieure à ce qu'ils se font d'habitude. Là typiquement, on a bien négocié. Un aménageur classique qu'est ce qu'il aurait fait ? Il n'aurait jamais négocié le foncier comme ca. Il aurait dit, s'il ne prenait pas à sa charge le foncier, ce qui est impossible parce que un aménageur l'aurait pris, dans son bilan il aurait mis 25 millions au départ, parce que c'était l'estimation de base, mais avec tout le risque chez lui. Et ce qui se serait passé c'est qu'au fur et à mesure que son bilan d'aménagement dérapait, il s'en serait rendu compte assez vite, il aurait augmenté le montant des charges foncières. C'est-à-dire que les premières charges foncières, si ça se trouve, elles auraient été vendues au même prix que celles que nous on a vendues à nos promoteurs. Parce que à ce moment-là ils n'auraient peut-être pas encore fait l'analyse du dérapage. On peut imaginer ca. Donc la marge du promoteur aurait été assez identique. Au départ, on part sur les mêmes bases. C'est juste les subtilités, c'est les clauses quoi. Nous on a capé le foncier, eux ne l'auraient pas capé. Donc eux, ça aurait dérapé, et petit à petit ils auraient augmenté les charges foncières (…) pour faire face à ce truc, et à un moment ils auraient dit "bah écoutez Monsieur le Maire, on est complètement déficitaire, faut que vous subventionniez l'opération vous-même." Et au final ça aurait coûté aussi 15 millions à la collectivité, sauf que la cour des comptes quand elle serait arrivée elle aurait dit "la SEM a complètement déconné, faut la dissoudre etc." (…) L'élu aurait été un peu impliqué, le directeur général de la SEM il giclait, c'est comme ça que ça se serait passé. Aujourd'hui la chambre régionale des comptes a fait un rapport sur la collectivité et dit "ca a été super mal négocié, le promoteur s'en fout plein les poches etc." Ce qui est un petit peu vrai mais pas tant que ca, tu vois ? Ce que je veux dire c'est que au départ, la marge qu'on a faite sur les premières opérations, je pense qu'on l'aurait faite même si ça avait été une SEM. La différence c'est qu'on aurait été mis en concurrence donc on aurait peut être fait qu'un lot sur les trois qu'on fait. Ensuite, le promoteur aurait fait une marge sensiblement plus faible, mais la collectivité quoi qu'il en soit aurait payé le déficit. C'est juste des questions d'affichage quoi. » Entretien n°22

Le fait de laisser le risque foncier à la collectivité serait donc une légitime contrepartie pour l'opérateur afin de pallier le fait de ne pas pouvoir être recapitalisé en cas de besoin. Ce faisant, plafonner le foncier permet également de

plafonner le prix des charges foncières pour les promoteurs, leur permettant de réaliser des marges supérieures, en l'absence de risque supplémentaire. Cette sur-marge serait-elle alors indue, dans la mesure où elle viendrait rémunérer un risque inexistant ? Malgré ces très bonnes conditions, notre interlocuteur nous rappelle que le risque existe cependant pour le groupe Green.

> *« Et je vais vous dire, à Monret, le pire dans cette histoire, enfin le pire, pour rajouter à l'histoire, c'est que nous en tant qu'aménageur, je suis pas sûr qu'on finisse cette opération à l'équilibre. C'est pas gagné-gagné. Donc il va falloir retirer à terme ce qu'on aura peut-être perdu. Et nous, en revanche, on peut pas aller voir la collectivité parce que le risque on l'a pris. On ne peut pas y retourner leur demander de renflouer, ça on sait pas faire. Les SEM elles sont obligées, sinon elles sont en cessation de paiement et c'est fini. Nous si on est en déficit, bah c'est Green qui paye. On prend sur la marge des promoteurs, et on dit "ah ouais vous nous aviez annoncé y'a trois ans que vous étiez à 15% de marge, ce qui est exceptionnel par rapport aux 10 qu'on fait d'habitude, mais en fait si on retire le déficit de l'aménageur vous êtes qu'à 12 et finalement c'est une opération classique quoi". Moi c'est la conclusion que j'en tire, c'est qu'aujourd'hui on se gargarise de résultats qui semblent vachement intéressants, on a eu une présentation de la direction de Green Aménagement qui allait un peu dans ce sens : "voilà, le modèle fonctionne, on fait un peu plus de marge", mais on n'est pas encore au terme des opérations d'aménagement. Et en fait je suis pas sûr que ça ne dérape pas un petit peu. Et je le dis avec tout le risque que ça comporte pour moi parce que normalement je suis garant de ce bon équilibre, jusqu'au terme des opérations. Et la difficulté de l'aménageur, c'est que plus on arrive vers la fin, moins il y a de marge de manœuvre. On a déjà fait un certain nombre de travaux mais il nous en reste encore pas mal à la fin et comme on vend les charges foncières deux ou trois ans avant la fin de ces travaux, à un moment on arrête les recettes avec toujours une part de risque sur les dépenses qu'il y a à venir. On arrête les recettes normalement en ayant une perspective de dépenses, qui fait que c'est à l'équilibre, mais il y a toujours un risque que ça dérape, qu'il y ait des travaux en plus, un spot de pollution… Je ne sais pas si on sera à l'équilibre et si la marge de promoteur ne sera pas impactée. »* Entretien n°22

La temporalité d'intervention élargie qui caractérise l'aménagement produit donc de fait un risque supérieur pour ceux qui en assurent la production.

Assurer la maîtrise foncière, une activité coûteuse et chronophage

Les négociations foncières auxquelles nous avons pu assister sont toujours des moments de tension, au cours desquels les protagonistes sont nombreux du côté de Green pour réfléchir à la stratégie à adopter.

Le cas le plus emblématique est celui de Merlon, où suite à une estimation de France Domaine demandée par la collectivité, un autre acteur public propriétaire d'un terrain de cinq hectares, a augmenté son prix de 184€ à 220€/m², générant un surcoût de 1,8 million d'euros. Une clause du traité de concession stipule que l'opérateur peut partir si le foncier augmente globalement de plus de 5% sur l'ensemble de l'opération. Cette possibilité, dont la décision serait prise en haut lieu chez l'opérateur, fait frémir l'équipe municipale, tout comme les salariés de Green qui travaillent depuis plus de deux ans sur le projet[189]. Parant à toutes les éventualités, le DG de Green Aménagement veut savoir ce qu'il en coûterait si Green se retirait du projet.

Le comité interne de Merlon commence par cette question lapidaire du directeur général de GA à ses équipes : « *Si on arrête, qu'est ce que ça coûte ?* », veut-il savoir. « *Je voudrais avoir une note sur tous les coûts déjà engagés dans l'opération*. » Ce projet phare du groupe Green est désormais en crise ouverte. Les relations avec la ville de Merlon se sont fortement détériorées depuis quelques semaines. Cette dernière a demandé aux domaines une nouvelle estimation des prix fonciers, alors que la dernière était encore valable, faisant augmenter de 20% la valeur d'un terrain de 5 hectares. Le dernier avis étant toujours valable, une rude négociation va désormais avoir lieu pour savoir si le terrain doit être acheté à l'ancien ou au nouveau prix. « *Mais pourquoi est-ce qu'elle a demandé cet avis des Domaines ?* », peste-t-il. Son chargé de programme tente de comprendre : « *On sent une frustration de la ville, et surtout des élus, par rapport aux PC logements [qui ne respectent pas entièrement le cahier des charges initial]. Ils disent "vous nous avez vendu du vent"* », explique-t-il. Le DG reprend : « *Il ne faut surtout pas laisser Merlon renégocier ce foncier à la place de Green. Il faut rester substitués.* » Un projet de lettre à la ville est sur la table. « *Il faut qu'on soit plus incisifs. Il faut montrer dans ce qu'on écrit qu'étant donné la situation, on peut se barrer là-dessus.* »
Le directeur général de GSP, habituellement absent lors de cette réunion bimensuelle, arrive pour faire le point. Son homologue de GA lui explique la situation.
Directeur général de GA : -*La ville a redemandé l'avis des Domaines, alors que nous on voulait bien payer l'actualisation[190]. En plus, on n'arrive pas à déposer l'îlot D car les BET n'arrivent pas à se mettre d'accord.*
Directeur général de GSP : -*Si on hiérarchise, le sujet essentiel, c'est le syndicat mixte. Comment on défend nos intérêts là-dessus ?*
Directeur du développement GSP : -*[un élu de la communauté d'agglomération de sa connaissance] est administrateur du syndicat. Il peut peut-être faire quelque chose…*
Directeur général de GSP : -*On pourrait peut-être demander un arbitrage au CRIDON[191]. Nos notaires vont régler ce problème d'interprétation juridique. On appellera [untel], c'est lui le patron de l'urbanisme là-bas.*
Directeur du développement GA : -*Bonne idée.*

Green ayant déjà investi trop d'argent pour se retirer de l'opération, la réunion suivante est consacrée à d'éventuels recours juridiques.

[189] Sans parler du chercheur qui pourrait voir son étude de cas partir en fumée.
[190] Prix actualisé en fonction de l'inflation classique.
[191] Un organisme notarial.

Directeur général de GA : -*Est-il nécessaire de sortir notre arme nucléaire en disant qu'on va sortir du traité ? Ce cas est plus un moyen de négocier.*
Directeur du montage GA : -*On a vu les chiffres. Pour l'instant on est à 1,8 millions d'engagement au total. 425 000 pour l'aménagement, et 1,3 millions pour la promotion, sans compter le travail de chaque équipe en interne depuis deux ans.*
Directeur général de GA : -*Est ce qu'on peut récupérer quelque chose en montrant que la ville a négocié en interne dans notre dos en demandant l'avis des domaines ?*
Chargé de montage GA : -*Nos services juridiques sont sceptiques. En plus, cela concernerait seulement les coûts engagés par l'aménagement, et pas le million de la promotion*.
Directeur général de GA : -*Et si le promoteur attaque l'aménageur, et l'aménageur se retourne contre la ville ? Il y aurait une faute de gestion. Je veux savoir si c'est possible. (…) C'est la guerre maintenant.*

Quinze jours plus tard, lors du comité interne suivant, les choses ont évolué positivement. Le BET de Merlon a envoyé un avis favorable au dépôt du permis de construire. D'autre part, un rendez-vous informel est prévu entre le Directeur général de GA et celui de la communauté d'agglomération de Merlon. La hausse du prix du foncier pourrait être compensée par une évolution de la programmation à négocier. Pour pouvoir assumer ce surcoût, les équipes de Green souhaitent parvenir à faire modifier la programmation par la ville, en augmentant le nombre de logements, au détriment des locaux d'activités. Dans une période où le marché du logement se porte bien, cette hausse du prix a donc des avantages pour l'opérateur. En effet, transformer des activités en logement permet à Green Aménagement de toucher une charge foncière cinq fois supérieure (de 167 à 857 €/m^2). Les équipes de GSP, de leur côté, préfèrent assurément construire et vendre des logements, ce qui constitue leur cœur de métier.

Le rendez-vous avec le président de la communauté d'agglomération a été annulé par le directeur général de GA car il « *veu[t] le voir seul à seul* », mais il est difficile de trouver un autre créneau dans l'agenda de ce grand élu. De son côté, la ville vient d'annuler unilatéralement le comité de pilotage, et a fait savoir à Green qu'elle comptait renégocier avec le syndicat mixte propriétaire, provoquant l'ire des dirigeants de l'opérateur. Le directeur général de GA demande à son équipe de rédiger une note à l'attention de la ville pour résumer la situation en vue d'un éventuel contentieux. Il faut « *dire les choses*, *être moins gentillet. Demandez-leur ce qu'ils viennent foutre à aller demander l'avis des Domaines pour une question qui ne les concerne pas !* »
Le chargé de montage de GA a rencontré l'Etablissement Public Foncier la semaine précédente. De nombreux terrains nécessaires à l'opération transitent par cet organisme public de portage foncier. Les spécialistes de l'acquisition foncière qui y travaillent lui ont donné de précieux conseils pour contester la nouvelle évaluation des Domaines. « *On a encore du temps pour le faire »*, explique-t-il à ses supérieurs. Il a également rencontré un ancien inspecteur des services fiscaux, aujourd'hui consultant, qui confirme que le prix aurait dû subir une simple indexation, et non une réévaluation.
Directeur général de GSP : -*Et quels sont nos points de fragilité à nous ?*
Chargé de montage de GA : -*Il n'y en a aucun, juridiquement. Ils [la ville de Merlon] sont en faute partout.*

Directeur du montage de GA : -*Mais si on va au contentieux, il faudra 3 ou 4 ans. Et le notaire du syndicat mixte ne répond pas. Le Cridon*[192] *non plus n'a pas répondu. Tout ça à cause des relations politiques exécrables entre* [le président du syndicat mixte] *et* [le président de Green].
Green est passé à l'offensive en envoyant quelques jours avant un courrier officiel au syndicat proposant d'acquérir le terrain selon la promesse de vente, signée à 184€/m². La réponse du président du syndicat frôle le cynisme :
Chargé d'opération de GA : -*On est pris dans le piège du syndicat mixte*[193], *car [le président du syndicat]*[194] *est en guerre avec [le maire de Merlon].*
Directeur du développement GSP : -[Le président du syndicat], *par principe, quand il estime qu'il peut gagner, il est très déterminé.*
Directeur général de GA : -*Il est redoutable son courrier, parce que les couillons dans l'affaire, c'est nous. Il a dû bien rigoler en l'écrivant. Il se régale ! [Il lit] "Etant donné notre responsabilité dans la gestion des deniers publics, nous ne pouvons pas aller au dessous de 220€/m²" ! Je vais dire [au président de la communauté d'agglomération de Merlon] qu'ils assument. C'est combien le surcoût déjà ?*
Directeur du montage de GA : -*1,1 million. Juste pour ce terrain. Sans compter que cela fait monter le prix des autres fonciers.*
Le directeur du développement de GSP voudrait lancer l'opération au plus vite. Il propose de négocier que les surcoûts soient répartis au tiers entre les trois structures impliquées : Green, le syndicat mixte et la ville. « *Ça permet de débloquer l'opération, comme ça on dépose et on avance.* »
Directeur général de GSP : -*Je ne sais pas. Je ne connais pas les marges de manœuvre.*
Directeur général de GA : -*Non, la négo n'est pas finie. Ils se braquent devant nous mais ils ont dit à la ville que c'est négociable. Nous, des marges de manœuvre, on n'en a pas. Tout le monde a déjà mis trop d'argent, et là je parle du groupe [Green]. Il faut se battre comme des chiffonniers.*

La discussion continue très longtemps, envisageant tous les angles et liant surtout ce problème foncier particulier à celui d'un autre terrain et de la future programmation. À la fin, le directeur général de GSP relativise la situation et cherche une solution.

Directeur général de GSP : -*Si on se souvient bien, au début on était très content parce qu'on avait signé pas cher, mais je suis convaincu que depuis le début, le syndicat ne voulait pas vendre à ce prix-là. La ville ne voulait pas nous passer l'info pour ne pas tout faire péter. Si ça se trouve, ils ont demandé l'avis des Domaines parce que le syndicat en voulait 300€, donc 220 c'est pas plus mal. Là-dessous, il y a de la politique, un peu, sans doute. Maintenant la question, c'est qu'est ce qu'on peut négocier, qui nous arrange, pour un million d'euros. Est ce qu'on peut limiter les places de parking ?*
Directeur du développement de GSP : -*Attend, on est à 0,7 [place par logement], quand même…*
Directeur général de GSP : *Ah oui, 0,7 c'est pas beaucoup. Alors est ce qu'on fait sauter le parking mutualisé ? Il faut savoir à quoi correspond 1,1 million d'euros. Comme ça on négocie avec [le président de la communauté d'agglomération]. Est ce qu'on passe à 35% de logements sociaux au lieu de 40% ?*
Directeur général de GA : -*Non, politiquement c'est impossible.*
Directeur général de GSP : -*Attend, il y a un million d'euros à trouver. Est ce qu'on fait plus*

[192] Organisme professionnel notarial.
[193] Propriétaire des terrains que Green doit acheter.
[194] Ancien ministre, et maire d'une importante commune Francilienne.

de logement et moins d'activité ? Transformer l'activité sous le logement social en logement social et en récupérer autre part ?
Chargé de montage de GA : -*Pour gagner un million, il faut faire 2000m² d'activité en logement.*
Directeur du montage de GA :-*Mais on n'arrive déjà pas à tenir les objectifs de constructibilité de la ZAC. Pour compenser cela, on voulait déjà baisser les mètres carrés d'activité.*
Directeur général de GSP : -*Le changement de l'activité en logement, c'est un sujet essentiel. Regardez le PLU de Merlon : l'activité génère de la constructibilité. Quand on a calculé l'activité, on l'a positionné de telle sorte qu'on puisse la muter en logement sans perdre de surface. Il faut utiliser cette clé. En tout cas, il faut y aller en étant force de proposition, et avoir des scénarii de négo. Il ne faut pas être trop juridiques, il faut être constructifs. Il faut dire :"il y a un million à trouver. On a galéré sur la constructibilité, sur les performances à atteindre, on s'est tendu comme un élastique, donc voici la solution pour que tout le monde sorte par le haut. Le scénario de [directeur du développement de GSP] me parait bon : avec un tiers pour nous, un tiers pour le syndicat et le tiers de la ville on lui propose de le régler par des changements d'affectation.*
Chargé de montage de GA : -*Il faudra le formaliser. Il faudra faire un avenant au traité de concession.*
Directeur général de GSP : -*Non, on se tape dans la main. On est à un an des municipales, le train s'est arrêté. Il faut le faire repartir.*

Cette négociation à venir en vue de compenser l'augmentation du prix d'un terrain a donc des répercussions multiples sur la programmation et sur le quartier à venir. Pour les promoteurs de GSP, il fallait à tout prix pousser les aménageurs de GA à ne pas aller au contentieux avec la ville et à négocier, ce qui revient à prendre tout de même en charge une partie du surcoût. « *Pour nous, on y gagne »,* nous confie le responsable de développement du promoteur, « *transformer des activités en logements, ce sera plus facile à commercialiser* », le tout avec des prix de ventes plus élevés, et donc un volume de gains plus importants. Ayant préparé la négociation tous les deux avant la réunion, le directeur général de GSP et son expérimenté directeur du développement ont finalement réussi à ce que Green Aménagement prenne en charge les surcoûts, en échange de facilités pour leur filiale, GSP. Toute la conversation entre le dirigeant de GA et celui de GSP a changé lorsque le dirigeant de GSP a présenté la situation sous un autre angle, en se mettant à la place du syndicat mixte et en expliquant qu'ils n'avaient sans doute jamais eu l'intention de respecter la promesse de vente. Il parvient alors à faire passer les nouvelles conditions foncières pour normales aux yeux de la filiale d'aménagement et à en retirer lui-même des avantages pour sa propre filiale dans l'éventualité où les négociations avec la ville aboutiraient. Le projet est donc relancé grâce à cette proposition de partage de la hausse du foncier entre le propriétaire, Green et la collectivité. Sachant que la part de la ville serait

transformée en évolution de la programmation, produisant moins d'activités et plus de logements, le dirigeant de GSP parvient donc à transformer cette négociation foncière à son avantage.

L'achat du foncier à un propriétaire privé

Dans la mesure où il aiguille les possibilités de dépenses ultérieures, le prix du foncier est un critère fondamental de réussite ou d'échec d'un projet d'aménagement. Cependant, comme souvent en immobilier, la valeur *faciale* (affichée) d'un terrain n'est pas toujours égale à la valeur réellement déboursée. Ces différences ont pour but de maîtriser les valeurs de références officielles des terrains, comme dans le cas suivant.

Un promoteur local d'une commune de première couronne parisienne devait initialement réaliser un important projet d'aménagement et de promotion en partenariat avec un opérateur national. Au cours de la consultation, la collectivité a demandé à l'opérateur national de ne pas inclure ce petit promoteur dans son groupement. Cependant, il se trouve que ce dernier est propriétaire d'un vaste terrain situé sur l'assiette de l'opération. Le protocole de co-promotion signé initialement stipulait que la vente du terrain devrait être réglée par l'opérateur national à la fois en numéraire (3 millions d'euros) et en charges foncières (400 000 euros), permettant au promoteur local de réaliser une opération de promotion. Le promoteur local ayant été éjecté du groupement, il réclame alors 4 millions d'euros, plutôt que les 3,4 millions qu'il aurait dû gagner initialement. L'opérateur national est disposé à les lui payer, mais souhaite cependant éviter que la valeur faciale du terrain, celle issue de la transaction, soit revalorisée. Une négociation s'engage alors sur la répartition entre la valeur d'achat du terrain et celle de l'indemnisation du promoteur local pour la rupture du protocole de co-promotion initial. Afin de ne pas créer une référence foncière élevée, l'opérateur s'est donc entendu avec le promoteur local pour que ce soit le protocole d'indemnisation pour rupture d'accord qui soit revu à la hausse, afin d'accéder à sa demande sans faire monter la référence foncière.

Les offres que font les promoteurs à des propriétaires fonciers sont des paris sur l'avenir du développement d'un quartier et sur les futurs prix de l'immobilier dans le secteur. Il arrive que les divergences entre les offres des promoteurs soient considérables : nous avons constaté des différences pouvant atteindre jusqu'à 50% entre les sommes proposées par deux opérateurs à un même propriétaire, pour un programme et des prix de sortie des logements pourtant *a priori* similaires, preuve que les marges de manœuvre des opérateurs peuvent être très importantes.

Adapter le coût du foncier à l'usage du sol, ou l'inverse ?

Il importe, selon nous, de différencier les perspectives ouvertes par l'achat d'un terrain destiné à une simple opération immobilière de l'achat d'une plus grande

emprise en vue d'une opération d'aménagement. Nous avons pu observer que dans un projet d'envergure importante, le prix d'achat d'un terrain détermine *in fine* son utilisation, et que par conséquent, son augmentation peut servir de prétexte à une renégociation du programme dans le sens voulu par le promoteur.

Le concept de *rent gap,* décrit par les auteurs anglo-saxons (Smith 1987; Badcock 1989) pour expliquer le processus de gentrification est utilisé dans les travaux français (Boulay 2011 ; Trouillard 2014) pour décrire les facteurs de déclenchement d'une opération de promotion immobilière. Il s'agit alors de comprendre les modalités précises de maximisation du *rent gap,* en examinant les conditions de négociation des contrats encadrant les programmes immobiliers. Le capital est investi dans le foncier pour produire de l'immobilier au moment où les coûts de transformation pour passer de l'usage actuel d'un terrain à son usage potentiel peuvent être amortis, afin de dégager une certaine rentabilité. Pour l'immobilier résidentiel classique, cette rentabilité dépend du prix de vente des futurs logements, mis en regard du coût d'achat du foncier. Ce pari sur le caractère atteignable de la marge attendue va déterminer la mutation d'un quartier : le premier promoteur qui pense pouvoir atteindre ses contraintes financières remporte le morceau.

Le compte à rebours est un outil théoriquement destiné à fixer le prix du foncier (Topalov 1974; Comby 1996; Renard 2004). T. Vilmin écrit que « *dans un système de marché libre et de propriété privée du sol où les promoteurs sont en concurrence pour l'achat des supports fonciers de leurs opérations, le prix des terrains se forme selon un compte à rebours, sur la base d'une valeur résiduelle* » (2015). Dans le cas d'un projet de promotion classique, fondé sur le droit du sol en vigueur, dans le cadre de l'urbanisme réglementaire, le calcul est relativement simple : il consiste à soustraire les coûts de changement d'usage du sol (soit les coûts de promotion et de construction) au prix de vente espéré des biens produits, afin de déterminer le coût acceptable du foncier en vue de rentabiliser l'opération. Dans le schéma classique, le prix du foncier est donc la variable principale, définie négativement en retranchant les autres coûts.

Dans le cas d'un grand projet immobilier, et à plus forte raison d'un projet d'aménagement en ZAC – urbanisme opérationnel –, ce calcul dépend également

des contreparties demandées par la collectivité pour modifier le droit du sol. À l'échelle d'une grande opération, l'équation est donc complexifiée par plusieurs variables programmatiques : la densité, le type de produits immobiliers construits (mixité sociale et fonctionnelle), les équipements publics demandés, les éventuels cahiers de charges définissant les particularités techniques des immeubles, le tout sur une durée bien supérieure à une opération classique. Ces variables constituent autant de leviers d'actions différents dans les mains des opérateurs pour rentabiliser leur opération.

Alors que nous avons montré au chapitre 5 que les opérateurs effectuent une fusion de leurs bilans, les aménageurs de GA s'appuyant sur les calculs des promoteurs de GSP pour établir leurs bilans, nous faisons l'hypothèse d'un compte à rebours inversé concernant les grandes opérations immobilières portées par le secteur privé.

Partant du principe que dans une grande opération, le programme peut être une variable dans la définition d'un projet, le coût du foncier se révèle potentiellement moins important que sa rentabilisation : il n'est pas nécessairement gênant pour un promoteur d'acheter un terrain au prix fort, pourvu qu'il puisse convaincre l'acteur public d'adapter l'usage du sol au prix payé pour celui-ci. Partant d'un prix de terrain fixé par un propriétaire ou établi par les Domaines, les opérateurs discutent avec la collectivité pour définir un programme immobilier qui leur permette de rentrer dans leurs frais, programme que les acteurs publics locaux voudront voir correspondre à leurs critères établis en termes de peuplement, d'équipements, d'acteurs ou de contraintes environnementales. Le prix du terrain étant rigide, dans le cas des grandes emprises foncières publiques notamment, et donc déterminé en amont des négociations, c'est à travers la définition du programme que l'équilibre financier de l'opération peut être atteint. Ce type de négociation en aval de l'achat du foncier est fréquent dans les cas que nous avons pu observer. Green Secteur Production peut ainsi proposer à la ville de Narse de remplacer des locaux d'activité par des logements en accession, ou des logements en accession par des logements étudiants, pour aboutir à un profit qui corresponde à ses contraintes financières.

L'implication des opérateurs immobiliers à l'échelle du quartier s'illustre d'une part dans leur capacité à massifier leur production et à diversifier leurs activités, et d'autre part dans la maîtrise de larges assiettes foncières.. Cette double compétence économique et technique leur permet ainsi de peser dans la définition du programme des projets urbains, que ce soit en termes de densité ou de fonctions urbaines.

3. De la forme urbaine à la densité

« *L'activité de Green consister à densifier la ville* », résume un cadre de Green Aménagement lors d'une audition devant un institut de recherche[195].

> *« On ne grignote plus la campagne. Le métier de promoteur a changé fondamentalement avec la loi SRU. On fait la ville sur la ville. »* Entretien n°37

L'augmentation de la densité bâtie génère en effet de l'activité pour les promoteurs du groupe, tout en produisant des charges foncières permettant théoriquement à ses aménageurs d'investir davantage dans les espaces publics. Avec la densification, l'objectif de rentabilité rencontre ainsi les normes de production d'un espace urbain de qualité.

Cependant, la densification n'est pas toujours bien perçue par les habitants, et se traduit donc dans les projets par un double travail sur la forme urbaine et le vocabulaire utilisé. La forme urbaine générale des projets que nous avons observés concerne des cas de renouvellement urbain. L'enjeu de la reconversion des friches urbaines constitue un objet important des études urbaines depuis les années 2000, notamment dans la revue *Etudes Foncières* (Verhage 2009).

La forme urbaine[196] des projets résulte en partie de la densité – le mot n'est cependant presque jamais prononcé – qui détermine le volume de l'opération. Si la densité a mauvaise presse auprès des habitants et à travers eux auprès des élus, elle est au contraire synonyme d'activité pour les opérateurs, afin de rentabiliser les terrains qu'ils achètent. Du côté des opérateurs, tous les acteurs ont intérêt à ce que la densité construite soit la plus élevée possible, depuis l'aménageur, qui

[195] Club Ville de l'IDDRI, 2012.

[196] Nous utilisons ici l'expression générique « forme urbaine » pour désigner la forme physique inscrite dans le plan masse du projet urbain. Pour plus de précision sur cette notion, voir (Raynaud 1999).

achète des terrains mais vend des mètres carrés constructibles, jusqu'au promoteur, évalué notamment sur son chiffre d'affaire et sur le nombre de logements qu'il construit, en passant par les architectes, rémunérés selon un pourcentage du montant des travaux.

Lors d'une réunion chez Green en vue de la présentation des bâtiments à la ville de Narse (cf. chapitre précédent), l'architecte coordonnateur lance un argument d'autorité afin d'augmenter la hauteur prévue par le traité de concession. « *On a montré le plan masse à [nom du fameux architecte avec qui il travaille], et il regrette de ne pas pouvoir monter plus les émergences* ». Cette argumentation passe sous silence le fait que la rémunération de son agence augmenterait en même temps que les émergences. « *Ce n'est pas le sujet, on ne changera pas le PLU à nouveau* », lui répond sèchement le directeur général de GSP.

Une densité politique, une constructibilité financière

La densité appartient à une catégorie urbanistique que les promoteurs traduisent dans leurs bilans par la constructibilité : elle correspond au rapport entre la taille du terrain et le nombre de mètres carrés qu'il peut réglementairement et techniquement concentrer.

L'enjeu de la densité, ou plutôt de la *constructibilité*, est trop fondamental pour être discuté quotidiennement. Le sujet n'intervient qu'en phase initiale ou lors d'une renégociation globale. Lors du dialogue concurrentiel pour le projet de Merlon, ce qui différenciait les projets des deux opérateurs en lice portait sur la constructibilité qu'ils espéraient tirer du foncier. Après les élections municipales trois ans plus tard, alors que le projet était dans l'impasse, c'est donc en partie sur ce sujet qu'ont porté les discussions avec la nouvelle équipe.

Comme nous l'avons déjà montré plus haut, l'augmentation de la constructibilité constitue un levier idéal pour prendre en charge d'éventuels surcoûts apparus en cours d'opération.

Des contradictions entre densité et cahier des charges de la ZAC

Une certaine densité est impérative pour atteindre les ratios de constructibilité prévus pour équilibrer le bilan du projet. Cependant, cet impératif financier peut entrer en contradiction avec d'autres contraintes réglementaires. Les limites du PLU ne sont pas concernées au premier chef, car elles sont facilement prises en compte dans le calcul qui détermine le prix du foncier. En revanche, les prescriptions comprises dans les cahiers des charges environnementaux peuvent

fortement orienter le dessin des bâtiments, modérant alors les possibilités constructibles.

A Merlon, le cahier des prescriptions environnementales signé par Green limitait initialement les bâtiments à une épaisseur de seize mètres et prescrivait un ensoleillement minimal des pièces à vivre de deux heures par jour au 21 décembre[197]. En respectant ces contraintes à 100% dans la limite des règles du PLU, la densité atteinte n'était pas suffisante pour équilibrer l'opération, malgré plusieurs tentatives des architectes.

« *Moi je pense que pour respecter son truc, tu ne mets pas plus de 40 000 m² dans la ZAC* », exagère un chargé de développement à propos d'un projet de plus de 110 000m².

Au bout de plusieurs mois d'études architecturales et de discussions parfois houleuses, l'exigence de la collectivité et de son bureau d'étude pour que Green tienne ses engagements tant en termes de densité que de respect des cahiers des charges s'est avérée techniquement impossible à soutenir. La densité exigée ne permettait pas de répondre aux exigences du cahier des charges en termes d'orientation et d'ensoleillement des logements.

La forme urbaine comme support d'un discours sur la ville

L'intégration des activités d'aménagement transfère aux opérateurs la nécessité de déterminer avec la Ville la densité acceptable d'un point de vue urbain. Selon un développeur, être aménageur ouvre la possibilité d'intégrer le projet de promotion dans la discussion initiale, et de faire accepter aux élus une densité importante par les images que produisent les architectes.

> *« L'avantage que l'on a de travailler tout de suite dans les trois dimensions c'est que on dépassionne quelque part le problème de la densité. Parce que dès lors qu'ils [les élus] adhèrent à l'image, c'est beaucoup plus facile de dire que c'est un cos de 1, 2 ou 3. Parce qu'ils se sont projetés, et ce problème de densité, qui est finalement très mal perçu par les élus, est complètement dédramatisé. Le meilleur exemple, on leur demande ce qui est le plus dense entre Paris et la Courneuve. Le fait de tout de suite se projeter, même si ensuite on rectifie et on travaille, ça leur permet d'adhérer, ça les fait adhérer à une densité. On inverse le processus du coup. Alors les vraies négociations je dirais, ils les expriment en amont, c'est toute l'écoute qu'il faut avoir, ce qu'ils veulent voir développer, et puis après notre métier c'est de les amener à la réalité des choses, qui passe souvent aussi par une densité qui permette de financer les x*

[197] Jour de l'année le moins favorable.

ou y équipements qu'ils demandent. Donc c'est tout le travail qu'il faut arriver à faire tranquillement, pour les amener eux, à s'approprier le projet. C'est toute la démarche qu'il faut arriver à inverser quelque part. » Entretien n°42

Cet extrait montre qu'à rebours de l'urbanisme réglementaire classique, fondé sur le PLU, les grands projets immobiliers sont négociés avec les élus en fonction de leur taille et des équipements à construire pour l'opérateur. Nous avons ainsi pu assister à plusieurs réunions de présentation des projets aux élus. Signe de leur importance, celles-ci réunissaient les équipes de chaque partie prenante au grand complet.

Comité technique de Narse, présentation du plan masse aux élus et aux services techniques :
Architecte coordonnateur: -*Les failles [au sein du socle bâti] servent à laisser percevoir le parc depuis l'avenue.*
Directeur de l'urbanisme de Narse : -*Mais les failles sont à R+1, le piéton ne verra pas le parc.*
Architecte coordonnateur: -*Oui, mais il sentira qu'il se passe quelque chose.*
Directeur général de GA : -*Ça manque de rythme pour l'instant.*
Architecte coordonnateur: -*Ça viendra dans le travail architectural.*
Elu à l'urbanisme : -*Je suis très déçu par l'émergence. Elle est très massive. C'est une tour quoi. Pour nous, une émergence, c'est la tour First en petit* [voir ci-dessous].

Architecte coordonnateur: -*Nous on fait des logements. Il y en a deux par plateau. La légèreté, ce n'est pas dans la forme. Un balcon, ça peut être léger. Ça se joue sur la façon de traiter l'émergence. Il y a plein d'éléments du langage de l'architecture, de la domesticité, qui vont jouer dessus.*
Directeur de l'urbanisme : -Q*uand on est dans le parc, il y a quand même un effet très massif.*
Directeur des grands projets et du développement économique : -*C'est vrai que cette tour est perturbante.*
Directeur général de GSP : -*Les architectes vont creuser. On pourrait peut-être abimer un peu le haut pour l'affiner. (…) Là c'est nerveux comme plan masse, mais il ne faut pas perdre ça. Et puis on est vue d'avion, la vérité ce n'est pas ça.*
Architecte coordonnateur: -*Oui, il y a un effet de focale. Il faut se méfier des images.*
Directeur général de GSP : -*C'est en R+12, mais vous allez avoir l'impression d'avoir 6 niveaux. Ça va être des villas superposées. Ce sera magnifique. Je vous propose de revenir la prochaine fois en étant plus précis, et si vous trouvez toujours ça massif, on retravaillera.*
Elu à l'urbanisme : -*Ce qui nous avait séduit c'est la référence à la transparence, à la légèreté, c'est l'aspect new-yorkais. Mais là c'est Narse. Je ne veux pas que ça ait l'air d'une extension d'Audonie [la ville voisine]. C'est Narse. Ça ne doit pas ressembler à ce qu'il y a de l'autre côté.*
Directeur général de GSP : -*Les architectes que vous avez ne sont pas des zazous.*
Elu à l'urbanisme : -*Je les ai choisis pour ça.*

En sortant de la réunion, l'équipe de Green Aménagement fait le point. « *Dans le règlement, on avait écrit que les émergences devaient avoir 250 m² maximum par niveau. Là on s'était réservé des marges de manœuvre en ne mettant que 180, mais ça leur paraît quand même massif* », résume le directeur du montage. « *L'architecture compensera,* veut croire le directeur général de GA, *mais le problème de l'architecture, c'est que soit c'est réussi, soit ça ne l'est pas*. »

Ces réunions entre la Ville et son opérateur pour commenter et orienter les plans présentés par les architectes sont systématiquement précédées de réunions de préparation bilatérales entre Green et ses maîtres d'œuvres, afin d'orienter ces derniers quant au discours à tenir. Le cas décrit ci-dessous concerne la réunion de préparation suivante, dans les locaux de l'opérateur, en prévision d'une présentation des projets de logements aux élus de Narse. La critique architecturale et urbaine que formule le directeur général de GSP à ses maîtres d'œuvres montre bien l'importance qu'il accorde à la forme urbaine qu'il génère.

Après la présentation de chaque projet de logement par les équipes d'architectes, le directeur général de GSP prend la parole : « *Je vous laisse la liberté architecturale sur les logements, mais je voudrais une équivalence dans les proportions des émergences. (…) Je ne crois pas au socle en briques foncées. (…) On n'arrive pas dans un coron, enfin !* »
Un participant fait remarquer que bien que les bâtiments soient tournés vers le parc, il y a des appartements qui n'auront aucune vue sur le parc, et qu'il faut les prendre en compte.
Directeur général de GSP : -*Attention à ne pas aller trop loin dans l'opposition rue/parc. (…) il faut que ça vive, il faut domestiquer ce truc là. (…) Il y a une dominante, mais il faut donner de la domesticité, apprivoiser tout ça. (…) L'idée c'est pas de se protéger de l'environnement, c'est au contraire de créer une couture avec la ZAC d'à côté. (…) La ville doit absorber ce quartier. (…) l'idée de fermer autour d'un parc, ce n'est pas la bonne image. (…) Ok, on peut fermer sur la rue [A], mais [Olympe] n'a pas besoin…* » « *d'être austère !* » complète le directeur du montage de GA.
Le dirigeant de GSP continue à exposer son mécontentement, et donne ses directives pour la suite : « *La prochaine fois il faudrait avoir ce qu'il y a en frontalité*[198] *(…) Là c'est un peu violent votre truc. (…) Il y a eu un gros travail sur la qualité des logements, mais il n'y a pas eu d'urba.* »
Architecte : -*On a travaillé sur l'uniformité extérieure et la diversité intérieure de l'îlot.*
Directeur général de GSP : -*Il faut garder la force des émergences. (…) C'est le travail inverse de ce qu'on a fait à Marseille. (…) Si vous dédoublez [l'émergence], il faut que tout le monde le fasse. (…) Vous vous en rendez bien compte, enfin ! Vous êtes tous archi émérites. (…) Dans la présentation initiale du projet, c'est la proportion des émergences qui a rassuré tout le monde.*
Directeur du montage de GA : -*Vous démultipliez trop les éléments.*
La discussion se porte ensuite sur les alignements des rez-de-chaussée par rapport à la rue.
Pensant à la manière dont il pourra commercialiser les logements en rez-de-chaussée, le directeur du montage de GSP émet une demande : « *C'est bien si il y a un retrait pour les logements en rez-de-chaussée.* »
Il est aussitôt contredit par le DG, qui réfléchit à une autre échelle : « *Non mais attend, on fabrique une ville, là… (…) On n'est pas des fanas des jardins privatifs en rez-de-chaussée.* »

[198] Faire figurer le contexte urbain sur les images produites par les architectes.

Le dernier échange entre le directeur général de GSP et son directeur adjoint témoigne de l'ambivalence des promoteurs quant à la norme d'action à privilégier entre la commercialisation des appartements et l'urbanité du quartier, ici favorisée par le dirigeant.

Considérant que le projet n'était pas encore assez abouti pour le montrer à la ville, le dirigeant de GSP décide de reporter la réunion prévue avec la ville, qui aura donc lieu plusieurs semaines après.

Réunion de présentation à la ville des lots pour le projet de Narse. Quatre architectes sont présents, quatre personnes des services techniques de la Ville, deux élus (urbanisme et grands projets), trois personnes de GA, une de GSP et deux de Green Standing.
Après la présentation de leurs projets respectifs par les architectes, notamment les émergences, la discussion s'engage avec la Ville.
Elu à l'urbanisme : -*Le R+9 sur le lot 1, je ne comprends pas bien. Ce n'est pas l'esprit de ce qu'on avait dit.*
Architecte coordonnateur, responsable du lot L1 : -*C'était intéressant stratégiquement de marquer cet angle, pour la répartition des volumes et des masses.*
Directeur de l'urbanisme, Narse : -*Oui, mais on avait écrit qu'il y avait une seule émergence par lot. Il ne faudrait pas que ce soit un élément de fragilité [du permis de construire face à un éventuel recours].*
Elu à l'urbanisme : -*Je ne retrouve pas l'idée que l'on a achetée. On nous a vendu un beau paquet, mais au déballage, je ne retrouve pas ça.*
Le directeur général de GSP monte au créneau pour défendre ses architectes : -*Ce qu'ils vous présentent, c'est une vision très corbuséenne du logement, avec des maisons superposées. Les duplex forment des double-pas en façade, qui amoindrissent l'effet de hauteur. Un R+8 paraît un R+4.*
L'élu aux grands projets prend la parole, contredisant son homologue à l'urbanisme : « *L'évolution est intéressante depuis la dernière fois. Il y aura harmonie et différence entre les émergences. Leur statut suscite évidemment des ombres, et surtout pour celle qui intercepte le soleil au sud-ouest. Comme on a baissé les altitudes globales, les émergences paraissent plus élancées, c'est la conséquence du compromis.* »
Architecte : -*On pourra aussi travailler sur les couronnements.*
Directeur Général des Services : -*Pour ma part, ces images me rassurent, surtout celle de l'équipe [untel].*

Ces discussions sont emblématiques dans la mesure où elles symbolisent selon nous ces instants décisifs au cours desquels la ville prend forme. Réunissant un grand nombre de personnes, générant des enjeux immenses pour le futur de l'opération et du quartier, ces moments solennels provoquent des discussions ouvertes dans lesquelles chacun émet son avis, d'un point de vue tant technique que personnel, sans que l'intérêt de la structure qu'il représente soit toujours décelable. Pour l'opérateur immobilier, elles sont l'occasion d'afficher un discours maîtrisé sur la ville et l'urbain, support de sa légitimité politique à produire de tels

ensembles. Dans l'extrait ci-dessous, les catégories de discours du dirigeant de GSP appartiennent bien davantage à l'urbanisme qu'à l'immobilier.

Réunion à la SEM pour le projet de Saussaye, opération de renouvellement urbain située dans un quartier populaire des années 1960. Les trois équipes d'architectes sont présentes, dont l'architecte coordonnateur qui expose le plan masse à l'équipe de l'aménageur public au grand complet, en compagnie de la ville, de l'architecte conseil, et de l'équipe de GSP. La discussion sur le projet présenté s'instaure. Après avoir soigneusement laissé à chacun la possibilité d'émettre ses commentaires, le directeur général de GSP prend la parole pour synthétiser et résumer son projet à la SEM.
Directeur général de GSP : -*Il y a dix ans, quand on faisait 800 logements, on avait un seul archi. Il y a cinq ans, on avait un archi par tranche de 40 logements. Ici, on est dans un entre-deux. En analysant les différents projets, il faut voir ce qui va unifier et ce qui va différencier. La réponse apportée aujourd'hui est intéressante, car elle permet de renouveler la ville en travaillant avec le contexte. En tant que maître d'ouvrage, je ne veux pas créer une insularité. En tant que maître d'ouvrage, pourquoi j'investis là-dedans ? C'est pour que ce quartier soit absorbé par l'ensemble de la ville. Je rêve que ce quartier participe au renouvellement urbain en devenant un épicentre, apte à retisser toute la ville. Je veux éviter les collages, la matériauthèque, mais sans avoir une cohérence trop forte qui ne serait pas exportable aux alentours par la suite. Je veux éviter tout ce qui rappelle un urbanisme de dalle. Ici, [avec le socle de commerces en rez-de-chaussée, surmonté par les logements] on a une volonté de centre commercial à ciel ouvert. On a un juste milieu à trouver pour mettre ensemble tous ces architectes. Ce qui m'importe, c'est l'échelle du piéton. La maquette nous fait voir le projet depuis une montgolfière. Il y a des choses qui se démodent plus vite que d'autres. En tant que Green Secteur Production, je suis bien placé pour en parler. On apprend de nos erreurs. Il faut recréer la rue, et ça peu de projets le font. Nous on a des recettes pour le faire. On n'a pas envie de faire du néo-quelque chose, et ça m'intéresse d'entendre vos critiques sur la connotation du projet. N'hésitez pas à nous donner des directions en réaction de la présentation.*
Cette tirade effectuée, le directeur de la SEM réagit : -*La question du curseur entre la différenciation et la cohérence architecturale est fondamentale.*
Architecte coordonnateur : -*Pour moi, la pérennité du projet est garantie par le fait qu'il n'y ait pas d'artifice dans l'architecture. L'architecture doit pousser de l'intérieur. Il faut que ces opérations soient complexes, qu'elles ne soient pas trop facilement résumables, qu'on ne puisse pas les piger d'un seul coup. Ces bâtiments sont des frères et sœurs, mais ils sont singuliers.*
Le président du promoteur des commerces, dont l'entreprise a vocation à les gérer par la suite, prend alors la parole à son tour : -*Vous êtes dans un schéma idéal, où vous êtes déjà tous les trois à travailler ensemble, et je ne me fais pas de soucis pour la cohérence de mon socle [de rez-de-chaussée commerciaux]. Ce qui ne marche pas, c'est quand on a un aménageur qui fait des lots et qui les vend un par un sans qu'on puisse travailler ensemble. C'est le dialogue inter-architectes qui fera qu'on aura un bon socle. Le socle, c'est ce qui unifie la ville. »*

« Aujourd'hui tout le monde fait des macro-lots[199] »

Si le projet en question dans la situation précédente a pour aménageur une Société d'économie mixte, celle-ci laisse à GSP et son partenaire promoteur de commerces le soin de prendre en charge des emprises foncières importantes,

[199] Entretien n°50.

contenant plusieurs îlots de bâtiments, et selon une mixité fonctionnelle qui caractérise la forme urbaine des macro-lots.

La forme de la ville ne se résume par à son aspect architectural, mais concerne également les fonctions qu'on y concentre. Ce lien entre la forme des projets urbains contemporains et les fonctions qu'ils abritent a fait l'objet d'un ouvrage de J. Lucan (2012) à propos des macro-lots. Cette forme urbaine massive et imbriquée a pour support des ensembles fonciers vendus par les aménageurs aux opérateurs immobiliers, qui regroupent plusieurs îlots et réunissent diverses fonctions urbaines. L'auteur y décrit l'imbrication des programmes que supposent de telles opérations, et met en garde les maîtres d'ouvrages quant à la complexification que cela pourrait provoquer, en termes de gestion ultérieure notamment.

La forme du macro-lot, ses larges assiettes foncières et ses voiries secondaires réalisées par les promoteurs, incarne et matérialise dans l'espace urbain le processus organisationnel de transfert vers le secteur privé des prérogatives d'aménagement. Particulièrement prisée des aménageurs depuis la dernière décennie, le macro-lot résume l'enjeu de répartition des prérogatives urbaines entre aménageur et promoteur.

Nos études de cas confirment les observations de J. Lucan en termes de complexification des projets qu'induit le recours au macro-lot. L'augmentation de la taille des îlots privés élargit par exemple l'assiette de copropriété concernant les cœurs d'îlot, augmentant le risque de mauvaise gestion. Les espaces publics y possèdent en effet un statut futur mal défini, tout en étant pris en compte dans le calcul global de la ZAC, comme à Merlon par exemple. Les parkings privés situés en dessous de la voirie, rétrocédée à la Ville dans le cas du projet de Saussaye, risquent eux aussi d'entrainer une gestion plus difficile.

L'ouvrage de Lucan nous a donné l'occasion de réfléchir avec un cadre de Green Aménagement aux implications urbaines de son travail quotidien.

> *« En soi, je ne suis pas un fan de la complexité des ouvrages. Quand ça s'imbrique énormément, déjà c'est compliqué à monter, juridiquement, dès qu'il faut définir les volumes, il faut définir à qui appartient quoi, on sent bien derrière les problèmes de gestion. Et je crois que c'est une des grosses critiques que fait Lucan, finalement on est pas dans la logique de long terme, on pense pas à la gestion, on pense pas à la mutation du bâtiment parce que du coup, si j'ai*

bien compris, en gros il dit, "cette évolution vers le macro-lot c'est lié au fait que les grands groupes de BTP sont rentrés dans l'immobilier, que eux ils veulent vendre du béton, pour vendre beaucoup de béton ils font de la paroi préfabriquée et les macro-lots se prêtent très bien à ça". Je caricature peut-être, mais la conclusion c'est que c'est des volumes qui sont pas très mutables quoi, le haussmannien on sait le transformer, là je sais pas si on pourra le faire. » Entretien n°22

L'intérêt des macro-lots consisterait notamment à mutualiser le stationnement en sous-sol, générant des économies dont on peut remarquer l'hésitation de notre interlocuteur quant à leur utilisation.

« Ça optimise aussi des opérations parce qu'on mutualise, notamment dans les stationnements. Quand vous mutualisez les stationnements, vous réduisez les coûts des projets immobiliers et du coup vous êtes en mesure de vendre plus cher en charges foncières, et donc de gagner plus d'argent dans votre opération d'aménagement. Enfin de gagner ou d'investir beaucoup plus sur l'espace public. À Beaucourt, je ne sais pas si vous voyez l'espace public, je pense que je n'aurai jamais la chance d'en faire d'aussi beaux… C'est hyper qualitatif. » Entretien n°22

Selon un de ses collègues promoteurs, le macro-lot s'est généralisé et permet de gagner du temps.

« Ça a toujours existé plus ou moins, mais peut-être pas aussi fréquemment que maintenant. Le macro-lot c'est ça : l'aménageur va plus vite. Il libère rapidement ses terrains dans ses comptes, il vend son foncier, il va plus vite. Entretien n°25

L'échelle du macro-lot apparaît comme un point d'équilibre entre un aménagement public qui se dessaisit d'une partie du risque d'aménagement et la promotion privée, désireuse d'élargir son échelle d'intervention pour massifier sa production et sécuriser ses activités. Ce modèle économique et organisationnel a pour corolaire une programmation parfois complexe et l'éviction des acteurs aux ressources économiques plus faibles, tels les promoteurs locaux.

Le macro-lot symbolise la forme urbaine et organisationnelle idéale pour les grands opérateurs immobiliers : produire du volume, un peu d'espaces publics et de la mixité fonctionnelle.

4. La mixité fonctionnelle

La mixité fonctionnelle appartient à l'agenda commun d'un projet urbain en zone dense (PUCA 2015), injonction générale des politiques publiques dont la mise

en œuvre ne va pourtant pas de soi. À l'échelle des projets immobiliers à dominante résidentielle que nous étudions, cette mixité a pour but d'entretenir le tissu économique dans les secteurs en rénovation urbaine et de favoriser les commerces de proximité.

Le modèle économique des grands projets, avec les différentiels de charges foncières qu'ils impliquent, dépend d'une mutualisation des programmes immobiliers (cf. chapitre 5) dont la résultante urbaine correspond à la mixité fonctionnelle. La traduction immobilière précise de cette mixité fait l'objet de tractations entre la collectivité et les opérateurs immobiliers, acteurs ayant la « *capacité à transformer une programmation prévisionnelle en une réalité urbaine tangible* » (Béhar, Estèbe, et Rio 2013).

Cette « *réalité urbaine tangible* » s'incarne dans les différents produits immobiliers qui serviront de supports à la mixité des activités. Or la demande présente sur le territoire ne correspond pas toujours à la programmation voulue par la collectivité. Dans les projets à dominante résidentielle, les communes ont pour habitude d'imposer aux opérateurs des locaux d'activité qui peinent à trouver leur modèle économique. La spécialisation des acteurs de la promotion comme de la gestion constitue une barrière supplémentaire à la mixité fonctionnelle, parfois considérée comme un vecteur de complexité inutile, comme en témoigne également le peu d'appétence qu'en ont les bailleurs sociaux.

Les commerces et les bureaux sont facilement délégués à des promoteurs spécialisés, intégrés dans le socle des bâtiments de logements ou au sein d'îlots séparés. À l'inverse, à Merlon ou à Narse, les locaux d'activité doivent figurer dans les deux premiers niveaux des immeubles de logements, dans des proportions trop importantes pour être bradés.

> « *Habituellement, la partie commerciale n'est pas la préoccupation du promoteur, car c'est la portion congrue et il met un prix faible pour être sûr de les vendre. Là c'est une masse importante, donc il faut s'y pencher et démontrer à la Ville que ça ne colle pas* », explique le directeur du développement de GSP.

Ce double manque à gagner (moins de logements et des locaux difficiles à vendre) conduit Green à négocier une baisse de la quantité de locaux d'activités programmés, comme à Toton, où Green devait réaliser des activités, mais où « *on les a toutes faites sauter.* »

Déléguer le développement économique aux promoteurs

Le directeur du développement de GSP nous explique que les espaces d'activité qu'il peut produire sont trop chers pour les entreprises visées, et en appelle à l'investissement public, via des rabais sur les charges foncières :

> *« On trouve des gens spécialisés pour les commerces, mais la petite activité c'est plus difficile. Là on sent que avec la révolution économique globale, la chute de l'industrie, il y a tout un ensemble de petites activités qui peuvent être intéressées par ce genre d'opération. Les villes veulent conserver de l'emploi, mais les entreprises n'ont pas toujours la possibilité de payer des loyers si élevés. Nous, en tant que privé, on leur dit "pourquoi pas ? Mais vous nous donnez une charge foncière gratuite". »*

Le paradoxe est le suivant : à travers l'injonction des collectivités à réaliser de la mixité fonctionnelle, les opérateurs immobiliers se voient contraints de prendre en charge une partie du développement économique du territoire en échange de leurs activités de production résidentielle. Ce désengagement est mal vécu par les développeurs de GSP, qui souhaiteraient pouvoir disposer d'un soutien financier des collectivités pour assumer ce rôle.

> *« [C'est un rôle] qui n'est pas le nôtre. On [nous] délègue. On [nous] refile. Et ça ne semble pas logique. C'est parce que les collectivités ne portent pas ça, quelque part. Elles le porteraient jusqu'au bout, vraiment jusqu'au bout, elles devraient acheter les locaux. Ça serait le meilleur modèle. Après on aurait des discussions de prix, mais en réalité, à part nous dire "je veux de l'activité, démerdez-vous", ils ne vont pas au bout de leur raisonnement. »*
> Entretien n°42

Les promoteurs ne sont donc pas dupes des effets d'affichage représentés par la programmation des activités. Résumant celle du projet de Narse, le directeur du développement de GSP nous explique froidement que « *l'esprit, c'était "on monte comme ça, et on ne fera pas", c'est politique.* » Cet arrangement provenait en partie de la présence dans l'équipe municipale d'un élu libéral attaché aux questions de développement économique. Une fois celui-ci passé dans l'opposition, l'équipe de Green peut respirer.

> Directeur général de Green Aménagement, lors d'un comité interne : « *[Le nouvel adjoint à l'urbanisme} ne sera pas à cheval sur l'activité, ce qui nous arrange bigrement. (…) Mon petit doigt me dit que les activités, il s'en fiche, et qu'il va nous dire "c'est bon, déposez [le permis]" parce que eux, ils veulent du logement. Le PS veut du logement.* »

Une offre de locaux d'activités inadaptée

L'obstacle principal à la réalisation de locaux d'activités par les promoteurs serait la non concomitance du marché résidentiel avec celui des surfaces d'activités.

> *« On est trop haut par rapport à la réelle demande, mais aussi par rapport au type d'activité qu'on veut y mettre. Quand à Narse ils mettent en R+1 de l'activité, c'est quoi ? C'est pas le plombier du coin… »* Entretien n°42

Situés au rez-de-chaussée et au premier étage des immeubles de logements, les locaux d'activités ne parviennent souvent pas à trouver preneur, les prix étant trop élevés par rapport à la demande. Depuis les années 2000, le prix des logements augmente plus vite que celui des autres biens de consommation (Friggit 2011). Localement, la mixité à l'échelle de l'immeuble entre espaces résidentiel et locaux d'activités est également mise à mal par un différentiel de prix importants. Bien que la charge foncière des locaux d'activités soit beaucoup plus faible, les coûts de construction de ces locaux, tirés vers le haut par ceux des logements qui les surplombent, nuisent à la viabilité des projets. Face à un marché résidentiel florissant sous le double effet de la crise du logement et du processus de gentrification (Clerval 2010; Raad 2014), le marché des locaux d'activités n'a ni la même géographie ni la même croissance que celui du logement. Sur les terrains étudiés, l'inadéquation entre les deux est criante.

> *« Le logement, ce n'est pas un problème : il y a un besoin de logement. Donc après il y a de la créativité à avoir en matière d'architecture, en matière de services que l'on peut proposer à la personne : la conciergerie, la toiture partagée, la chambre d'hôte, tout ça. C'est riche, c'est immense, mais c'est un marché constant. L'activité économique c'est vachement plus compliqué, parce que : est-ce qu'il faut encore faire des immeubles de bureaux de 18 mètres d'épaisseur ? Je ne sais pas. Est ce que les gens travaillent comme ça aujourd'hui, est-ce que avec nos téléphones portables et tout ça on n'est pas beaucoup plus nomades, et pas toujours dans un bureau ? On est quand même beaucoup à travailler un peu partout maintenant. Donc là il y a de vraies questions sociétales et économiques, et l'opérateur immobilier qu'est Green se doit d'essayer de trouver des réponses à ces questions. Même si dans un temps court c'est peut être pas le truc le plus rentable. C'est à inventer. On sait combien coûte un immeuble de bureaux et combien ça va nous rapporter, mais on a des collectivités qui nous disent" il y a une crise, et je ne vais pas attirer de grand compte pour faire du bureau, mais je dois quand même attirer de l'emploi, donc qu'est-ce que je fais ?" Après il y a la logistique, l'artisanat. Comment je fais de l'artisanat ou de la petite logistique urbaine quand il y a des*

logements au dessus ? Ça on se doit d'avoir cette réflexion là. Aujourd'hui, c'est une réflexion. Si quelqu'un avait la réponse on le saurait. Donc il faut travailler. » Entretien n°47

En attendant d'avoir la réponse, les promoteurs se trouvent dans la nécessité de promettre aux villes d'inclure ces produits dans l'opération, quitte à revenir sur cette promesse en démontrant l'absence de débouchés pour ces locaux.

Pour les aider à programmer les locaux d'activités sur la ZAC de Merlon, les équipes de Green Aménagement et de Green Secteur Production rencontrent un BET spécialisé dans ce type d'études en vue de lui confier une mission. Le directeur du développement de GSP présente le projet, et la discussion s'instaure.
BET : -C'est vrai que le sujet des rez-de-chaussée d'activité est une demande systématique des collectivités aujourd'hui. Par contre, les investisseurs particuliers n'y vont pas, et la CDC a créé une SEM de portage d'immobilier d'entreprise pour y remédier.
Chargé de montage de GA : -Les commercialisateurs de locaux d'activité nous disent que des activités nobles se font chasser du centre de Merlon. Comment faire pour les récupérer [dans le quartier où se situe le projet] ?
Le chargé de développement de GSP donne au BET les données du problème : « Vu nos coûts de sorties, on est à 2500 TTC, soit 2000 hors taxes. Avec une rentabilité de 7 ou 8, ça fait 140-160 €/m² », explique-t-il[200]. Chacun sait que de tels prix pourront difficilement être pratiqués dans ce quartier, mais la ville attend fermement que Green développe ces surfaces. « *Nous avons besoin d'être accompagnés dans cette démarche. Si on peut le faire, on le fera, mais ce n'est pas sûr. Il faut pouvoir argumenter auprès de la ville. Il nous faut quelqu'un qui puisse dire à la ville "après analyse, la réalité, c'est ça" »,* dit le directeur du développement de GSP.
Le BET donne ses premières impressions : « *la démarche est inversée dans votre projet, car ici c'est l'offre qui va devoir créer la demande. Ce n'est pas impossible, mais c'est difficile. De toute façon, vu vos prix et vu le marché, il va falloir essayer d'impliquer la ville. Nous pourrons faire des recommandations dans ce sens. Il faut que l'on puisse convaincre le maire politiquement. Par exemple, le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, c'est un modèle qui ne tourne pas sans l'appui des collectivités. ». « Le problème, c'est que l'ESS, ça ne paye pas »,* nous chuchote le chargé de développement de GSP. La discussion se fait plus globale. Pour le BET, « *le problème est qu'on vide aujourd'hui les villes de leurs entreprises pour faire des ZAC résidentielles ; et qui part en premier ? Les petites entreprises. » « À Marseille, on se retrouve avec des bureaux à 180 [€/m²/an], alors que la demande est à 125-140 »,* déplore-t-il.
Revenant au sujet de Merlon, le directeur du développement de GSP explique que « *si le prix est trop élevé, il faudra parler avec la ville ou avec le conseil général pour savoir si il faut subventionner.* » « *Mais vous avez signé un contrat, vous avez des engagements »,* tempère le directeur du BET. « *Oui, mais la ville ne voudra pas non plus de bureaux vides »,* veut croire le directeur du développement.

Les équipes de Green se trouvent dans le même dilemme pour presque toutes leurs opérations en première couronne parisienne. L'enjeu des locaux d'activités est donc de satisfaire une demande politique, qui peine à trouver un débouché

[200] Les loyers de l'immobilier d'entreprise sont calculés au mètre carré par an. La rentabilité est le retour sur investissement qu'un investisseur peut espérer tirer de son bien. Le prix de vente est ici fixé auparavant, en fonction du bilan du promoteur. Celui-ci connaît les attentes de rentabilité des investisseurs (7% à 8%), et en déduit donc les loyers qu'ils vont devoir pratiquer pour y arriver. L'existence ou non d'une demande de la part d'entreprises pouvant s'acquitter d'un tel loyer sur le territoire est donc la question posée par Green au BET.

économique. « *Le nœud gordien, c'est le soutien de la collectivité au modèle économique* », explique le bureau d'étude, tout en sachant qu'une participation de la Ville est impensable la plupart du temps. Le paradoxe d'une mixité fonctionnelle imposée par le contrat de concession mais rendue impossible par l'absence de demande adéquate est patent. La Ville ne souhaitant pas non plus que les locaux restent vides, il faut lui démontrer que les prix ne correspondent pas au marché.

Les contradictions techniques de la mixité fonctionnelle

Outre l'inadéquation entre les marchés des différents produits, la mixité fonctionnelle est parfois rendue difficile par d'autres contraintes inhérentes à la gestion d'un immeuble ou au cahier des charges du quartier. Malgré l'appétence des collectivités pour la mixité fonctionnelle, elle ne serait pas envisageable partout selon ce promoteur.

> *« Oui, elles en ont envie, mais avec tout ce que ça multiplie derrière, pas forcément. Il y a le volet énergétique qui est très efficient, mais tu vas derrière devoir doubler tes ascenseurs, tu imagines mal cette mutualisation. Au quotidien, ça pose des tas de problèmes tu vois, de faire fonctionner les bâtiments pour qu'à la fois les gens des bureaux et des logements se sentent bien. Je pense que ça va arriver dans les zones hyper denses, si ça doit arriver. Il y a plein d'aménageurs qui ont réfléchi, et il y a peu de projets qui sont sortis… Parce que derrière tu as plein de coûts induits finalement, dans ton fonctionnement du bâtiment tu dédoubles tout… »* Entretien n°42

Outre la nécessité de doubler les réseaux techniques des immeubles, la mixité fonctionnelle entre également en contradiction avec certaines préconisations en termes d'aménagement des espaces publics. Le recours à des noues pour recueillir les eaux de pluie, le caractère piéton d'un quartier, sont autant de barrières au développement de l'activité artisanale qui a besoin d'un accès camion direct sur le rez-de-chaussée. Selon un promoteur, la programmation de l'activité ne serait que rarement adaptée aux besoins des entreprises visées.

> *« On ne va pas au delà de dire "je veux de l'activité… ", parce que le plombier par exemple il ne va pas aller au R+1 ; il a besoin de sa camionnette, de charger ses pièces, il ne va jamais acheter chez nous. Au delà du prix, c'est même ce qu'on produit qui n'est pas adapté. Après qu'est ce qu'on met ? C'est bien à la ville d'avoir cette réflexion, même si c'est aussi à nous de les obliger. »* Entretien n°42

Les rangées d'arbres sur un trottoir sont de nature à entraver la commercialité des boutiques. Alors, « *on préfère sauver les arbres ou les emplois ?* », demande ironiquement le directeur du développement de la Ville de Narse.

Enfin, contrairement aux logements, vendus sur plan plusieurs années avant l'arrivée des habitants, la commercialisation des locaux d'activités nécessite qu'ils soient déjà presque construits, et donc que le promoteur prenne le risque de les financer lui-même. Ce différentiel de temporalité est un obstacle de plus à la réalisation de locaux d'activités dans les opérations résidentielles.

Transformer les activités en logements

Face à ces difficultés, les opérateurs tentent souvent d'influencer la programmation au cours du projet afin de réaliser des logements en lieu et place de tout ou partie des locaux d'activités. Ces mutations apportent à l'aménageur davantage de charges foncières, facilitant et augmentant également le volume du bilan des promoteurs résidentiels. Les équipes de Green ont donc tendance à proposer de remplacer l'activité par des logements pour régler les problèmes apparus en cours d'opération. Il leur faut avant cela démontrer à la Ville que la commercialisation des activités n'est pas possible.

Comité interne, projet de Narse. La démarche spécifique pour la programmation des activités est décrite dans le traité de concession. Le compromis entre la demande de la ville et les contraintes de Green est que les 3000m² d'activité prévus à l'étage doivent pouvoir se vendre au prix des logements, sous peine d'être reconvertis en locaux résidentiels. « *Il faut qu'on joue le jeu, et les gens diront "on n'est pas prêt à payer ce prix-là*." »

Ces surfaces d'activités, difficilement commercialisables, font ainsi office de réserves dans les bilans des opérateurs, en cas de déficit de constructibilité ou d'augmentation des prix fonciers.

Enjeu des locaux d'activité à Narse.
Directeur du développement GSP : -*Sur le plan contractuel, on s'est engagé à faire de l'activité : 1500m² obligatoires, et 3000 en étude. J'ai rencontré le BET de la ville, ils ont dit eux-mêmes que jamais on ne trouvera de preneurs à ce prix pour nos activités. Il faudrait peut-être les faire venir au copil*[201].
Directeur général de GA : -*Comment faire pour être dédouané ?*
Directeur du développement GSP : -*Sur décision du copil, mais au plus tard au démarrage du chantier. Il faudra alors déposer des PCM pour les changements d'affectation.*
Directeur général de GA : -*Est ce que le copil peut nous dédouaner avant ?*
Directeur du développement GSP : -*On va voir. Surtout que c'était avant tout une idée de*

[201] Comité de pilotage avec la ville.

[l'ancien élu à l'urbanisme, désormais dans l'opposition].
Directeur général de GA : -*Si [le nouvel élu à l'urbanisme] pense que c'est une connerie, il le dira.*

Le problème de la programmation excessive de surfaces d'activités provient du fait qu'en phase concours, les désirs programmatiques des Villes, mêmes les moins réalistes, sont paroles d'évangile. Lors de la réalisation, la démonstration de cette impossibilité est facilement faite par l'opérateur, à l'aide de bureaux d'études à la fois prestataires de celui-ci et conscients des problèmes engendrés. L'approche par le marché de l'opérateur vient ici s'opposer à l'approche par la politique de la ville. Il ne nous revient néanmoins pas de trancher sur la quantité d'énergie et de temps passée à déprogrammer les activités, au regard de celle qu'aurait nécessité leur commercialisation.

La place paradoxale du projet de bureaux dans le projet urbain

Contrairement aux surfaces d'activités ou de commerces, les surfaces de bureaux programmées dans les opérations étudiées sont indépendantes spatialement du reste de l'opération, comme à Narse, où le campus tertiaire de 85 000m² se trouve sur des îlots séparés. Le directeur du développement de GA résume ainsi le projet.

> *« Le logement c'est pas un sujet, les logements on les vend. Mais là c'est plus l'enjeu bureau. Mais là on a pris des grands risques. On s'est dit "c'est un des seuls terrains en Île-de-France où on va pouvoir proposer un campus tertiaire, une masse critique de 70-80 000 m2. Il n'y a pas beaucoup de terrains comme ça en Île-de-France, donc on va pouvoir attirer des grands comptes, des grands utilisateurs, donc ça c'est la stratégie qui a été arrêtée. Et sur cette base-là, on a pris des risques quand même importants. On a acheté le terrain il n'y avait pas de PLU qui permette la construction de ces bâtiments tertiaires et des quelques logements, mais il y a la visibilité, pour le tertiaire, ce qui est important c'est une taille critique, une visibilité, et une bonne desserte en transports en communs. Il y a à peu près tout ça. En plus c'est le 92, politiquement, c'est un secteur qui est déjà identifié en marché tertiaire… »*
> Entretien n°47

Malgré une taille bien supérieure à celle des surfaces résidentielles développées à Narse (85 000 m² contre 34 000 m²), le projet tertiaire fait l'objet d'une attention beaucoup moins poussée de la part de la Ville comme de l'aménageur. Tout se passe comme si cet élément était indépendant du projet urbain global, accréditant la thèse d'une spécificité urbaine de ces produits immobiliers. Moins nombreux

que les promoteurs résidentiels et moins présents aux réunions globales, les promoteurs de bureaux semblent bénéficier, à l'image de leurs projets, d'un traitement de faveur de la part de l'ensemble des acteurs. Les enjeux financiers et les emplois qu'ils représentent confèrent aux promoteurs de bureaux un statut privilégié, malgré le peu d'intérêt qu'ils portent au projet global. « *Ces gens-là ont une calculette à la place du cerveau* », nous confie un promoteur de logement. Seul un promoteur de bureau peut dire à une Ville de manière détachée : « *et sinon, là, pour le décor… enfin, pour l'aménagement paysager, qu'est ce qu'on fait ?* ». « *Le bureau se fiche du produit* », résume le Directeur général de GA dans une conversation informelle.

Si les enjeux financiers représentés par le projet tertiaire sont colossaux, l'attention des acteurs reste focalisée sur le logement et les espaces publics, dans la mesure où les contraintes spécifiques du projet tertiaire seront fondées sur celles de l'investisseur prêt à acheter le campus, et qui y imposera ses vues. Cette priorité donnée à l'investisseur à venir sur les désirs de l'aménageur pour son projet urbain provoque parfois des frictions.

Discussion à propos du futur complexe tertiaire à Narse et de l'utilisation de l'espace devant un des bâtiments de bureau programmés.
Promoteur de bureaux, Green Entreprise : -*Le bar privé du campus, il aura besoin d'une terrasse.*
Chargé de montage de GA : -*Mais c'est un espace public là, enfin !*
Promoteur bureaux : -*…jusqu'à temps que ça devienne privé. Si un investisseur prend les 80 000 m² à condition d'être chez lui, ce sera privatisé.*

Les commerces en pied d'immeuble

Les commerces en pied d'immeuble sont également incontournables dans les grands projets immobiliers résidentiels produits par GSP. Suivant l'ampleur de la programmation de locaux commerciaux, la société peut faire appel à des promoteurs-investisseurs spécialisés dans le domaine[202], comme pour le projet de Saussaye et son socle commercial de 7 000 m², ou bien les produire et les commercialiser elle-même à des investisseurs, comme à Narse ou à Merlon. La production de locaux commerciaux requiert toutefois des compétences spécifiques, dont la prise en charge demandée aux promoteurs de GSP ne va pas de

[202] Contrairement à certains de ses concurrents, le groupe Green ne possède pas de société spécialisée dans la production et la gestion des centres commerciaux.

soi. Les promoteurs se plaignent en effet des volontés parfois inconséquentes des Villes en matière de programmation commerciale.

> *« C'est pas notre métier. On le fait ponctuellement. Surtout, tout ce qui est la vision du commerce et de l'activité, c'est la collectivité qui ne sait pas bien ce qu'elle veut non plus. On a du mal à les faire accoucher. Parce qu'une fois qu'on a dit "activités", on n'a rien dit. Une fois qu'on a dit "commerces", on n'a rien dit. C'est quel type de commerces, quel est le pôle ? Voilà. Sur Monret ils ne veulent que du commerce de bouche. J'ai 4000 m² de commerce de bouche. Je ne sais pas ce que j'en fous. Parce qu'on a déjà foutu un supermarché déjà, de 3500m², donc qu'est ce que je fais des 4000 autres ? Ils veulent un boucher, on n'en trouve pas, un poissonnier, on n'en trouve pas, donc il faut bien qu'ils comprennent qu'il faut qu'ils passent à autre chose. Alors des coiffeurs ils disent "j'en veux pas, parce qu'il y a madame Machin qui est à côté et comme on est près des élections, elle va cancaner". L'autre, c'est pareil. Tu vois… donc il faut arriver à les faire passer à "quelle est votre vision, votre réflexion", et c'est compliqué. »* Entretien n°42

A l'inverse des locaux d'activités, la présence des promoteurs commerciaux spécialisées est parfois rendue nécessaire par une temporalité de commercialisation plus tardive que les surfaces résidentielles. « *Un comité immobilier [d'un groupe de grande distribution] n'acceptera jamais de penser avec deux ans d'avance* », explique le directeur du développement de GSP à son équipe.

> Réunion de l'équipe développement de GSP. Le directeur a rendez-vous prochainement avec un groupe de grande distribution pour leur proposer des locaux.
> Chargé de développement : -*Eux, c'est des requins.*
> Directeur du développement : -*C'est tous des requins. Est ce qu'on a d'autres sujets à leur proposer ?*

Ainsi, le plan des surfaces commerciales en rez-de-chaussée, qui détermine structurellement celui des étages supérieurs, doit cependant être adaptable aux futurs occupants. L'équipe municipale de Narse est consciente de ce décalage temporel, et demande aux promoteurs de Green d'y veiller, le directeur de l'urbanisme commentant au passage l'activité de ses partenaires.

> Directeur de l'urbanisme, Narse : -*Les archi avancent vite, mais trop vite du coup, car si vous trouvez une boulangerie ou un pressing, ou un resto, qui nécessitent des aménagements particuliers, ça vous obligera à revoir les plans des rez-de-chaussée et ça changera les gaines pour vos logements. Ne venez pas me dire qu'une implantation commerciale n'est pas possible car elle ne correspond pas aux plans déposés.*
> Directeur du montage de GA : -*Le commerce n'est pas un problème, ils [les investisseurs] en veulent tous, mais nous c'est le commerce ET l'activité qu'on veut dealer.*
> Directeur de l'urbanisme, Narse : -*Ce que vous allez vendre, c'est un produit financier, donc vous dites "on vous vend ça avec tel rendement, et ça avec tel autre".*

Directeur du développement de GSP : -*Ça c'est notre histoire, laissez-nous nous organiser de notre côté.*

Les commerces en pied d'immeuble assurent l'animation d'un quartier, ce dont les promoteurs sont soucieux, d'autant plus lorsqu'ils sont associés aux futurs gestionnaires des lieux, les promoteurs de commerces. Mais cette animation, assurée par les petits commerces, doit être compatible avec la commercialisation et la rentabilité des surfaces commerciales, davantage garantie par des grandes surfaces commerciales. L'équilibre entre les deux est donc délicat à trouver.

Réunion technique pour le projet de Saussaye. La discussion tourne autour d'un supermarché à bas prix, déjà présent dans l'opération, et devant être relogé dans le cadre d'une opération tiroir.
Architecte : -*Est ce que l'on pourrait éviter que la façade moche du [supermarché à bas prix] ne prenne toute la place sur la rue ? On sait que la ville est réticente sur cette question. On ne pourrait pas mettre un commerce peu épais en façade, type fleuriste ?*
Chargé de développement du promoteur commerces : -*Non, ils [le supermarché à bas prix] veulent un rectangle parfait. On a déjà du mal à les faire venir. Tout est comme ça, tout le monde voudrait plus que ce qu'on leur propose. Une fois que j'aurai bien calé mon [supermarché à bas prix], on rejouera avec les cloisons. Soit ils font un habillage joli, soit on fera une bande de petit commerce.*
Chargé de développement GSP : -*C'est quoi un habillage joli ?*
Chargé de développement du promoteur commerces : -*Du verre opaque. Ce ne sera pas une façade pleine.*
Directeur général de GSP : -*Quand est ce qu'on aura leur réponse ?*
Président du promoteur commerces : -*Quand ils seront dans la merde. Quand ils n'auront plus de parking devant chez eux et qu'ils commenceront à réfléchir. Mais si ils jouent aux cons on trouvera une autre surface. Le problème est que cette enseigne marche très bien, on ne peut pas faire son éviction si facilement. Ça coûterait un an de CA, soit 6 ou 7 millions.*

En tant que futurs gestionnaires des locaux de commerces, les promoteurs commerciaux sont particulièrement attentifs à la qualité des espaces publics produits. Pour l'opération de Saussaye, les goûts ambitieux et financièrement coûteux du président de la société en termes d'espaces publics entrent parfois en contradiction avec le budget limité prévu par GSP pour ce poste. La critique qu'il fait ci-dessous du projet paysager est une manière détournée de déplorer l'absence de matériaux plus nobles devant ses futurs commerces.

Président du promoteur commerces : -*C'est toujours délicat de dire que c'est nul à un paysagiste, mais là c'est très, très moche. Il faut le dire au directeur de la SEM. Je lui ai téléphoné mais je suis inquiet car il avait l'air de bien aimer. [Il commente le plan des paysagistes.] C'est le contraire de ce qu'on veut. C'est vulgaire et lourdingue. Je ne peux pas employer le mot.*
Directeur général de GSP : -*Moi je trouve que ces dalles elles ne sont pas mal. Les dalles de béton très lisse c'est beau. Je comprends ton problème sur le plan du paysagiste par rapport à la place [à proximité directe de l'opération] car ça ferme la place et ça coupe des commerces,*

alors que dans notre travail avec les élus on avait dit que ça ne devait faire qu'un seul et même espace.

Cet extrait nous entraine vers la question essentielle de la production des espaces publics par les opérateurs.

5. L'espace public, mistigri des opérations d'aménagement

Déjà évoquée dans le chapitre 5, la production des espaces publics constitue une prérogative essentielle des opérateurs immobiliers privés dans les projets d'aménagement qu'ils mènent. Prérogative traditionnelle de l'aménagement public, sa prise en charge par les opérateurs privés les fait entrer dans le champ d'une production urbaine le plus souvent réservée à la puissance publique. Cette activité a pour enjeu la qualité d'un espace non rentable car non marchand, produit en l'occurrence par un acteur privé dont la rentabilité est une contrainte essentielle. Ce thème a naturellement figuré en bonne place dans nos observations, à la suite des travaux récents de géographes et d'aménageurs (Le Goix et Loudier-Malgouyres 2005 ; Fleury 2010). Synonymes d'investissements coûteux impossibles à valoriser directement, les espaces publics sont porteurs d'enjeux à la fois urbains et politiques qui en font une sorte de mistigri des opérations d'aménagement privé. La qualité des espaces publics est à la fois un critère d'évaluation des projets urbains et un levier d'économies pour les opérateurs, débouchant parfois sur certaines contradictions dont les opérateurs sont bien conscients. Pourtant, les dépenses en termes d'espaces publics, en comptant les réseaux et les raccordements, ne représentent pas plus de 10 à 20% des dépenses prévues par les aménageurs. La dissociation parfois étanche au niveau organisationnel entre le producteur et le futur gestionnaire des espaces publics, peu ou pas présent dans la phase de conception, pose aussi la question du bien-fondé du modèle de dissociation entre le producteur et le gestionnaire des espaces publics.

Un enjeu de qualité urbaine au budget sous-estimé

Le projet paysager et l'histoire qu'il est censé raconter sont fortement empreints des contraintes budgétaires de l'opération. Ainsi, la justification des matériaux utilisés pour le parc de Narse est la suivante : comme il y avait des

activités industrielles sur le site, le matériau utilisé sera le béton (matériau technique et non naturel) plutôt que la pierre, choix dont personne n'est dupe du fait qu'il dépend d'abord de raisons budgétaires. Au-delà du projet paysager, les critères de qualité des espaces publics concernent au premier chef les matériaux utilisés pour le revêtement du sol, les bordures de trottoir, ainsi que la densité du mobilier urbain.

Comité interne sur le projet de Narse. La discussion porte sur le projet d'espaces publics.
Chargé de montage, Green Aménagement : -*On a eu des remarques de la ville sur la qualité des matériaux.*
Directeur du montage de GA : -À *nous de montrer que ça va être beau. Je n'ai pas le budget pour payer autre chose.*
Le directeur général de GA s'adresse alors au directeur du développement de GSP, qui avait dirigé le projet d'aménagement de la ZAC attenante, alors qu'il travaillait chez un concurrent de Green.
Directeur général de GA : -C*'est toi qui avait mis du marbre à côté…*
Directeur du développement de GSP, fièrement : -*Je leur avais même fait promettre de ne rien changer avant de partir.*
Directeur du montage de GA : -*La vérité, c'est que le béton vieillit mal. Regardez à Boucourt…*

Cette conversation entre les équipes de promotion et d'aménagement de Green montre à quel point les opérateurs sont à la fois conscients de leurs responsabilités et bloqués par des budgets qu'eux-mêmes considèrent comme trop restreints, quand bien même ils les ont montés et validés. La sous-estimation du budget d'espaces publics est une constante dans les projets que nous avons pu observer. L'opération privée située à côté de celle de Green à Narse a néanmoins valeur d'exception. Dans ce dernier cas, le fait que l'opérateur en question ait réalisé lui-même les aménagements à travers sa filiale de travaux publics, rémunérée au pourcentage des travaux, pourrait expliquer la qualité des espaces produits. Dans les projets de Green, c'est le service des études techniques du promoteur GSP qui se charge de finaliser les budgets d'espaces publics, fussent-ils pris en charge par Green Aménagement. Auparavant établis par un bureau d'étude, ces budgets prévisionnels font parfois l'objet de réductions très importantes. « *Couper en deux* » le budget d'un projet d'espace public n'est pas une exception, quelle que soit l'ampleur de l'opération. Alors que les ratios des projets architecturaux sont calculés au millième près, les projets paysagers semblent beaucoup plus lâches, et nécessitent régulièrement d'être repris en profondeur pour correspondre aux budgets prévus.

Réunion sur les espaces publics de Merlon. L'équipe de Green commence par quelques commentaires sur le projet paysager. Elle trouve que les grilles autour des arbres font « *trop urbain* ». « *En plus, les grilles sont en métal, et c'est mauvais pour le bilan carbone de la ZAC* », argumente la responsable de développement de GSP. Son collègue de GA continue : « *Pour le mobilier, je suis pour en mettre le moins possible et le plus sobre possible, mais c'est surtout la Ville qui va choisir à la fin, c'est eux qui vont vous orienter* », dit-il aux paysagistes.
Arrive le moment fatidique du chiffrage des aménagements présentés.
Le BET d'espaces publics annonce : -*On est à 15 millions HT sur l'ensemble.*
Chargé de montage de GA : -*Oh la la, on ne s'attendait pas à ça. Nous on était à 8 dans notre bilan.*
BET espaces publics : -*Le projet est sobre pourtant. À part le béton bouchardé proposé. C'est un béton chic, avec des agrégats particuliers. Le bouchardage coûte cher. En comptant terrassement, fondation et revêtement, on est à 300 €/m².*
Directeur technique GA : -*En tout cas, un coût deux fois plus cher que dans notre bilan, c'est pas tenable.*
Le BET espaces publics explique que ce chiffre inclut le traitement des eaux pluviales et des infiltrations. Le chargé de montage de GA tente également de relativiser la note, refaisant des calculs sur la calculette de son téléphone, et tempérant la position de son directeur technique.
Le BET propose des solutions d'ajustement, comme utiliser un autre béton que le bouchardé à certains endroits, varier les revêtements. Le directeur technique a une proposition plus tranchée : un enrobé coloré sur tous les espaces publics, ce qui fait frissonner maîtres d'œuvres et bureaux d'étude. Le BET propose plutôt de retravailler seul avec la paysagiste pour l'aider à « *faire des choix* ».
Chargé de montage, conciliant : -*Entendu, maintenant on cherche à faire des économies. On attend vos propositions.*
Directeur technique, plus cinglant : -*Pour être clair, il faut qu'on garde la qualité au pied de nos immeubles. Le reste… Sur la rue de derrière, on fait le minimum.*
Chargé de montage, au directeur technique : -*Mais on avait dit qu'on la reprenait. Là elle est vraiment pourrie.*
Directeur technique : -*Non, c'est pas conforme à la loi Sapin, ça ne rentre pas dans l'usage des usagers de la ZAC.*
Chargé de montage, aux maîtres d'œuvres : -*Maintenant, il faut optimiser.*
AMO de Green : -*Et vous n'êtes qu'au début de vos peines, parce que nous on est sympa par rapport à [l'AMO de Merlon] !*

A l'enjeu du prix et de la qualité globale des espaces publics s'ajoute ici celui plus subtil de la localisation des aménagements les plus coûteux. La position du directeur technique de GA est sans équivoque à ce propos, et montre que les opérateurs ont conscience que les espaces publics sont une source d'externalités positives pour les logements qu'ils produisent.

« *Pourquoi est-ce que l'on place toutes les BAVE*[203] *devant le seul immeuble en accession libre ?* » demande une personne de Green Standing.

[203] Borne d'apport volontaire enterrée

Une sous-évaluation qui ne fait pas l'unanimité

Le fréquent choix de ce poste comme première source d'économie pour « *faire tourner le bilan* » est cependant régulièrement critiqué au sein même du groupe, que ce soit du côté de GSP ou de GA. Plusieurs semaines après la réunion décrite ci-dessous, alors que le projet paysager a été « *optimisé* » par les prestataires de Green pour descendre à 9 millions d'euros, le chargé d'opération de GA monte au créneau face à sa direction pour défendre l'idée de remonter légèrement le budget initial.

Comité interne de Merlon. Le chargé de projet explique à sa direction que l'avant-projet d'espaces publics a désormais un coût de 9 millions d'euros. « *En dessous, ce n'est plus le même projet* », justifie-t-il. « *Il faut rentrer dans les 8* », lui intime son dirigeant, qui sait que le bilan global de l'opération n'est pas acceptable en l'état. « *Je ne suis pas sûr que ce soit sur les espaces publics qu'il faille travailler* », argumente le chargé de projet. « *Quand tu passes à la moulinette, tout peut marcher, lui dit-on, regarde ce qu'on peut faire pour arriver à notre bilan ; on est à l'ouest partout ! À Rond on est arrivé à 160 euros [par mètre carré], pour l'OPAC.* » Un cadre dirigeant prend alors la défense du chargé de projet : « *on est à l'ouest dans tous nos projets sur les espaces publics, il faudrait arrêter d'avoir des ratios si faibles*. » « *Travaillez sur les lampadaires, sur les arbres…* » conseille le dirigeant. « *On les a déjà changés ! On a simplifié le projet au maximum* », se défend le chargé de projet. « *Il faut revoir les bilans et faire un point financier* », concède le dirigeant de GA.

C'est particulièrement dans les projets moins bien situés, où les logements ne se vendront pas cher, que les opérateurs ont tendance à réduire les coûts en la matière, afin de réaliser des économies sur un poste par définition non rémunérateur. La situation décrite ci-dessous concerne un projet en seconde couronne de l'agglomération parisienne. L'opérateur y réalise deux macro-lots, qui comprennent donc des espaces publics. Si le bilan prévisionnel de Saussaye comprend une enveloppe suffisante pour réaliser ces travaux, la question de réduire cette enveloppe fait irruption au cours d'une réunion.

« Pour l'instant, on a 800 [800 000 euros, NdA] *de prévu, mais on mettra 600 »,* annonce le responsable du projet, se rendant compte que le budget prévu peut juridiquement être revu à la baisse étant donné l'accord passé avec l'aménageur public en charge de la zone. « *Les dalles béton, on oublie. Ce sera du désactivé ou de l'enrobé (rires) »,* ajoute un directeur. Le représentant du bureau d'étude voirie fait remarquer que les matériaux de voirie ne représentent que 25% des coûts d'aménagement, « *donc si on coupe en deux,* [ce qui est énorme, NdA], *ça ne fait gagner que 12%, ce n'est pas un très bon calcul… » « On est promoteur, on fait des économies »,* s'entend-il répondre.
Le chargé de développement sort de la réunion très énervé par l'attitude de son collègue, qui consiste à rechercher le seuil minimum de coût des espaces publics prévu dans le contrat. Pourtant, tous savent que ce coût de 500 €/m², habilement négocié au début du projet, ne peut pas déboucher sur des espaces publics de qualité. « *Il ne va tout de même pas mettre de la terre ! »,* déplore-t-il en parlant du responsable de projet, avant de reconnaître que « *c'est son boulot et il le fait bien ».*

Les espaces publics et les prescriptions environnementales

A l'exemple des bâtiments de logements, les espaces publics font également l'objet de prescriptions spécifiques de la part des villes, notamment pour le projet de Merlon. Ces prescriptions ambitieuses en termes de ratios d'espaces verts ou d'exposition au bruit sont toutefois difficiles à mettre en œuvre et débouchent parfois sur certaines contradictions.

Réunion espaces publics, projet de Merlon. Les participants discutent de la nécessité imposée par le cahier des prescriptions environnementales de récupérer les eaux pluviales pour arroser les espaces verts.
BET : -*Il n'y a pas besoin d'arroser sur ce projet. En plus, ce type de contrainte ne sert à rien car en général, quand on a accès aux eaux pluviales, il n'y a pas besoin d'arroser, et quand on a besoin d'arroser, il n'y a pas d'eaux pluviales. C'est une fausse bonne idée.*
Directeur technique GA : -*Et sur les ratios d'espaces verts, où en est-on ?*
BET : -*On a 27 000 m² d'espaces imperméables, pour 9 000 m² d'espaces verts. 33% c'est encore trop peu.*
Directeur technique GA :- *Si on augmente ce ratio, cela sera bon pour l'économie du projet en plus.*
BET : -*Comment faire pour justifier que l'objectif acoustique ne sera pas atteint en cœur d'îlot, à cause du boulevard à côté ?*
Chargé développement GA : *On va raisonner par l'absurde : on leur demande si ils sont prêts à accepter un mur anti-bruit pour atteindre cet objectif.*

L'exemple du mur anti-bruit qui serait nécessaire pour atteindre le seuil d'exposition sonore fixé par le BET de Merlon est emblématique des contradictions que peuvent présenter les cahiers des charges, suscitant souvent la défiance de l'opérateur à l'encontre du BET environnemental de la collectivité.

La répartition des coûts d'espaces publics entre co-promoteurs

Dans le cas d'une co-promotion entre un promoteur résidentiel et un promoteur de commerces, la répartition des coûts d'espaces publics entre différents acteurs est subtile et sujette à discussions. Chaque acteur cherche à prouver que l'autre bénéficiera davantage des espaces produits, en fonction des clés de répartition choisies. En l'occurrence, le promoteur de commerces souhaite des espaces publics d'une grande qualité, car il sera le futur gestionnaire des locaux commerciaux, mais ne payera que 20% des VRD réalisés.

Une réunion de chiffrage des espaces publics du projet de Saussaye doit avoir lieu avec le promoteur de commerces associé à GSP, qui doit réaliser puis gérer les rez-de-chaussée commerciaux sur les deux macro-lots de la ZAC. Avant la réunion, un premier briefing se déroule en présence du directeur technique de GSP, du chargé de développement de GSP, et du BET ayant réalisé le chiffrage, lui-même ancien de l'entreprise. Ils passent en revue les sujets à aborder pour négocier la répartition des coûts entre les deux structures. Ces sujets concernent les façades des immeubles, les parkings et l'étanchéité, et les espaces

extérieurs.
Chargé de projet : -*On a une enveloppe de 1,66 millions. Avec ça, on ne sait pas financer le granit [voulu par le promoteur commerces]. Si on a du chauffage urbain, ça fera aussi une plus value*[204]*. La ville veut aussi un système d'éclairage par LED qui risque de chiffrer.*
BET chiffrage espaces publics : -*Les dalles béton, c'est 90 [€/m²], le granit c'est 200, pose comprise.*
Directeur technique GSP : -*Il faut charger la mule, c'est la stratégie.*
BET chiffrage espaces publics : -*D'accord, mais ce sont les prix du marché…*
La mule en question concerne le budget total de VRD, réparti entre les deux promoteurs, qui, si il est gonflé, sera partiellement pris en charge par le promoteur de commerces, mais pourra servir à réaliser des prestations à destination des logements. À l'inverse, pour le poste spécifique des voiries, c'est le promoteur commerce qui a intérêt à ce que le budget soit élevé.

Commence la réunion avec la responsable de développement du promoteur commerces, sur la base du document de chiffrage préparé par le bureau d'études.
BET : -*On va balayer ça poste par poste. Sur le terrassement, on a un gros poste de remblais, 163 000 €, parce qu'il y a beaucoup de terre à sortir et qu'on ne peut pas la stocker devant l'opération. Pour les voiries, on prévoit des dalles bétons. Ce sera des voies piétonnes, avec accessibilité pompiers. On est à 90 /m², c'est du lambda plus, sans panneaux autobloquants.*
Chargé de développement GSP : -*Pourriez-vous nous donner des références de places en béton qualitatives ?*
BET : -*Oui, après on peut faire du béton à tous les prix, à 150, 200, mais ce n'est pas raisonnable.*
L'assainissement est un des points importants du budget. Il faut pouvoir prendre en charge une pluie théorique arrivant tous les 50 ans, ce qui est une demande coûteuse de la ville. Le directeur technique souhaiterait mutualiser la gestion des eaux pluviales, mais le chargé de développement sait que la ville n'en est pas d'accord. La discussion porte ensuite sur le diamètre des tuyaux d'évacuation et sur la répartition de la prise en charge de ce poste budgétaire. Viennent ensuite l'électricité, l'eau, le téléphone, puis l'éclairage public.
BET : -*Pour l'éclairage, on serait à 35 000 euros avec de l'éclairage classique. Pour les LED, on n'a pas de prix figé, mais ce serait en gros du 100 000 euros.*
Chargé de développement GSP : -*Le problème des LED, c'est que comme le reste de la ville a de l'éclairage classique, ça ne sera pas homogène. Il faut que l'architecte dise à la ville qu'elle préfère rester homogène par rapport au contexte.*
BET : -*En plus, les LED tiennent sur des fils qu'il faut accrocher sur les façades, mais on ne peut rien accrocher dessus car on est en isolation par l'extérieur, et cela génèrerait des ponts thermiques.*
La discussion s'engage sur les câbles qui devraient tenir les LED : « *les gens vont jeter des trucs dessus* » ; « *ils les utiliseront comme séchoirs à linge* » ; « *là non, ce sera des propriétaires, ils devraient faire attention* ».
Concernant les voiries, le promoteur de commerces annonce fièrement avoir prévu une enveloppe de 500 €/m², ce qui est largement plus que GSP. Ce chiffre est cependant à moduler, car GSP est censé prendre en charge 80% des coûts. Le promoteur de commerce a donc intérêt à ce que les espaces produits soient onéreux, puisqu'il en payera une petite partie, mais que ceux-ci viendront valoriser les commerces qu'il gérera par la suite.
Promoteur commerces : -*L'aire de jeux pour enfants, on a dit non direct.*
Un membre du service technique de GSP vient juste de refaire des calculs, et fait remarquer que la répartition des coûts des bassins de rétention des eaux de pluie est injuste : « *on avait calculé sur la base de 2/3 de construit, et 1/3 d'espaces publics, mais si on regarde ce qui apporte de l'eau, étant donné que nos toitures sont très végétalisées et*

[204] Un surcoût pour le promoteur.

l'espace public très minéral, le rapport s'inverse à 2/3 espaces publics, et 1/3 construit », argumente-t-il pour reporter les coûts vers le promoteur commerces.
La discussion porte alors sur la manière de présenter le projet à la ville et à la SEM.
Promoteur commerce : -*Depuis le début, je ne suis pas inquiète. Très peu de choses dépendent de leur choix dans le cahier des charges. En plus, ils ne peuvent pas imposer à nous un truc qu'ils ne peuvent pas payer [sur les espaces publics environnants].*
En fin de réunion, le chargé de développement de GSP résume la situation : -*On dit à la ville qu'on est ok sur les prestations proposées pour le mobilier urbain, sauf l'aire de jeux, et qu'on a des réserves sur l'éclairage.*

Au sortir de la réunion, le BET débriefe avec le chargé de développement de GSP. Il a tenu son rôle de méchant et d'annonceur de mauvaises nouvelles durant la réunion. Il a également arbitré sur la répartition des coûts en faveur de GSP. Il explique que les paysagistes avaient fait un projet trop coûteux et qu'il a eu du mal à le faire rentrer dans l'enveloppe.

BET : -*C'est là où ça devient vicieux d'avoir une mission en fonction du montant des travaux. En plus, certains paysagistes n'ont pas toujours conscience de ce qui est réalisable ou non. En plus avec les VRD, c'est pas comme en promotion, il n'y a pas de ratio. On peut aller de 1 à 10 pour un même projet, sans avoir forcément de gains qualitatifs. Plutôt que de faire perdre de l'énergie à tout le monde, il vaudrait mieux leur dire dès le début que ce n'est pas possible. Je sais que je ne suis pas archi, que je ne suis qu'un sale con de BET, mais tant pis, je le dis.*

Associer la collectivité ou transférer la gestion au secteur privé ?

Les espaces publics produits par les opérateurs privés sont destinés à être rétrocédés par la suite à la collectivité, laquelle assurera leur gestion et leur entretien. Il arrive par conséquent que les collectivités veuillent éviter de prendre en charge trop d'espaces publics, et demandent aux opérateurs d'en privatiser certains morceaux, déléguant leur entretien aux futures copropriétés. Ce fut par exemple le cas lors du jury de concours pour le projet de Saussaye, où la Ville a demandé à Green de privatiser un passage traversant au sein d'un macro-lot, qui aurait pourtant permis une plus grande porosité du tissu urbain. La répartition des coûts d'entretiens entre la Ville et les copropriétaires est donc un enjeu important. En l'occurrence, le chargé de développement de Saussaye reconnaît que malgré ce transfert du passage aux futurs copropriétaires, « *on a quand même réussi à leur refourguer beaucoup d'espaces publics.* » L'image du mistigri s'impose là encore, concernant tous les acteurs du projet urbain.

Si la collectivité n'est que rarement associée au processus d'élaboration des espaces qu'elle aura à gérer, elle reste très présente dans les discussions, et les opérateurs se réfugient fréquemment derrière les coûts de gestions futurs pour

demander aux paysagistes une sobriété dans leurs projets. Même absente, la Ville reste le juge de paix des espaces publics, permettant de détourner le sujet de leur financement. Ce sujet est d'ailleurs suffisamment sensible pour que les opérateurs veuillent le présenter directement aux élus, sans envoyer aux services techniques la présentation au préalable comme il en est l'usage.

La gestion simple des espaces publics impose pourtant parfois des aménagements plus coûteux, comme des bordures de trottoirs hautes pour éviter le stationnement sauvage. Bien qu'elle ait le dernier mot, c'est alors à la Ville d'être attentive à ces détails.

Comment éviter le parking sauvage au sein des espaces publics de Merlon ? Les équipes de maîtrise d'œuvre et de Green voudraient éviter les potelets, laids et coûteux. Le BET d'espaces publics dit que le seul aménagement réellement dissuasif est une marche droite de 22 centimètres. « *Partons sur 15 centimètres, et on verra ce qu'en dit la Ville. On va les laisser venir* », propose le directeur technique de GA.

Cette contradiction entre conception et gestion pose la question du transfert de cette prérogative aux opérateurs privés, dans l'air du temps selon ce cadre dirigeant d'un aménageur privé.

> Question : -Il faudrait donc transférer la gestion des espaces publics vers les opérateurs ?
> *Réponse : -Oui, je pense que le temps où on fait juste la conception et la promotion, et après on s'en va, c'est un peu fini. »*
> Entretien n°51

Les Bornes d'apport volontaire enterrées

Le sujet des Bornes d'apport volontaires enterrées (BAVE) constitue un cas limite dans la mesure où elles ne figurent pas sur l'espace public proprement dit, mais sur les parcelles privées, accessibles depuis la rue.

Réunion technique à la mairie de Narse. Les services techniques déclarent à GSP et GA que la collecte des ordures ménagères devra se faire par des Bornes d'apport volontaire enterrées. Le directeur de l'urbanisme leur présente cette nouvelle disposition comme un avantage, par opposition à un coûteux système de collecte pneumatique. L'équipe de Green est dépitée.
Chargé de développement de GSP : -*Les BAVE, on sait que ça ne marche pas.*
Chargé de montage de GA : -*Ça va remuer sérieusement le plan masse.*
Chargé de projet, ville de Narse : -*Je vous rappelle que même si ce n'est pas dans le traité de concession, les BAVE étaient dans le cahier des charges de la consultation.*
Chargé de développement de GSP : -*On va devoir rogner sur les bâtiments, ça nous fait perdre de la surface.*
Chargé de montage de GA : -*Ou alors on perd des jardins privatifs derrière les immeubles*.
Directeur de l'urbanisme de Narse : -*Vous pouvez perdre des jardins privatifs, mais ne baissez pas la surface du parc public.*

Le système de collecte des ordures ménagères est un autre exemple de surcoût de conception qui entraine des économies de gestion. Les Bornes d'apport volontaire enterrées (BAVE) que demande la Ville de Narse à Green, sans pourtant les avoir intégrées au cahier des charges de la ZAC, en témoignent.

> *« Et c'est vrai qu'aujourd'hui quand tu discutes avec des SEM et des villes, ils veulent faire des quartiers, et limite il faut les payer… quand tu vois à Narse où la Ville nous impose des bornes enterrées chez nous. Tu te souviens du débat, moi j'avais dit "c'est n'importe quoi". Leurs bornes enterrées chez nous, c'est typiquement le cas où la Ville veut mettre un produit, mais n'a pas les moyens de le mettre, et dit "ah les promoteurs, tenez, vous allez payer pour le faire". C'est typiquement ça. »* Entretien n°30

Ce sujet a nécessité de très nombreuses heures de discussions entre Green et la collectivité.

Réunion à Narse sur le sujet des Bornes d'Apport Volontaire. L'enjeu pour Green et leur architecte coordonnateur est de faire comprendre à la Ville les conséquences de sa volonté, non prévue initialement, de collecter les ordures à travers un système de bornes enterrées qui doivent se situer sur les parcelles privées, tout en étant accessibles depuis la rue pour la collecte.
Le DGS est présent, signe que le sujet est capital. Il commence la réunion en déclarant, ironique « *vous avez le choix entre les BAVE ou un système de collecte pneumatique !*[205] ».
L'architecte coordonnateur prend alors la parole : *« il faut bien comprendre les enjeux architecturaux de ces BAVE, leurs impacts sur les bâtiments, les îlots, pour que l'on partage le même constat. »* Il présente alors son étude sur les conséquences de l'implantation des BAVE, en termes architecturaux, esthétiques, pratiques, et au niveau de la constructibilité. Il a notamment réalisé des perspectives d'architecte pour étayer son argumentaire.
L'enjeu est notamment d'éviter d'implanter les BAVE sur les parcelles privées.
Directeur de l'urbanisme de Narse : -Vu de l'extérieur, ce n'est pas plus moche qu'une voiture !
Directeur du montage de GA : -*Sauf que ça s'appelle "poubelle"…*
L'architecte coordonnateur a étudié plusieurs scénarios. Notamment, il montre qu'en fonction de la fréquence de la collecte (une ou deux fois par semaine), le nombre de BAVE à implanter n'est pas le même, et l'impact sur le projet est moindre dès lors que les collectes sont plus fréquentes. D'autre part, la nécessité d'implanter les BAVE sur les parcelles privées oblige à dessiner des façades qui s'adaptent à ce système de collecte et épousent les retraits imposés par les bornes. De plus, dans le cas le plus défavorable, le rognage de nombreuses bandes de 3m sur les parcelles privées pour y inclure les bornes entraine une perte de constructibilité totale de 2200 m². Au sous-sol, six places de parking disparaissent à l'endroit où les bornes sont enterrées. La possibilité pour retrouver tous ces espaces perdus consiste à agrandir les parcelles vers le cœur d'îlot, où se situe le jardin public, qui perdrait alors 1400 m². L'élu à l'urbanisme refuse *a priori* de perdre autant de surface d'espaces verts. Une autre solution serait d'implanter les BAVE sur l'espace public, mais cela est proscrit par le PLU, bible dont presque chaque participant de la Ville tient un exemplaire posé devant lui sur la table.
Le directeur de l'urbanisme de Narse tente d'autant plus de baisser les contraintes pour l'opérateur que l'absence initiale de ce sujet dans le cahier des charges est de son fait :

[205] Dispositif encore plus onéreux.

« *Est-il possible de passer à trois collectes par semaine ?* », demande-t-il. Une autre solution consisterait à redécouper le parcellaire pour que les BAVE soient situées juridiquement sur l'espace privé, mais paraissent se trouver dans la rue, sans remettre en cause le plan masse. « *Esthétiquement, c'est la solution qui s'intègre le mieux* », admet le DGS, « *mais en termes de gestion c'est plus compliqué* », tempère le directeur de l'urbanisme. Une discussion sur le sujet s'instaure entre les services de la ville.
« *D'un point de vue architectural, il semble peu opportun d'avoir un plan masse qui dépende des poubelles* », argumente l'architecte coordonnateur. Le directeur de l'urbanisme lui répond sèchement que les poubelles font partie de la ville, et que c'est le rôle de l'architecte de les prendre en compte. « *À l'échelle du plan masse, il vaudrait mieux respecter l'alignement* », relance l'architecte.
Relisant une nouvelle fois le PLU, le directeur de l'urbanisme a alors une idée : « *le PLU dit que* des *BAVE doivent être implantées sur les parcelles, ce qui ne veut pas dire* toutes *les BAVE* ». Sautant sur l'interprétation audacieuse de son collègue, le DGS propose de prendre en charge les BAVE destinées au verre sur le domaine public, ce qui paraît à tous les participants un compromis acceptable.
La réunion continue sur ce thème. Il faudra que les nouveaux habitants puissent s'approprier le dispositif de tri. « *Il faut de la place chez soi pour trier* », explique un chargé de développement de GSP. « *On compte sur vous pour prévoir la place pour trois ou quatre poubelles dans chaque cuisine »,* lui répond en souriant le directeur de l'urbanisme. « *Vous savez, ce sont de petits budgets, ils ne pourront pas avoir de grands logements »*, répond le promoteur, avant d'aborder la question du prix des bornes. Les 21 BAVE coûtent 8 000 euros pièce, soit 168 000 €, imputés sur le bilan de promotion, fait-il remarquer.

Cet exemple reflète la contradiction d'intérêt entre la Ville, gestionnaire en droit de la collecte des ordures, et l'opérateur, producteur et financeur des bornes : moins il y aura de bornes, plus la Ville devra payer cher son contrat avec l'entreprise chargée de la collecte.

Quelques semaines après cette réunion technique, lors de la réunion de présentation des espaces publics aux élus, la conversation reprend dans les mêmes termes, afin de convaincre l'élu à l'urbanisme qu' « *il n'est pas souhaitable de voir l'architecture empreinte du système de collecte des ordures ménagères* », selon la formule adoptée par l'architecte coordonnateur. Le sujet des BAVE, qui *« nous fait comprendre l'expression "en baver" »* selon le mot du directeur du développement de GSP, est apparu tardivement dans le projet, ajoutant à sa complexité. Cet ajout programmatique débouche sur une adaptation du plan masse, faisant reculer les immeubles par rapport à la rue et rognant alors de 1 400 m² le parc central, afin de ne pas perdre de surface constructible.

CONCLUSION

La production des projets d'aménagement par les opérateurs privés semble les faire entrer dans le champ du politique, dans la mesure où ils définissent des

espaces qui relèvent du bien commun ou de l'intérêt général. Alors que le promoteur immobilier classique est un entrepreneur qui produit des ensembles bâtis, l'aménageur privé revêt quant à lui une fonction d'urbaniste, et participe à la définition de la ville, à travers sa forme, ses fonctions, ses équipements et ses espaces publics. Ces deux fonctions, théoriquement dissociées au sein de Green, se mélangent pourtant dans les activités du groupe, que ce soit à travers les échanges fréquents de compétences techniques entre Green Aménagement et Green Secteur Production ou du fait de l'ampleur des opérations conduites par le promoteur sans son aménageur interne.

Cette activité concerne au premier chef des opérations denses en zone tendue, contexte favorable à une conjonction des intérêts de Green avec la production d'espaces publics. L'enjeu du rôle de l'opérateur dans la définition de programmation de ces projets est alors fondamental. Son rôle dans le projet urbain semble s'accroitre avec son échelle d'intervention, que ce soit dans le volume d'espace produit, les investissements fonciers ou les espaces publics consentis, ainsi que sa temporalité d'intervention. Acteurs incontournables pour financer chaque étape des opérations, les opérateurs se retrouvent ainsi en position d'arbitrer sur le contenu des projets. Le travail à « *l'échelle intermédiaire* » revendiqué par le dirigeant de GSP lui permet de contrôler l'intégralité de la chaine immobilière, laissant cependant aux acteurs publics le soin de définir les grandes lignes des projets. La production des espaces publics montre cependant que les intérêts de la collectivité et de l'opérateur peuvent être contradictoires, et symbolise à ce titre les éventuels achoppements du modèle de l'aménagement privé.

CHAPITRE 8 – NEGOCIER LA VILLE ?
LA SEPARATION PUBLIC-PRIVE EN QUESTION

INTRODUCTION

Nous tenterons dans ce chapitre de tirer les conclusions des chapitres précédents, en présentant quelques-unes des catégories d'action observées au cours de notre travail de terrain qui nous semblent paradigmatiques d'un renouvellement des manières de concevoir la ville. Ce renouvellement concerne surtout la répartition des prérogatives entre les acteurs. Il vient conforter, voire renforcer le passage déjà ancien de la logique de planification, faite de « *schématisme, fragmentation et juxtaposition des logiques sectorielles* » vers la logique de projet (Roncayolo 1996b), notamment dans la production métropolitaine. Ce changement de perspective n'est pas seulement un changement d'échelle, et nous verrons comment la nouvelle répartition des rôles dans le projet urbain modifie la définition de la ville et rééquilibre les rapports entre acteurs publics et privés, sans toutefois les inverser.

Les chapitres précédents ont accordé une large place à la vision des opérateurs immobiliers, acteurs principaux de cette recherche dont nous avons pu exposer la place qu'ils occupent désormais dans la conception des projets urbains. Il s'agissait de présenter les attributs spécifiques d'un certain modèle de production de la ville capitaliste contemporaine, à l'échelle infra-organisationnelle permise par le recours à l'ethnographie. Les tendances, formes et caractéristiques de l'action professionnelle des opérateurs immobiliers que nous avons pu mettre en lumière viennent ainsi conforter, documenter, ou parfois nuancer les conclusions des travaux antérieurs, auxquels il est temps de confronter nos résultats. Suivant notre approche pragmatiste, l'impératif de description empirique que nous nous étions fixé doit désormais laisser place à une étude des conséquences de nos observations pour l'étude des pratiques de production de la ville. La question est donc la suivante : que révèle le changement d'échelle d'observation et le recours à la méthode ethnographique dans la connaissance de la production urbaine ?

Les stratégies d'intégration générale des activités des opérateurs privés dans la production urbaine, qui rendent possible le passage de l'échelle du bâtiment vers

celle du quartier, restent encore peu développées au regard du volume d'espace urbain produit, ce qui rend difficile la généralisation de nos observations. En revanche, nous pourrons nous appuyer sur le travail empirique réalisé pour tirer quelques conclusions plus théoriques sur les catégories d'action des promoteurs et leur rapport à ce changement d'échelle.

La première de ces catégories nous semble être la recherche d'une prépondérance de la technique et de l'économie sur le projet politique comme justification de l'action quotidienne des opérateurs. Une approche dépolitisée de la production urbaine permet en effet aux opérateurs d'accroître leur légitimité dans le processus de projet, lequel est pourtant éminemment politique, ce qui constitue une ambivalence de cette posture (1). Les arbitrages qui en découlent révèlent une pratique de la négociation fondée sur la recherche perpétuelle de contreparties en nature, fondées sur une adaptation du programme des projets aux impératifs économiques des opérateurs (2). Alors que l'urbanisme peut traditionnellement s'envisager comme une activité raisonnant de l'échelle de la ville vers celle du bâtiment, nous émettons l'hypothèse que l'avènement des opérateur immobiliers dans la production urbaine mène à une inversion de ce principe de hiérarchisation scalaire (3). Enfin, nous discuterons des implications de ce processus dans la gouvernance urbaine, en mettant en perspective nos résultats avec les travaux existants (4).

1. Une production urbaine à visée apolitique ?

Dans une tribune parue dans le journal *Le Monde*, intitulée « *Les promoteurs ne sont pas coupables* », le PDG du groupe Nexity, premier opérateur immobilier français, écrit que « *le sujet du logement est avant tout affaire de réalités apolitiques ou apoliticiennes* » (Dinin 2014). Cette déclaration publique d'A. Dinin concernant le caractère supposément apolitique de la production du logement nous semble correspondre au phénomène d'occultation du politique par les acteurs économiques, décrit par Michel Foucault comme « politique d'économisation » (Foucault 1979). Pour les sociologues F. Muniesa et D. Linhardt, les politiques d'économisation constituent « *des situations dans lesquelles des logiques économiques se voient promues comme une alternative à des logiques politiques* ». Elles justifient ainsi alternativement un contournement de la politique, une

opposition à celle-ci, mais aussi une politique qui ne dit pas son nom (Muniesa et Linhardt 2016). Le discours de ce chef de file de l'industrie immobilière française rentre à tout le moins en contradiction frontale avec celui de nombreux théoriciens de la ville contemporaine, pour qui la production urbaine reste un phénomène essentiellement politique (Rossi 1981; Lefebvre 1974; Bourdin 2001; Théry 2007). À une échelle plus locale, d'autres chercheurs font cependant état d'une technicisation de la ville, qui verrait la technique empiéter peu à peu sur le politique (Idt 2009), ou avancent que la gestion de la cité comprend sa part de décisions apolitiques (Lorrain 2002b).

Sur le terrain, les promoteurs entretiennent au quotidien une relation ambivalente avec la sphère politique. Si l'on peut parfois retrouver chez les promoteurs une attitude consistant à opposer symboliquement le champ de la politique avec celui de leur action « opérationnelle », il demeure néanmoins une certaine reconnaissance de la légitimité de la décision politique, pourvu qu'elle vienne choisir et non contraindre.

Une opposition symbolique entre technique et politique chez les chargés de programme

Il existe une opposition symbolique commune chez les promoteurs entre les contraintes posées par les élus locaux et leurs propres contraintes technico-économiques. Les premières sont considérées comme *politiques* car elles relèvent d'hommes et de femmes politiques et adviennent en application d'un programme électoral plus large, parfois décrié comme peu au fait des réalités du marché. À l'inverse, les contraintes techniques et économiques du projet sont posées comme plus légitimes, comme des « problèmes concrets », se posant à une échelle physiquement appréhendable. Dans le milieu des chargés de programme résidentiels, la politique est une notion à connotation péjorative, et l'intervention de la collectivité locale souvent vécue comme intempestive.

Le milieu professionnel des opérateurs immobiliers est donc empreint d'une certaine défiance vis à vis de l'acteur politique, comme indiqué dans le chapitre 4, l'un renvoyant dos à dos les gouvernements successifs à l'échelle nationale dans leur inefficacité (« *la ministre est venue me demander "qu'est ce qu'on peut faire ?", et j'ai répondu "surtout ne faites rien !"* »), l'autre réduisant les maires à un rôle

symbolique (« *faire les mariages* ») ou négligeable (« *ramasser les crottes de chien* »). Nous avons aussi montré comment les projets des promoteurs peuvent se retrouver pris en otage dans le jeu politicien local et les rivalités entre élus.

Ces postures et ces expériences orientent la tendance des promoteurs immobiliers à délégitimer l'intervention de l'action politique dans leurs projets, pour lui opposer une approche technique considérée comme plus rationnelle.

Une approche politique pourtant incontournable

Cependant, cette posture de défiance de la part des hauts dirigeants, ou de dépolitisation de la part des techniciens, est également une façade sociale, qui ne se retrouve pas nécessairement à l'échelle intermédiaire des cadres et des dirigeants de filiales. Ces derniers ont en effet une conscience politique aigüe, savent à quel point le politique est omniprésent dans les projets (Ferguson 2008), et composent quotidiennement avec ses logiques et ses aléas. Connaissant la puissance politique des maires, ils savent combien l'accès direct aux élus leur est précieux, car « *il faudra longtemps avant que les électeurs comprennent que l'urbanisme n'est plus dans les mains des maires*[206] ». Soucieux de ce rapport personnel aux décideurs, ils regardent d'un œil inquiet le transfert de la compétence urbanistique vers les intercommunalités, bien qu'ils reconnaissent par ailleurs la plus-value des services techniques par rapport aux services communaux.

Le directeur du développement de GSP nous confie lors d'une conversation informelle que « *les maires sont ceux qui connaissent leur ville et les besoins de leur ville. Ils ont une vision plus large.* […] *Jusqu'à 80 000 habitants, les maires peuvent suivre les opérations personnellement. Avec les communautés d'agglomération, ce ne sera plus possible.* […] *Cela va nous éloigner des élus.* »

Plusieurs situations nous ont cependant fait prendre conscience de la limite d'une opposition caricaturale entre un acteur public à visée politique et un acteur privé à visée technico-économique. Il arrive fréquemment que les services techniques des collectivités défendent auprès de leurs élus la position des opérateurs, comme nous l'avons évoqué dans le cas de Narse.

A l'inverse, le directeur général de GSP s'est un jour plaint auprès de nous du fait que « *BET [de Merlon] a[it] pris le dessus sur le politique, et ça c'est pas bon* ».

[206] Directeur du montage de Green Aménagement.

Face au refus du BET d'accorder des dérogations au cahier des prescriptions environnementales, il fustigeait cet acteur aux yeux rivés sur les chiffres et les ratios demandés, déplorant que la Ville se retranche derrière ce cadre contractuel. Cet empilement de normes techniques parfois contradictoires, comme nous l'avons montré dans les chapitres précédents, aurait selon lui dû donner lieu à des arbitrages politiques de la part de l'équipe municipale de Merlon : « *c'est comme ça qu'ils font avec tout le monde, et c'est pour ça que dans un an [i.e. après les élections] on aura d'autres interlocuteurs.*[207] »

Pour résister à la montée en compétence des services techniques, nous faisons l'hypothèse d'une montée en compétence politique de la part des grands opérateurs immobiliers. Nous avons évoqué la professionnalisation et la spécialisation des promoteurs immobiliers au cours des deux dernières décennies, qui se doublerait selon nos interviewés d'un assainissement de la profession dans ses rapports aux élus. L'objectif serait désormais « *d'être auprès des élus de manière plus productive pour les aider à réfléchir en apportant une stratégie pour leur ville au quotidien, et pas en leur finançant leur campagne électorale. C'est plus sain !*[208] » Le changement d'échelle de leurs projets advient en parallèle du transfert des prérogatives d'urbanisme vers l'échelon intercommunal, obligeant les plus ambitieux à se doter d'une vision stratégique à l'échelle du territoire.

Outre le recrutement de salariés venus du secteur public et parapublic, les dirigeants de filiales adoptent souvent un discours *politique* qui présente leur vision urbaine à une échelle globale pour convaincre les élus, conscients de devoir faire leurs preuves à ce niveau. Cette conscience du caractère politique de leur métier est particulièrement présente chez les salariés de Green Aménagement, qui revendiquent une approche attentive à des enjeux territoriaux plus larges, par opposition à leurs collègues promoteurs.

> *« Par ailleurs, dans la complexité, j'ai oublié un paramètre, c'est quand vous arrivez sur des programmes qui sont gros, ça devient des projets politiques, des projets qui doivent être portés par le politique et donc là, Green Aménagement a toute son importance. Les promoteurs, ils connaissent leur réseau d'élus souvent, mais je pense que Green Aménagement a un savoir-faire dans la relation avec les collectivités locales. Nous, on sait s'inscrire dans le projet*

[207] Directeur général de GSP, (Carnet de terrain).
[208] Directeur du développement de GSP, (Carnet de terrain).

territorial, on ne se limite pas à notre projet immobilier, on donne du sens. Et notamment [le directeur du développement de GA[209]] fait beaucoup de choses pour développer ça en ce moment. Il fait des trucs qui paraissent pas productifs comme ça, mais il crée des observatoires des territoires, c'est à dire des gros bouquins d'analyse territoriale qui s'apparenteraient on va dire à des diagnostics de PLU, avec en dernière partie la vision qu'on peut avoir du développement du territoire et des opportunités. Ça c'est hyper intéressant parce que ça crée une culture, ça démontre que nous on a cette culture, on sait s'inscrire dans un projet de territoire, on n'est pas là juste pour les opportunités foncières, "je fais 130 logements, car ça répond au marché", etc. Du coup on se met en cohérence avec le projet politique, ça a du sens, ça justifie notre projet. Franchement on est plus vendeurs comme ça. »
Entretien n°22

Cette opposition entre promoteur et aménageur, entre l'échelle du projet de promotion et celle du projet d'aménagement, reposerait donc sur une conscience différente des problématiques urbaines et des défis auxquels font face les élus. Au sein de GSP, promoteur dont la taille des projets confine souvent à de l'aménagement, une certaine hésitation culturelle se fait donc ressentir : un salarié opposait ainsi « *le promoteur qui est là pour faire du profit* » à « *celui qui veut changer la ville*[210]*.* »

Politisation de l'immobilier, technicisation de l'urbanisme

Cette conscience du caractère politique de leur action par les opérateurs et promoteurs intervenant à une échelle plus étendue que les opérations classiques intervient en parallèle d'une technicisation des projets urbains (Idt 2009), dans lesquels la technique empiète sur le politique, débouchant fréquemment sur une représentation apolitique de l'action de l'entreprise ainsi qu'un discours que l'on pourrait qualifier de subpolitique, cantonnant un sujet potentiellement politique à un espace en marge de ce champ de décision (Linhardt et Muniesa 2011). Le tiraillement entre politisation et technicisation des débats ne doit pas masquer la recherche constante d'une *efficacité*, ce qui constitue une des définitions de la technique (Ellul 1990).

La technique au sens large – des études au chantier – est un domaine valorisé chez GSP, entreprise dont tous les dirigeants sont ingénieurs de formation, qui possède son bureau d'études techniques interne et sa direction des travaux. Une

[209] Green Aménagement
[210] Directeur de programme au bar

remarque piquante d'un directeur de l'entreprise à l'encontre de la direction générale du groupe en est le symbole : « *ce sont bien des promoteurs, ce qui les intéresse c'est l'argent, pas la technique*[211] ». La défiance interne du technicien par rapport au financier constitue un résultat intéressant. Il semble inscrit dans la culture professionnelle de l'entreprise et dans sa représentation par les salariés que son succès repose sur ses capacités techniques, bien davantage que sur une hypothétique force de frappe économique. Cette efficacité technique a pour fondement la rationalité – constructive, économique – dont nous avons parlé au chapitre 6, et qui constitue de fait une catégorie dominante de l'action des promoteurs immobiliers.

En parallèle d'une expansion du champ de la technique à l'échelle du projet urbain qui pourrait profiter à des promoteurs aux compétences bien établies à ce sujet, ces derniers intègrent donc également le champ d'action et de réflexion politique, que ce soit pour l'atténuer à travers un discours subpolitique ou l'influencer en poussant les élus à arbitrer entre différentes options techniques. Un dirigeant de filiale peut ainsi choisir de cantonner un sujet au champ technique ou de le « *faire remonter au niveau politique*[212]. » L'échelle d'appréhension de chaque sujet le place alternativement sur le plan technique ou politique, le premier restant *in fine* subordonné au second, sans toutefois qu'un arbitrage politique soit systématiquement convoqué, bien au contraire.

Malgré une certaine méfiance par rapport à une politisation de leurs activités qui leur en ôterait partiellement le contrôle, les opérateurs semblent cependant avoir conscience des enjeux extra-économiques de leurs projets.

2. Négocier la programmation

L'approche technicisée et subpolitique des projets conduits par les opérateurs produit-elle les conditions d'un nouveau rapport de force, incarné dans les pratiques de négociation ? La négociation constitue communément un domaine de compétence reconnu des promoteurs immobiliers. L'évoquer nous conduit à élargir l'acception du champ de la *politique* utilisée précédemment, pour la faire advenir au niveau des relations de pouvoir. La négociation implique la

[211] Un directeur de GSP
[212] Directeur général de GSP

reconnaissance d'une relation de pouvoir selon les sociologues des organisations, qui en déduisent que « *tout est politique, puisque le pouvoir est partout* » (Crozier et Friedberg 1977).

Une approche ethnographique qui complexifie la compréhension des négociations

Notre approche ethnographique permet de démontrer que des ressources immatérielles sont également échangées, comme les dérogations sur les chartes de la part des élus, ou les capacités et le savoir-faire de chaque acteur à travers ses services techniques, la facilitation des procédures et les gains temporels accordés, bref l'échange informel d'informations et de pouvoirs tant stratégiques que symboliques.

L'échelle d'observation de l'ethnographie d'entreprise permet ici de mettre en valeur une distribution des catégories d'action qui varie également selon les sujets abordés, et non selon le rattachement institutionnel des acteurs. À travers une argumentation empreinte de rhétorique et de sous-entendus, chaque prise de position consiste à minorer la défense explicite de ses intérêts propres, et à montrer à son interlocuteur que l'on prend en compte les siens. Dans une discussion technique entre une dizaine de participants appartenant à différentes institutions, la notion de structure d'appartenance semble s'atténuer au profit d'une division par poste (sachants techniques contre décideurs politiques, les promoteurs dirigeants pouvant aller dans le sens des élus pour ne pas les placer en position de faiblesse), par profession (maîtrise d'ouvrage contre maîtrise d'œuvre), par rôle temporel (producteurs contre gestionnaires), ou par affinité esthétiques, voire personnelles. La rhétorique de chacun l'emporte alors sur le statut hiérarchique et l'appartenance institutionnelle. Un directeur de l'urbanisme peut alors prendre le parti des opérateurs contre des élus écologistes présents dans la majorité, réclamant l'interdiction de la climatisation dans les futurs bureaux construits par Green. Ici, le professionnel de l'immobilier s'allie avec les promoteurs de bureau au détriment de son équipe municipale. De la même manière, un chargé de projet de GSP est à la fois un promoteur, un professionnel de l'immobilier, un urbaniste et un travailleur-salarié qui veut se simplifier la tâche et avoir de bonnes relations avec ses partenaires quotidiens. Dans les situations d'interaction, « *ne pas détruire la face de l'autre* » (Goffmann 1974), en respectant

ses intérêts, ses contraintes personnelles et ses habitudes professionnelles, prend le pas sur une position institutionnelle prédéterminée : « *les intentions comme les motivations des acteurs se découvrent en cours d'action* » (Cefaï 2007).

La grille de lecture opposant les acteurs en fonction de leur organisation de rattachement, notamment public-privé, disparaît bien souvent au profit de nouvelles oppositions. L'approche microsociologique aide à tempérer une approche prédéfinie des intérêts défendus par chaque acteur. Chaque situation observée fait l'objet d'une configuration spécifique dans les prises de position, décrivant des acteurs aux casquettes multiples et changeantes plutôt qu'arcboutés sur la défense des intérêts supposés de leur institution (Gumuchian et al. 2003).

Ces résultats sont à mettre au crédit de la méthode d'observation, mais ne doivent toutefois pas empêcher de dégager des hiérarchies entre les prises de position. Si l'observation des séquences de travail aide « *à relativiser, dans le traitement des processus, les tentations causales ou finalistes* », elle ne doit pas conduire à présenter toute posture comme contingente (Fournier et al. 2008). Ainsi, les interdépendances entre acteurs à l'échelle locale rendent les situations de « coopération-concurrence » fréquentes, mais leur description ne peut faire l'économie d'une hiérarchisation des intérêts variables défendus par chaque partie prenante (Gaudin 1995). Cela nous conduit ainsi à relativiser toute opposition binaire entre acteurs publics et acteurs privés, sans toutefois l'escamoter. Si l'importance des positionnements personnels et des interactions entre acteurs vient ajouter un niveau de compréhension dans les négociations, elle ne fait pas pour autant disparaître les enjeux institutionnels défendus par chaque acteur, qui respectent et représentent avant tout les intérêts de leur organisation.

Négocier les contreparties à l'intensification de l'usage du sol

Que négocie-t-on dans un grand projet immobilier ? La négociation générale d'un projet immobilier d'envergure peut se résumer à la définition des contreparties (urbaines, sociales et écologiques) à fournir à la collectivité en échange d'un droit à profiter d'un changement d'affectation d'une portion de son territoire, ce qu'A. Scott résume par une « *intensification esthétisée de l'utilisation du sol* » (Scott 2011). L'importance de ces contreparties dépend donc des capacités des acteurs publics à tirer profit de leurs prérogatives légales, en imposant aux

promoteurs des conditions de réalisation qui les contraignent sans les dissuader de prendre le risque d'investir leurs capitaux sur leur territoire.

Ce niveau d'exigence dépend donc du niveau de risque imposé aux opérateurs. En premier lieu intervient la situation du marché immobilier dans la commune concernée, dont dépend le risque de commercialisation. En second lieu interviennent les contraintes fixées aux opérateurs en termes d'aménités urbaines et de niveau de prestation à fournir. Ce risque augmente avec la taille du projet. Les capacités de négociation d'une collectivité envers un opérateur, légalement très puissantes en théorie – que ce soit grâce au PLU ou à travers les règlements de ZAC – , dépendent donc de ces deux critères : plus son marché immobilier sera florissant, plus elle pourra imposer l'attractivité d'un territoire. Cet équilibre est à mettre en regard des conditions imposées au même moment par des communes au marché comparable, à une échelle qui dépend du territoire d'intervention de chaque filiale au sein des opérateurs. Cette échelle est le plus souvent locale ou régionale en ce qui concerne la promotion immobilière résidentielle française, mais peut s'étendre à un niveau international, notamment pour les investissements dans l'immobilier tertiaire (Fainstein 2001). GSP est une des seules filiales de promotion résidentielle française à intervenir à l'échelle nationale, quand ses concurrents se cantonnent à des échelles plus réduites. Ses dirigeants arbitrent donc leur implication dans les projets en comparant les conditions qui leur sont offertes à un instant t par différentes collectivités sur l'ensemble des zones denses des grandes métropoles françaises.

Cette capacité des promoteurs immobiliers à placer ainsi les territoires en concurrence les uns avec les autres dans l'allocation du capital dont ils disposent conduit certains auteurs à réduire le système de production de la ville occidentale à la mise en place par les acteurs publics de conditions optimales pour attirer les capitaux sur leur territoire (Logan et Molotch 1987), plaçant les acteurs publics dans une situation de dépendance accrue vis-à-vis des opérateurs immobiliers privés (Fainstein 2001). Pourtant, cette réduction des villes à des espaces tournés vers la croissance économique dans les travaux de Logan et Molotch ne semble pas être aussi applicable au cas français. P. Le Galès puis J. Pollard ont montré que les acteurs publics français conservent des ressources réglementaires et informelles

importantes qui atténuent leur dépendance aux opérateurs immobiliers (Le Galès 2003; Pollard 2009). La défiance potentielle et les conflits réguliers entre acteurs publics et privés au cours d'une opération montrent effectivement qu'un rapport de force existe et que la coalition de croissance américaine (Stone 1989) ne présente pas un front aussi uni dans les villes françaises (Pollard 2009). Les collectivités sont elles aussi capables de mettre les promoteurs en concurrence, dans le cadre d'appels d'offre pour les concessions d'aménagement notamment.

La programmation au cœur des négociations

D'après nos observations, parmi tous les aspects du projet urbain sur lesquels portent les négociations entre l'opérateur et la collectivité, la programmation constitue le point ultime sur lequel les ajustements peuvent avoir lieu. L'augmentation du prix du foncier, le respect du cahier des charges environnementales, l'intégration de bornes enterrées d'apport des ordures ménagères, sont autant de points de discussions qui génèrent un ajustement de la programmation, que ce soit par la baisse des activités à réaliser, la hausse du nombre de logements, ou la réduction de la taille du parc public.

P. Genestier écrivait au début des années 1990 que le remplacement du plan par le projet urbain pourrait être synonyme de déséquilibre du rapport de force entre acteurs publics et privés. Il craignait que le critère de jugement de la qualité d'un projet urbain ne devienne celui de la valorisation foncière et immobilière. Selon lui, le projet urbain « *entérin[e] en cela les hiérarchies socio-économiques en vigueur et échapp[e] à toute visée volontariste et égalisatrice (qui constituaient pourtant la raison d'être de l'urbanisme)* » (Genestier 1993). L'auteur décrivait alors en ces termes ce vers quoi pouvait mener le passage du plan au projet urbain, avec l'arrivée des acteurs de marché dans le champ des négociations :

> *« Il ne faut pas croire que les pratiques adaptatives et négociées de la démarche de projet pourraient se limiter au plan d'aménagement, de zone et à la forme urbaine : à partir du moment où la négociation est ouverte, elle ne peut que s'étendre au programme lui-même. »* (Genestier 1993)

Cette appréhension avait tout d'une prophétie. La programmation constitue désormais la catégorie de négociation principale des grands projets immobiliers. Si l'objectif principal est partagé, consistant à faire correspondre l'agenda politique de la collectivité avec les capacités productives des opérateurs, suivant la théorie

du régime urbain (Stone 1993), les modalités pour y parvenir ne sont pas exemptes de désaccords.

Le juridique, catégorie annexe des relations entre acteurs

Le contrat est loin de constituer un instrument adéquat pour comprendre les termes des négociations entre les opérateurs et leurs partenaires (Gaudin 1995). Tout contrat est considéré comme amendable et discutable, les négociations pouvant certes advenir en amont, mais aussi – et surtout – en aval de sa signature.

C'est notamment le cas des chartes promoteurs, dont le statut juridique n'est pas strictement contraignant (Canet 2015), et au sujet desquelles les promoteurs réclament fréquemment des aménagements après les avoir signées.

> Question : -« Mais ces chartes, elles sont contractuelles ?
> *Réponse : -On la signe. Pour travailler dans la commune on la signe. Voilà. Après, c'est… après il y en a qui sont pragmatiques, et il y en a qui ne veulent pas y déroger…* » Entretien n°42

Selon cet interviewé, les opérateurs devraient même influencer les chartes promoteurs pour qu'elles correspondent aux réalités du marché.

> « *Alors il y a de plus en plus de chartes logements qui s'élaborent. Après on est d'accord ou pas, dans ces chartes logements je dirais que une des premières en Île-de-France c'était sur le territoire de Plaine Commune. Bon elle est assez élaborée. Le problème là dedans c'est qu'ils ont perdu la vision économique de ce qu'ils demandent. C'est ça qui est compliqué aujourd'hui. Effectivement, on peut estimer, même nous, on préfèrerait que tout le monde ait un cellier dans son logement, que la salle de bain soit toujours éclairée, que les chambres ne fassent pas moins de 13m², que… sauf qu'à la fin on a un coût de production du logement qui n'est pas compatible avec le marché. Donc voilà. Et Plaine Co', nous on a déjà fait 3 opérations sur leur territoire, c'est seulement maintenant qu'ils disent "vous avez raison, il y a un problème, et on va changer notre charte".* » Entretien n°42

Les promoteurs attendent ainsi une certaine flexibilité de la collectivité, supposant un arbitrage de la part des élus.

> « *Par moment on a passé outre la charte, si tu veux. On est un peu le mauvais élève, mais en même temps ils peuvent pas trop le dire puisqu'on est ceux qui ont le plus vendu sur le territoire.*
> Question : -GSP ?
> *R : -Oui. Donc ils se disent : "ce qu'ils nous ont dit, il y a sûrement une part de vérité, parce que les autres ont du mal à vendre".*
> Q : -Qu'est ce qui pose problème dans cette charte ?

R : -C'est des tailles minimum. C'est que finalement ils ont oublié à un moment de faire des arbitrages. Chaque point de la charte, pourquoi pas, mais c'est le cumul. Il n'y a pas eu les arbitrages. C'est ça qui est compliqué.

(…)

Eux ils regardent cellule par cellule. Dans quelques discussions un peu houleuses, moi je leur dis : "faites promoteur". Ça c'est notre responsabilité, l'intérieur, quand même. Je comprends qu'il y ait des critères. La Seine-Saint-Denis c'est pas forcément un département facile, le territoire de Plaine Commune non plus, donc si tu veux ils sont attentifs à ne pas créer dans le temps des copropriétés dégradées. Donc on essaye, et pourquoi pas, c'est assez intelligent d'avoir plutôt des copro d'une cinquantaine de logements maximum, où ils se disent que les gens vont pouvoir s'approprier leur copropriété, et donc mieux la gérer. Mais par contre tu es à 51 logements, tu as un avis défavorable. C'est toujours le problème d'une charte, et son application. Alors que le mec en face, il dit : "je suis d'accord avec vous mais je suis obligé de cocher que vous avez dépassé 50". C'est ces choses là. » Entretien n°42

Les chartes ne sont cependant pas juridiquement opposables aux promoteurs, à l'inverse des traités de concession d'aménagement ou des fiches de lots, qui définissent le projet ou le produit à développer. Bien que le document initial soit essentiel, les opérateurs se reposent constamment sur les avenants successifs à un traité de concession d'aménagement, ou sur les permis de construire modificatifs, qui semblent finalement plus déterminants que le traité ou le permis initialement signé. Etant donné les incertitudes du projet, faire appliquer à la lettre les clauses d'un contrat signé en début d'opération paraît insensé aux opérateurs : « À *Merlon, le problème c'est qu'on a signé un peu les yeux fermés et qu'on a une collectivité qui veut qu'on tienne nos engagements. On n'a pas été bons* », nous explique le directeur du montage de GA. Le contrat est ainsi considéré par les opérateurs comme un axe directeur, autour duquel il s'agit de trouver des adaptations opérationnelles. Le dirigeant de GA parle ainsi de son « *arme nucléaire* » en évoquant son droit contractuel à se retirer de l'opération de Merlon étant donné un foncier trop onéreux, arme qu'il ne sortirait qu'une fois toutes les alternatives épuisées.

Les opérateurs entretiennent donc une relation pour le moins flexible à la norme juridique. Elle peut s'expliquer de deux manières. D'une part, cette mise en cause systématique de la validité rigoureuse d'un contrat signé avec son partenaire nous semble fondée sur le haut degré d'incertitude qui caractérise les projets urbains (Llorente et Vilmin 2010), incertitude que les opérateurs auraient donc l'habitude de traduire par une souplesse dans l'accomplissement des contrats.

D'autre part, le délai de plusieurs années nécessaire à la résolution d'une action en justice, même gagnée d'avance, incite de fait les acteurs du projet urbain à n'y recourir qu'en cas extrême. Outre les délais, qui immobilisent le projet durant plusieurs années, ce qui n'arrange aucun acteur, le fait d'attaquer en justice une collectivité renvoie à l'ensemble des acteurs publics un signal rédhibitoire que les opérateurs ne sont pas prêts à assumer. L'action en justice d'un grand opérateur immobilier français à l'encontre d'une collectivité d'envergure en 2012 sera ainsi commentée dans toute la profession comme un acte d'un courage insensé.

Le cas de Merlon, paradigmatique de l'avènement du contrat

La tendance systématique à renégocier en aval les termes d'un contrat pourrait évoluer dans le cas d'une collectivité intransigeante. Ce fut longtemps celui de Merlon, entrainant le mécontentement des équipes de Green, comme lors de cet entretien.

> *Réponse : « -Merlon, je ne sais pas comment on va faire. Réellement. On ne sait pas comment on va faire tout ce que [le directeur général de GSP] a promis à la Ville.*
>
> Question : -Qu'est ce qui peut pécher ?
>
> *R : -Un bâtiment passif ! On a promis qu'on ferait un bâtiment passif ! Techniquement on sait le faire, techniquement tout ce que demande [le BE de la collectivité] on sait le faire. Mais à quel coût ? Du coup avec [notre bureau d'étude] on essaye de rentrer dans le cahier des charges [du bureau d'étude de la Ville], tout en ayant nos coûts. Pourquoi ? Parce que à Merlon, la Ville a été très maline, elle a bloqué les prix de vente. Et donc on a ce critère qu'on ne peut pas bouger.*
>
> Q : -Ça ça arrive souvent ?
>
> *R : -Ça arrive dans les villes un peu en difficulté. Genre Merlon.*
>
> Q : -Merlon en quoi ils sont en difficulté ?
>
> *R : -Les gens qui habitent Merlon ils ont pas un budget extraordinaire. La ville de Toton elle nous fixe les prix aussi.*
>
> Q : -Ces prix là ils correspondent au marché, non ?
>
> *R : -À Merlon? Les prix de vente qu'on va avoir ils sont en dessous du marché ! Attends, tu es à deux minutes du RER, ou du métro. Il y a un métro apparemment.*
>
> *[…]*
>
> Q : -L'équipe de Green Aménagement n'arrête pas de dire que c'était une connerie de signer ce cahier des charges.
>
> *R : -Tout à fait.*
>
> Q : -Comment ça s'est passé ?
>
> *R : -Ça s'est passé comme partout chez nous. Dans chaque projet qu'on fait, tout se fait en amont, politiquement. Parce que tu as la politique derrière. Et dans tout dossier, tu as soit la Ville ou l'aménageur, qui monte un cahier des charges. Nous, si on va à Merlon, c'est aussi une volonté politique [du directeur général de*

GSP]. Une volonté de dire "nous on construit des quartiers, on rénove la ville", c'est une volonté. Et donc on s'est dit "on y va", on a signé. Et on n'a pas tout regardé. Et là la Ville a été plus maline que nous.

Q : -Pourtant vous aviez un an pour regarder, pour négocier…

R : -Oui, mais la Ville a été trop maline. Moi je pense que la Ville a été très maline. Moi j'ai regardé le dossier technique, et on l'a vu, tout ça. Mais même si on l'a dit en interne, [le directeur général de GSP] a dit "ok, je sais que c'est compliqué, mais vous allez y arriver".

Q : -Et où est ce qu'ils ont été malins, Merlon ?

R : -Parce que le cahier des charges il est drôlement bien ficelé. Drôlement bien ficelé. Quand tu parlais de curseur tout à l'heure : eux ils ont tellement bien fixé leurs curseurs que si tu en bouges un tu te retrouves hors curseur avec l'autre. Vraiment, le mec qui a fait ça, il est hyper bon. » Entretien n°30

Les soucis de ce salarié se dissiperont par la suite, grâce au changement municipal suite aux élections de 2014, qui verront arriver une nouvelle équipe plus encline à transiger avec les termes de ce cahier des charges.

Selon un promoteur de GSP expérimenté, le recours à des cahiers des charges ambitieux pourrait à terme devenir la norme pour les collectivités, mais il espère toutefois que des arrangements pourront continuer à être trouvés :

« *Ce qui se passe à Merlon, c'est qu'on est toujours en décalage parce que pour des tas de raisons, ce qu'ils ont imaginé ne marche pas. C'est un peu intellectuel. Comment on va passer au pragmatisme alors, et aux concessions de part et d'autre ? C'est ça la vraie évolution. Merlon pourrait se passer très bien si ce cahier des charges était comme une espèce de bible, mais dérogeable, une espèce de truc où on tire les tiroirs, on arrive à faire ça, mais ça d'accord j'ai compris, on peut pas… Toute l'ambiguïté vient du fait qu'ils ont compris à un moment que pour sortir leur opération il y avait besoin de plus de constructibilité, mais ils ont pas remis à niveau le cahier des charges. C'est ce pragmatisme-là qui manque. Moi je pense que les cahiers des charges, ça va être une vraie évolution. (…) Donc on sent bien que c'est des choses qui vont se diffuser, qui vont devenir un peu incontournable. Que les collectivités réfléchissent en amont, c'est pas forcément gênant, au contraire, mais après il faut s'adapter, et revenir au concret.* »

A l'opposé, alors que l'équipe technique de GSP avait donné son feu vert pour signer le traité de Merlon en pensant le renégocier par la suite, le traité de Narse a été plus soigneusement vérifié et amendé : « À *Merlon on a été trop vite et on a signé les règles du jeu sans les discuter. À Narse, le travail en amont a été beaucoup plus fin et on a beaucoup plus négocié le cahier des charges. On a été plus malin, on a*

lu tout le TCA[213] *et tout amendé* », nous explique le directeur du montage de GA. Notons en revanche que cette malice était facilitée par le fait que Green étant propriétaire du terrain de Narse, l'équipe de GA était de fait seule en lice pour obtenir la concession d'aménagement, ce qui a incontestablement augmenté leur capacité à négocier.

Négocier des contreparties en nature

A partir du moment où l'acteur privé décide d'investir son capital dans un projet, le champ de négociation et d'échanges entre les acteurs concentre bien davantage que les ressources économiques. Ces échanges extra-économiques concernent également des ressources plus concrètes, comme les échanges en nature.

L'équilibre financier d'une opération n'est presque jamais abordé frontalement, mais par la médiation de ce qui pourra être produit par les opérateurs pour y parvenir. L'argent est ostensiblement absent des habitudes de négociations des opérateurs immobiliers avec la collectivité publique. En tant que détenteurs de capital, au fait des faibles ressources financières des collectivités, les agents de Green cherchent constamment à résoudre les équations financières qui se posent à eux en faisant appel aux ressources extra-économiques de leurs partenaires publics, à commencer par la ressource réglementaire et contractuelle. Lorsque les démarches de la ville de Merlon mènent à une augmentation du prix du foncier, il s'agit alors d'éviter de lui demander de payer la différence, mais plutôt de négocier une augmentation de la densité pour générer davantage de charge foncière. La répercussion de cette hausse de densité vers l'activité de la filiale de promotion constitue alors une externalité plus avantageuse qu'un simple paiement de la différence de prix par la collectivité, comme ce fut le cas à Monret (voir chapitre 7).

L'équipe de Green discute de la programmation sur le projet de Merlon.
Directeur général de GA[214] : -*Sur un foncier cher comme celui-ci, ça ne marchera pas l'activité.*
Chargé développement de GSP : -*C'est combien de mètres carrés ?*
Chargé de projet GA : -*On était à 13 500, on est à 6 000, pour 2,7 millions [d'euros de charge foncière].*
Directeur général de GA : -*Au moins c'est plus ouvert qu'avant. C'est positif. (…) On doit travailler sur cette programmation pour équilibrer le bilan. Il ne faut pas leur demander du*

[213] Traité de concession d'aménagement
[214] Green Aménagement

fric, il faut faire évoluer la programmation. De quoi on a besoin ?
Chargé de projet GA *: -Il y a plusieurs scénarios. On a un problème de constructibilité, et aussi le fait qu'on ne sait pas si on va pouvoir commercialiser toutes ces activités.*
Directeur général de GA : *-On a 7 500 d'activités en moins, et 1500 de logements en plus. Mais il faut que la Ville valide.*

Le modèle de production intégré de la ville par les opérateurs immobiliers engendre donc un certain effacement de la ressource financière des modalités explicites de l'échange.

Ces conclusions tendent à montrer que le marché proprement dit n'est pas le seul vecteur de l'échange dans un projet urbain, dans un cadre relationnel en partie fondé sur les relations interpersonnelles, où la norme juridique n'est pas nécessairement dominante dans l'esprit des opérateurs.

L'échelle du projet comme échelle intermédiaire de négociation

L'échelle du projet urbain, intermédiaire entre l'échelle stratégique et l'échelle opérationnelle, symbolise la montée en puissance des grands opérateurs immobiliers privés. Cette échelle d'intervention bénéficie en effet à des sociétés aptes à investir des capitaux importants dans l'aménagement pour ensuite sécuriser leurs débouchés sur le marché résidentiel, écartant la concurrence des promoteurs de moindre envergure. La maîtrise foncière de terrains suffisamment grands pour peser dans le développement urbain d'une commune accentue encore les capacités de négociation des opérateurs. L'opposition entre le cas de Merlon, où Green ne maîtrisait pas le foncier, et celui de Narse où il l'avait acheté avant le lancement de la ZAC, démontre cet aspect. Les travaux d'A. Guironnet et ses collègues sur Saint-Ouen vont également dans le sens d'un accroissement du pouvoir d'influence des opérateurs immobiliers propriétaires de fonciers importants sur la programmation des projets urbains (Guironnet, Attuyer, et Halbert 2016).

M. Roncayolo décrivait le passage de la planification vers le projet urbain comme l'avènement d'une « *nouvelle rationalité* » (Roncayolo 1996b). Selon l'auteur, la nouvelle échelle d'intervention se doublait d'un changement de contenu, impliquant de nouvelles compétences, de nouvelles temporalités, un changement dans les pratiques de conception et de négociation. Cette rationalité semble donc désormais reprise à son compte par les acteurs privés, passant d'une

acception technocratique (celle de la planification) à une acception économique (celle du projet). Nous assistons donc à un double processus : d'une part, le passage de la planification orchestrée par le secteur public à l'urbanisme de projet ; d'autre part, et de manière d'abord cyclique mais désormais structurelle depuis la crise de 2008, l'élargissement du champ d'intervention des acteurs privés, et l'intégration progressive de leurs activités à l'échelle du quartier. Si l'activité planificatrice advient désormais à l'échelle de la commune ou de l'intercommunalité, à travers les documents d'urbanisme, elle se trouve désormais concurrencée par les capacités de négociation des opérateurs à l'échelle du quartier. Ces capacités reposent à la fois sur leur éventuelle maîtrise foncière et sur leur aptitude à investir de lourdes sommes dans l'aménagement des espaces urbains. Nous assistons donc à la rencontre entre une capacité d'action urbaine des acteurs publics plus localisée, qui vient entrer en collision avec une intervention privée qui dépasse l'échelle du bâtiment pour intervenir au niveau du quartier.

A. Levy énumère les quatre grandes fonctions du projet urbain comme étant la définition stratégique, le portage politique, le pilotage technique et la réalisation. Selon cet auteur, « *l'articulation portage politique / pilotage technique est le point sensible de tout le système de production et détermine la qualité du projet* » (Levy 2006). Cette articulation est donc à l'intersection de la sphère publique et de la sphère privée, d'où l'avènement d'un « *urbanisme transactionnel* ». Cette transaction intervient dans un contexte où les opérateurs immobiliers ont intégré les fonctions de pilotage et de réalisation, et sont en mesure d'influencer la définition stratégique des projets. Le portage politique doit donc faire avec leur influence à toutes les échelles pour définir le projet urbain.

D'autre part, nous avons montré que l'augmentation de la taille des opérations, via des concessions d'aménagement ou la programmation de macro-lots, offre aux grands promoteurs des possibilités de péréquation entre les phases de commercialisation des logements, qui viennent s'ajouter aux péréquations entre les produits et les opérations, augmentant leur aptitude à gagner des parts de marché.

Partiellement affranchis de l'influence planificatrice publique d'une part, comme d'une partie de la concurrence privée de moindre envergure d'autre part, les

grands opérateurs semblent gagner en indépendance. Leurs possibilités financières d'intervenir à l'échelle du quartier rencontrent un contexte politique et organisationnel favorable à l'augmentation de leurs latitudes d'action.

3. Les conséquences de l'aménagement privé sur la production de la ville dense

Nous avons tenté de montrer dans les chapitres précédents comment le modèle intégré transforme les modes de production de la ville. La prise en compte des attentes des acquéreurs diffère en effet de celle des usages des habitants, confirmant l'influence du marché sur la production de la ville. Cela se traduit aussi par la domination des promoteurs sur les aménageurs au sein même de Green.

La lutte d'influence pour la maîtrise d'ouvrage au sein de Green

Au niveau organisationnel, cela se traduit par la prépondérance des promoteurs sur les aménageurs au sein de Green. Qui contrôle l'architecte coordonnateur du projet ? Qui choisit les bureaux d'étude et détermine les cahiers des charges à respecter ? Qui prend en charge les compétences techniques de la structure d'aménagement ? Dans presque toutes les situations que nous avons décrites, c'est finalement GSP qui, grâce à ses ressources humaines notamment, parvient à faire valoir sa prépondérance. Le rôle assumé spécifiquement par les salariés de GSP dans les projets menés par Green dépasse la répartition des compétences entre aménageurs et promoteurs, présentées à l'extérieur de l'entreprise comme relativement étanches. Les sociétés *ad hoc* regroupant différentes filiales pour prendre en charge le projet sont ainsi contrôlées principalement par le promoteur. L'entreprise s'appuie pour cela sur ses services techniques, atout essentiel à même de définir en interne les conditions d'élaboration des projets, y compris à l'échelle de l'aménagement, et prenant le pas sur les services de GA.

Durant un comité interne pour le projet de Narse, la discussion porte sur l'encadrement de la mission de l'architecte coordonnateur, chargé d'établir non seulement le plan masse de l'opération, mais également de donner à chaque architecte les directives pour concevoir son bâtiment. Alors que les deux filiales sont présentes dans la structure juridique chargée de financer l'aménagement du quartier, un désaccord intervient entre l'équipe de GSP et celle de GA sur le suivi de ce travail de coordination entre les architectes. Selon le directeur du montage de GA, il appartient à sa filiale, en tant qu'aménageur, de suivre ce travail et de rédiger les fiches de lots (cahiers des charges architecturaux), en collaboration éventuelle avec les promoteurs. Le directeur de GSP s'y oppose. Selon lui, c'est au promoteur seul de définir le travail de l'architecte quant aux grandes orientations architecturales. Son argument porte sur la division espace public-

aménageur/bâtiments-promoteur. Selon le directeur du montage de GA, l'argument ne tient pas : « *on pourrait par exemple interdire le PVC partout dans la ZAC, ce qui est le rôle de l'aménageur, mais porte sur un détail architectural* ». La discussion, assez vive, durera de longues minutes, le directeur de GSP refusant de partager avec GA une prérogative qui reviendrait pourtant à l'aménageur seul dans un projet classique. C'est d'ailleurs ce que reproche le directeur du développement de GSP à son collègue : « *comme il vient du public, il pense que c'est l'aménageur qui doit décider, mais je vais lui montrer que ce n'est pas comme ça ici* ».

Cette situation où l'entreprise de promotion exerce les activités stratégiques étonne certains partenaires de GSP, présageant une situation où le promoteur-aménageur se retrouverait juge et partie, directement ou indirectement à travers le contrôle des prestataires, comme dans le cas de Narse. La répartition classique des rôles par échelle spatiale et temporelle est systématiquement remise en cause par l'équipe de GSP, que ce soit auprès des acteurs extérieurs, mais surtout en interne au sein du groupe Green. La maîtrise de la conception architecturale d'ensemble permet notamment à l'opérateur de maîtriser « *le produit* » architectural, accréditant la thèse d'une préséance de l'appartement dans les catégories de décision des opérateurs.

La prépondérance du bâti sur le non-bâti

En quoi ce changement d'échelle et de modes de faire modifie-t-il la manière de concevoir la ville ? Notre enquête veut démontrer que l'action urbaine des opérateurs immobiliers place désormais le logement comme premier échelon de conception de l'espace urbain, à rebours d'une pratique classique consistant à réfléchir depuis l'échelle urbaine vers l'échelle du bâtiment et de l'habitat.

Les opérateurs immobiliers accordent, dans la conception urbaine, une prévalence au logement, et à travers elle au bâtiment, sur l'espace public. Dans les projets de GSP, la forme urbaine produite dépend fortement de la forme des appartements, notamment à travers les duplex, produit phare de la société. Les propos d'un promoteur soulignent cette insistance sur le bâtiment comme critère de qualité urbaine, à rebours des visions d'autres acteurs de la production urbaine.

Selon l'architecte A. Grumbach, grand prix de l'urbanisme 1992, la qualité des espaces publics définit la qualité urbaine davantage que celle de l'architecture. La vision de ce promoteur est différente.

Réponse « -Finalement, à quelques aberrations près, tout ce qui est voiries etc., c'est un peu gommé. Trois ans après, ce n'est pas

ça que les gens regardent. Ils regardent plus quand même les bâtiments. C'est ça qui donne la qualité à une ZAC, plus que les mètres linéaires.

Question : -Il y a quand même les espaces publics en général, non ?

R : -Oui, c'est important. Même si pour moi ce n'est pas tant les espaces publics que l'entretien de l'espace public qui est important. C'est les moyens que met la collectivité à entretenir ça. Après est-ce que le trottoir aurait su faire 50 cm de plus ou de moins ? Je ne suis pas sûr que les gens soient sensibles à ça. »
Entretien n°42

Comme nous l'avons montré, au sein de l'organisation étudiée, les promoteurs de GSP dominent les aménageurs de GA. L'échelle dominante à laquelle le projet urbain est envisagé est celle du logement, principal sinon unique centre de profit pour l'opérateur. Alors que dans un modèle segmenté entre aménageur et promoteur, le financement des espaces publics se voit compensé par la vente des charges foncières, le modèle intégré inverse le regard dans la production urbaine : ce sont désormais les logements qui produisent les charges foncières nécessaires à la production des espaces publics. Cette inversion, que l'on pourrait croire rhétorique, nous semble au contraire fondamentale pour comprendre l'optique des opérateurs, dont la culture professionnelle place le logement au fondement de la production urbaine.

La ville comme prestation de l'appartement

Cette inversion du regard, et partant cette domination culturelle de l'échelle d'intervention du promoteur, est intégrée par les aménageurs de Green. Confronté à des difficultés pour financer le projet d'espaces publics à Merlon, le directeur technique de GA donne ainsi aux paysagistes l'instruction de privilégier les espaces publics en bas des immeubles de logement en accession et non des espaces publics pour l'ensemble du projet.

« *Pour être clair, il faut qu'on garde la qualité au pied de vos immeubles. Le reste, la rue derrière, on fait le minimum…* »

A travers cette prépondérance du logement sur les espaces publics, la ville est vendue comme une prestation de l'appartement. L'aménagement des espaces publics est alternativement considéré comme une contrainte génératrice de dépenses sans produire de recettes directes, ou bien comme une externalité positive au service de la commercialisation des appartements. En tout état de

cause, l'accent est mis sur les intérêts des acquéreurs davantage que sur ceux des habitants, y compris chez les maîtres d'œuvre.

Elu à l'urbanisme de Narse : *J'ai peur de l'effet des ombres portées des émergences sur les espaces publics.*
Architecte coordonnateur : *Elles font de l'ombre, mais elles produisent des appartements ensoleillés.*

Cette inversion de l'appréhension urbaine est particulièrement visible dans l'activité marketing. Pour le directeur général de GSP, le tract pour le lancement du projet de Narse doit « *dézoomer de plus en plus du logement au quartier.* » Cette production de la ville fondée sur la domination du logement sur l'espace public, autrement dit d'un espace-marchandise sur un espace non-marchand, serait-elle le symbole d'une certaine marchandisation de la cité ? À l'exemple de M. Roncayolo, qui soulignait le caractère labile de la notion de projet urbain en évoquant le risque que « *le mot ne devienne qu'un pavillon couvrant la marchandise* » (Roncayolo 1996b), la critique urbaine contemporaine s'est depuis longtemps faite l'écho de cette suprématie du modèle et du produit sur le territoire et l'histoire urbaine dans les projets d'aménagement (Zukin 1993 et 2009; Klingmann 2010; Blais 2014). Le passage au logement comme échelle de référence marque un transfert de destinataire des projets urbains, du citadin vers l'acquéreur. Le critère de la réussite commerciale est alors l'étalon d'évaluation des projets.

L'urbaniste J-P. Blais écrit à ce propos que les pratiques des aménageurs actuels « *ont pour conséquence d'aborder l'espace urbain comme un produit contraint par les réalités d'un marché soumis à la concurrence* » (Blais 2014). La marchandisation peut en effet s'entendre, à l'exemple de l'économisation, comme l'augmentation de l'influence du marché sur les pratiques sociales. À l'échelle de la ville, la marchandisation de l'espace urbain est décrite par H. Lefebvre comme le deuxième circuit du capital, retirant ses actifs de l'espace industriel au profit d'investissements immobiliers soutenus par le retour des classes sociales solvables dans les zones centrales (Lefebvre 1970). Cette thèse aurait pour conséquence la fusion de la finance dans la propriété du sol, à travers « l'espace conçu », qui est celui des promoteurs immobiliers (Lefebvre 1974), réduisant l'espace à une matérialité mesurable. Cette matérialité de l'espace conçu provoquerait la

« *réduction rationnelle et technique de l'espace à une matrice cartésienne* » (Purcell 2009), rationalisation que nous avons mise en exergue dans le chapitre 6.

Un changement de temporalité du projet

Une autre conséquence de l'intervention des opérateurs immobiliers dans la production de quartiers est l'horizon temporel auquel ils sont capables de se projeter. « *Un promoteur ne voit qu'à deux ans* » déclare un cadre dirigeant de Green. Cette temporalité réduite entre cependant en contradiction avec la perspective temporelle plus longue d'un projet d'aménagement. La disparition d'une perspective temporelle élargie va de pair avec une primauté de l'économique sur le politique : « *l'espace économique se subordonne le temps* » (Lefebvre 1974). Cette temporalité réduite se rapporte à ce que H. Vike nomme le futur contemporain, futur palpable et prévisible, par opposition au futur utopique (Vike 2013). Selon un de nos interviewés, dirigeant d'un bureau d'étude, « *les promoteurs regardent le marché au jour de la vente, alors que la Ville fait de la prospective et répond à des objectifs non purement économiques* ». La temporalité du marché prendrait ainsi le pas sur la temporalité publique (Pusey 1998).

Pourtant, en une contradiction avec le phénomène décrit par le courant critique de la production urbaine contemporaine, l'avènement des opérateurs immobiliers va également de pair avec un élargissement de leurs perspectives temporelles. En intégrant les activités d'aménagement, voire d'études territoriales en amont, ainsi que la possession et la gestion des immeubles en aval à travers ses activités de gestionnaire de résidences, le groupe Green intervient au sein d'un spectre temporel qui embrasse la quasi-totalité du cycle de renouvellement de l'espace urbain. Cet élargissement temporel des acteurs privés rencontre là encore un processus inverse chez les acteurs publics, notamment chez les élus locaux dont la courte durée des mandats produirait un certain manque de perspectives à long terme (Ascher 1991; Oblet 2005).

Enfin, l'étirement de la temporalité d'intervention sur les projets arrange également les intérêts des promoteurs eux-mêmes, lorsqu'ils appliquent un modèle sans augmentation progressive de la charge foncière (cf. Chapitre 7). Leur intervention en tant qu'aménageur est en effet conditionnée à une maîtrise du risque de retournement de la conjoncture immobilière. Cela entraîne un phasage

strict des opérations d'aménagement, nécessitant que celles-ci soient équilibrées dès la première phase. Ainsi, quand bien même le marché immobilier continue à faire monter les prix des appartements, la charge foncière peut rester la même tout au long de l'opération, car étant à l'équilibre dès la première phase. L'activité d'aménagement à long terme facilite ainsi les espoirs de gains sur le prix des appartements vendus en fin d'opération.

La raison de la perspective temporelle réduite des opérateurs immobiliers repose sur l'absence de visibilité à long terme du marché immobilier. Pour autant, comme nous l'avons vu au chapitre 5, le risque n'est pas nécessairement pris en charge par la collectivité, à l'inverse de ce que décrit la littérature américaine à ce sujet (Weber 2002)[215]. Malgré tout, l'interventionnisme à long terme des opérateurs reste soumis à une maîtrise de l'incertitude, mais les dirigeants de GSP revendiquent leur spécificité : à la fois une prise de risque supérieure à leurs concurrents, et une capacité à produire les projets urbains dans des délais plus réduits que les acteurs publics.

> « *Moi j'ai toujours fait ça [produire de grandes opérations]. Mais oui, bien sûr. Sûrement. Mais en même temps, tout le monde ne peut pas faire ça non plus. Il y a quand même besoin de promoteurs qui travaillent dans les dents creuses. Et je pense aussi que ce sont des modèles qui pour les promoteurs sont plus risqués, puisque forcément on s'inscrit dans une grande durée. Plutôt qu'une petite opération, où une fois qu'on a le permis et commercialisé, on n'a pratiquement plus de risque, seulement le risque travaux, mais dans deux ans on est sorti. Nous, on est quand même sur 8-10 ans sur certaines. Et finalement il n'y en a pas tant que ça qui se lancent, parce que ça nécessite une culture et des méthodes de travail qui sont sûrement différentes d'un promoteur classique.* »
> Entretien n°42
>
> *« C'est pour ça que [le directeur du développement de GSP] est venu chez nous. Après il dit, lui, que ça va trop vite. Parce que oui, on est chez un promoteur, coté [en bourse], donc on n'a pas le temps de se poser des questions, et de rêvasser, de reprendre six fois le tableau. Non, il y a une obligation de productivité, de rentabilité, et de rapidité. »* Entretien n°37

Un monopole des grands opérateurs sur la production urbaine

Cette échelle temporelle supérieure et cette capacité à prendre des risques accentuent encore la situation de monopole des grands opérateurs sur les

[215] « *Local states have produced their own set of directives, most aimed at absorbing the risks and costs of land development so capitalists do not have to do so.* »

opérations urbaines confiées au secteur privé. La libéralisation du marché de l'aménagement, loin de générer une mise en concurrence élargie, provoquerait donc une compétition réduite, que A. Scott qualifie de « *compétition monopolistique* » (Scott 2011). De fait, seules quatre ou cinq sociétés peuvent aujourd'hui répondre, souvent en groupement, aux appels d'offre les plus larges lancés par les communes de première couronne de l'agglomération parisienne. Au sein de ces territoires au volume de production résidentielle important, J. Pollard a montré que les plus grandes sociétés de promotion dominent l'essentiel du marché (Pollard 2009).

Cet élargissement tant spatial que temporel de l'intervention du secteur privé profite donc aux plus grands opérateurs, bien que leur échelle d'intervention reste encore limitée aux projet urbains de moyenne envergure (pas plus de quelques dizaines d'hectares) en comparaison avec les pays anglophones où l'intervention privée peut embrasser des espaces beaucoup plus étendus (Fainstein 2001).

Cette compétition monopolistique est même revendiquée par les cadres-dirigeants de Green, qui souhaiteraient désormais être désignés directement par la puissance publique, mettant en avant le fait qu'ils sont les seuls à pouvoir répondre à ses besoins.

> « *Moi je regrette beaucoup que les collectivités en général, ou la Société du Grand Paris, soient toujours dans ce* process *de consultation. C'est vraiment dommage. Ils pourraient nous rassembler, on pourrait être plusieurs même, deux-trois opérateurs, même avec des BTP, c'est ce qu'on a proposé, et puis pas besoin de passer par des consultations, du temps long. Ils pourraient nous utiliser par exemple pour voir ce qu'on peut faire autour de Birson, par exemple. Qu'est ce qu'on peut faire réellement ? Qu'est ce qu'on peut imaginer ? Parce qu'on a encore des trucs bizarres. Une tour de bureaux de 50 mètres… Est-ce que c'est là qu'on peut faire une tour de bureaux de 50 mètres, ou est-ce qu'il n'y a pas un truc un peu plus pragmatique, réactif, rapide à faire, qui va rapporter le fric qu'il faut pour que la SGP puisse faire son trou ? Parce que si on fait une tour de bureaux, la charge foncière va être à 0, ou à moins, donc on ne va pas pouvoir faire le trou. Toute cette économie du projet, je trouve très regrettable qu'ils ne nous utilisent pas plus, dans notre connaissance du marché, du territoire. Notre savoir-faire quoi.* »
> Entretien n°47

Cette prépondérance du bâti sur le non-bâti, et partant celle du logement sur l'espace public constitue donc une des principales conséquences spatiales de l'intervention des grands opérateurs dans les projets d'aménagement. Leur

temporalité d'intervention désormais élargie leur confère par ailleurs un monopole confortable sur la production de tels ensembles.

4. Les conséquences d'une production de la ville par le secteur privé sur la gouvernance urbaine

Il s'agit désormais de confronter nos résultats aux auteurs et aux théories existantes sur le sujet, pour nous intéresser notamment aux conséquences de nos observations sur l'appréhension de la gouvernance urbaine.

En 1998, N. Arab faisait le constat d'une « *dilution des responsabilités et du flou dans la distribution des rôles* » au sein de la maîtrise d'ouvrage (Bourdin et Arab-Rochette 1998). Dans le « *duel pour la première place du podium* » décrit par l'auteur entre programmateurs, concepteurs et porteurs de projet, nos cas font état d'une place essentielle des opérateurs immobiliers sur la plus haute marche dudit podium. De plus, si l'on suit la distinction établie entre maîtrise d'ouvrage de construction, maîtrise d'ouvrage d'aménagement et maîtrise d'ouvrage urbaine, les opérateurs occupent un rôle exclusif dans les deux premières branches, et nous avons montré qu'ils sont en train d'intégrer la troisième à travers leurs stratégies d'influence auprès des collectivités. Cette lutte pour assurer la maîtrise d'ouvrage se déroule autant avec les armes économiques qu'organisationnelles, et conduit à la fois à un rééquilibrage et à un mélange des rôles entre acteurs privés et publics.

Une frontière public-privé qui s'altère

Le reproche fait par le directeur du développement de GSP au directeur du montage de GA d'appliquer en interne des postures héritées de l'aménagement public, montre la porosité des catégories d'action entre public et privé, prouvant par ailleurs que l'intégration ne va pas nécessairement dans le sens d'une transmission vers le public des normes d'action du privé, telle que la décrit D. Harvey (Harvey 1989). En fondant nos cadres d'analyse sur ceux des acteurs observés, nous avons mis en valeur l'appropriation par tous les acteurs aussi bien de la catégorie économique et financière que de l'approche urbanistique. S'ils appartiennent à des organisations spécifiques, dont ils doivent donc défendre les intérêts, les acteurs agissent aussi en fonction d'objectifs personnels liés à leur expérience professionnelle passée, à l'organisation de leur travail quotidien, davantage qu'en fonction de grands cadres idéologiques. Sur le terrain, la

dissociation claire du public et du privé, du politique et de l'économique, a tendance à s'estomper, notamment à travers la confusion fréquente entre ce qui relève de l'urbanisme et ce qui relève de l'immobilier. En témoignent les postures perpétuellement transdisciplinaires et multiscalaires adoptées par les acteurs du projet urbain. Le promoteur parle de la gestion à des services techniques qui font en retour des commentaires sur son bilan de promotion. Chaque acteur utilise les catégories de son interlocuteur (chapitre 4). Les outils utilisés vont également dans le sens d'un mélange des échelles, à travers notamment la porosité de fait entre les bilans d'aménagement et de promotion instituée par les cahiers de limite de prestation (cf. chapitre 5). Cependant, le poids de l'histoire reste important, et à l'exemple du PDG de GSP qui finira par signer le protocole partagé de répartition des rôles proposé par GA, ou de la négociation acceptée avec Narse pour inclure des BAVE non prévues dans le programme, les promoteurs ne semblent pas tirer leur avantage aussi systématiquement qu'ils pourraient le faire selon une lecture *rationnelle* de leurs ressources par rapport à celles des acteurs publics. La négociation advient en fonction « *d'attribution préalable d'identité, de droits et de pouvoirs* » (Cefaï 2007) qui verrouille, ou du moins sécurise la position établie des acteurs publics. L'analyse des interactions quotidiennes nous conduit donc à relativiser la prise de pouvoir des promoteurs immobiliers dans la conduite des projets urbains, par rapport à ce qu'une illusoire utilisation *rationnelle* de leurs ressources financières et organisationnelles pourrait laisser présager.

L'importance de l'échelle de l'entreprise

La sociologie urbaine des années 1970 décrivait la ville comme un ordre social dont l'État était l'ordonnateur, avec l'espace pour support et incarnation de l'idéologie dominante (Castells 1972; Lefebvre 1974). Les auteurs ultérieurs ont pu reprocher à cette école une approche à la fois trop macro et trop systématique, notamment celle de l'État, « *comme s'il s'agissait d'une structure homogène, dépourvue de contradictions internes* » (Hayot 2002). Même en dehors de l'école marxiste, cette approche macro se retrouve dans l'étude du secteur privé, étudié à l'échelle des branches et des entreprises en général (Lorrain 1995; Lorrain 2002a), alors qu'une étude plus fine des acteurs et de leur rôle dans les transformations actuelles du mode de production de la ville est réputée nécessaire (Lorrain 2013).

La descente à l'échelle de l'entreprise permet notamment de préciser le rôle éventuel des coalitions de croissance dans la production de la ville française (*ibid.*).

La question de l'échelle de production de la ville entraîne donc non seulement celle de l'identité de ses producteurs, mais aussi de son échelle d'étude et d'observation. En quoi l'observation des acteurs du projet urbain *en situation* apporte-t-elle de nouveaux éléments à la compréhension de la production de la ville contemporaine ? Nous souhaitons ici montrer que l'action en train de se faire et l'observation du processus de projet peut modifier les conclusions du chercheur en urbanisme quant au résultat des projets. Le résultat final du projet de Merlon, par exemple, ne montre plus rien des concessions et des équilibres qui ont pourtant été atteints à une certaine étape du projet, avant sa remise en cause post-élections municipales.

L'échelle d'observation à l'intérieur de l'entreprise, au cours du processus d'élaboration du projet, met ainsi en valeur une gouvernance urbaine différente de celle que pourrait décrire une approche plus macro. Nous retiendrons ici la définition de la gouvernance de M. Bonnafous-Boucher :

> *« La gouvernance désigne l'ensemble des règles et des pratiques en gestation dans les organisations publiques et privées faisant l'objet de compromis incessants. […] La gouvernance au contraire du gouvernement se caractérise par ce compromis, toujours à recommencer, entre les différents acteurs producteurs de règles, comme si la stabilité des principes de gouvernement n'était pas seulement historique (et par là provisoire) mais aléatoire. »* (Bonnafous-Boucher 2006)

Cette définition nous semble intéressante dans la mesure où elle souligne l'importance des catégories d'action, tout en mettant en valeur leur caractère flexible, s'adaptant à chaque situation.

La grande entreprise et la ville

Issue du champ des sciences de gestion, champ dont N. Arab a souligné l'intérêt qu'il pouvait avoir pour analyser « *l'activité de projet* » en aménagement (Arab 2007), la théorie des parties prenantes « *s'interroge sur la place politique des très grandes entreprises dans nos sociétés contemporaines* » (Mesure 2006). Elle est fondée sur le concept de *stakeholder*, qui désigne « *un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » ((Freeman, 1984) cité par (Mercier 2006)). Cette théorie prend acte du transfert de prérogatives de l'État, et à travers lui des acteurs publics en

général, vers la très grande entreprise, depuis le XXe siècle. Dans le cas des projets urbains étudiés dans ce travail, les parties prenantes désignent donc l'ensemble des acteurs publics et privés présents dans le travail de programmation et de conception, ainsi que les acteurs absents de la table des négociations mais concernés par le projet, que ce soit directement (les acquéreurs) ou indirectement (les riverains). Dans les cas que nous avons étudiés, ces acteurs se retrouvent dépendre davantage des décisions et stratégies établies par la grande entreprise qu'est Green que de celles prises par la collectivité publique, bien que celle-ci conserve un rôle dans le processus de décision.

> *«Pour la première fois, en effet, dans l'histoire de l'entreprise, voire du capitalisme, des règles de gouvernement (comme désignation d'un pouvoir souverain) peuvent être énoncées et être extérieures à la souveraineté publique. La théorie des parties prenantes est à cet égard tout à fait remarquable car elle envisage cette nouvelle dimension du capitalisme à la faveur de l'élaboration des principes de gouvernement de la très grande entreprise. (…) Cette théorie ébranle le cadre habituel de pensée de la philosophie politique. Parce qu'elle expose l'encastrement entre espace privé et espace public dans ses dimensions contradictoires ; elle dessine des contours politiques et philosophiques en rupture avec le face-à-face public et privé, dualité sur laquelle repose toute la tradition de la philosophie politique [Berns, 2006]. »* (Bonnafous-Boucher 2006)

La théorie des parties prenantes pose donc la question de l'identité du décideur au sein de l'action publique. Elle le fait avec une échelle d'analyse qui prend en compte la pluralité et la diversité des intérêts d'acteurs, à l'extérieur comme au sein même de la très grande entreprise. Elle montre que contrairement à une lecture externe, les décisions prises au sein de la très grande entreprise ne reviennent pas nécessairement aux actionnaires ou aux détenteurs de capitaux, étant donné l'épaisseur de la hiérarchie qui vient brouiller la défense des intérêts directs des actionnaires, et l'importance des micro-décisions prises directement par les salariés en fonction d'une grille d'intérêts différente. En outre, la légitimité de ces micro-décisions ne revient pas au conseil d'administration de la très grande entreprise, ce qui diffuse la légitimité des décisions.

> *« Dans le contexte du gouvernement d'entreprise, les producteurs de règles sont à la fois les actionnaires (shareholders) et les ayants droit indirects (stakeholders). Ces deux parties influencent le gouvernement d'entreprise et sont affectées par lui, mais les uns gouvernent à la faveur de la valorisation de leurs actions et, par là, de leur représentation dans les instances de gouvernement (conseil d'administration) ; les autres sont d'une certaine manière gouvernés mais ne se laissent pas impressionner par la puissance de la valeur actionnariale, ils relativisent cette valeur en arguant du bien-fondé de valeurs complémentaires sinon alternatives. »* (Bonnafous-Boucher 2006)

Cette approche a l'avantage de donner un cadre de réflexion adapté à l'approche descriptive et ethnographique qui est la nôtre. Appliquée à l'étude de l'action des corporations (Mesure 2006), elle nous semble convenir à l'analyse organisationnelle de Green, corporation majeure, société cotée en bourse, dont la production urbaine concrète, à l'échelle de l'immeuble ou du quartier, dépend cependant d'une chaîne de décisions qui excluent de fait les actionnaires et leurs représentants (la direction générale du groupe). Les décisions prises par les salariés, par les directeurs de programmes, le sont en fonction de contraintes financières à respecter. Ces contraintes sont à la fois des objectifs fondamentaux et incontournables des salariés. Cependant, ces derniers savent aussi les atténuer, suivant par exemple la pratique des provisions financières « *cachées dans un bilan* » afin de ne pas reporter sur la marge des ressources économiques qui pourraient leur simplifier la vie par la suite. Les salariés se trouvent en outre dans un rapport de proximité quotidienne, professionnelle et culturelle avec leurs partenaires publics, davantage qu'avec leur hiérarchie.

La théorie des parties prenantes peut nous aider à établir la manière dont se prennent les décisions au sein de l'entreprise et à décrire les relations avec les partenaires de celle-ci (collectivités, prestataires, clients, etc.). Cette approche descriptive replace donc la grande entreprise dans le contexte social qui est le sien, c'est-à-dire en interactions avec d'autres acteurs. Ainsi, si la recherche de profit est au fondement des pratiques globales de la grande entreprise, ses salariés poursuivent également des objectifs secondaires et parallèles, qu'ils soient politiques, sociaux, organisationnels, dans la mesure où ils doivent rendre des comptes non seulement aux actionnaires, mais également à leurs partenaires.

La théorie des parties prenantes permet de décomposer les intérêts à agir des acteurs au sein de la grande entreprise. Par exemple, la production de logements sociaux ou à prix maîtrisé par les opérateurs, dénoncée par ces derniers dans la presse nationale comme allant à l'encontre de leurs intérêts, apparaît comme typique d'une régulation politique locale qui contredit l'intérêt économique global des promoteurs, mais les arrange à l'échelle de l'opération. Cette dissociation entre l'intérêt des actionnaires et celui de la profession est assumée par les opérateurs,

comme lors de cette conversation informelle avec le directeur du développement de GSP.

Directeur du développement GSP : -*Si on réfléchit cinq minutes, [les politiques en faveur du logement social et des prix maîtrisés] ont l'avantage de contenir les prix et d'empêcher la formation d'une bulle. C'est un plus pour la profession.*
Question : -*Mais c'est un moins pour les actionnaires.*
Réponse : -*Je vous l'accorde.*

En façade, on assisterait à une régulation publique locale de ce phénomène macro-économique métropolitain, l'intérêt public étant défendu à l'échelle du projet urbain pour assurer la réalisation d'objectifs politiques. Cependant, dans les cas que nous avons étudiés, la mise en place de cette politique à l'échelle de l'immeuble est laissée à la discrétion des opérateurs, qui gardent toute latitude pour organiser la disposition spatiale des logements sociaux à l'échelle du quartier, ou des logements à prix maîtrisés à celle de l'immeuble. Ainsi, un opérateur peut disposer les logements sociaux de son opération sur les quatre premiers niveaux, laissant les acquéreurs de logements en accession disposer de la vue et de l'ensoleillement des niveaux supérieurs, ainsi que d'une cage d'escalier séparée. Dans le cas des logements à prix maîtrisés, l'attribution de la remise à destination des ménages plus modestes concernera uniquement les appartements de grande taille ou mal orientés, facilitant ainsi leur commercialisation, mais créant une disparité d'accès aux logements les plus attractifs.

Ces dispositions avantagent donc les responsables d'opération, qui ont quant à eux intérêt à produire des logements sociaux pour massifier leur production et diminuer leur risque, et des logements à prix maîtrisés pour commercialiser facilement les lots mal situés. Cette convergence d'intérêts à l'échelle locale (Pollard 2009; Raad 2014) ne s'applique pas à la même échelle que la contradiction dénoncée dans les tribunes d'A. Dinin, selon qui la production de logements sociaux ferait perdre de l'argent à son entreprise. La théorie des parties prenantes permet cette dissociation des intérêts des acteurs au sein d'une organisation

Une financiarisation sans effet ?

Les considérations sur la marchandisation de la ville produite à travers le modèle intégré mis en place par les opérateurs immobiliers posent la question de la financiarisation d'une production urbaine désormais dominée par des

entreprises cotées en bourse. Cette question de « *l'articulation entre capitalisme immobilier réel et financiarisé* » (Theurillat, Rérat, et Crevoisier 2014) fait l'objet d'un débat académique que nos observations peuvent venir alimenter. L'économisation et la rationalisation qui en découlent de la part de la très grande entreprise produisent-elles une ville financiarisée ? À l'échelle de nos terrains, si la dépendance des opérateurs immobiliers vis-à-vis des marchés financiers est incontestable, il n'est toutefois pas certain que cela ait des effets directs sur la production urbaine proprement dite.

A. Guironet et ses collègues ont démontré l'influence sur la ville que peuvent avoir les attentes des investisseurs quant aux caractéristiques des produits immobiliers dans lesquels ils placent leur argent (Guironnet, Attuyer, et Halbert 2016). Les auteurs montrent que les promoteurs d'immobilier d'entreprise respectent en effet les critères attendus par leurs clients en termes de taille, de labels, de localisation au sein du quartier ou de non mutualisation des parkings. La défense de ces critères auprès de la collectivité par les promoteurs est présentée comme une influence de leurs clients, en l'occurrence des investisseurs financiers, sur la production urbaine. Ils décrivent également le regroupement des fonctions tertiaires par le promoteur à un endroit précis du quartier des Docks de Saint-Ouen. Dans nos études de cas, nous avons également pu observer comment le promoteur de Green Entreprise avait prévenu ses collègues qu'une partie des espaces extérieurs destinés à être partagés avec les usagers du quartier produit par Green à Narse pouvait éventuellement se retrouver privatisée dans le cas où l'investisseur le souhaiterait.

Nous souhaitons démontrer cependant que la pratique consistant à faire dépendre la production d'un bien de l'acquéreur pour lequel il est produit n'est pas nécessairement liée à un processus spécifique de financiarisation du marché immobilier. Alors que le marché immobilier résidentiel est considéré comme exclu du processus de financiarisation (Nappi-Choulet 2012), le fait qu'on retrouve dans nos cas d'étude les mêmes processus que ceux décrits par A. Guironnet et ses collègues pour démonter l'influence des marchés financiers sur la production urbaine, constitue selon nous une preuve que les investisseurs financiers ne possèdent pas d'influence particulière sur la production de la ville. La taille

importante des bâtiments tertiaires produits par les promoteurs d'immobilier d'entreprise selon les attentes du marché peut en effet présenter des conséquences urbaines non négligeables. Cependant, il en est de même dans les autres segments de marché, dès lors que l'espace privé possède une emprise suffisamment importante pour être assimilée dans son usage comme de l'espace public urbain. La privatisation des voiries secondaires à l'intérieur des macro-lots en est un exemple (Lucan 2012). Concernant les attentes des investisseurs, le fait que les bailleurs sociaux imposent aux promoteurs la certification de leurs bâtiments pour en faire l'acquisition peut être comparée aux attentes des investisseurs financiers en termes de labels écologiques. Le refus par les promoteurs décrits par A. Guironnet et ses collègues de voir les parkings de leurs clients mutualisés avec les autres usagers de la ville se retrouve dans celui du dirigeant de GSP de construire un parking mutualisé à l'extérieur du quartier pour le projet de Merlon. Le critère de localisation, à proximité des transports en commun, est présenté comme un critère spécifique aux investisseurs financiers, alors qu'il nous semble partagé par la plupart des acquéreurs de logements en zone dense.

Les auteurs décrivent également le regroupement des fonctions tertiaires par le promoteur à un endroit précis du quartier des Docks de Saint-Ouen. Le refus par les investisseurs de voir leurs locaux mélangés à d'autres types de produits immobiliers se retrouve pourtant dans l'immobilier résidentiel, où les bailleurs sociaux refusent par exemple de partager leurs immeubles avec d'autres types de logements, ou de gérer des locaux d'activité demandés par la ville de Narse au sein du projet, donnant à Green un argument pour déprogrammer ces locaux.

Cette nécessité de répondre aux attentes du marché se retrouve donc chez les promoteurs résidentiels, attachés aux désirs de leur clientèle, sans qu'il en soit déduit une quelconque spécificité de celle-ci. Si nous montrons dans ce travail, tout comme A. Guironnet dans son article, que les collectivités locales doivent prendre en compte les contraintes des promoteurs en termes d'attentes du marché, il ne nous semble pas que les exigences spécifiques des investisseurs financiers soient d'un ordre différent de celles des acquéreurs de logements en accession ou des bailleurs sociaux.

Notre enquête a d'autre part permis de montrer que malgré le fait que Green soit une entreprise cotée en bourse, et que ses dirigeants cherchent à ce titre à dégager une certaine rentabilité pour leurs actionnaires, la structuration de ce type de grande entreprise a pour corollaire un émiettement des catégories d'action financières au fur et à mesure que l'on s'éloigne d'une dépendance directe du décideur par rapport aux intérêts des actionnaires. L'organisation hiérarchique et la prise en compte par les chargés d'opération d'intérêts d'acteurs plus variés que celui du simple détenteur de capital actionnarial nous semblent atténuer les possibles effets délétères d'une ville produite selon une stricte catégorie financière. Serait-ce ce qui distingue la production de bureau de celle du logement ? Les contraintes financières des dirigeants du groupe Green (rapports aux actionnaires) se diluent en effet dans les contraintes politiques des dirigeants de filiales (rapports aux élus locaux), qui se diluent ensuite dans les contraintes techniques des chargés d'opération (rapports aux services techniques et aux acquéreurs des logements). Les éventuelles conséquences urbaines de la *financiarisation du financement* de la ville peinent donc à se définir, étant donné les nombreux frottements entre l'échelon financier et l'échelon opérationnel. L. David et L. Halbert évoquent cette friction « *entre les différentes sphères (financière, immobilière, foncière, réglementaire, etc.) et différentes échelles (de la parcelle à construire à la très longue distance)* », relativisant ainsi l'impact direct du monde financier sur la production urbaine. Ces auteurs montrent également que les investissements les plus dépendants du monde de la finance se cantonnent à des produits et à des secteurs très spécifiques (l'immobilier tertiaire et d'activité dans les zones les plus centrales), laissant de côté la plus large part de la production de la ville, en termes de volume construit, de chiffre d'affaire et d'espaces métropolitains concernés (David et Halbert 2010).

L'intérêt général en question

Ces considérations nous amènent au sujet de la régulation publique de l'activité des opérateurs immobiliers. S. Ball rappelle que le rôle des opérateurs privés dans l'aménagement pose la question de la défense de l'intérêt général (Ball 2010). Comment l'intérêt public est-il donc représenté dans les opérations d'aménagement conduites par le secteur privé ? La théorie des parties prenantes pose à ce titre la question du régime « *moral* » que peut représenter le système de

souveraineté de la grande entreprise (Bonnafous-Boucher et Porcher 2010). Cependant, cette charge morale attribuée à la grande entreprise n'exclut pas de s'interroger sur les capacités des gouvernements locaux à réguler la production de la ville, sur la base d'objectifs extra-économiques.

L'urbanisme fondé sur le partenariat entre public et privé est décrit alternativement comme un risque de disparition de l'intérêt public dans la fabrique urbaine (Exertier 2013), comme un type de montage bénéfique sous certaines conditions (Fainstein 2001), ou comme le seul moyen pour la collectivité publique de maintenir son influence sur les projets urbain, posant une alternative à la privatisation (Marty, Trosa, et Voisin 2006). Ce modèle pose la question de la capacité des acteurs publics à encadrer ces délégations de compétences, tant sur le plan politique qu'en termes d'ingénierie juridique (Gaudin 2011).

Des financeurs privés en demande d'arbitrages politiques

Un des enjeux soulevés par notre travail est celui de l'identité de l'acteur qui édicte les normes, au regard de sa légitimité (politique) et de sa capacité (économique, réglementaire) à les imposer.

> *« Somme toute, l'impact de la théorie des parties prenantes fait renoncer à la dialectique traditionnelle entre État-nation et société civile. Ceci pose un double problème : le premier est de savoir si la théorie des parties prenantes est à elle seule la forme contemporaine de la société civile, le deuxième est de savoir quelles capacités les différents types de gouvernement (gouvernements économiques et entrepreneuriaux, gouvernements politiques représentatifs nationaux, régionaux, mondiaux) ont d'élaborer des « rationalités politiques » et quelle instance est la plus puissante et la plus légitime en termes de prescription des règles de l'action, en termes aussi et surtout de limitation de l'illimité. »* (Bonnafous-Boucher 2006)

Si la légitimité de l'acteur public à définir le projet n'est jamais remise en cause au cours du processus d'élaboration des opérations étudiées, sa capacité à le faire est quasiment ontologiquement prise en défaut à travers son recours à un opérateur immobilier privé, dont la simple présence à une échelle qui dépasse celle de l'immeuble souligne la non-capacité financière de l'acteur public. Cette capacité des opérateurs privés à prendre en charge l'intégralité des investissements nécessaires à la production urbaine interroge nécessairement sur leur légitimité si ce n'est à définir, du moins à orienter les conditions de cette production. Le jeune promoteur interrogé ci-dessous voit donc les opérateurs privés comme incarnant l'avenir du métier d'urbaniste.

« *Ce que je trouve intéressant dans le projet, c'est de dire qu'on a démoli avec de l'argent public, on a reconstruit l'espace public, mais demain on continue à faire de la rénovation urbaine sans l'aide de l'État parce que de tout façon y'a plus d'argent dans les caisses pour faire de la rénovation urbaine, les finances publiques se tarissent, mais on peut continuer à rénover le quartier en faisant un produit purement privé. C'est ça quand même qui est hyper intéressant en tant qu'urbaniste, c'est de dire : "on a plus besoin de l'État". Enfin, au début on a besoin de l'État pour financer les démolitions, etc., parce que avec 2 800 euros le mètre carré, nous on peut pas se permettre de financer les démolitions, mais demain, avec la création d'une valeur, l'augmentation des prix de vente, on n'aura plus besoin de l'État et on pourra financer nous-mêmes les démolitions.* » Entretien n°52

Toutefois, la prise de pouvoir symbolique des acteurs privés doit être nuancée. Il s'agit avant tout de trouver les contreparties programmatiques adéquates pour permettre à la collectivité de réaliser ses objectifs politiques et respecter les contraintes imposées par l'acteur public (Mercier 2006).

« *La firme se conforme aux règles car elles sont celles émanant des pouvoirs publics et parapublics (contraintes institutionnelles), elle le fait car c'est la loi (contraintes coercitives), ou encore parce que les instances professionnelles y prédisposent (contraintes normatives) et en dernier lieu parce qu'elle imite un partenaire, un concurrent ou autres (contraintes mimétiques)* » (Bonnafous-Boucher 2006)

Les règles d'élaboration des projets sont donc prescrites par les acteurs publics, qui fixent les orientations, mais systématiquement renégociées par des opérateurs privés. Le prescripteur de la norme reste public, les acteurs privés faisant quant à eux office de censeurs, cherchant davantage à pousser les élus à « *faire des choix* » et à hiérarchiser leurs priorités qu'à imposer leurs vues.

« *Dans les arbitrages qu'on fait avec les élus, il faut savoir où on met l'argent ensemble. Est-ce que la bordure granit, qui est la grande mode, est importante ? Voilà, c'est des questions qu'on renvoie aux élus. "Vous voulez quoi ? Une classe ? Vous avez besoin d'une crèche ou vous préférez les bordures granit ?" Voilà. Il faut qu'ils rentrent dans la chaîne de production. C'est pour ça qu'on les associe. Et ça passe aussi par le type de clientèle qu'ils souhaitent… c'est compliqué.* » Entretien n°42

« *Donc tout est surmontable, mais en même temps les communes elles n'ont aucun intérêt, enfin, elles ne vont pas nous demander de faire des supers espaces publics de qualité et en même temps d'être super bons en environnement. C'est soit l'un soit l'autre. À Merlon on n'a quasiment aucun équipement public. Mais par contre voilà, ils sont blindés au niveau des contraintes environnementales, enfin contraintes, au niveau de l'approche environnementale c'est hyper exigeant. On ne peut pas tout avoir, les villes elles ne peuvent pas nous demander tout et n'importe quoi. Il faut voir les priorités, donc sur Narse, la priorité c'est l'espace*

public, sur Merlon c'est l'environnement, sur Poix c'est la qualité architecturale, le renouveau. Chaque ville, chaque quartier va faire émerger naturellement une priorité, ça peut pas être tout le temps l'environnement, et puis de tout façon les archis sont pas cons : ils savent faire un bâtiment qui respecte l'environnement. Enfin ils essayent, en tout cas. » Entretien n°17

« *On a des opérations comme Merlon où on sait qu'on va faire que de la technique, parce qu'on sait qu'on s'est engagé dans un processus de [bâtiment] passif, de suivi écologique du projet. On en parlait encore ce midi, ce dossier, c'est la technique qui va gérer tout le dossier, et même si c'est pas bien de dire ça, on fera peut être moins gaffe à l'esthétique, aux aspects architecturaux, qu'à la technique. Par contre, là on était en rendez-vous il y a 10 minutes avec les architectes de Narse, et là on veut faire du beau bâtiment, on veut faire du beau projet.* » Entretien n°30

Les éléments ci-dessus montrent que les opérateurs immobiliers, en assumant seuls le financement et la réalisation des projets urbains, désirent que les acteurs publics fassent des choix qui correspondent à leurs contraintes financières. Ce faisant, ils assument la crainte des élus comme des services techniques que cette nouvelle configuration organisationnelle les empêche de maîtriser la production urbaine.

Question : -Quelle est cette inquiétude ?

Réponse : -De se faire bouffer. De se faire bouffer, clairement. De ne plus maîtriser le système, d'avoir fait rentrer le mec qui va… tu vois ? "Je lâche 10 hectares de ma commune, il se passe quoi ?" C'était le cas à Régent. Donc il [le maire] nous a imposé des archis. Pourquoi pas ? Donc on a pris. Et aujourd'hui, il dit : "on a réussi sauf que j'ai fait une connerie sur les archis". Tu vois, c'est caractéristique. Mais parce qu'il a voulu essayer de garder quelque chose, et qu'on n'a pas su ou qu'on n'a pas pu lui dire. Et il dit : "ce serait à refaire, je referais la même chose". Tu vois ? Mais nous, on ne s'en rend pas compte de ce que ça porte derrière, de comment ils nous appréhendent au départ. On ne sait pas. C'est au fur et à mesure, par bribes, quand on se connaît mieux, qu'ils l'expriment. Il y a une trouille de pas maîtriser le système. » Entretien n°42

Nos résultats vont dans le sens d'une montée en puissance des opérateurs, qui ne remettent toutefois pas en cause la légitimité des acteurs publics à exercer leurs prérogatives urbanistiques et politiques. Bien que l'on puisse considérer ce type de source comme une parole plus maîtrisée que celle recueillie à travers l'observation, cette posture a souvent été affichée lors de nos entretiens.

« *Quand je parlais d'aménagement opérationnel, je le faisais par rapport au fait que j'avais conscience qu'il fallait que je tienne ma place. Quand on vient toucher à la ville, qu'on vient sur un bout de ville, je ne peux pas avoir la prétention de comprendre toute la ville, et donc d'être l'urbaniste qui va décider de ce qui est bon pour*

la ville. Pour moi, le discours qui va se faire vis-à-vis d'une ville quand on est aménageur privé, c'est de dire :" voilà mes contraintes. Vous voulez du bureau là, c'est une folie, parce que le marché ne va pas. Vous me demandez par exemple de mettre des bâtiments pas très haut à un endroit où il y a des carrières, c'est économiquement une ineptie, car je vais être obligé de les remblayer ou de mettre des fondations très profondes, donc il vaut mieux mettre des bâtiments plus élevés…" Donc c'est ce côté-là qu'on essaye de remplir, et on participe à l'acte d'urbaniste sur notre projet, et donc j'estime que la relation avec la Ville et ce que la Ville doit en déduire pour que ça fonctionne, c'est plus le rôle de l'urbaniste. Nous, on doit être à notre place, par rapport à notre connaissance du marché, par rapport à ce qu'on doit développer, par rapport à l'endroit où il faut mettre telle ou telle opération, mais on n'est pas les urbanistes de l'opération, au sens où la décision finale revient au maire, conseillé par son urbaniste. Et un bon maire, le premier urbaniste de la ville, c'est lui. » Entretien n°23

Le néolibéralisme urbain en question

L'étude de la production de la ville au sein du mode de production capitaliste est fortement influencée, notamment dans la littérature anglophone, par la grille de lecture selon laquelle les politiques et les projets urbains contemporains seraient le reflet et l'application du courant économique néolibéral en vogue depuis les années 1970 (Peck 2001; Jessop 2002; Béal 2010). Le néolibéralisme, comme idéologie, diffuserait depuis lors les principes de concurrence et de marché dans les différentes sphères de la vie publique et privée, suivant le processus de néolibéralisation (Morange et Fol 2014).

Le processus de néolibéralisation est fondé sur une prépondérance des mécanismes de marché dans les relations sociales, et une promotion de la concurrence dans les politiques publiques. N. Benner et N. Theodore ont posé le cadre du débat au début des années 2000, en soulevant la question de l'influence du néolibéralisme dans le développement urbain. L'application de ce processus à la ville, « *l'urbanisation du néolibéralisme* », en ferait un espace stratégique de développement de ces préceptes (Brenner et Theodore 2002). Selon eux, les villes seraient devenues l'arène de prédilection du néolibéralisme. Nous souhaitons ici soumettre nos résultats à ce débat scientifique, pour montrer la spécificité du cas français, qui ne semble pas rentrer dans le cadre théorique dessiné par les auteurs anglo-saxons, bien que certains éléments de correspondance puissent être soulignés.

Les éléments de correspondance avec la théorie sont les suivants : une régulation locale de la production urbaine qui ne correspond pas à l'échelle interurbaine d'intervention des opérateurs, et un resserrement de l'échelle de péréquation – donc de redistribution – large autrefois portée par l'État-Providence.

La régulation de la production urbaine par les acteurs publics à l'échelle communale ne se rencontre pas à l'échelle interurbaine. Or c'est à cette échelle qu'interviennent les grands opérateurs immobiliers résidentiels français, dont l'organisation en filiales ou en agences les pousse à comparer les conditions offertes par les collectivités à une échelle territoriale (ou plus rarement nationale). L'absence de régulation à l'échelle interurbaine redonne ici du crédit à la thèse néomarxiste selon laquelle la liquidité des capitaux permet aux promoteurs d'organiser une mise en concurrence entre les communes pour accepter d'aller y investir (Harvey 1989; Harvey 1995). La différence d'échelle d'intervention entre un « *capital sans attache*[216] » et les acteurs locaux circonscrits à leur territoire communal serait donc profitable aux opérateurs, qui peuvent requérir des élus qu'ils ajustent leurs conditions et revoient leurs ambitions programmatiques à la baisse, confirmant l'idée néolibérale que « *le marché doit discipliner le politique, à l'opposé de la vision sociale-démocrate selon laquelle le politique doit discipliner le marché* » (Sager 2011).

La stratégie d'intégration des activités et le changement d'échelle d'intervention des grands opérateurs immobiliers correspondent-ils à une néolibéralisation ? Oui selon T. Sager, pour qui une politique néolibérale implique « *un transfert de stratégies de gouvernement vers des stratégies (partiellement) privées, ou une conversion de solutions planifiées par le secteur public vers des solutions concurrentielles et marchandes* » (Sager 2011). Si nous avons montré que les opérateurs mettent en place des stratégies de péréquation à différentes échelles, pouvant parfois dépasser – mais de manière informelle – celle du projet urbain, l'aménageur privé se doit toutefois de présenter un bilan équilibré à l'échelle de l'opération. Nous n'avons pas observé de stratégies de péréquations officielles à l'échelle de différentes opérations d'aménagement, comme cela pourrait être le cas

[216] « *footloose capital* » (Abram et Weszkalnys 2011)

de la part d'aménageurs publics ou parapublics. Nous pouvons donc effectivement en déduire que la privatisation de l'aménagement réduit l'assiette de répartition et de redistribution centralisée de la valeur créée, au profit d'une échelle de répartition plus resserrée. Le passage d'un modèle planificateur vers un modèle concurrentiel aurait donc pour effet de réduire l'assiette de redistribution large à la base de l'État-Providence.

Ces deux points correspondent en effet à certains critères de définition de la néolibéralisation, notamment ceux évoqués par T. Sager dans sa revue de littérature (Sager 2011), mais ne valident pourtant pas complètement la théorie d'une néolibéralisation de la ville, étant donné l'existence d'éléments contradictoires avec ces principes.

Tout d'abord, en proposant d'étudier la manière dont les principes du néolibéralisme peuvent être altérés lorsqu'ils s'inscrivent dans les faits (« *actually existing neoliberalism* »), N. Brenner et N. Theodore semblent admettre à quel point la théorie n'est pas incarnée dans l'espace, et proclament que la définition du néolibéralisme urbain correspond en fait à la manière dont le néolibéralisme idéologique ne respecte pas ses propres principes. Le décalage entre la théorie et la manière dont elle s'inscrit dans l'espace est mis en exergue par J. Hackworth, qui écrit que « *la géographie du néolibéralisme est bien plus compliquée que l'idée de néolibéralisme*[217] » (Hackworth 2013). La littérature sur la néolibéralisation de la ville semble partir du principe intangible selon lequel la néolibéralisation advient systématiquement et globalement en théorie, tandis que la recherche serait un outil destiné à étudier en pratique les spécificités locales qui viennent contredire la théorie. À l'inverse, dans notre optique inductive et pragmatique de vérification *a posteriori*, un tel décalage peut intellectuellement mener à conclure au principe de non-correspondance au moins partielle entre ce que nous avons observé et la théorie avancée, écartant donc la validité de celle-ci.

L'ouverture à la concurrence du marché de l'aménagement suite à la loi de 2005 relative aux concessions d'aménagement reflète bien une libéralisation de cette activité au sens strict. À l'échelle nationale (ou ici européenne), une telle politique de dérégulation paraît valider l'hypothèse d'une néolibéralisation (Weber 2002).

[217] « *The geography of neoliberalism is much more complicated than the idea of neoliberalism.* »

Pourtant, le fait que l'aménagement soit potentiellement soumis à des appels d'offre ne signifie pas que les acteurs publics laissent au marché le soin de réguler cette activité, bien au contraire[218]. Nous avons montré que les acteurs publics conservent leurs prérogatives juridiques et réglementaires dans l'élaboration des projets urbains. De plus, ces prérogatives ne leur sont pas contestées par les opérateurs, qui souhaitent que les élus interviennent pour arbitrer politiquement les adaptations des cahiers des charges aux spécificités des projets. Cette légitimité reconnue aux institutions et aux acteurs publics par les opérateurs immobiliers n'est pas compatible avec l'idée selon laquelle « *le néolibéralisme est un style de gouvernance hypermarchandisé (un gouvernement pour et par le marché) qui dénigre les biens de service public et les institutions*[219] » (Weber 2002).

L'idée d'un marché immobilier qui viendrait à lui seul définir les programmes semble contestable dès lors que les opérateurs eux-mêmes attendent des collectivités qu'elles en fixent les principales orientations, dans les limites de ce qu'ils sont prêts à réaliser. Les collectivités françaises, loin d'œuvrer systématiquement dans le sens d'une facilitation de l'accumulation du capital (Purcell 2009), défendent au contraire dans les projets urbains un agenda politique potentiellement contradictoire avec les intérêts des détenteurs de capitaux, bien que celui-ci puisse en revanche se trouver compatible avec ceux de la profession immobilière.

L'hypothèse d'une implication de l'État ou des acteurs publics locaux qui se cantonneraient à faire en sorte de laisser le champ libre au marché (Keil 2002) ne nous semble pas valable dans les cas que nous avons observés, et ce quelle que soit la couleur politique des élus locaux (Trouillard 2014). L'autonomie des acteurs publics locaux n'augure pas nécessairement d'une influence systématique des processus d'accumulation capitalistes, à l'échelle locale tout du moins (Harvey 1989), et la question pourtant rhétorique posée par N. Brenner et N. Theodore de

[218] Nous n'évoquerons pas ici la création du statut juridique de SPLA, Sociétés Publiques Locales d'Aménagement, directement destiné à contourner l'injonction européenne à libéraliser l'aménagement, et qui prouve à quel point les acteurs publics français refusent de laisser le marché se charger de leur développement urbain.

[219] « *Neoliberalism is a hypermarketized style of governance (ie government through and by the market) that denigrates collective consumption and institutions.* »

savoir si l'échelle locale pourrait « *réellement* » être celle d'« *une forme négociée de régulation capitaliste*[220] » semble dans le cas français appeler une réponse positive.

Nos études de cas semblent montrer les limites de l'influence de la néolibéralisation dans la production de la ville par le secteur privé en zone dense des agglomérations françaises, relativisant l'importance du marché comme unique cadre d'action des opérateurs. Nos résultats vont dans le sens des travaux antérieurs de politistes comme J. Pollard, P. Le Galès ou D. Lorrain, qui montrent que la production de la ville française n'est pas entièrement soumise aux logiques de marché. Les projets urbains que nous avons étudiés sont les opérations les plus importantes du groupe Green, en termes de volume financier, de nombre de logements ou de notoriété. Ces projets comprennent tous un pourcentage de logements sociaux supérieur à la limite légale, et la remise en cause de cette programmation n'a quasiment jamais été proposée. Nous avons montré à quel point les items de négociations étaient nombreux, mais dans les grandes lignes, les éléments programmatiques qui concourent à l'édification théorique d'une ville entendue comme projet politique restent présents dans les cas que nous avons pu observer. C'est pourquoi le terme de *néocorporatisme* (Jessop 2002) nous semble plus adapté que celui de *néolibéralisme*, en ce qu'il se contente de décrire une distribution des rôles plus horizontale entre secteur public et privé, et non un retournement de l'ancienne domination publique au profit du privé.

Enfin, certaines définitions larges du néolibéralisme semblent poser comme *a priori* néolibérale toute politique publique d'investissement, à l'exemple des infrastructures, décrites par M. Purcel comme des « *financements publics en faveur de l'accumulation du capital* » (Purcell 2009). Ce type de causalisme exclusif nous paraît discutable, car il paraît difficile de démontrer scientifiquement que l'arrivée d'une ligne de métro à proximité du projet de Merlon aurait davantage pour but de satisfaire l'accumulation du capital que d'améliorer la mobilité quotidienne des riverains, ce qui n'enlève pourtant rien à la légitimité *politique* de cette interprétation. Cet exemple pose le problème d'une théorie marxiste qui, étant

[220] « *Localities are increasingly being viewed as the only remaining institutional arenas in wich a negociated form of capitalism regulation might be forged. [...] Have localities and cities really acquired new institutional capacities to shape their own developmental pathways, or are their fates now being determined — or at least significantly constrained — by political-economic forces that lie beyond their control?* » (Brenner et Theodore 2002)

donné son échelle d'étude macro et *a posteriori*, est fondée sur l'hypothèse selon laquelle tout est fait, dans et hors de l'entreprise capitaliste, pour défendre en premier lieu les intérêts des capitalistes, en l'occurrence des actionnaires de Green.

Nous avons tenté de montrer qu'à l'échelle de l'acteur individuel, si l'intérêt des actionnaires est pris en compte dans les projets, la recherche de profit intervient davantage comme une contrainte parmi d'autres que comme le cadre d'action souverain dans le quotidien des opérateurs. Cette approche permet de prendre en compte l'addition des groupes (actionnaires, dirigeants, salariés, ayants droit) qui orientent les décisions et les actions de la firme, et tend à montrer que le système s'articule autour de la recherche de règles et de compromis. En l'absence d'un consensus d'intérêt entre toutes les parties prenantes internes et externes, le cadre actoriel de la firme ne serait tout simplement pas adapté à une telle mise en œuvre systématique des préceptes idéologiques néolibéraux, obligeant chacun à transiger.

Le projet comme symbole de cette nouvelle gouvernance

Est-ce que l'évolution de l'urbanisme de plan vers l'urbanisme de projet (public), puis de l'urbanisme de projet vers l'urbanisme négocié (Theurillat 2012), constitue une évolution idéologique, ou bien une simple réorganisation du travail entre acteurs à l'échelle locale, faite d'ajustements organisationnels ? Les tractations entre acteurs publics et privés, la co-définition programmatique, mènent vers une participation du secteur privé à la définition et à la réalisation d'un programme politique, alors que pour les électeurs, la transformation physique de leur commune constitue un critère de choix électoral. Désormais les supports de communication des projets urbains, produits directement par les maîtres d'ouvrages, sont également synonymes de supports de communication électoraux pour les élus en place. Sortie des considérations technico-économiques, la politisation de l'urbanisme refait surface, et un promoteur peut ainsi s'exclamer : « *avec mes lancements [commerciaux], le maire, je lui fais sa campagne [électorale] !* » Cette conscience des opérateurs de pouvoir orienter les intérêts politiques des acteurs publics est le symbole que leurs nouvelles prérogatives modifient leur rôle classique d'agents économiques.

Cependant, les ressources réglementaires des collectivités leur permettent de faire mentir l'idée d'une stricte identification du décideur au financeur. Les promoteurs de GSP observent même une montée en compétence des communes sur la question des cahiers des charges et des contraintes posées.

> « *Merlon, c'est l'avenir. Ça se passera tout le temps comme ça dans 10 ans. (…) Les collectivités vont être de plus en plus exigeantes, car avant les maires faisaient ce qu'ils voulaient chez eux, maintenant ils doivent rendre beaucoup plus de comptes aux habitants par rapport aux projets. C'est pour ça qu'ils nous cassent de plus en plus les pieds. Mais ça va devenir tout le temps comme ça.* » Entretien informel, directeur technique de GSP.

On retrouve ici l'ambivalence d'une montée en puissance des opérateurs dans le financement de la ville, qui se trouve contrebalancée par les efforts des collectivités pour structurer leurs ressources afin de contrôler ce processus. Ces stratégies de conciliation correspondent à « *la nouvelle façon dont une collectivité territoriale se saisit de son espace pour concevoir et organiser son développement dans le temps, mais en cherchant plus à s'adapter à l'économie mondialisée qu'à la remettre en question* » (Levy 2006). Si les produits immobiliers et urbains proposés par les opérateurs sont standardisés économiquement et architecturalement, ils concèdent néanmoins aux clients –acquéreurs et collectivités– une marge de manœuvre certaine, que ce soit dans les prestation de leur appartement ou dans l'aménagement paysager et les espaces publics.

CONCLUSION

Nous avons montré dans ce chapitre que l'action des opérateurs sur le projet urbain provoque un double phénomène de technicisation et d'économisation de cette activité. Les opérateurs se situent désormais à l'interface entre un projet politique, revendiqué comme singulier et porté par la Ville, et un process industriel, économique, de production de logements. Toutefois, la reconnaissance des aspects extra-économiques et de la légitimité politique de la décision publique par les dirigeants de Green ne permet pas de conclure à une privatisation globale du processus de projet. Loin de perdre la main, les communes mobilisent leurs ressources réglementaires pour peser sur le processus de projet, y compris en l'absence de maîtrise foncière et de capacités d'investissement. Les contraintes qui s'exercent sur les opérateurs ne sont cependant pas uniquement juridiques, mais

aussi institutionnelles et mimétiques, fondées sur la force des habitudes d'une certaine tradition des politiques urbaines françaises. Le cadre de l'échange ne concerne pas tant la ressource économique, constamment présente mais reléguée à l'arrière plan, que les compétences réglementaires, les informations, les gains de temps de la part de la collectivité, échangées contre les capacités techniques et les investissements non lucratifs (présentés comme des contreparties) des opérateurs.

Un rééquilibrage advient indéniablement entre acteurs publics et privés, donnant raison à P. Genestier (1993) et M. Roncayolo (1996), qui avaient anticipé l'intégration du secteur privé au processus de programmation des projets urbains dès les années 1990. Le modèle intégré des opérateurs les place en situation de partenaires des collectivités lorsqu'ils travaillent à l'échelle du quartier, davantage qu'à travers l'urbanisme réglementaire, où la seule contrainte du PLU fixe paradoxalement des cadres de négociation plus rigides qu'un règlement de ZAC. En tant qu'investisseurs uniques, les opérateurs pèsent sur la définition de la programmation des projets urbains. Leur monopole économique et opérationnel rend possible une approche globale faite de péréquations formelles et informelles entre les activités de promotion et d'aménagement, aux bilans relativement perméables. Les espaces publics ainsi générés ne reposent donc plus sur la vente de charges foncière, mais directement sur la vente des appartements, ce qui en modifie la teneur. En résulte une inversion de l'échelle première de production de la ville, désormais fondée sur l'appartement davantage que sur le plan masse. Cette inversion pose *in fine* la question de l'espace public comme bien commun ou comme prestation commerciale.

CONCLUSION GENERALE

« The investigator's task becomes to figure out not what matters in general, but what matters when, for what results[221]*. »* (Fainstein 2001)

Le constat initial de cette recherche quant aux modifications organisationnelles en cours dans la production de la ville en zone dense nous a conduit à étudier l'action et les modes de faire d'un grand opérateur immobilier privé, qui fabrique des morceaux de ville aux côtés des collectivités. Notre volonté d'étudier l'intérieur de cette organisation à travers une observation participante a permis de mettre en valeur certains résultats inédits, et surtout d'approfondir la connaissance scientifique sur les grands opérateurs immobiliers. Il s'agissait à travers cette approche de présenter, de manière peut-être plus didactique qu'analytique, une facette peu explorée des acteurs de la promotion immobilière, sous une lumière plus quotidienne, et à une échelle plus fine que les travaux antérieurs. Cette volonté didactique a imposé un détour par le cadre organisationnel dans lequel s'inscrivent les protagonistes de notre recherche, suivi d'une description de leurs relations avec les autres acteurs du projet urbain. Nous avons ensuite privilégié la description de l'activité de référence des acteurs étudiés –la production de bâtiments de logements–, pour enfin pouvoir l'articuler à notre cadre de réflexion plus large concernant la production urbaine. Cette multiplication de thématiques et d'échelles était cependant nécessaire à une exposition pragmatique de l'action des opérateurs, et nous tâcherons ici de rappeler les principaux enseignements de ce travail. Ceux-ci charrient selon nous davantage de tensions et de paradoxes que de résultats sans équivoque, peut-être en raison de la méthode de recherche adoptée. Ils dessinent également en creux les manques et les prolongements nécessaires à notre travail.

Depuis les années 2000, l'action des opérateurs à l'échelle d'un quartier s'est exportée vers les métropoles régionales et recentrée vers les zones denses de l'agglomération parisienne. Ce faisant, les opérateurs immobiliers privés ont intégré la chaine de production urbaine, allant de la participation aux instances de réflexion sur l'avenir de la métropole jusqu'à la gestion de vastes parcs

[221] « *Le rôle du chercheur évolue, pour comprendre non pas ce qui importe en général, mais ce qui importe quand, pour quels résultats.* » (traduction personnelle)

résidentiels. Venus de l'industrie immobilière et de la construction, ces groupes passent du statut d'exécutant de la commande publique au statut de partenaire des collectivités, voire de prescripteur et d'instigateur des projets urbains.

Si l'urbanisme est une « *fonction sociale qui organise la production et la reproduction des ensembles urbains* » (Bourdin 2010), l'action des opérateurs immobiliers travaillant à l'échelle du quartier correspond sans conteste à cette définition. Si les promoteurs sont *a priori* des urbanistes comme les autres, ils occupent pourtant une place spécifique sur la scène de la production de la ville contemporaine. Acteurs de marché poursuivant des logiques de rentabilité, ils participent également et en même temps à la production d'un bien commun, à travers notamment leur activité d'aménageur et de producteur d'espaces publics. Ce rôle, associé au recours de plus en plus fréquent des collectivités aux capitaux privés dans la production des opérations d'urbanisme, pose la question de la place du secteur privé dans la gouvernance urbaine : qui du marché ou de l'acteur public fixe les grandes orientations du développement urbain métropolitain ? A quelle échelle définit-on et produit-on la ville ? Quels acteurs sont légitimes pour ce faire ?

Notre méthode de recherche avait pour but de répondre à ces questions. L'observation participante nous a permis d'étudier les projets urbains *en action* (Latour 1989), de saisir l'évolution progressive des contours et des contenus respectifs des opérations, d'en étudier les arbitrages et les normes en fonction desquelles ils se prennent, bref, de mettre en lumière la différence entre l'urbanisme et la ville, c'est-à-dire entre le projet comme promesse (Abram et Weszkalnys 2013) et ce qui sort de terre.

Les épilogues de chaque projet apparaissent ainsi sous des jours bien différents. Si le projet de Narse n'a pas connu d'évolution notable, celui de Merlon a au contraire vu ses ambitions initiales largement révisées à la baisse. Afin de satisfaire à ses objectifs de dédensification du projet et de permettre à Green de baisser les prix au maximum, la nouvelle équipe municipale a accepté de transiger sur le cahier des prescriptions environnementales, faisant dire à un salarié de Green qu'il ne reconnaissait plus le projet : « *c'est de la poudre aux yeux. On a tout*

ratiboisé. Même l'ADEME il va falloir que l'on rembourse la subvention[222]*.* » L'ambition de départ débouche donc sur un projet relativement classique, préjudice urbanistique qui renforce paradoxalement l'intérêt méthodologique de notre immersion. En effet, une étude de cas centrée sur le projet abouti aurait pu conclure à l'inéluctabilité de ce dénouement, étant donné son contexte politique et immobilier. Notre méthode permet de réfuter cette approche scientifique du projet urbain centrée sur le produit fini, qui confère aux conclusions une tendance quasiment téléologique, à l'exemple des conclusions de S. Fainstein sur le projet de Battery Park City, à New York.

> « *Within the constraints of New York's political and economic situation, however, it is hard to imagine an alternative strategy for the site that could have resulted in a more desirable outcome or that, in the absence of any development there, commensurate resources would have been mobilized for a more socially beneficial course*[223]*.* » (Fainstein 2001)

Il est en effet difficile d'imaginer *a posteriori* la tournure alternative qu'un projet urbain aurait pu prendre. Ce qui est vrai pour Battery Park City l'est aussi pour Merlon : comment décréter au vu de l'existant qu'il aurait pu en être autrement ? Pourtant, notre travail de terrain montre que des critères plus fins, fondés sur des relations interpersonnelles parfois exécrables, sur des controverses techniques chronophages entre bureaux d'études, et sur un calendrier initial retardé par des recours sur le PLU, ont fortement pesé dans la modification du projet initial. Etant donné les contraintes économiques du projet, les contradictions initiales entre l'ambition environnementale et l'objectif de densité n'ont pas pu être surmontées, et l'échec des négociations entre Green et la municipalité précédente ne saurait être imputé en totalité à un seul des acteurs présent autour de la table. Ces éléments de contexte montrent que l'ambitieux projet de départ aurait pourtant pu voir le jour, et l'ethnographe peut se permettre de certifier la sincérité de la déception ultérieure du salarié de Green.

Bien que l'on soit en droit de le déplorer, le lecteur aura compris que notre approche pragmatiste privilégie la compréhension sur la critique, s'éloignant du système pour analyser des situations données, recherchant davantage à « *faire*

---

[222] Subvention touchée par Green pour financer une expérimentation technique sur un bâtiment.

[223] « *Etant donné les contraintes liées à la situation politique et économique de New York, il est difficile d'imaginer une stratégie alternative pour ce site qui aurait pu engendrer un résultat plus désirable, ou bien qu'en l'absence de tout projet de développement urbain sur le site, des ressources comparables auraient été mobilisées dans une optique de progrès social supérieur.* » (traduction personnelle)

sentir la contingence des circonstances » (Cefaï 2007), même au sein de situations archétypales, mettant en scène les puissants, les dominants. L'école pragmatiste nous aide ainsi à faire « *le constat de la discontinuité et de la disparité des histoires, des savoirs et des pouvoirs normatifs, et de l'impossibilité de les traiter communément comme des émanations de la rationalisation capitaliste ou de la domination étatique* » (*ibid.*). Malgré un terrain et un sujet d'étude propices, ce même pragmatisme nous incite à rester prudent quant à la réalité d'une néolibéralisation de la production urbaine en France, grâce à (ou malgré) un long séjour chez un des acteurs *a priori* le plus à même de la mettre en œuvre.

Pour autant, notre positionnement méthodologique pose le problème de la représentativité de nos observations.

Tout d'abord, rappelons que le modèle de production urbaine concerné par notre enquête ne concerne qu'une faible proportion du total des opérations résidentielles. A mi-chemin entre les grands projets urbains supervisés par les acteurs publics et l'urbanisme réglementaire dont la production est entièrement confiée au marché, les opérations d'aménagement menées par les opérateurs immobiliers pour le compte des collectivités ne sont actuellement qu'une tendance croissante, et non un tournant massif. Nos cas en disent alors plus long sur la production d'objets urbains particuliers que sur la production de la ville elle-même.

Malgré les difficultés liées au respect de l'anonymat général imposé, la précision des données récoltées engendre également le risque d'une forte singularisation des cas, rendant plus difficile la montée en généralité. La contingence et la spécificité de nos observations méritent à ce titre d'être soulignées, mais elles correspondent sans doute bien à celles de tout projet urbain, fait de hasards, de relations interpersonnelles, de renoncements soudains, de décalages successifs entre l'ambition et la réalisation, ou de stratégies organisationnelles sans rapport direct avec l'opération de la part de la collectivité ou de son concessionnaire. Ce sont aussi ces contingences qu'il s'agissait de mettre à jour, et ainsi présenter nos cas d'étude dans leur fragilité.

Une généralisation aurait pu advenir en adoptant un point de vue comparatif entre les projets menés par Green et ceux de ses concurrents, par des opérateurs

publics français, ou par des opérateurs à l'étranger. La somme de données nécessaires et la difficulté à les rassembler pour pouvoir établir une comparaison honnête nous en a dissuadé, à la suite d'un terrain comparatif expérimental peu concluant à New York, début 2014.

Malgré ces restrictions quant à la portée de nos résultats par rapport à la production urbaine générale, notre enquête a permis d'approfondir la connaissance des grands opérateurs immobiliers, à travers l'exemple de Green, dont les multiples filiales produisent un total de 10% des logements produits en France par des promoteurs, et 20% en Ile-de-France. Si les logiques d'action de ses nombreuses sociétés peuvent différer de l'une à l'autre, notre description de la stratégie globale du groupe fondée sur une intégration de la chaîne d'activités immobilières permet de saisir un processus en cours à l'échelle nationale, où la création de valeur successive est massivement captée par un seul et même acteur. Les principaux concurrents de Green opèrent de la même manière, sur des segments de marché parfois différents (la construction et les travaux publics notamment), liés à l'histoire de chaque entreprise. La présentation spécifique de Green Secteur Production, principale filiale de promotion de Green, a montré que la maîtrise d'ouvrage assurée par ce promoteur se distingue notamment par une approche technique des opérations et une relative segmentation de l'intervention des équipes au cours du projet.

Nous avons également eu l'occasion de confirmer les résultats de recherches précédentes quant à l'importance des relations entre promoteurs et élus locaux (Pollard 2009; Dupuy 2010), parfois au détriment des services techniques, et de mettre en lumière le rôle relativement secondaire, voire ingrat, en tout cas dominé, des maîtres d'œuvres dans les projets. La relation importante entre promoteurs et acquéreurs de logements manque en revanche au tableau. Les habitants et les riverains ne sont quant à eux apparus nulle part dans nos observations.

Mais au-delà de ces relations entre acteurs nécessairement déterminées par le rôle institutionnel de chacun, nous avons tenté de mettre en lumière l'importance des relations interpersonnelles dans le quotidien du projet. A l'échelle individuelle, les postures idéologiques et les intérêts institutionnels tranchés tendent à s'estomper, pour laisser une place importante à la prise en compte des priorités de

chaque acteur par ses partenaires, dans une optique de recherche permanente de compromis. Bien qu'elle puisse avoir une validité à l'échelle macro, l'opposition théorique entre les intérêts des détenteurs privés de capitaux et les défenseurs publics de l'intérêt général se dilue dans le passage à l'échelle ethnographique. Dans les relations quotidiennes, la défense par chaque acteur des intérêts économiques de ses actionnaires ou des objectifs politiques de ses élus laisse de la place à une coopération entre professionnels de la ville et de l'immobilier. Ces considérations n'obturent ni l'importance des enjeux économiques et politiques, ni l'existence fréquente de contradictions d'intérêts entre acteurs, mais ajoutent au tableau le rôle non négligeable joué par les individus, leurs relations, leurs réseaux de transaction, fondés notamment sur le capital social de chaque acteur. Le maire de Merlon souhaitait ainsi travailler spécifiquement avec le PDG de Green Aménagement davantage qu'avec le groupe Green lui-même. L'insertion de chacun dans ces réseaux extra-organisationnels vient alors se superposer à son appartenance institutionnelle. Suivant qu'elles sont facilitées ou réprimées par la nature des relations personnelles entre les acteurs individuels, les transactions symboliques entre les acteurs du projet, fondées sur l'échange d'expérience, de connaissance, de savoir-faire, d'information ou de pouvoir ont un rôle déterminant dans le déroulement d'une opération. Ces ressources immatérielles échangées entre les acteurs individuels se superposent aux ressources économiques ou réglementaires mises à disposition par les acteurs institutionnels.

Si ces transactions symboliques encadrent et orientent le fonctionnement du projet, elles ne remplacent évidemment pas l'approche économique, dont nous avons tenté de définir le cadre. Reprenant l'approche néo-institutionnelle proposée par T. Vilmin et M. Llorente (Llorente et Vilmin 2010), nous avons tenté d'analyser l'approche économique de Green sous un angle stratégique et organisationnel. Grâce à l'intégration et la massification de ses activités, Green est en mesure d'effectuer des péréquations multiples et constantes entre ses filiales, entre leurs différents projets, au sein de leurs phases successives, ainsi qu'entre les produits immobiliers proposés sur une même opération. Les marges de manœuvre ainsi dégagées permettent non seulement une flexibilité accrue, mais aussi de dégager des marges supérieures sur les opérations maîtrisées de bout en bout. La mutualisation de fait des bilans de promotion et d'aménagement que nous avons

pu observer constitue un des résultats les plus saillants de cette recherche, et nous avons tenté d'en exposer les conséquences en termes de production urbaine, à travers l'exemple du financement des espaces publics, éventuelle source d'ajustement pour rentabiliser la production de logements.

La production de logements reste en effet au cœur de l'activité des opérateurs immobiliers. Nous avons ainsi tenté de décrire les logiques d'action qui président à l'élaboration d'un projet de production d'un immeuble résidentiel. En cohérence avec la recherche de marges de manœuvre décrites plus haut, ces logiques sont fondées sur une double recherche de standardisation de la production, à l'aide notamment de ratios, et d'optimisation constante visant à adapter chaque projet à ses contraintes techniques spécifiques. Ces éléments concernant les normes d'action générales adoptées par les opérateurs dans l'élaboration technique des projets se doublent d'observations quant au processus de dépôt du permis de construire et à l'événement que constitue le lancement commercial d'une opération. Ils ne disent en revanche rien de la phase chantier, qui voit la transformation du projet élaboré dans les bureaux de Green en immeubles sortis de terre. Point aveugle de notre travail, la phase de suivi du chantier mériterait de faire l'objet d'une recherche spécifique, recherche autrement plus ambitieuse que la nôtre, à mener avec un casque et des bottes de chantier en soutien du costume-cravate.

La compréhension des catégories d'action développées par les promoteurs dans les projets de production des immeubles résidentiels était nécessaire avant d'en passer à l'échelle supérieure, à travers l'analyse des projets d'aménagement conduits conjointement par GSP et GA. La collaboration parfois difficile entre les deux filiales du groupe Green constitue à ce titre un résultat relativement inattendu. Bien que les critères de localisation des projets par les opérateurs auraient sans doute dû faire l'objet de plus amples développements, nous avons préféré nous concentrer sur la phase opérationnelle du projet d'aménagement privé plutôt que sur sa phase de développement. Nous avons pu définir le caractère intermédiaire de l'échelle des activités d'aménagement du secteur immobilier privé, permettant de maîtriser les risques inhérents à cette coûteuse activité tout en pesant sur la définition des projets urbains. Cette influence des

opérateurs concerne à la fois la forme urbaine, la densité des projets, mais aussi la programmation et la répartition des produits immobiliers au sein de l'opération. Loin d'être figés dès l'amont du projet, ces paramètres évoluent au contraire fortement tout au long de la phase de développement et de montage, une fois la concession d'aménagement signée. La densité, le prix des charges foncières, la répartition des types de surfaces, mais aussi le coût des espaces publics constituent autant de facteurs d'ajustements permanents pour arriver à sortir des logements au prix du marché, répondant aux critères fixés par la collectivité, en respectant les objectifs économiques imposés par la direction de Green à ses filiales.

La prise en compte simultanée de ces multiples facteurs, l'interdépendance permanente entre les échelles d'action, et l'adaptation du projet au fil de son élaboration technique conduisent à l'impression d'une technicisation du processus de projet. Sa complexité technique, ses impondérables économiques peuvent en effet contribuer à sa dépolitisation. Pourtant, les cadres-dirigeants de GSP et de GA savent également combien leur légitimité à conduire ces opérations passe par une attention nécessaire portée au projet politique défini par les élus. Selon le directeur du développement de GSP, le nouveau rôle des opérateurs consiste à « *aider les élus à réfléchir en apportant une stratégie sur la ville au quotidien, et pas en les aidant à faire leur campagne électorale* » décrivant un assainissement de la profession corrélatif de la montée en puissance des grands promoteurs. Il appartient ensuite aux équipes opérationnelles de négocier avec les services techniques les contreparties programmatiques de l'ambition politique des édiles, afin de respecter leurs propres objectifs de rentabilité.

Les conséquences urbaines de la prise en charge de telles prérogatives programmatiques par les opérateurs immobiliers privés consistent selon nous en une inversion de l'échelle dominante d'appréhension du projet urbain. Dépassant la simple superposition de marchandises commercialisables, le tissu urbain constitué d'aménités, d'équipements et d'espaces publics est ici produit par un acteur unique dont la principale, si ce n'est la seule source de financement, réside dans la vente de logements. Alors qu'une conception traditionnelle de la ville suppose que les immeubles se dessinent en négatif des espaces publics, la

domination des promoteurs et la prise en compte prioritaire de leurs contraintes inversent ce processus intellectuel, partant du logement pour en faire découler le projet urbain, la ville apparaissant alors comme une prestation fournie avec l'appartement.

Cette concentration des prérogatives de production de la ville dans les mains des grands opérateurs privés ne se fait pas nécessairement au détriment des acteurs publics, dont nous avons montré l'influence sur les projets et la prise en compte des objectifs principaux par les opérateurs. Davantage qu'une concurrence entre acteurs publics et privés, nous assistons plutôt à une lutte des grands opérateurs pour capter les parts de marché des petits promoteurs. L'incapacité de ces derniers à assumer la maîtrise foncière et le financement d'opérations immobilières de très grande envergure, génère ainsi une « *compétition monopolistique* » (Scott 2011) limitée entre grands groupes.

Face à l'intégration des activités et à la concentration croissante de la production urbaine entre les mains d'un faible nombre d'acteurs, notons la concentration comparable du côté des acteurs publics, notamment en Ile-de-France. La constitution récente d'opérateurs publics d'envergure[224] et la montée en puissance continue des intercommunalités viennent ainsi modérer l'idée d'une future prise de pouvoir des grands opérateurs face aux communes désargentées. Cependant, le remplacement de la planification par l'urbanisme de projet, le recours récent à de larges consultations internationales portant sur de vastes lots placent incontestablement les grands opérateurs en position de force vis-à-vis de leurs concurrents de plus faible envergure. A travers des consultations comme *Réinventer Paris*, les opérateurs se voient mis en concurrence entre eux sur des sujets précis, mais dans une optique de programmation très ouverte, renforçant l'idée d'un partage assumé des prérogatives de programmation entre opérateurs de marché et puissance publique. Pour inédites que soient ces consultations, elles tirent selon nous leurs fondements de la légitimité acquise par les opérateurs pour définir et mener de bout en bout des projets urbains au cours de la décennie écoulée, à l'exemple de nos différents cas d'étude. Cette filiation restant hypothétique, de futures recherches devront être menées pour étudier les

[224] Grand Paris Aménagement, Grand Etablissement Public Foncier d'Ile-de-France.

conséquences et la postérité de ce modèle émergent de définition des projets urbains.

Le partage de la compétence programmatique avec les opérateurs privés semble assumé par les acteurs publics de l'aménagement. Selon T. Lajoie, président de Grand Paris Aménagement, « *on ne juge pas de la qualité d'un projet urbain en fonction de celui qui le fabrique, mais de ce que cela produit.*[225] » Pourtant, l'identité du producteur nous paraît importer. Pour les grands opérateurs ayant intégré les activités d'aménagement, la maîtrise de toutes les étapes du projet urbain permet de produire une part importante des logements mis sur le marché à un instant *t* à l'échelle d'un territoire. Ce monopole de l'investissement initial dans l'aménagement permet de peser par la suite sur les prix marchés immobiliers afférents. Selon les promoteurs travaillant à l'échelle de ces grands projets, de telles entreprises les conduisent à créer leur propre demande. S. Nivet cite ainsi H. Jobbé Duval, fondateur du modèle français de promotion de grands projets résidentiels dans les années 1990, pour qui « *la plupart des commerçants cherchent à capter le flux d'une demande. Nous, nous l'inventons* » (Nivet 2006). *Inventer* la demande n'est en effet possible qu'à condition de travailler à une échelle suffisante, celle du quartier, ce qui permet notamment aux opérateurs d'investir des zones peu occupées par les promoteurs locaux. Ces zones concernent les emprises industrielles ou les quartiers d'habitat populaire, où seul un puissant effort financier permet de combler le différentiel de rentabilité. Avoir beaucoup de lots à vendre permet de commercialiser les premiers logements moins chers que les prix du marché, puis d'augmenter progressivement les prix en créant la sensation de manque. Cet élargissement de l'échelle d'intervention des promoteurs entrainerait ainsi une inversion du compte à rebours, avec la possibilité de (re)négocier le programme immobilier en fonction du prix du foncier et des attentes de la collectivité en termes d'aménagement.

La prise en charge par le secteur privé des prérogatives d'aménagement constitue ainsi un levier supplémentaire de production de la ville dans une optique d'urbanisme opérationnel considérée comme souhaitable en termes de maîtrise de l'urbanisation. Le relais pris par les capitaux privés face au déficit d'argent public

[225] *La Tribune*, 7 novembre 2014, « *Il faut une grande agilité intellectuelle pour aménager le Grand Paris* »

pour financer l'aménagement trouve ici ses vertus, si l'on compare par exemple cette forme d'urbanisation encadrée avec l'urbanisme réglementaire dans le tissu diffus. En revanche, le contenu des opérations est désormais soumis à des logiques de rentabilité accentuées qui façonnent et orientent les projets, et notamment les espaces publics.

Ces résultats posent en fin de compte la question du paradigme de production de la ville décrit à travers nos observations. Quelle est sa spécificité ? Si nous avons vu que les logiques de péréquation constituent un principe fondamental de l'action des opérateurs privés, il en est de même pour l'action publique elle-même. A travers leurs opérations d'aménagement, les acteurs privés sont dans l'obligation de trouver eux-mêmes les mécanismes de péréquation nécessaires à la production globale de biens et de ressources dont les degrés de rentabilité diffèrent fortement. Raisonnant dans une optique de maîtrise du risque, à des échelles spatiales et temporelles réduites, les opérateurs privés se retrouvent à limiter le plus souvent leur champ de péréquation au périmètre de l'opération, entre logements sociaux et logements privés par exemple. Cette assiette réduite de transfert et de redistribution de la valeur créée par le logement privé pour financer le logement social ou les espaces publics pose à la fois la question de l'échelle à laquelle doivent s'opérer ces transferts, ainsi que de l'identité et de la légitimité du redistributeur, dans une optique de justice spatiale.

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

ABRAM S., WESZKALNYS G., 2011, « Introduction: Anthropologies of planning-Temporality, imagination, and ethnography », *Focaal*, *2011*, 61, p. 3–18.

ABRAM S., WESZKALNYS G., 2013, *Elusive Promises: Planning in the Contemporary World*, Berghahn Books.

ADLER, P. A., ADLER P., 1987, *Membership roles in field research,* Londres, Qualitative Research Methods, Sage, 110 p.

AGAMBEN G., 2008, *Qu'est-ce que le contemporain?*, traduit par ROVERE M., Paris, Payot & Rivages, 43 p.

ALTHABE G., 1993, « Procès réciproques en HLM », dans *Urbanisation et enjeux quotidiens. Terrains ethnologiques dans la France actuelle*, Paris, L'Harmattan, p. 13–47.

ALVAREZ R., SIMON D., 2009, *The Wire: Truth Be Told*, Edimnurgh, Canongate Books, 581 p.

ARAB N., 2001, « La coproduction des opérations urbaines : coopération et conception », *Espaces et sociétés*, 105-106, p. 57-81.

ARAB N., 2007, « Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme », *Management & Avenir*, 12, 2, p. 147-164.

ARBORIO A. M., FOURNIER. P., 2003, *L'observation directe : l'enquête et ses méthodes*, Paris, Armand Colin.

ARDENNE P., 2004, *Codex : Rudy Ricciotti*, Paris, Ante Prima, 291 p.

ASCHER F., 1991, « Projet public et réalisations privées. Le renouveau de la planification des villes », *Annales de la recherche urbaine*, 51, p. 4-11.

ATTUYER K., HALBERT L., GUIRONNET A., 2012, « "Turning Pumpkins into Carriages": Sustainable Urban Development and the Financialization of "green" Commercial Real Estate in France », *Articulo - Journal of Urban Research*, 9.

AVRIL B., ROTH B., 1997, *La promotion immobilière : construire pour autrui*, Paris, Presses des Ponts et chaussées, 287 p.

BADCOCK B., 1989, « An Australian view of the rent gap hypothesis », *Annals of the Association of American Geographers*, 79, 1, p. 125-145.

BALL S., 2010, « L'aménagement à l'épreuve des marchés », *Etude foncière*, 148, p. 12-19.

BARAUD-SERFATY I., 2009, « Qui pourra encore produire la ville demain? », *Etudes Foncières*, 140, p. 39-42.

BARTHES R., 1968, « L'effet de réel », *Communications*, *11*, 1, p. 84–89.

BAUER M., 1999, « Interviewer les chefs d'entreprise : l'enquêteur face au monopole de l'autorité légitime », dans *L'art d'interviewer les dirigeants*, Paris, Presses universitaires de France, p. 114–132.

BEAL V., 2010, « Does neoliberalisation matter? Apports et limites d'une notion montante des Urban Studies dans la science politique française », *Working papers du Programme « Cities are back in town »*.

BEAL V., GAUTHIER M., PINSON G., 2011, *Le développement durable changera-t-il la ville ? Le regard des sciences sociales*, Saint-Etienne, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 461 p.

BEAL V., ROUSSEAU M., 2008, « Néolibéraliser la ville fordiste », *Métropoles*, 4, p. 160-202.

BEAUREGARD R.A., 1998, « Public-private partnerships as historical chameleons: The case of the United States », dans *Partnerships in urban governance: European and American experiences*, New York, Palgrave, p. 52-70.

BECKER B. HOWARD S., 1985, *Outsiders : études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 247 p.

BEHAR D., ESTEBE P., RIO N., 2013, « La mixité économique comme volonté et comme représentation. Des villes nouvelles aux clusters en Île-de-France.(1963-2013) », PUCA.

BENELLI N., 2011, « Rendre compte de la méthodologie dans une approche inductive : les défis d'une construction a posteriori », *Recherches qualitatives*, *Hors Série*, 11, p. 40-50.

BENSON D., HUGHES J.A., 1983, *The perspective of ethnomethodology*, Londres, Longman, 205 p.

BIAU V., EVETTE T., 2008, « Activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme : Recherche et dispositifs réflexifs », *Annales de la recherche urbaine*, 104, p. 165-173.

BIAU V., TAPIE G., 2009, *La fabrication de la ville. Métiers et organisations*, Marseille, Parenthèses, 217 p.

BLAIS J.-P., 2014, « L'aménageur, roi du copier-coller ? », *Métropolitiques*.

BLAIS M., MARTINEAU S., 2006, « L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, *26*, 2, p. 1–18.

BONGRAND P., LABORIER P., 2005, « L'entretien dans l'analyse des politiques publiques: un impensé méthodologique? », *Revue française de science politique*, *55*, 1, p. 73-111.

BONNAFOUS A., 2002, « Les infrastructures de transport et la logique financière du partenariat public-privé : quelques paradoxes », *Revue française d'économie*, *17*, 1, p. 173-194.

BONNAFOUS-BOUCHER M., 2006, « Décision stratégique et vitalité de la philosophie politique de la théorie des parties prenantes », dans *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, p. 239–268.

BONNAFOUS-BOUCHER M., PORCHER S., 2010, « Towards a stakeholder society: Stakeholder theory vs theory of civil society », *European Management Review*, *7*, 4, p. 205–216.

BONNEVAL L., 2008, *Les agents immobiliers, place et rôle des intermédiaires sur le marché du logement dans l'agglomération lyonnaise (1990-2006)*, Thèse de doctorat, Université Lumière - Lyon II, 740 p.

BOULAY G., 2011, *Le prix de la ville : Le marché immobilier à usage résidentiel dans l'aire urbaine de Marseille-Aix-en-Provence (1990-2010)*, Thèse de doctorat, Aix Marseille 1, 572 p.

BOULAY G., GUEROIS M., LE GOIX R., 2011, « Acquéreurs et vendeurs dans l'inflation immobilière à Paris et Marseille (1996-2006). », dans MATTEI M.-F., PUMAIN (dirs.), *Données urbaines*, Paris, Anthropos, p. 167–179.

BOURDIEU P., 2000, *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil, 289 p.

BOURDIN A., 1997, « L'émergence d'une nouvelle figure de l'aménageur », dans *L'aménageur urbain face à la crise de la ville*, La Tour d'Aigues, L'Aube, p. 25–59.

BOURDIN A., 2001, « Comment on fait la ville, aujourd'hui, en France ? », *Espaces et sociétés*, *105*, 2, p. 147.

BOURDIN A., 2010, *L'urbanisme d'après crise*, La Tour d'Aigues, Aube, 151 p.

BOURDIN A., ARAB-ROCHETTE N., 1998, « La maîtrise d'ouvrage: organisation et modes de fonctionnement. Internationalisation des compétences et sous-traitance. France-Italie-Allemagne », ARDU - PUCA.

BOURRIER M., 2011, « "No admittance except on business". Les enjeux de la négociation de l'entrée dans les organisations », *SociologieS*.

BOUTAUD A., 2005, *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ? : bilan et analyse des outils d'évaluation des politiques publiques locales en matière de développement durable en France : de l'émergence d'un changement dans les modes de faire au défi d'un changement dans les modes de penser*, Thèse de doctorat, Saint-Etienne, France, École nationale supérieure des mines, 513 p.

BRENNER N., THEODORE N., 2002, « Preface: From the "New Localism" to the Spaces of Neoliberalism », *Antipode*, *34*, 3, p. 341–347.

CALBERAC Y., 2010, *Terrains de géographes, géographes de terrain. Communauté et imaginaire disciplinaires au miroir des pratiques de terrain des géographes français du XXe siècle*, Thèse de doctorat, Lyon, Université Lumière - Lyon II, 390 p.

CALLEN D., 2010, « La fabrique des lotissements périurbains par les grands promoteurs immobiliers en Île-de-France: des modèles standardisés? », *Les premières journées du Pôle Ville de l'Université Paris-Est: « Ville, Transport, Territoire, Quoi de neuf? »*

CALLEN D., 2011, *La fabrique péri-urbaine, système d'acteurs et production des ensembles pavillonnaires dans la Grande Couronne francilienne.*, Thèse de doctorat, Paris, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 401 p.

CAMPAGNAC E., 1992, *Les Grands groupes de la construction: de nouveaux acteurs urbains? Analyse comparée de l'évolution des grands groupes de la construction dans les pays d'économie développée*, Paris, L'Harmattan, 196 p.

CANET A.-C., 2015, *La construction de logements privés, besoin local, stratégie politique et logique de marché immobilier. (Dir. S. Fol, P. Citron)*, Mémoire de M2, Paris, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.

CASTEL J.-C., 2005, « Le marché favorise t-il la densification? Peut-il produire de l'habitat alternatif à la maison individuelle », *Colloque ADEF*, p. 15.

CASTELLS M., 1972, *La question urbaine*, Paris, F. Maspero, 451 p.

CEFAÏ D., 2007, « De la microphysique du pouvoir à l'ethnographie coopérative: itinéraires d'un pragmatiste », dans *L'Athlète moral et l'enquêteur modeste. Introduction à Isaac Joseph*, Paris, Economica Paris, p. 1-45.

CEFAÏ D., 2010, *L'engagement ethnographique*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 637 p.

CHAPOULIE J.-M., 1997, « La conception de la sociologie empirique d'Everett Hughes », *Sociétés contemporaines*, *27*, 1, p. 97–109.

CHAPOULIE J.-M., 2000, « Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie », *Sociétés contemporaines*, *40*, 1, p. 5–27.

CHAUVENET A., ORLIC F., BENGUIGUI G., 1994, *Le monde des surveillants de prison*, Paris, Presses universitaires de France, 227 p.

CHEVALIER L., 2008, « Naissance du promoteur », *Agone*, 38-39, p. 15–26.

CITRON P., 2014, « Les écoquartiers: une exception française de plus? Analyse quantitative de 186 projets issus de "l'appel à projets EcoQuartier" », dans BELMESSOUS F., BONNEVAL L., COUDROY DE LILLE L., ORTAR N. (dirs.), *Logement et politique (s). Un couple encore d'actualité?*, Paris, L'Harmattan, p. 107-124.

CLARK E., 1995, « The Rent Gap Re-Examined », *Urban Studies*, 32, 9, 1489-1503.

CLERVAL A., 2010., « Les dynamiques spatiales de la gentrification à Paris », *Cybergeo : European Journal of Geography*.

COASE R.H., 1937, « The nature of the firm », *Economica*, *4*, 16, p. 386–405.

COASE R.H., 1992, « La firme, le marché, la loi », *Réseaux*, *10*, 54, p. 113–123.

COASE R.H., 2000, « L'Économie Néo-Institutionnelle », *Revue d'économie industrielle*, *92*, 1, p. 51–54.

COMBY J., 1996, « Le compte à rebours de l'immeuble au terrain », *Etudes foncières*, *73*.

CROUCH C., 2005, *Capitalist Diversity and Change : Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, Oxford, Oxford University Press, 184 p.

CROUCH C., 2011, *The strange non-death of neo-liberalism*, Cambridge, Polity, 199 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système: les contraintes de l'action organisée*, Paris, Seuil, 436 p.

DA ROLD J., 2008, *Les sociétés d'économie mixte locales: acteurs et témoins des politiques urbaines et territoriales. Quelle légitimité entre Partenariat Public Privé et Entreprise Publique Locale?*, Thèse de doctorat, Bordeaux, Université Michel de Montaigne-Bordeaux III, 506 p.

DAVID L., HALBERT L., 2010, « Logiques financières globales et fabrique de la ville », dans *Regards sur la Terre 2010*, Paris, Presses de Sciences Po (PFNSP), p. 90–108.

DELPEUCH T., 2008, « L'analyse des transferts internationaux de politiques publiques : un état de l'art », *Questions de Recherche / Research in Question*, 27, p. 69.

DEMOULIN J., 2014, *La participation des locataires: un instrument de gestion dans les organismes HLM*, Thèse de doctorat, Nanterre, Paris Ouest Nanterre La Défense.

DEMOULIN J., TRIBOUT S., 2014, « Construire des espaces de réflexivité pour analyser et transformer les pratiques professionnelles : un travail de légitimation », *¿ Interrogations ?*, 19.

DESAGE F., 2005, *Le « consensus » communautaire contre l'intégration intercommunale Séquences et dynamiques d'institutionnalisation de la communauté urbaine de Lille (1964-2003)*, Thèse de doctorat, Lille, Université du Droit et de la Santé-Lille II, 707 p.

DIAZ-BONE R., THEVENOT L., 2010, « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Trivium. Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales - Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes- und Sozialwissenschaften*, 5.

DRIANT J.-C., 2011, « Pourquoi manque-t-il des logements en France ? », *Métropolitiques*.

DROZDZ M., 2014, *Regeneration b (d) oom. Territoires et politique de la régénération urbaine par projet à Londres*, Thèse de doctorat, Lyon, Université Lumière Lyon 2.

DUARTE P., 2015, « Représentations sociales, négociations et interactions : le cas de deux projets urbains à Grenoble », *Négociations*, 23, 1, p. 137-149.

DUFY C., WEBER F., 2007, *L'ethnographie économique*, Paris, La Découverte, 122 p.

DUPUY G., 2010, « Le maire, le promoteur et l'accession sociale », *Métropolitiques*.

ELLUL J., 1990, *La technique ou l'enjeu du siècle*, Paris, Economica, 423 p.

EMELIANOFF C., 2002, « Comment définir une ville durable », *Villes et développement durable. Des expériences à échanger*, p. 13–15.

EMELIANOFF C., 2007, « Les quartiers durables en Europe : un tournant urbanistique? », *Urbia: les Cahiers du développement urbain durable*, 4, p. 11–30.

EXERTIER A., 2013, « Le PPP en aménagement urbain, pourquoi faire ? », *Urbanités*.

FAINSTEIN S.S., 2001, *The city builders: property development in New York and London, 1980-2000*, Lawrance, University Press of Kansas, 310 p.

FAVRET-SAADA J., 1977, *Les mots, la mort, les sorts*, Paris, Gallimard, 332 p.

FAVRET-SAADA J. , 1990, « Être affecté », *Gradhiva*, 8, p. 3-9.

FERGUSON Y., 2008, « Réflexion autour des nouveaux instruments de la production urbaine : vers la fin du modèle keynésien? », *Métropoles*, 4.

FEYERABEND P., 1979, *Contre la méthode. Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Paris, Seuil, 349 p.

FLAMANT N., 1998, *Anthropologie du pouvoir et des hierarchies sociales chez les cadres superieurs d'une entreprise francaise de l'industrie spatiale*, Thèse de doctorat, Paris, EHESS, 415 p.

FLAMANT N., 2005, « Observer, analyser, restituer. Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise », *Terrain. Revue d'ethnologie de l'Europe*, 44, p. 137–152.

FLAMANT N., JEUDY-BALLINI M., 2002, « Le charme discret des entreprises », *Terrain. Revue d'ethnologie de l'Europe*, 39, p. 5–16.

FLEURY A., 2010, « Public/privé : la (re)distribution des rôles dans la production des espaces publics à Paris et à Berlin », *Métropoles*, 8.

FONAROW W., 2008, « Portrait du chercheur en fan », *Rue Descartes*, 2, p. 122–126.

FOUCAULT M., 2014, *Naissance de la biopolitique: Cours au collège de France*, Paris, EHESS, Gallimard, Seuil, 355 p.

FOURNIER P., 1996, « Des observations sous surveillance », *Genèses*, *24*, 1, p. 103–119.

FOURNIER P., HATZFELD N., LOMBA C., MULLER S., 2008, « Étudier le travail en situation », dans *Observer le travail : histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte, p. 7–21.

FRIDLENDER J.-M., 2007, « Une approche dialectique, entre subjectivation et action », dans HANIQUE F., GAULEJAC V. DE, ROCHE P. (dirs.), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Ramonville Saint-Agne, ERES, p. 231–250.

FRIEDBERG E., 1992, « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, *33*, 4, p. 531–557.

FRIGGIT J., 2011, « Quelles perspectives pour le prix des logements après son envolée? », *Regards croisées sur l'économie. Pour sortir de la crise du logement.*, *1*, 9, p. 14–32.

GALLENGA G., 2008, « L'empathie inversée au cœur de la relation ethnographique », *Journal des anthropologues. Association française des anthropologues*, 114-115, p. 145–161.

GARFINKEL H., 1967, *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 288 p.

GAUDIN J.-P., 1995, « Politiques urbaines et négociations territoriales. Quelle légitimité pour les réseaux de politiques publiques ? », *Revue française de science politique*, *45*, 1, p. 31–56.

GAUDIN J.-P., 2010, *Gouverner par contrat*, Paris, Presses de Sciences Po.

GENARD J.-L., ROCA I ESCODA M., 2010, « La « rupture épistémologique » du chercheur au prix de la trahison des acteurs ? Les tensions entre postures « objectivante » et « participante » dans l'enquête sociologique », *Ethique publique*, *12*, 1, p. 139-163.

GENESTIER P., 1993, « Que vaut la notion de projet urbain? », *L'architecture aujourd'hui*, 288, p. 40-46.

GIMAT M., POLLARD J., 2016, « Un tournant discret : la production de logements sociaux par les promoteurs immobiliers », *Géographie Économie Société*, *18*, 2, p. 257-282.

GOFFMAN E., 1989, « On fieldwork », *Journal of Contemporary Ethnography*, *18*, 2, p. 123–132.

GOFFMANN E., 1974, *Les rites d'interaction*, Paris, Editions de Minuit, 230 p.

GRANELLE J.-J., 1998, « Où en est la promotion immobilière privée? », *Etudes Foncières*, 78, p. 25–31.

GUIRONNET A., ATTUYER K., HALBERT L., 2016, « Building cities on financial assets: The financialisation of property markets and its implications for city governments in the Paris city-region », *Urban Studies*, *53*, 7, p. 1442–1464.

GUMUCHIAN H., GRASSET E., LAJARGE R., ROUX E., 2003, *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Paris, Anthropos, 186 p.

HACKWORTH J., 2007, *The Neoliberal City: Governance, Ideology, and Development in American Urbanism*, Londres, Cornell University Press, 225 p.

HALBERT L., 2013, « Les acteurs des marchés financiers font-ils la ville ? Vers un agenda de recherche. », *Espaces Temps*.

HALPERN C., POLLARD J., 2013, « Les acteurs de marché font-ils la ville ? », *Espaces Temps*.

HARVEY D., 1989, « From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism », *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, *71*, 1, p. 3-17.

HARVEY D., 1995, « L'accumulation flexible par l'urbanisation. Réflexions sur le "postmodernisme" dans la grande ville américaine. », *Futur antérieur*, *29*, 3, p. 121–145.

HARVEY D., 2009, *Social justice and the city*, Londres, University of Georgia Press, 354 p.

HAYOT A., 2002, « Pour une anthropologie de la ville et dans la ville : questions de méthodes », *Revue européenne des migrations internationales*, *18*, 3, p. 93–105.

IDT J., 2009, *Le pilotage des projets d'aménagement urbain: entre technique et politique: une analyse basée sur les cas de Paris, Lille et Chartres*, Thèse de doctorat, Paris, Paris 8, 557 p.

JESSOP B., 2002, « Liberalism, Neoliberalism, and Urban Governance: A State–Theoretical Perspective », *Antipode*, *34*, 3, p. 452–472.

JOSEPH I., 2004, *Météor: les métamorphoses du métro*, Paris, Economica, 91 p.

JOSEPH I., GRAFMEYER Y., 2004, *L'école de Chicago Naissance de l'écologie urbaine*, Paris, Flammarion, 377 p.

KAUFMANN J.-C., 2011, *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 126 p.

KEIL R., 2002, « "Common–Sense" Neoliberalism: Progressive Conservative Urbanism in Toronto, Canada », *Antipode*, *34*, 3, p. 578–601.

KLINGMANN A., 2010*, Brandscapes: Architecture in the Experience Economy*, Cambridge, MIT Press, 364 p.

LAMBELET A., 2003, « Un ethnologue en entreprise : entre séduction et révélation », *ethnographiques.org*, 3.

LAPASSADE G., 2002, « Observation participante », dans BARUS-MICHEL J., ENRIQUEZ E., LEVY A., HUGUET J.-M. (dirs.), *Vocabulaire de Psychosociologie. Références et positions.*, Ramonville Saint-Agne, ERES, p. 375-390.

LATOUR B., 1989, *La Science en action*, Paris, La Découverte, 450 p.

LATOUR B., 1991, *Nous n'avons jamais été modernes : essai d'anthropologie symétrique*, Paris, La Découverte, 210 p.

LATOUR B., YANEVA A., 2008, « Give me a gun and I will make all buildings move: An ANT's view of architecture », *Explorations in architecture: Teaching, design, research*, p.80–89.

LE GALES P., 1995, « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de science politique*, *45*, 1, p. 57–95.

LE GALES P., 2003, *Le retour des villes européennes : sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*, Paris, Presses de Sciences Po, 454 p.

LE GOIX R., LOUDIER-MALGOUYRES C., 2005, « La production privée des espaces publics », *Annales de la Recherche Urbaine*, 99, p. 28–38.

LEFEBVRE H., 1970, *La révolution urbaine*, Paris, Gallimard, 248 p

LEFEBVRE H., 1974, *La production de l'espace*, Paris, Anthropos.

LEJEUNE P., 1975, *Le pacte autobiographique*, Paris, Seuil, 357 p.

LEPOUTRE D., 1997, *Coeur de banlieue : Codes, rites, et langages*, Paris, Odile Jacob, 362 p.

LESCURE M., 1980, *Les sociétés immobilières en France au XIXe siècle: contribution à l'histoire de la mise en valeur du sol urbain en économie capitaliste*, Paris, Publications de la Sorbonne, 84 p.

LEVY A., 2006, « Quel urbanisme face aux mutations de la société postindustrielle ? », *Esprit*, *Novembre*, 11, p. 61–75.

LINHARDT D., MUNIESA F., 2011, « Tenir lieu de politique », *Politix*, 95, p. 7–21.

LINHART R., 1978, *L'Établi*, Paris, Éditions de Minuit, 186 p.

LLORENTE M., VILMIN T., 2012, « Analyse économique de l'aménagement urbain. Une lecture néo-institutionnelle », Paris, PUCA.

LOGAN J., MOLOTCH H., 1987, *Urban fortunes: the political economy of place*, Berkeley, University of California Press, 383 p.

LORRAIN D., 1987, « Le grand fossé ? Le débat public/privé et les services urbains », *Réseaux*, *5*, 26, p. 113-137.

LORRAIN D., 1992, « Le modèle ensemblier en France », dans CAMPAGNAC É. (dir.), *Les grands groupes de la construction : de nouveaux acteurs urbains*, Paris, L'Harmattan, p. 71–82.

LORRAIN D., 1995, « La grande entreprise urbaine et l'action publique », *Sociologie du Travail*, *37*, 2, p. 199–220.

LORRAIN D., 1998, « Le régulateur, le service public, le marché et la firme », *Flux*, *14*, 31, p. 13–24.

LORRAIN D., 2002a, « Les entreprises et la production urbaine », *Entreprises et histoire*, *3*, 30, p. 5-6.

LORRAIN D., 2002b, « Capitalismes urbains : la montée des firmes d'infrastructures », *Entreprises et histoire*, *3*, 30, p. 7-31.

LORRAIN D., 2013, « La ville et les marchés : ce qui change au début du 21e siècle. », *Espaces Temps*.

LUCAN J., 2001, « Architectures fin de siècle », *AMC*, 112, p. 186-189.

LUCAN J., 2012, *Où va la ville aujourd'hui. Formes urbaines et mixité*, Paris, Éditions de la Villette, 195 p.

MACHIN C., 2011, *Mémoire de M2, dir. S. Fol*, Mémoire de M2, Paris, Université paris 1.

MARTY F., TROSA S., VOISIN A., 2006, *Les partenariats public-privé*, Paris, La Découverte, 122 p.

MARTY O., 2003, « L'ethnographie des entreprises, Histoire et catégories d'une discipline naissante ; Proposition d'article pour Histoire Sociale »,.

MASBOUNGI A., 2010, *La ville est une figure libre*, Marseille, Parenthèses, 127 p.

MASBOUNGI A., ROUX J.-M., 1995, *Public Privé : quel aménagement pour demain?*, Paris, Ministère du Logement - Villes et Territoires (Villes et Territoires), 133 p.

MAULAT J., 2014, *Coordonner urbanisme et transport ferroviaire régional : le modèle à l'épreuve des pratiques. Etude croisée des métropoles de Toulouse et Nantes.*, Thèse de doctorat, Paris, Université Paris 1, 564 p.

MAURICE R., 2014, *Politiques foncières locales et dynamiques de promotion immobilière.*, Thèse de doctorat, Grenoble, Université de Grenoble, 486 p.

MAURINES B., 1991, « Ethnologie en entreprise : impressions et réflexions sur une enquête de terrain », *Le Journal des Anthropologues*, *43*, 1, p. 65-71.

MENEZ F., 2006, « Le territoire au cœur des rapports publics privés : La cite internationale de lyon » GHORRA-GOBIN C., VELUT S. (dirs.), *Géocarrefour*, *81*, 2, p. 105–111.

MERCIER S., 2006, « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », dans *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, p. 157-172.

MESURE H., 2006, « La théorie des parties prenantes comme justification politique de la très grande entreprise », dans *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, p. 227-236.

MEUNIER S., 1998, « Les Yeux dans les bleus », *Canal Plus*

MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE DU D. DURABLE ET DE L'ÉNERGIE, CETE, 1993, *Le projet urbain, les politiques partenariales, et les professions de l'urbanisme. L'évolution des relations entre les maîtres d'ouvrage et les élus locaux dans le cadre d'une offre globale d'aménagement. Les nouvelles formes de la coordination urbaine.*, Paris, Ministère de l'équipement, 108 p.

MOLOTCH H., 1976, « The City as a Growth Machine: Toward a Political Economy of Place », *American Journal of Sociology*, *82*, 2, p. 309–332.

MOODY K., 2007, *From welfare state to real estate: regime change in New York City, 1974 to the present*, Londres, New Press, 340 p.

MORANGE M., FOL S., 2014, « Ville, néolibéralisation et justice », *Justice Spatiale \ Spatial Justice*, 6.

MUNIESA F., LINHARDT D. (dir.), 2011, « Politiques d'économisation », *Politix,* n°95,

NAPPI-CHOULET I., 2012, « Le logement, laissé-pour-compte de la financiarisation de l'immobilier », *Esprit*, *Janvier*, 1, p. 84–95.

NIVET S., 2000, « Sans un nuage », *Le visiteur*, 6, p. 190–207.

NIVET S., 2005, « Evolution de la commande privée en architecture dans les villes nouvelles. Vol. 1 : Le cas des immeubles de logements à Marne-la-Vallée », Paris, PUCA.

NIVET S., 2006, *Architecture d'auteur versus produit commercial? L'Immeuble-villas et les Villas suspendues® : deux stratégies de communication*, Thèse de doctorat, Marne-la-Vallée, Paris 8, 346 p.

NIVET S., AKINOSHO F., 2003, « Dossier Promoteurs et architectes », *D'Architecture*, 126, p. 19-32.

OBLET T., 2005, *Gouverner la ville : les voies urbaines de la démocratie moderne*, Paris, Presses universitaires de France, 306 p.

OLIVIER DE SARDAN J.-P., 1998, « Emique », *L'homme*, *38*, 147, p. 151–166.

OLIVIER DE SARDAN J.-P., 2008, *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 365 p.

PAILLE P., MUCCHIELLI A., 2012, « L'analyse thématique », dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, p. 231-314.

PASQUIER R., SCHREIBER D., 2007, « De l'interdiscipline à l'indiscipline. Et retour ? », *Labyrinthe*, 27, p. 91–108.

PECK J., 2001, « Neoliberalizing states: thin policies/hard outcomes. », *Progress in Human Geography*, *25*, 3, p. 445-455.

PENEFF J., 1992, *L'hôpital en urgence : étude par observation participante*, Editions Métailié, 258 p.

PINÇON M., PINÇON-CHARLOT M., 1997, *Voyage en grande bourgeoisie : journal d'enquête*, Paris, Presses universitaires de France, 180 p.

PINSON D., 2003, « L'Urbanisme : une discipline indisciplinée ? », *Futures*, *36*, 4, p. 503–513.

PINSON G., 2005a, « L'idéologie des projets urbains », *Sciences de la société*, 65, p. 28–51.

PINSON G., 2005b, « Le projet urbain comme instrument d'action publique », dans *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 199–233.

PINSON G., 2009, *Gouverner la ville par projet : urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Paris, Presses de Sciences Po, 422 p.

PINSON G., 2010, « La gouvernance des villes françaises », *Métropoles*, 7.

POIRIER K., 1991, « Immersion, identification, quelle méthodologie appliquer à l'observation des entreprises? », *Journal des anthropologues*, 43-44, p. 73–78.

POLLARD J., 2007, « Les grands promoteurs immobiliers français », *http://www.cairn.info/*, *n° 69*, 3, p. 94–108.

POLLARD J., 2009, *Acteurs économiques et régulation politique: Les promoteurs immobiliers au centre des politiques du logement dans les régions de Paris et Madrid*, Thèse de doctorat, Paris, Sciences Po Paris, 530 p.

POLLARD J., 2011, « Les groupes d'intérêt vus du local », *Revue française de science politique*, *61*, 4, p. 681-705.

POUPEAU F.-M., GUERANGER D., CADIOU S., 2012, « Les consultants font-ils (de) la politique ? », *Politiques et management public*, *29*, 1, p. 9–19.

PUCA, 2015, « Mixité fonctionnelle versus zoning : de nouveaux enjeux ? (2011-2015) », Paris.

PURCELL M., 2009, « Le Droit à la ville et les mouvements urbains contemporains », *Rue Descartes*, *63*, 1, p. 40-50.

PUSEY M., 1998, « Between economic dissolution and the return of the social: the contest for civil society in Australia », dans ALEXANDER J.C. (dir.), *Real Civil Societies. Dilemmas of Institutionalization*, Londres, Sage Publications, p. 40-66.

RAAD L., 2014, *Transformations sociales en banlieue rouge. Politiques locales, stratégies résidentielles et inscription territoriale des classes moyennes*, Thèse de doctorat, Paris, Université Paris 7 Diderot, 605 p.

RAYNAUD D., 1999, « Forme urbaine : une notion exemplaire du point de vue de l'épistémologie des sciences sociales », dans BOUDON P. (dir.), *Langages singuliers et partagés de l'urbain (Actes du Colloque LOUEST, CNRS UMR 7544)*, Paris, L'Harmattan, p. 93–120.

RENARD V., 2008, « La ville saisie par la finance », *Le débat*, 1, p. 106–117.

ROGERS C.R., 1967, *Le développement de la personne*, Paris, Dunod, 286 p.

RONCAYOLO M., 1996, « Conceptions, structures matérielles, pratiques. Réflexions autour du "projet urbain" », *Enquête*, 4, p. 59–68.

ROSSI A., 1981, *L'architecture de la ville*, Paris, L'Equerre, 295 p.

ROUSSEAU M., 2011, *Vendre la ville (post)industrielle. Capitalisme, pouvoir et politiques d'image à Roubaix et à Sheffield (1945-2010)*, Thèse de doctorat, Saint-Etienne, Saint Etienne, 761 p.

ROUX J.-M., 2008, « Aménagement : pour une réforme du code de l'urbanisme », *Etudes Foncières*, 134, p. 14-17.

ROY D., 2006, *Un sociologue à l'usine : textes essentiels pour la sociologie du travail*, Paris, La Découverte, 244 p.

SAGER T., 2011, « Neo-liberal urban planning policies: A literature survey 1990–2010 », *Progress in planning*, *76*, 4, p. 147–199.

SCHERRER F., 2010, « Le contrepoint des études urbaines et de l'urbanisme : ou comment se détacher de l'évidence de leur utilité sociale », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 10, p. 187–195.

SCOTT A.J., 2011a, « Emerging cities of the third wave », *City*, *15*, 3-4, p. 289–321.

SCOTT A.J., 2011b, « A world in emergence: Notes toward a resynthesis of urban-economic geography for the 21st century », *Urban Geography*, *32*, 6, p. 845–870.

SELIM M., 1993, « Ethnologie et entreprise », *L'Homme et la société*, *109*, 3, p. 51–66.

SELIM M., et SUGITA K., 1991, « Dossier Ethnologie de l'Entreprise ». *Journal des Anthropologues*, no 43-44: 9-143.

SERRA L., 2015, *Le chantier comme projet urbain*, Thèse de doctorat, Nanterre, Paris Ouest Nanterre La Défense.

SIMON H.A., 1997, *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations*, New York, Free Press, 368 p.

SMITH A., 1776, *An inquiry into the nature and causes ofthe wealth of nations*, Londres, George Routledge, 780 p.

SMITH N. 1987. « Gentrification and the rent gap ». *Annals of the Association of American geographers* 77 (3): 462-65.

SOUAMI T., 2009, *Ecoquartiers. Secrets de fabrication*, Paris, Les Carnets de l'info, 207 p.

SOULE B., 2007, « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, *27*, 1, p. 127–140.

STONE C.N., 1989, *Regime politics: governing Atlanta, 1946-1988*, Lawrance, University Press of Kansas, 314 p.

STONE C.N., 1993, « Urban regimes and the capacity to govern : A Political Economy Approach », *Journal of Urban Affairs*, *15*, 1, p. 1–28.

STRAUSS A., CORBIN J., 1994, « Grounded theory methodology. An overview », dans DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (dirs.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 217-285.

TABURET A., 2012, *Promoteurs immobiliers privés et problématiques de développement durable urbain*, Thèse de doctorat, Le Mans, Université du Maine, 373 p.

THERY O., 2007, « Fabriquer la ville, nouvelles attentes, nouvelles cultures. », *Traits Urbains*, supplément au n°14.

THEURILLAT T., 2012, « La ville négociée : entre financiarisation et durabilité », *Géographie, économie, société*, *13*, 3, p. 225–254.

THEURILLAT T., RERAT P., CREVOISIER O., 2014, « Les marchés immobiliers: acteurs, institutions et territoires », *Géographie, économie, société*, *16*, 2, p. 233–254.

THOMAS D.R., 2006, « A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data », *American journal of evaluation*, *27*, 2, p. 237–246.

TOPALOV C., 1972, « La Promotion immobilière », *La Pensée. Revue du rationalisme moderne*, 166, p. 109–141.

TOPALOV C., 1974, *Les promoteurs immobiliers : contribution à l'analyse de la production capitaliste du logement en France*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 413 p.

TOPALOV C., 1977, « Surprofits et rentes foncières dans la ville capitaliste », *International Journal of Urban and Regional Research*, *1*, 1-4, p. 425–446.

TOPALOV C., 1984, *Le profit, la rente et la ville : éléments de théorie*, Paris, Economica, 233 p.

TOPALOV C., 1987, *Le logement en France : histoire d'une marchandise impossible*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 437 p.

TOPALOV C., 2013, « Trente ans de sociologie urbaine. Un point de vue français », *Métropolitiques*.

TOUSSAINT J.-Y., ZIMMERMANN M., 2000, « Projet urbain, technique et complexité », dans *Le projet urbain. Enjeux, expérimentations et professions*, Paris, Editions de la Villette, p. 183–200.

TROUILLARD E., 2014, *La production de logements neufs par la promotion privée en Île-de-France (1984-2012): marchés immobiliers et stratégies de localisation.*, Thèse de doctorat, Paris, Université Paris 7 - Denis Diderot, 313 p.

VAUGHAN D., 1999, « The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster », *Annual review of sociology*, *25*, p. 271–305.

VERHAGE R., 2009, « La reconversion des friches urbaines-les enseignements de l'expérience BERI », *Etudes foncières*, 139, p. 20–40.

VIKE H., 2013, « Utopian time and contemporary time: Temporal dimensions of planning and reform in the Norwegian Welfare State », dans ABRAM S., WESZKALNYS G. (dirs.), *Elusive Promises: Planning in the Contemporary World*, New York, Berghahn, p. 35-55.

VILMIN T., 2015, « Élus et promoteurs : entre normes et négociations », *Métropolitiques*.

VILMIN T, 2016, « L'Aménagement urbain », *Parenthèses*, 160 p.

VILMIN T., LLORENTE M., 2012, « Analyse socio-économique de projets urbains complexes : facteurs et conditions de réussite », PUCA.

VOVELLE M., 1986, « Plutôt labroussien que braudélien », *Espaces Temps*, *34*, 1, p. 16–19.

WACQUANT L. 2002. *Corps & âme: carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur*. Agone.

WEBER F., 1989, *Le travail à-côté : étude d'ethnographie ouvrière*, Paris, Institut national de la recherche agronomique, 212 p.

WEBER R., 2002, « Extracting Value from the City: Neoliberalism and Urban Redevelopment », *Antipode*, *34*, 3, p. 519–540.

WEIL S., 1951, *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 273 p.

WENDLING T., 2011, « Us et abus de la notion de fait social total. », *Revue du MAUSS*, *36*, 2, p. 87–99.

WHYTE W.F., 1993, *Street corner society. The social structure of an Italian slum*, Chicago, University of Chicago Press, 418 p.

WILLIAMSON O.E., 1979, « Transaction-cost economics: the governance of contractual relations », *Journal of law and economics*, *22*, 2, p. 233–261.

WILLIAMSON O.E., 1994, *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions, 404 p.

WINKIN Y., 1997, « L'observation participante est-elle un leurre ? », *Communication et organisation*, 12.

ZAKI L., 2006, « L'écriture d'une thèse en sciences sociales : entre contingences et nécessités », *Genèses*, *65*, 4, p. 112–125.

ZUKIN S. 1993. *Landscapes of power: from Detroit to Disney World*. University of California Pr

ZUKIN S., 2009, *Naked City: The Death and Life of Authentic Urban Places*, Oxford University Press, 314 p.

BIBLIOGRAPHIE GRISE

BATIACTU, 2016, « Altarea Cogedim acquiert le promoteur Pitch Promotion », *Batiactu*.

COUR DES COMPTES, 2015, « Rapport public annuel 2015 », https://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/Rapport-public-annuel-2015.

DININ A., 2014, « « Les promoteurs ne sont pas coupables ! » », *Le Monde*, 2014.

DININ A., 2015, « *Il nous faut un nouveau baron Haussmann »*, *Les Echos*, 2015.

DRIEA, 2014, « Opérations d'aménagement à fort potentiel de logements en Île-de-France », Paris, DRIEA.

EIFFAGE, 2015, « Rapport annuel 2014 », Asnières-sur-Seine, Eiffage.

FNPC, 1991, *Réussir l'aménagement urbain : le partenariat avec le secteur privé de la promotion-construction*, Le Moniteur, 167 p.

FPI, 2010, « Promoteur immobilier en 2010 (Enquête complète) », FPI.

IAU, APUR, 2010, « Le logement – Un champ d'étude et d'action pour Paris Métropole », IAU, 18 p.

LES ECHOS, 2007 « Urbanisme : le privé à la manoeuvre », Supplément immobilier, 10 mai 2007.

NEXITY, 2015, « Document de référence 2014, Rapport financier annuel ».

ORF, OBSERVATOIRE REGIONAL DU FONCIER EN ILE-DE-FRANCE. 2007. « Offre foncière et choix de localisation des opérations de construction ». Rapport de groupe de travail.

ORF, OBSERVATOIRE REGIONAL DU FONCIER EN ILE-DE-FRANCE.; 2014. « La relance de l'urbanisme opérationnel : quelles pistes d'innovation? »

PARIS METROPOLE, APUR, IAU-IDF, 2012, « Enquête sur les projets de logements des collectivités adhérentes de Paris Métropole », Paris.

PUCA, 2015. « Mixité fonctionnelle versus zoning : de nouveaux enjeux ? (2011-2015) ».

TECHNICITES, 2007, *«La ville négociée »* (septembre)

URBAPRESS, 2015, *Classement des Promoteurs 2015*, Urbapress.

LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES UTILISES

AFTRP : Agence foncière et technique de la région parisienne

AMO : Assistant à maîtrise d'ouvrage

ANRU : Agence nationale pour la rénovation urbaine

BAVE : Bornes enterrées d'apport volontaire des ordures ménagères

BBC : Bâtiment basse consommation

BET : Bureau d'études techniques

BTP : Bâtiment travaux publics

CCTP : Cahier des clauses techniques particulières

CDC : Caisse des dépôts

CDT : Contrat de développement territorial

CIFRE : Convention industrielle de formation par la recherche

DCE : Dossier de consultation des entreprises

DDE : Direction départementale de l'équipement

DGS : Directeur général des services

DRIEA : Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement

DRIEE : Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie

DUD : développement urbain durable

EPA : Etablissement public d'aménagement

EPCI : Etablissemnt public de coopération intercommunale

ESS : Economie sociale et solidaire

ESTP : Ecole spéciale des travaux publics

FNPC : Fédération nationale des promoteurs constructeurs

GA : Green aménagement

GSP : Green secteur production

IAU : Institut d'Aménagement et d'urbanisme de la region Ile-de-France

IDDRI : Institut du développment durable et des relations internationales

MIPIM : Marché international des professionnels de l'immobilier

MOE : Maîtrise d'oeuvre

MOS : Mode d'occupation des sols

NPNRU : Nouveau programme national de renouvellement urbain

OPAC : Office public d'aménagement et de construction

OPH : Office public de l'habitat

PC : Permis de construire

PCM : Permis de construire modificatif

PLAI : Prêt locatif aidé d'intégration

PLH : Plan local de l'habitat

PLS : Prêt locatif social

PLU : Plan local d'urbanisme

PMR : Personne à mobilité réduite

RP : Responsable de programme

SDP : Surface de plancher

SDRIF : Schéma directeur de le région Ile de France

SEM : Société d'économie mixte

SGP : Société du Grand Paris

SHAB : Surface habitable

SHON : Surface hors oeuvre nette

SIMI : Salon de l'immobilier d'entreprise

STIF : Syndicat des transports d'Ile de France

SRU : Solidarité et renouvellement urbain

TCA : Traité de concession d'aménagement

VEFA : Vente en l'état futur d'achèvement

VRD : Voirie et réseaux divers

ZAC : Zone d'aménagement concerté

TABLE DES MATIERES

RESUME **5**
ABSTRACT **5**
REMERCIEMENTS **7**
SOMMAIRE **8**
INTRODUCTION GENERALE **11**
CHAPITRE 1- DU CONTEXTE : LA PRODUCTION DE LA VILLE DANS LES ANNEES 2010 ..... **17**
AVERTISSEMENT **17**
INTRODUCTION **17**
1. Un contexte économique qui modifie le modèle de financement de la ville dense **18**
Une répartition traditionnelle où le secteur public aménage le centre et le secteur privé la périphérie *18*
Un usage grandissant des capitaux privés dans la fabrique urbaine *19*
Une gouvernance urbaine qui évolue au profit des acteurs privés *20*
2. Le projet urbain comme réceptacle de ces évolutions **21**
La montée en puissance du projet urbain *21*
Proposition de définition du projet urbain *21*
Des injonctions législatives à modifier les pratiques des projets urbains *22*
La libéralisation de l'aménagement *23*
Le retour du modèle ensemblier *24*
3. Vers une augmentation des projets urbains privés en zone dense **25**
La baisse historique du nombre de ZAC *25*
Une production de logements minoritaire mais massive et en augmentation *25*
Des projets immobiliers de plus en plus importants *26*
Un modèle désormais tourné vers la zone dense *27*
4. L'influence grandissante des opérateurs immobiliers privés dans le projet urbain **28**
La montée en puissance des opérateurs immobiliers privés *28*
Des relations entre acteurs qui se renouvellent *29*
De l'influence spatiale des opérateurs immobiliers *30*
Etudier l'action d'une firme pour en comprendre les effets spatiaux *31*
5. Questions de recherche **32**
De la promotion vers l'aménagement : quelles conséquences pour la ville ? *32*
Etudier les projets mixtes à dominante résidentielle *33*
Cadre spatio-temporel : le projet urbain *34*
Une approche pluridisciplinaire à plusieurs échelles *35*
Cadre territorial : la zone dense de l'agglomération parisienne *35*
6. Mobiliser une approche scientifique à l'échelle de la firme **36**
Un cadre néomarxiste dominant mais inadéquat *36*
Etudier les organisations et les institutions : une entrée qui ignore l'optique spatiale *38*
CONCLUSION **39**

CHAPITRE 2 - DE LA METHODE : L'OBSERVATION PARTICIPANTE COMME SUPPORT **41**
INTRODUCTION **41**

1. Ajourner les hypothèses pour entrer sur le terrain : une approche inductive **42**
Des entretiens préparatoires qui réfutent les hypothèses de départ *43*
La fécondité de l'analyse empirique *44*
L'induction comme vecteur de neutralité face à un sujet politique *46*

2. Recours à l'observation : de l'ethnographie, pour quoi faire ? **47**
Un moyen de dépasser la méthode par entretiens *47*
Une méthode par observation au corpus méthodologique varié *48*
Dans la boite noire du promoteur *50*
Prendre les acteurs au sérieux *52*

3. Rentrer sur le terrain : entre négociation et présentation de soi **53**
Préparer son entrée *53*
Savoir se présenter pour accéder au terrain *54*
Un cadre juridique rigide qui s'assouplit à l'usage *55*
Rentrer sur le terrain *57*
Faire accepter sa présence et la rendre ordinaire *59*
L'intégration symbolique au terrain *61*
L'objectivation des acteurs comme danger de la méthode d'observation *62*

4. Catégoriser l'observation **64**
Se situer dans l'entreprise et dans la littérature *64*
Faire feu de tout bois *65*
Participer pour mieux observer *68*
Restituer pour survivre *69*

5. Les limites de l'observation **69**
Une méthode chronophage *70*
Une contingence relative des terrains de recherche *70*
Se couper de certains acteurs et en oublier d'autres *72*
Observer l'intérieur d'une organisation *72*
Le danger d'une empathie exacerbée *73*
Une distanciation qui assure l'engagement du chercheur *74*

6. L'observation comme passerelle vers d'autres sources qualitatives **76**
Multiplier les sources : tentative de typologie *76*
La revanche de la méthode par entretiens *77*
Les entretiens formels *79*
Les entretiens informels *80*
Les carnets de terrains *81*

7. Méthode d'écriture **82**
De l'utilité des descriptions ethnographiques *82*
Descriptions globales, analyses partielles *83*
Posture disciplinaire indécise et rigueur bricolée *84*
Anonymisation des acteurs et des organisations *85*
Le « pacte ethnographique » comme régime de véridicité *86*
CONCLUSION **86**

CHAPITRE 3 - DE LA PROMOTION IMMOBILIERE : LE FONCTIONNEMENT DES GRANDS OPERATEURS **89**
INTRODUCTION **89**
1. Organisation des principaux opérateurs immobiliers français **90**
Une profession concentrée et tournée vers le logement *91*
Eiffage Immobilier *93*
Bouygues Immobilier et sa « cousine », Linkcity *95*
Nexity *97*
2. L'intégration des activités sur la chaine de production de la ville **99**
Théorie et objectifs de l'intégration *100*
Maîtriser la chaîne de production de la ville *101*
Une intégration qui conduit à une situation de monopole ? *102*
Des gains économiques ou organisationnels ? *103*
Les hésitations sur les modèles organisationnels *104*
Les limites de l'intégration *105*
3. Le groupe Green immobilier, géant de la promotion **107**
La direction générale et les structures support *107*
Le comité d'engagement *109*
Les multiples filiales de promotion immobilière *110*
La particularité de la filiale Green Aménagement *111*
4. Green Secteur Production : une « *machine de guerre* » bien huilée **114**
Une entreprise à part dans la profession *114*
La « journée d'entreprise » de GSP *116*
Une stratégie marketing singulière et fondamentale *119*
5. L'organisation de Green Secteur Production **120**
L'indépendance du service développement *121*
Le service programme, au cœur du métier de promoteur *123*
Le service des études : pierre de touche masquée de GSP *125*
Une entreprise tournée vers l'ingénierie *129*
CONCLUSION **131**
CHAPITRE 4 - DU RAPPORT ENTRE ACTEURS : JEUX DE ROLES ET INTERDEPENDANCES **133**
INTRODUCTION **133**
1. Les élus, clients symboliques des promoteurs immobiliers **136**
La proximité de la direction générale avec les élus nationaux *137*
L'enjeu d'un accès direct aux élus *139*
L'importance des relations informelles *140*
Les promoteurs à la « Fête de l'Huma » *143*
Le poids négligeable de la couleur politique *143*
L'influence du calendrier électoral *144*
Des promoteurs instrumentalisés par les politiciens locaux ? *146*
2. Des relations ambivalentes avec les services techniques des acteurs publics **147**
Les services techniques au service des promoteurs *150*
Rapports de confiance, rapports de défiance *151*
Le double jeu des SEM *152*
Relations des promoteurs aux bailleurs sociaux qui achètent les immeubles en VEFA *155*
Relation des aménageurs aux bailleurs sociaux qui achètent des droits à construire *157*

Connaître l'administration : l'exemple des pompiers et de la DRIEE *158*

3. De fins observateurs de l'échiquier institutionnel **159**
La montée en puissance des intercommunalités *160*
Les jugements de valeur sur les capacités techniques des partenaires *163*
Contourner ou remplacer les services techniques ? *164*

4. Des architectes subordonnés aux contraintes des promoteurs **166**
Une interdépendance inégale *166*
La liberté a priori laissée aux architectes *167*
Des « prestataires » incontournables *168*
La double casquette des architectes conseil *171*
Les modes de rémunération des maîtres d'œuvre *172*
S'approprier les catégories de son interlocuteur pour arriver à ses fins *173*

5. Garder le contrôle sur les prestataires **174**
Des bureaux d'études indépendants aux conclusions contrôlées *174*
Le cas d'un bureau d'études environnementales à la fois juge et partie *176*
Les relation avec les entreprises de construction *178*

6. Des interrelations personnelles avec l'information pour monnaie d'échange **179**
L'importance des relations individuelles *180*
L'information stratégique comme ressource *181*
CONCLUSION **182**

CHAPITRE 5 - DE L'ECONOMIE : L'ARGENT NE FAIT PAS LE PROMOTEUR (MAIS IL Y CONTRIBUE) **185**
INTRODUCTION **186**

1. « Faire tourner le bilan »* pour *« assurer sa marge » **188**
La marge comme indicateur de performance *189*
Privilégier une marge moyenne et constante *191*
Se laisser une marge pour assurer sa marge *192*

2. Les objectifs de l'intégration **193**
La théorie de l'intégration : une analyse néo-institutionnelle *194*
Mobiliser ses capacités d'investissement pour capter les marchés *195*
Des incitations organisationnelles au financement privé de l'aménagement *196*
Générer de l'activité pour les filiales en aval *197*
Créer une situation de monopole *199*
Réaliser des économies d'échelle *201*
Déduire le bilan d'aménagement du bilan de promotion *201*
Une mutualisation théorique source de désaccords pratiques *202*
Mutualiser les bilans de promotion et d'aménagement ? *205*
Les cahiers de limites de prestations comme outil de l'intégration *206*

3. La péréquation comme levier d'activité et de création de valeur **209**
Péréquations entre les phases des opérations *210*
Péréquations entre les différents types de produits immobiliers *210*
Péréquations entre les types d'appartements *212*
Les péréquations entre les lots à l'échelle du chantier *213*

4. Evaluer les coûts en amont **214**
Chiffrer les dépenses *214*
Des coûts d'aménagement élastiques *215*
Des coûts de construction standardisés *216*
Les prestations des logements *219*
Les surcoûts liés aux contraintes environnementales *220*

5. Fixer les prix des logements **222**
Les politiques de prix maîtrisés *223*
Un poids de la collectivité dans la fixation du prix ? *224*
CONCLUSION **226**

CHAPITRE 6 –DU PROJET IMMOBILIER RESIDENTIEL : LA POSSIBILITE D'UNE MARCHANDISE ? **229**
INTRODUCTION **229**

1. Le logement, un produit conçu collectivement **230**
Une co-conception du bâtiment entre architecte et promoteurs *231*
Préparer la présentation du projet aux élus *234*
Des principes architecturaux discutés avec les acteurs publics *235*

2. Des degrés de prestation variables en fonction des produits **238**
Le logement, produit standardisé *238*
Le duplex, entre produit marketing et « mode d'habiter » *238*
Les matériaux de façade, entre refus du pastiche et « rationalité économique » *239*
Définir l'architecture des bâtiments en fonction du produit *240*
Des prestations qui varient selon la localisation *241*
L'architecture contre la performance technique *243*
Le parking, « tout part de là » *244*
Les terrasses et les espaces extérieurs *245*
Standardisation, industrialisation, optimisation *246*

3. Optimiser et adapter le produit : le poids des logiques économiques. **247**
La recherche d'une simplicité structurelle et architecturale *248*
Les conséquences des objectifs économiques sur le produit *248*
Jouer avec les ratios de constructibilité *250*
Ventiler les logements et maîtriser les surfaces *251*
Profiter des tolérances réglementaires *252*
La notice descriptive et ses variantes *253*

4. Produire des logements sociaux **254**
Construire des logements sociaux en VEFA *255*
L'intérêt de produire du logement social *256*
Les différences entre « le social » et « l'accession » *257*

5. Les cahiers des charges environnementaux **260**
Produire des écoquartiers grâce aux cahiers des charges environnementaux des immeubles *260*
Des degrés de contraintes ou de dérogation variables *261*
Une intégration nécessaire au respect des cahiers des charges *264*
Un vecteur de développement industriel et d'avantages compétitifs *265*
Les conséquences des contraintes environnementales sur l'architecture *266*
Des contradictions entre performance environnementale et architecturales *267*

6. Le permis de construire, pierre de touche des projets **268**
Les négociations préalable au dépôt *268*
Timing et temporalité des projets, un double discours des promoteurs *269*
Afficher le permis et parer aux recours *271*
« Fonctionner en PCM » *272*

7. Vendre les logements **273**
Diffuser le tract pour aiguiser l'envie d'acheter *273*
Lancer au bon moment *274*
La bulle de vente *275*
Le lancement commercial *277*
De l'observation au théâtre : une simulation de vente *279*
CONCLUSION **280**

CHAPITRE 7 – DU PROJET URBAIN: LA PRODUCTION PRIVEE DU BIEN PUBLIC **283**
INTRODUCTION **283**

1. L'aménagement vu par les opérateurs privés **286**
Une échelle intermédiaire entre planification publique et promotion privée *287*
Un rapport au risque qui oriente le champ d'action des opérateurs *289*
Les conditions de réalisation des projets d'aménagement privé *290*

2. Le foncier, ce « *nerf de la guerre* » **291**
« Caper » le foncier pour transférer le risque *292*
Assurer la maîtrise foncière, une activité coûteuse et chronophage *294*
L'achat du foncier à un propriétaire privé *299*
Adapter le coût du foncier à l'usage du sol, ou l'inverse ? *299*

3. De la forme urbaine à la densité **302**
Une densité politique, une constructibilité financière *303*
Des contradictions entre densité et cahier des charges de la ZAC *303*
La forme urbaine comme support d'un discours sur la ville *304*
« Aujourd'hui tout le monde fait des macro-lots » *308*

4. La mixité fonctionnelle **310**
Déléguer le développement économique aux promoteurs *312*
Une offre de locaux d'activités inadaptée *313*
Les contradictions techniques de la mixité fonctionnelle *315*
Transformer les activités en logements *316*
La place paradoxale du projet de bureaux dans le projet urbain *317*
Les commerces en pied d'immeuble *318*

5. L'espace public, mistigri des opérations d'aménagement **321**
Un enjeu de qualité urbaine au budget sous-estimé *321*
Une sous-évaluation qui ne fait pas l'unanimité *324*
Les espaces publics et les prescriptions environnementales *325*
La répartition des coûts d'espaces publics entre co-promoteurs *325*
Associer la collectivité ou transférer la gestion au secteur privé ? *327*
Les Bornes d'apport volontaire enterrées *328*
CONCLUSION **330**

CHAPITRE 8 – NEGOCIER LA VILLE ? LA SEPARATION PUBLIC-PRIVE EN QUESTION **333**
INTRODUCTION **333**

1. Une production urbaine à visée apolitique ? **334**
Une opposition symbolique entre technique et politique chez les chargés de programme *335*
Une approche politique pourtant incontournable *336*
Politisation de l'immobilier, technicisation de l'urbanisme *338*

2. Négocier la programmation **339**
Une approche ethnographique qui complexifie la compréhension des négociations *340*
Négocier les contreparties à l'intensification de l'usage du sol *341*

La programmation au cœur des négociations ... *343*
Le juridique, catégorie annexe des relations entre acteurs ... *344*
Le cas de Merlon, paradigmatique de l'avènement du contrat ... *346*
Négocier des contreparties en nature ... *348*
L'échelle du projet comme échelle intermédiaire de négociation ... *349*

3. Les conséquences de l'aménagement privé sur la production de la ville dense ... 351
La lutte d'influence pour la maîtrise d'ouvrage au sein de Green ... *351*
La prépondérance du bâti sur le non-bâti ... *352*
La ville comme prestation de l'appartement ... *353*
Un changement de temporalité du projet ... *355*
Un monopole des grands opérateurs sur la production urbaine ... *356*

4. Les conséquences d'une production de la ville par le secteur privé sur la gouvernance urbaine ... 358
Une frontière public-privé qui s'altère ... *358*
L'importance de l'échelle de l'entreprise ... *359*
La grande entreprise et la ville ... *360*
Une financiarisation sans effet ? ... *363*
L'intérêt général en question ... *366*
Des financeurs privés en demande d'arbitrages politiques ... *367*
Le néolibéralisme urbain en question ... *370*
Le projet comme symbole de cette nouvelle gouvernance ... *375*
CONCLUSION ... 376

CONCLUSION GENERALE ... 379
BIBLIOGRAPHIE GENERALE ... 390
BIBLIOGRAPHIE GRISE ... 403
LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES UTILISES ... 404
TABLE DES MATIERES ... 407
ANNEXES ... 415
LISTE DES ANNEXES ... 415

1. Convention d'observation signée avec GSP ... 416
2. Liste des réunions observées ... 420
3. Liste des entretiens réalisés ... 431
4. Schéma : évolution de la TVA réduite en zone ANRU ... 436
5. Exemples de bilans de promotion ... 437
6. Exemples de bilans d'aménagement ... 444
7. Exemple de programmation de logements ... 448
8. Exemple d'échéancier de paiement ... 449
9. Liste des appartements mis en vente lors du lancement de Narse ... 450

ANNEXES

« GSP réalise environ 1200 logements et on parle nous en termes de lancements, et en moyenne c'est 4 lancements par an. 4, 5 ou 3, parfois 6, mais c'est plutôt 4 en moyenne. Donc quand vous faites 1200/4 ça fait 300 logements en moyenne mais c'est vrai qu'il y a des opérations comme Merlon qui sont plus importantes, mais ces opérations de toute façon vont se décaler dans le temps, ces 1000 logements sur Merlon, ça ne va pas se faire sur une année, ça va se faire à raison de 300 logements par an. »
Directeur du développement, GSP

Le lecteur trouvera ici différents documents destinés à aider à la compréhension générale de la recherche et à en illustrer le propos. Nous avons tenté de donner le maximum d'ordres de grandeurs, tout en respectant la confidentialité des informations qui nous ont été communiquées.

LISTE DES ANNEXES

1. CONVENTION D'OBSERVATION SIGNEE AVEC GSP 416
2. LISTE DES REUNIONS OBSERVEES 420
3. LISTE DES ENTRETIENS REALISES 431
4. SCHEMA : EVOLUTION DE LA TVA REDUITE EN ZONE ANRU 436
5. EXEMPLES DE BILANS DE PROMOTION 437
6. EXEMPLES DE BILANS D'AMENAGEMENT 444
7. EXEMPLE DE PROGRAMMATION DE LOGEMENTS 448
8. EXEMPLE D'ECHEANCIER DE PAIEMENT 449
9. LISTE DES APPARTEMENTS MIS EN VENTE LORS DU LANCEMENT DE NARSE 450

1. Convention d'observation signée avec GSP

Nous reproduisons ci-dessous la convention signée avec GSP, de manière anonymisée. Le passage surligné en rouge a finalement été retiré de la dernière version par les services juridiques de Green.

Convention

ENTRE LES SOUSSIGNES :

- La société [redacted], dont le siège social est situé [redacted] représentée par M. [redacted] d'une part,

ET

- Monsieur CITRON, chercheur en urbanisme, demeurant [redacted], d'autre part.

I - IL EST PREALABLEMENT EXPOSE CE QUI SUIT

Monsieur CITRON a été engagé le 29 septembre 2011 pour une durée de deux ans selon les termes d'un contrat de travail à durée déterminée, par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) en vue d'obtenir le titre de docteur en urbanisme.

Par ce contrat du 29 septembre 2011, Monsieur CITRON s'est vu alloué une allocation d'aide financière en vue de rédiger une thèse ayant pour sujet le rôle des grands acteurs de la promotion immobilière dans la production de la ville en France.

La préparation de cette thèse est placée sous l'autorité de M. Francis BEAUCIRE, directeur de thèse au Laboratoire Géographie-cités (UMR 8504, 13 rue du Four, 75006 Paris).

Aux termes du contrat du 29 septembre 2011, Monsieur CITRON bénéficie de la protection sociale de droit commun en application de l'article L412-2 du Code de la recherche, cotise à une caisse de retraite, et bénéficie des régimes collectifs uniques d'invalidité-décès et de couverture des frais de santé.

Dans le cadre de la préparation de sa thèse, Monsieur CITRON a souhaité pouvoir observer la conduite du changement auquel font face depuis les années 2000 les grands acteurs du monde de la promotion ainsi que l'évolution de leur rôle au sein de la production urbaine en France.

La société [redacted] a pris connaissance d'une proposition de mise en place d'un protocole de recherche, action proposée par Monsieur CITRON. Elle a marqué son accord pour que Monsieur CITRON puisse observer en son sein :

- La manière dont un grand groupe de promotion conduit ses projet, structure ses équipes, conçoit ses produits et voit évoluer ses métiers ;
- Les bénéfices issus de cette nouvelle donne à la fois en termes de rationalisation organisationnelle et de gain qualitatif pour les produits proposés ;
- Les obstacles structurels, culturels, réglementaires, et de façon générale, les barrières internes et externes qui se font jour ;
- Les conditions de diffusion de l'innovation organisationnelle qui en découle.

II - EN CONSEQUENCE, IL EST CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT

Article 1 – Objet

La société [redacted] accepte d'accueillir Monsieur CITRON en vue de lui permettre de mener à bien la recherche visée au préambule. Pour ce faire, la société [redacted] offre à Monsieur CITRON la possibilité :

- de suivre et d'étudier de l'intérieur la mise en place d'un ou plusieurs grands projets, au sein d'une équipe de promotion : conception du projet, phases développement, programme, ingénierie ;
- de participer aux réunions de projet en interne : comprendre l'économie générale du projet, les relations des équipes promotion avec les aménageurs ([redacted], avec la direction du développement durable… ;
- d'assister si possible aux réunions avec les parties prenantes extérieures : architectes, bureaux d'étude, collectivités, SEM, etc. ;

Dans le cadre de sa recherche, et afin de lui permettre de comprendre les évolutions des métiers et des nouveaux paradigmes professionnels auxquels est confrontée la société [redacted], Monsieur CITRON pourra réaliser des entretiens à l'intérieur du groupe, en accord avec la direction de la société [redacted].

Article 2 – Participation de Monsieur Citron

Monsieur CITRON, dans le cadre de la présente convention, fera part à la société [redacted], si elle le souhaite, des observations effectuées, dans le cadre d'un rapport d'échange et d'enrichissement mutuel de la recherche et des projets de la société.

Article 3 – Confidentialité

Monsieur CITRON s'engage à conserver strictement confidentiel l'ensemble des informations et documents sensibles, de quelque nature que ce soit, qu'il aurait reçu ou dont il aurait eu connaissance en cours d'exécution de la présente convention et, notamment, les informations d'ordre économique, stratégique ou marketing, les concepts, les méthodes commerciales, le savoir-faire et les secrets commerciaux et techniques de la société [redacted].

Il s'engage ainsi à prendre toutes les mesures et précautions propres à en garantir la confidentialité.

Monsieur CITRON s'engage, sauf stipulation contraire :

- à n'utiliser les informations confidentielles que dans le but de la réalisation de ses recherches ;
- à préserver strictement la confidentialité de ces informations confidentielles ;
- à ne pas publier ou ne pas divulguer de quelque façon que ce soit les informations confidentielles à aucun tiers ;
- à ne pas publier ou ne pas divulguer de quelque façon que ce soit les informations scientifiques ou techniques appartenant à l'autre Partie, dont il pourrait avoir connaissance dans le cadre de l'exécution des présentes, sauf dans le cas des exceptions prévues ci-après.

Monsieur CITRON s'engage à respecter la présente clause de confidentialité pendant toute la durée de la présente convention et jusqu'à la livraison des opérations étudiées par Monsieur CITRON.

Il s'engage, à expiration de la convention, quelle qu'en soit la cause, à restituer intégralement et sans délai toute information confidentielle qui lui aura été communiquée, à première demande.

Toutefois, les dispositions du présent article ne pourront faire obstacle :

- ni à l'obligation qui incombe à Monsieur CITRON de produire les rapports d'activité dont il est redevable aux termes de son contrat d'allocataire de recherche, notamment auprès des responsables scientifiques de sa recherche ;
- ni à la soutenance de sa thèse, cette soutenance étant organisée chaque fois que nécessaire de façon à garantir, tout en respectant la réglementation en vigueur, la confidentialité de certains résultats.

Article 4 - Modalités

Monsieur CITRON sera présent au sein de la société [redacted] ainsi que dans des réunions à l'extérieur, selon les invitations faites par la société [redacted], à raison d'une durée équivalente à environ deux demi-journées par semaine, hors période de congés.

Monsieur CITRON s'engage à respecter les usages ainsi que les règlements intérieurs des sites dans lesquels il pourrait être convié par la société [redacted].

Article 5 – Durée

La durée prévisible de rédaction de la thèse de doctorat de Monsieur CITRON est de 3 à 4 ans. La présente convention est conclue pour une durée d'un an à compter de sa signature. Cette durée pourra donner lieu à un renouvellement en cas d'accord des parties.

Article 6 – Absence de contrat de travail

Monsieur CITRON étant, en qualité de chercheur pratiquant un travail scientifique en toute indépendance, bénéficiaire de l'allocation de recherche et des prestations sociales visées au préambule, aucune indemnité, de quelque nature que ce soit, ne pourra être réclamée à la société [redacted]. À cet égard, il est expressément indiqué qu'aucun lien de subordination n'existant entre Monsieur CITRON et la société [redacted], la présente convention ne pourrait en aucun cas être qualifiée de contrat de travail.

Fait en trois exemplaires à [redacted], le

La société [redacted] **Monsieur CITRON**

L'ADEME

2. Liste des réunions observées

La liste reproduite ici concerne les 89 réunions officielles où nous étions en situation d'observation auprès de Green, à l'exclusion des points d'étape, des réunions de briefing ou de débriefing, ou des moments qui nous étaient spécifiquement consacrés, que ce soit pour répondre à nos questions ou pour la séance de restitution de nos observations.

Les principaux sigles utilisés sont les suivants :

GSP : Green Secteur Production, promoteur de grands projets

GA : Green Aménagement, filiale d'aménagement de Green

Green Standing : autre promoteur de Green

Green Entreprise : promoteur d'immobilier d'entreprise de Green

SEM : Société d'économie mixte

OPH : Office public de l'habitat

BE : Bureau d'études

BET : Bureau d'étaudes techniques

PC : permis de construire

VRD : Voiries et réseaux divers

BAVE : Bornes enterrées d'apport volontaire des ordures ménagères

	Date	Type de réunion	Projet concerné	Principaux thèmes abordés	Participants (nombre par structure)	Lieu de la réunion
1	**27/9/2012**	**Réunion technique**	**Narse**	aménagement paysager, espaces publics	3 GSP, 2 GA, 1 Green Entreprise, 1 architecte, 2 paysagistes	Siège de Green
2	**3/10/2012**	**Rencontre SEM**	**Poix**	préparation de candidature à appel à projet	3 GSP, 2 SEM Poix	Siège de la SEM, Poix
3	**4/10/2012**	**Réunion technique**	**Narse**	espaces publics et VRD	4 GSP, 2 GA, 2 BET	Siège de Green
4	**15/10/2012**	**Réunion technique**	**Saussaye**	briefing des architectes	3 GSP, 3 architectes, 2 promoteurs commerces	Siège de Green
5	**16/10/2012**	**Comité interne**	**Merlon**	questions foncières, montage juridique et économique pour le rachat d'un terrain	3 GSP, 4 GA	Siège de Green
6	**17/10/2012**	**Visite de site**	**Saussaye**	repérage du parking et des lieux où effectuer les sondages de sol	4 GSP, 1 architecte, 2 BET	Saussaye
7	**14/11/2012**	**Réunion technique**	**Merlon**	stade-parking (projet archi, détails technique, ventilation)	4 GSP, 1 GA, 2 architectes, 1 bureau de contrôle	Siège de Green
8	**15/11/2012**	**Comité technique**	**Merlon**	Réunion technique îlot C, questions-réponses des architecte et du responsable PC de la ville	1 GSP, 1 GA, 3 services techniques, 4 architectes	Merlon
9	**26/11/2012**	**Comité technique**	**Saussaye**	questions techniques, transformateur EDF, chauffage urbain, matériaux de façade,	4 GSP, 2 promoteurs commerces, 3 SEM Saussaye, 2 services techniques Saussaye, 1 BE, 1 architecte conseil	Siège de la SEM Saussaye
10	**27/11/2012**	**Réunion technique**	**Merlon**	stade-parking (projet archi, détails technique, ventilation)	4 GSP, 1 GA, 2 architectes, 1 bureau de contrôle	Siège de Green

	Date	Type de réunion	Projet concerné	Principaux thèmes abordés	Participants (nombre par structure)	Lieu de la réunion
11	**27/11/2012**	**Réunion technique**	**Merlon**	espaces publics et îlots	1 GSP, 2 GA, 1 AMO Green, 1 BET, 1 paysagiste, 1 architecte coordonnateur	Siège de Green
12	**19/12/2012**	**Rendu projet architectural**	**Saussaye**	rendu final des esquisses	3 GSP, 2 promoteurs commerces, 3 SEM Saussaye, 2 services techniques Saussaye, 6 architectes, 1 architecte conseil Saussaye, 1 paysagiste	Siège de la SEM Saussaye
13	**20/12/2012**	**Evènement interne**		bilan annuel, groupes de réflexion sur l'amélioration du fonctionnement des projets	Salariés de GSP (une centaine de personnes)	Siège de Green
14	**21/12/2012**	**Réunion technique**	**Merlon**	stade-parking (projet archi, détails technique, ventilation)	2 GSP, 1 GA, 2 architectes, 1 bureau de contrôle	Siège de Green
15	**8/1/2013**	**Réunion technique**	**Merlon**	avancement stade- parking, interface école-stade, présentation projet OPH	1 GSP, 2 GA, 3 services techniques Merlon, 1 AMO Merlon, 1 OPH Merlon, 1 architecte coordonnateur	Merlon
16	**8/1/2013**	**Réunion technique**	**Merlon**	espace public, paysage, VRD	3 GSP, 2 GA, 1 architcte coordonnateur, 1 BET espaces publics, 1 paysagiste, 1 AMO Green	Siège de Green

	Date	Type de réunion	Projet concerné	Principaux thèmes abordés	Participants (nombre par structure)	Lieu de la réunion
17	**10/1/2013**	**Comité interne**	**Narse**	gestion des contrats, répartition des taches entre aménageur et promoteur, management de l'architecte coordonnateur, rôle dans mise en place technique des VRD	2 GSP, 2 GA	Siège de Green
18	**17/1/2013**	**Réunion inter-services**	**Narse**	présentation du dossier au service programme, programme de la ZAC, négociations avec la ville, commercialisation des locaux d'activité	2 GSP	Siège de Green
19	**17/1/2013**	**Préparation de l'oral**	**Poix**	préparation des réponses aux questions de la ville en vue de l'oral, arguments pour emporter le marché. Quartier passif.	3 GSP, 1 SEM Poix (par téléphone)	Siège de Green
20	**29/1/2013**	**Réunion technique**	**Narse**	présentation de l'impact des BAVE sur le projet	1 GSP, 2 GA, 6 services techniques Narse, 1 architecte coordonnateur	Mairie de Narse
21	**30/1/2013**	**Rencontre BET**	**Merlon**	lancement d'une étude sur les locaux d'activités à Merlon	3 GSP, 2 GA, 3 BE programmation	Siège de Green
22	**5/2/2013**	**Rencontre architectes**	**Narse**	présentation des projets par les architectes et remarques de Green	5 GSP, 2 GA, 2 Green Standing, 8 architectes	Siège de Green
23	**12/2/2013**	**Présentation espaces publics aux élus**	**Narse**	présentation des projets de parc et d'espaces publics + impact des BAVE aux élus	1 GSP, 3 GA, 1 Green Entreprise, 2 architectes coordonnateurs, 2 paysagistes, 7 services techniques Narse, 2 élus	Mairie de Narse

	Date	Type de réunion	Projet concerné	Principaux thèmes abordés	Participants (nombre par structure)	Lieu de la réunion
24	**19/2/2013**	**Comité de pilotage**	**Merlon**	point d'étape général	4 GSP, 2 GA, 1 AMO Green, 1 AMO Merlon, 7 services techniques Merlon, 2 OPH Merlon, 1 EPF, 1 notaire, 3 élus,	Merlon
25	**20/2/2013**	**Réunion technique**	**Saussaye**	réseaux	2 GSP, 1 promoteur commerces, 1 SEM Saussaye, 3 BET espaces publics, 2 service réseau gaz, 1 service de chauffage urbain	Siège de la SEM Saussaye
26	**20/2/2013**	**Rendu projet architectural**	**Narse**	architecture	4 GSP, 3 GA, 8 architectes	Siège de Green
27	**22/2/2013**	**Réunion technique**	**Merlon**	acquisitions foncières	3 GSP, 3 GA	Siège de Green
28	**26/2/2013**	**Comité interne**	**Merlon**	charges foncières et points d'avancement	3 GSP, 4 GA	Siège de Green
29	**26/2/2013**	**Comité technique**	**Narse**	forme urbaine, BAVE, recours, points d'avancement	3 GSP, 3 GA, 5 architectes, 5 services techniques, 1 élu	Mairie de Narse
30	**4/3/2013**	**Réunion de service**	**Tous les projets en cours**	point d'avancement sur chaque projet en cours	service développement GSP (5 personnes)	Siège de Green
31	**5/3/2013**	**Visite de site**	**Monret**	visite de site	1 GSP et conducteurs de travaux	Monret

	Date	Type de réunion	Projet concerné	Principaux thèmes abordés	Participants (nombre par structure)	Lieu de la réunion
32	**6/3/2013**	**Réunion technique**	**Narse**	comparatif des systèmes de chauffage	2 GSP, 4 GA, 1 BET	Siège de Green
33	**6/3/2013**	**Réunion technique**	**Merlon**	aménagement du stade	4 GSP, 3 GA, 1 BE	Siège de Green
34	**6/3/2013**	**Réunion de service**	**Merlon**	point d'avancement technique sur chaque projet en cours	service développement GSP (5 personnes), directeur technique GSP	Siège de Green
35	**7/3/2013**	**Comité interne**	**Narse**	locaux d'activités et PC	2 GSP, 2 GA	Siège de Green
36	**12/3/2013**	**Comité interne**	**Merlon**	point d'étape	3 GSP, 4 GA	Siège de Green
37	**12/3/2013**	**Comité technique**	**Narse**	présentation des lots	3 GSP, 3 GA, 2 architectes coordonnateurs, 2 architectes, 4 services techniques de Narse, 2 élus de Narse	Mairie de Narse
38	**18/3/2013**	**Comité technique**	**Narse**	dépollution	4 GSP, 1 avocat, 1 BE dépollution	Siège de Green
39	**19/3/2013**	**Comité technique**	**Narse**	traitement des eaux pluviales	5 GSP, 2 GA, 1 architecte coordonnateur, 1 BET VRD, 2 paysagistes	Siège de Green
40	**19/3/2013**	**Comité technique**	**Merlon**	espaces publics et VRD	2 GSP, 2 GA, 1 AMO Green, 1 BE espaces publics, 1 paysagiste	Siège de Green
41	**28/3/2013**	**Comité technique**	**Saussaye**	espaces publics et VRD	5 GSP, 2 promoteurs commerces, 1 BET VRD	Siège de Green

	Date	Type de réunion	Projet concerné	Principaux thèmes abordés	Participants (nombre par structure)	Lieu de la réunion
42	**2/4/2013**	**Comité interne**	**Merlon**	négociation foncière	3 GSP, 3 GA, 2 promoteur associé	Siège de Green
43	**2/4/2013**	**Comité technique**	**Merlon**	mobilité	2 GSP, 1 GA, 1 Green Direction du développement durable, 3 BE Mobilité	Siège de Green
44	**4/4/2013**	**Comité interne**	**Narse**	programmation générale	3 GSP, 3 GA	Siège de Green
45	**4/4/2013**	**Réunion de service**	**Tous les projets en cours**	point d'avancement sur chaque projet en cours	service développement GSP (4 personnes)	Siège de Green
46	**9/4/2013**	**Comité interne**	**Merlon**	foncier, parking	4 GSP, 4 GA	Siège de Green
47	**9/4/2013**	**Comité technique**	**Narse**	activité, commerces, phasage	3 GSP, 3 GA, 4 services techniques de Narse	Mairie de Narse
48	**9/4/2013**	**Comité technique**	**Narse**	présentation des lots, espaces publics	3 GSP, 3 GA, 2 Green Standing, 2 architectes, 5 services techniques de Narse	Mairie de Narse
49	**18/4/2013**	**Comité interne**	**Narse**	bulle de vente, concurrents	3 GAP, 3 GA, 2 Green Standing, 1 Green Entreprise	Siège de Green
50	**18/4/2013**	**Comité technique**	**Saussaye**	commerces et espaces publics	4 GSP, 2 promoteurs commerces, 5 architectes	Siège de Green
51	**19/4/2013**	**Réunion technique**	**Saussaye**	réseaux	4 GSP	Siège de Green

	Date	Type de réunion	Projet concerné	Principaux thèmes abordés	Participants (nombre par structure)	Lieu de la réunion
52	**22/4/2013**	**Réunion de service**	**Tous les projets en cours**	point d'avancement sur chaque projet en cours	service développement GSP (4 personnes)	Siège de Green
53	**22/4/2013**	**Evènement interne**		formation-sensibilisation aux enjeux du développement durabie pour le groupe Green	12 GSP, 1 Green Direction du développement durable	Siège de Green
54	**22/4/2013**	**Réunion technique**	**Narse**	prix et charges foncières	2 GSP	Siège de Green
55	**23/4/2013**	**Comité interne**	**Merlon**	programmation générale	1 GSP, 4 GA	Siège de Green
56	**25/4/2013**	**Comité technique**	**Narse**	forme urbaine et énergie	2 GSP, 4 GA, 3 SEM locale, 5 services techniques de Narse	Mairie de Narse
57	**date manquante**	**Evènement interne**	**Merlon**	challenge interne bâtiment passif Green Immobilier	5 Direction générale de Green, 3 BET externes, 4 GSP	Siège de Green
58	**date manquante**	**Réunion technique**	**Merlon**	ilot C, forme urbaine et projet archi	1 GSP, 2 GA, 2 architectes	Siège de Green
59	**date manquante**	**Comité interne**	**Narse**	bulle de vente, lancement, points divers	5 GSP, 3 GA, 1 Green entreprise	Siège de Green
60	**21/5/2013**	**Comité interne**	**Merlon**	foncier, PC, espaces publics, constructibilité	2 GSP, 4 GA	Siège de Green
61	**date manquante**	**Réunion technique**	**Saussaye**	parkings, étude de sols	4 GSP développement, 2 GSP services techniques	Siège de Green

	Date	Type de réunion	Projet concerné	Principaux thèmes abordés	Participants (nombre par structure)	Lieu de la réunion
62	**13/6/2013**	**Evènement sportif**		tournoi de football interpromoteurs	8 GSP (services techniques et conducteurs de travaux), une dizaine d'autres équipes de promoteurs concurrents	Centre sportif dans les Hauts de Seine
63	**27/6/2013**	**Comité interne**	**Narse**	bulle de vente, points divers	1 GSP, 2 GA, 1 Green standing	Siège de Green
64	**date manquante**	**Réunion technique**	**Saussaye**	espaces pulics, réseaux, programmation, constructibilité	3 GSP, 1 architecte	Siège de Green
65	**1/7/2013**	**Réunion de service**	**Tous les projets en cours**	point d'avancement sur chaque projet en cours	service développement GSP (5 personnes)	Siège de Green
66	**2/7/2013**	**Comité interne**	**Merlon**	foncier, programmation	3 GSP, 3 GA	Siège de Green
67	**2/7/2013**	**Comité technique**	**Narse**	présentation espaces publics	3 GSP, 3 GA, 3 services techniques de Narse, 3 paysagistes, 1 architecte coordonnateur	Mairie de Narse
68	**date manquante**	**Evènement interne**		journée d'entreprise, présentation des actualités de chaque service, ateliers de management, visite de terrain	salariés de GSP (une centaine de personnes)	Centre de congrès, la Défense
69	**16/7/2013**	**Comité interne**	**Merlon**	stade, foncier	3 GSP, 3 GA	Siège de Green
70	**22/7/2013**	**Réunion de service**	**Tous les projets en cours**	point d'avancement sur chaque projet en cours	service développement GSP (5 personnes)	Siège de Green

	Date	Type de réunion	Projet concerné	Principaux thèmes abordés	Participants (nombre par structure)	Lieu de la réunion
71	**4/9/2013**	**Réunion Marketing**	**Narse**	fixer les prix	5 GSP, 2 Green standing, 2 agence marketing	Siège de Green
72	**5/9/2013**	**Comité interne**	**Narse**	plan marketing pour le lancement	1 GSP, 3 GA, 1 Green entreprise, 2 Green standing	Siège de Green
73	**13/9/2013**	**Fête de l'Humanité / Salon des collectivités**		rapports aux élus	4 GSP, 2 GA, membres de Green, participants du salon	La Courneuv e
74	**18/9/2013**	**Rendu projet architectural**	**Saussaye**	pc, parkings, aménagements ext.	4 GSP, 1 promoteur commerces, 2 architectes, 3 SEM Saussaye, 3 services techniques Saussaye	Siège de la SEM Saussaye
75	**19/9/2013**	**Réunion de service**	**Tous les projets en cours**	point d'avancement sur chaque projet en cours	service développement GSP (5 personnes)	Siège de Green
76	**23/9/2013**	**Réunion de service**	**Tous les projets en cours**	point d'avancement sur chaque projet en cours	service développement GSP (5 personnes)	Siège de Green
77	**3/10/2013**	**Comité interne**	**Narse**	point d'étape	2 GSP, 5 GA, 1 Green entreprise	Siège de Green
78	**5/10/2013**	**Comité interne**	**Merlon**	point d'étape	2 GSP, 3 GA	Siège de Green
79	**8/10/2013**	**Réunion de service**	**Tous les projets en cours**	point d'avancement sur chaque projet en cours	service développement GSP (5 personnes)	Siège de Green

	Date	Type de réunion	Projet concerné	Principaux thèmes abordés	Participants (nombre par structure)	Lieu de la réunion
80	**9/10/2013**	**Réunion technique**	**Saussaye**	divers points techniques	6 GSP, 1 promoteur commerces, 2 SEM Saussaye, 1 architecte, 7 inconnus (services techniques?)	Siège de la SEM Saussaye
81	**9/10/2013**	**Visite de site**	**Saussaye**	visite de site	4 GSP	Saussaye
82	**12/10/2013**	**Lancement commercial**	**Narse**	lancement commercial, relations clients, relations élus, techniques de vente	150 personnes (voir description chapitre 6)	Terrain du projet de Narse
83	**7/11/2013**	**Réunion technique**	**Narse**	relecture cahier limites de prestations	2 GA	Siège de Green
84	**8/11/2013**	**réunion PC**	**Narse**	présentation des permis de construire	1 GSP, 2 architectes coordonnateurs	Siège de Green
85	**12/11/2013**	**Forum des Projets Urbains**	**Narse**	présentation grand public	3 GA	Porte Maillot
86	**12/11/2013**	**Réunion technique**	**Saussaye**	espaces publics et VRD	4 GSP, 1 promoteur commerces	Siège de Green
87	**13/11/2013**	**Rendu projet espaces publics**	**Saussaye**	présentation des espaces publics aux promoteurs	5 GSP, 6 architectes, 4 promoteurs commerces	Siège de Green
88	**14/11/2013**	**Comité interne**	**Narse**	débriefing du lancement	1 GSP, 3 GA, 1 Green entreprise	Siège de Green
89	**3/12/2013**	**Comité interne**	**Merlon**	foncier	4 GSP, 4 GA	Siège de Green

3. Liste des entretiens réalisés

Nous reproduisons ici la liste des fonctions (au masculin) exercées par la soixantaine de personnes interrogées dans le cadre de cette recherche. Afin de conserver l'anonymat des personnes interviewées, nous avons choisi de ne pas lier les fonctions des personnes avec les numéros des interviews cités dans la thèse. Les entretiens dont nous avons utilisé des extraits figurent cependant en gras dans la liste, afin que le lecteur puisse juger de la représentativité de l'échantillon utilisé. La liste comprenant les fonctions précises des personnes citées dans la thèse sera néanmoins communiquée au jury.

Entretien n°	Date	Poste	Entreprise-Structure-Institution	Forme de l'entretien	Statut de l'entretien
/	17/11/2011	Directeur aménagement durable	Groupe de Services urbains	non enregistré	préparatoire
/	25/11/2011	ex-dirigeant de Green Secteur Production	Groupement promoteurs	enregistré	préparatoire
/	28/12/2011	Directeur développement durable	Société de conseil en immobilier	non enregistré	préparatoire
/	8/2/2012	Chargé de mission	BET Construction	non enregistré	préparatoire
/	12/2/2012	Responsable foncier	Communauté Agglomération Nord	enregistré	semi-directif
/	26/2/2012	Vendeur	Promoteur concurrent 1	non enregistré	informel
/	26/2/2012	Vendeur	Promoteur concurrent 2	non enregistré	informel
/	29/2/2012	Responsable du pôle recherche	Opérateur énergétique	non enregistré	préparatoire
/	4/3/2012	Vendeur	Promoteur concurrent 3	non enregistré	informel
/	14/5/2012	Directeur développement durable	Promoteur concurrent 2	non enregistré	préparatoire
/	30/5/2012	Chargé de mission	AMO Développement durable Merlon	non enregistré	préparatoire
/	**12/6/2012**	**Directeur Général**	**Green Secteur Production**	**non enregistré**	**préparatoire**
/	28/6/2012	Chef de projet	Ville de Merlon	non enregistré	semi-directif
/	**1/5/2012**	**Directeur**	**BET-AMO**	**non enregistré**	**semi-directif**
/	2/7/2012	Chargé de mission	Ville de Merlon	non enregistré	semi-directif
/	26/7/2012	Directeur Général Logement Ile-de-France	Promoteur concurrent 2	non enregistré	préparatoire
/	**10/10/2012**	**Responsable développement**	**Green Secteur Production**	**enregistré**	**semi-directif**
/	17/10/2012	Responsable programme	Green Secteur Production	enregistré	semi-directif
/	28/10/2012	Vendeur	Green Secteur Production	non enregistré	informel

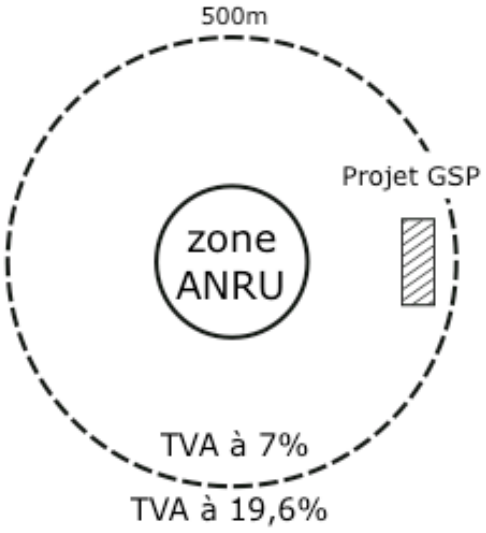
Entretien n°	Date	Poste	Entreprise-Structure-Institution	Forme de l'entretien	Statut de l'entretien
/	**7/11/2012**	**Directeur adjoint construction, responsable étude de prix**	**Green Secteur Production**	**enregistré**	**semi-directif**
/	**13/11/2012**	**Directeur de programme**	**Green Secteur Production**	**enregistré**	**semi-directif**
/	**27/11/2012**	**Responsable d'opération**	**Green Aménagement**	**enregistré**	**semi-directif**
/	**3/12/2012**	**Directeur du développement**	**Green Secteur Production**	**enregistré**	**semi-directif**
/	6/12/2012	Responsable développement	Green Secteur Production	enregistré	semi-directif
/	**18/12/2012**	**Responsable développement**	**Green Aménagement**	**enregistré**	**semi-directif**
/	19/12/2012	Directeur adjoint	SEM Saussaye	enregistré	semi-directif
/	23/12/2012	Responsable d'opération	Green Aménagement	enregistré	semi-directif
/	**28/12/2012**	**Directeur du montage**	**Green Aménagement**	**enregistré**	**semi-directif**
/	11/1/2013	Responsable de programme senior	Green Secteur Production	non enregistré	semi-directif
/	9/2/2013	Responsable programme	Green Secteur Production	enregistré	semi-directif
/	**3/3/2013**	**Directeur adjoint construction, responsable étude technique**	**Green Secteur Production**	**enregistré**	**semi-directif**
/	7/3/2013	Ex-Directeur Général	Communauté Agglomération Nord	non enregistré	semi-directif
/	7/3/2013	Responsable économique	Communauté Agglomération Nord	non enregistré	préparatoire
/	23/3/2013	Responsable développement durable	Green Direction du Développement Durable	enregistré	semi-directif
/	3/4/2013	Architecte	Antoine Grumbach Associé	non enregistré	semi-directif
/	**8/4/2013**	**Responsable prospection et développement des systèmes constructifs**	**Green Direction de l'innovation**	**enregistré**	**semi-directif**
/	**12/4/2013**	**Responsable programme**	**Green Secteur Production**	**enregistré**	**semi-directif**
/	**16/4/2013**	**Secrétaire général**	**Green Secteur Production**	**enregistré**	**semi-directif**

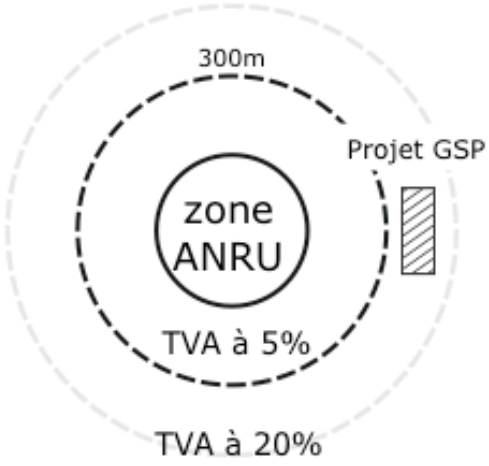
Entretien n°	Date	Poste	Entreprise-Structure-Institution	Forme de l'entretien	Statut de l'entretien
/	19/4/2013	Directeur de l'urbanisme et directeur adjoint	Ville de Narse	enregistré	semi-directif
/	22/4/2013	Assistant du service développement	Green Secteur Production	enregistré	semi-directif
/	24/4/2013	Architecte	Agence Architecte 1	enregistré	semi-directif
	6/5/2013	Directeur Développement Durable	Green Direction du Développement Durable	enregistré	semi-directif
/	**21/5/2013**	**Directeur adjoint développement**	**Green Secteur Production**	**enregistré**	**semi-directif**
/	27/5/2013	Responsable développement	Green Aménagement	enregistré	semi-directif
/	29/5/2013	Responsable pôle environnement	AMO Développement Durable Green	enregistré	semi-directif
/	12/7/2013	Directeur Général Immobilier Résidentiel	Green Direction Générale	non enregistré	semi-directif
/	**15/7/2013**	**Ingénieur Etudes**	**Green Secteur Production**	**enregistré**	**semi-directif**
/	**22/7/2013**	**Directeur du développement**	**Green Aménagement**	**non enregistré**	**semi-directif**
/	22/7/2013	Ingénieur Etudes	Green Secteur Production	enregistré	semi-directif
/	7/9/2013	Architecte	Agence 2	enregistré	semi-directif
/	**14/1/2014**	**Responsables développement**	**Promoteur concurrent 3**	**enregistré**	**semi-directif**
/	**29/1/2014**	**Directeur de l'aménagement**	**Promoteur concurrent 4**	**enregistré**	**semi-directif**
/	**13/5/2014**	**Responsable aménagement**	**Promoteur concurrent 2**	**enregistré**	**semi-directif**
/	3/7/2014	Directeur de l'aménagement	Promoteur concurrent 5	non enregistré	semi-directif
/	nombreuses rencontres entre mars 2012 et juin 2014	Responsable développement	Green Standing	non enregistrés	informateur privilégié

Entretien n°	Date	Poste	Entreprise-Structure-Institution	Forme de l'entretien	Statut de l'entretien
/	nombreuses rencontres entre novembre 2011 et juillet 2014	Chef de projet	Ville de Merlon	non enregistrés	informateur privilégié
/	nombreuses rencontres entre novembre 2011 et octobre 2015	Responsable développement	Promoteur concurrent 2	non enregistrés	informateur privilégié
/	**nombreuses discussions entre novembre 2011 et septembre 2014**	**Chargé de mission**	**Ministère du logement**	**non enregistrés**	**informateur privilégié**

4. Schéma : évolution de la TVA réduite en zone ANRU

Ce schéma explique l'enjeu qu'aurait pu constituer le changement de réglementation quant à l'application d'une TVA réduite à proximité des zones ANRU.





5. Exemples de bilans de promotion

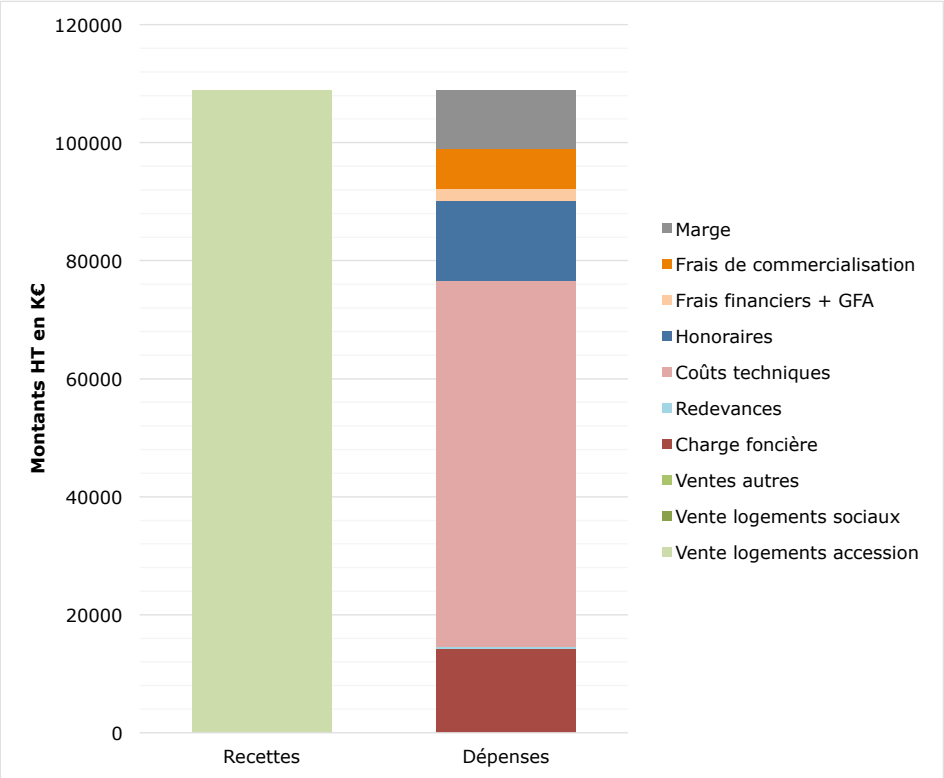
Nous reproduisons ici des informations tirées de différents bilans de promotion d'opérations menées par GSP. Afin d'en faciliter la compréhension et de respecter la confidentialité des données, nous avons grandement simplifié les documents à notre disposition. Il s'agit donc surtout que le lecteur puisse en tirer des ordres de grandeur en termes de mètres carrés produits, vendus, et en termes de ressource financière investie. Les coûts de construction ne figurent pas dans ces bilans. Ils sont compris entre 1400 et 1500 euros par mètre carré habitable pour les surfaces résidentielles. Les places de parkings sont quant à elles vendues entre 13 000 et 16 000 euros.

Ces bilans ne constituent pas des bilans finaux, mais des documents de travail représentant la projection des données de chaque projet à un instant *t*. Ils concernent la plupart du temps l'échelle de l'opération, et portent alors sur plusieurs bâtiments, voire sur plusieurs îlots de bâtiments.

Bilan de promotion, projet de Poix (bilan de concours)

	Total Logements	Logements en accession
Nombre	585	585
Surface Habitable	35 100	35 100
Prix Unitaire TTC (K€)	/	199
Prix/m² €	/	3 320
Taux TVA	/	7

Chiffre d'affaire de l'opération (K€)	**116 532**	**Chiffres clés**
Apport promoteur	8%	
Apport promoteur (K€)	7 914	
Marge bénéficiaire HT	**9,17%**	
Surface de plancher (SDP) totale (en m²)	38 560	
Surface habitable (SH) totale (en m²)	35 100	
Rendement (SH/SDP)	**0,91**	



Dépenses		HT en K€	TTC en K€	% dépenses
Charge foncière	Terrain			14,0%
	Autres charge foncière			0,3%
	Total charge foncière			14,3%
Redevances				0,5%
Coûts techniques	VRD			2,7%
	Construction Logements			49,7%
	Construction Autres			8,5%
	Imprevus			1,8%
	Total coûts techniques			62,7%
Honoraires	Honoraires Externes			6,7%
	Honoraires Internes			6,9%
	Total honoraires			13,5%
Frais financiers				2,2%
Frais commercialisation				6,7%
Total dépenses (prix de revient)				100,0%

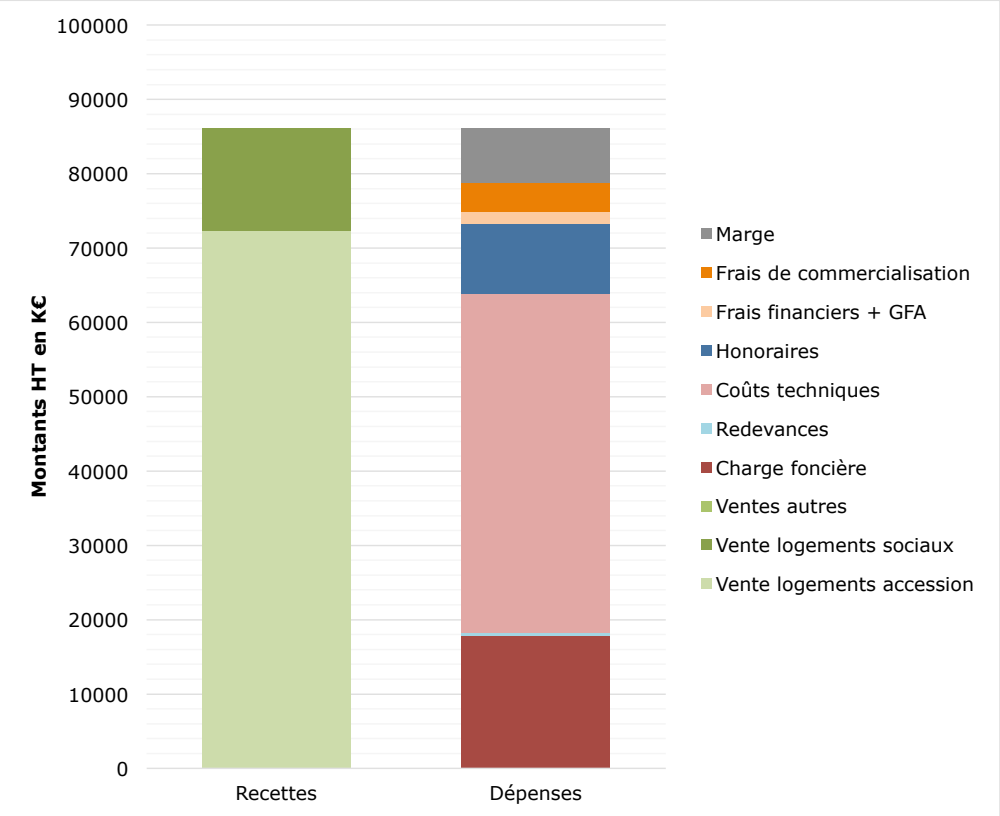
Recettes		HT en K€	TTC en K€	% recettes
Ventes logement	Vente logts accession			100,0%
	Vente logts sociaux			0,0%
	Total vente log			100,0%
Vente autres	Vente Commerces			0,0%
	Vente Autres			0,0%
	Total autres			0,0%
Total recettes				100,0%

Marge HT	
% marge / ventes HT	**9,17%**

Bilan de promotion, projet de Saussaye (total)

	Total Logements	Logements en accession	Logements sociaux	Autres
Nombre	410	333	77	53
Surface Habitable	24 985	19 980	5 005	
Prix Unitaire TTC (K€)	/	230	191	
Prix/m² €	/	3 840	2 935	
Taux TVA	/	7%	7%	

Chiffre d'affaire de l'opération (K€)	**91 413**	**Chiffres clés**
Apport promoteur	8%	
Apport promoteur (K€)	6 307	
Marge bénéficiaire HT	**8,48%**	
Surface de plancher (SDP) totale (en m²)	26 576	
Surface habitable (SH) totale (en m²)	24 985	
Rendement (SH/SDP)	**0,94**	



Dépenses		HT en K€	TTC en K€	% dépenses
Charge foncière	Terrain			21,9%
	Autres charge foncière			0,8%
	Total charge foncière			22,7%
Redevances				0,5%
Coûts techniques	VRD			2,1%
	Construction Logements			45,6%
	Construction Autres			8,4%
	Imprevus			1,7%
	Total coûts techniques			57,8%
Honoraires	Honoraires Externes			5,3%
	Honoraires Internes			6,6%
	Total honoraires			11,9%
Frais financiers				2,1%
Frais commercialisation				5,0%
Total dépenses (prix de revient)				100,0%

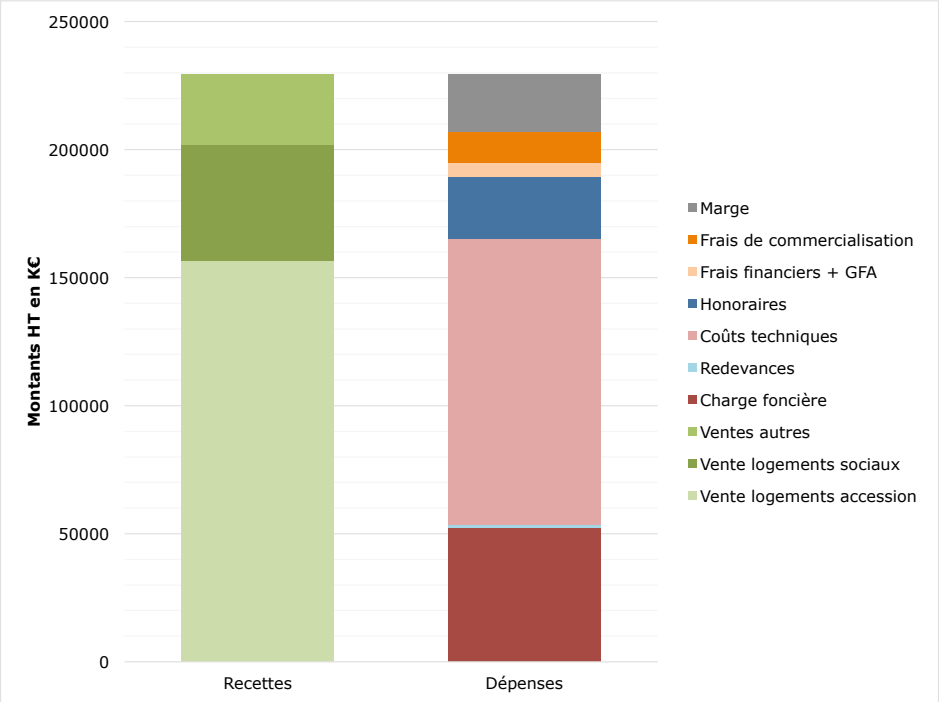
Recettes		HT en K€	TTC en K€	% recettes
Ventes logement	Vente logts accession			83,9%
	Vente logts sociaux			16,1%
	Total vente log			100,0%
Vente autres	Vente Commerces			0,0%
	Vente Autres			0,0%
	Total autres			0,0%
Total recettes				100,0%

Marge HT	
% marge / ventes HT	**8,48%**

Bilan de promotion, projet de Merlon (phases 1&2)

	Total Logements	Logements en accession	Logements prix maîtrisé	Logements sociaux	Commerces	Activités Bureaux
Nombre	1 001	630	97	274	/	/
Surface Habitable	61 430	37 800	5 820	17 810	3 211	9 606
Prix Unitaire TTC (K€)	/	255	228	195	/	/
Prix/m² €	/	4 250	3 800	300	2 500	2 500
Taux TVA	/	19,6	19,6	7	/	/

Chiffre d'affaire de l'opération (K€) :	**268 239**	**Chiffres clés**
Apport promoteur	8%	
Apport promoteur (K€)	16 547	
Marge bénéficiaire HT	**9,89%**	
Surface de plancher (SHON) totale (en m²)	84 945	
Surface habitable (SHAB) totale (en m²)	74 247	
Rendement (SHAB/SHON)	**0,87**	



Dépenses		HT en K€	TTC en K€	% dépenses
Charge foncière	Terrain			24,7%
	Autres charge foncière			0,6%
	Total charge foncière			25,3%
Redevances				0,6%
Coûts techniques	VRD			2,1%
	Construction Logements			40,1%
	Construction Autres			10,3%
	Imprevus			1,6%
	Total coûts techniques			54,1%
Honoraires	Honoraires Externes			4,8%
	Honoraires Internes			6,9%
	Total honoraires			11,7%
Frais financiers				2,5%
Frais commercialisation				5,8%
Total dépenses (prix de revient)				100,0%

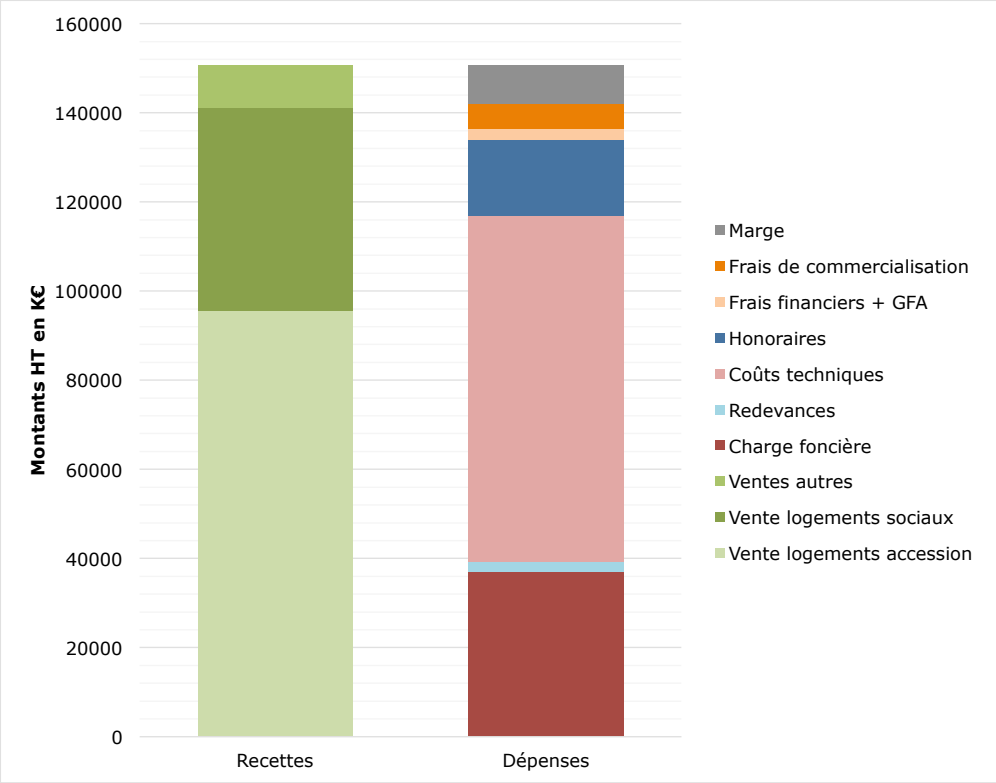
Recettes		HT en K€	TTC en K€	% recettes
Ventes logement	Vente logts accession			68,1%
	Vente logts sociaux			19,9%
	Total vente log			88,1%
Vente autres	Vente Commerces			3,5%
	Vente Autres			9,0%
	Total autres			11,9%
Total recettes				100,0%

Marge HT	
% marge / ventes HT	**9,89%**

Bilan de promotion, projet de Merlon, (phase 2)

	Total Logements	Logements en accession	Logements sociaux	Activités	Commerces
Nombre	691	411	280		
Surface Habitable	42 973	25 893	17 080	4 452	1368
Prix Unitaire TTC (K€)	/	268	188		
Prix/m² €	/	4 250	3 077	2 100	1200
Taux TVA	/	20%	5,5%		

Chiffre d'affaire de l'opération (K€)	**173 591**	**Chiffres clés**
Apport promoteur	8%	
Apport promoteur (K€)	11 366	
Marge bénéficiaire HT	**5,71%**	
Surface de plancher (SDP) totale (en m²)	46 184	
Surface habitable (SH) totale (en m²)	42 973	
Rendement (SH/SDP)	**0,93**	



	Dépenses	HT en K€	TTC en K€	% dépenses
Charge foncière	Terrain			25,2%
	Autres charge foncière			0,9%
	Total charge foncière			26,1%
Redevances				1,6%
Coûts techniques	VRD			1,1%
	Construction Logements			44,1%
	Construction Autres			7,8%
	Imprevus			1,6%
	Total coûts techniques			54,6%
Honoraires	Honoraires Externes			5,3%
	Honoraires Internes			6,7%
	Total honoraires			12,0%
Frais financiers				1,7%
Frais commercialisation				4,1%
Total dépenses (prix de revient)				100,0%

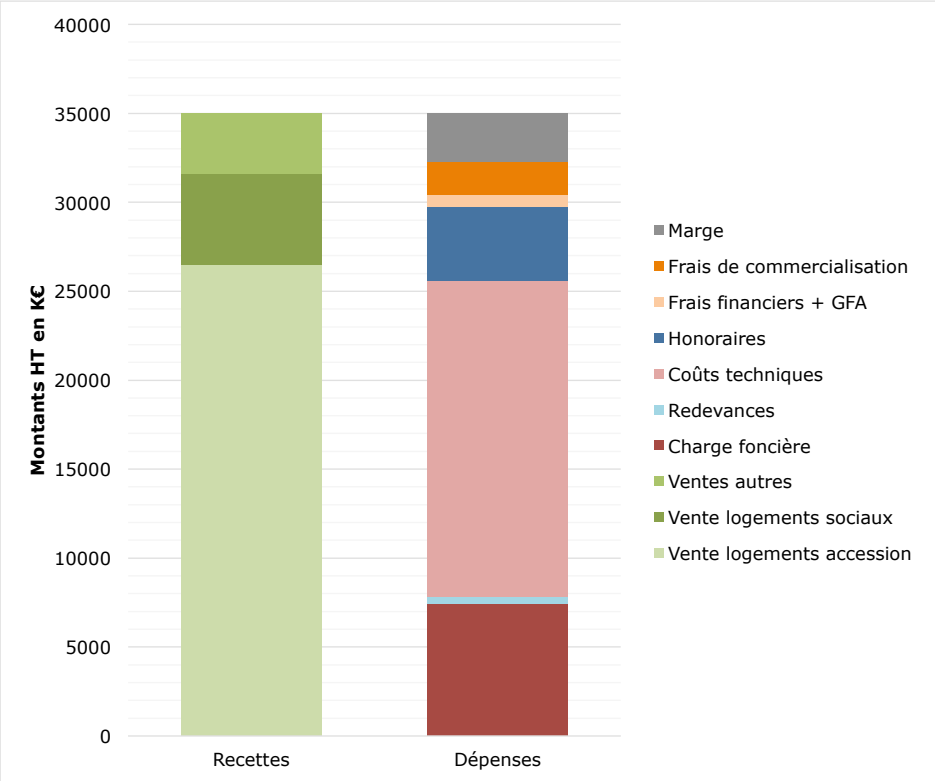
	Recettes	HT en K€	TTC en K€	% recettes
Ventes logement	Vente logts accession			63,4%
	Vente logts sociaux			30,3%
	Total vente log			93,7%
Vente autres	Vente Commerces			5,4%
	Vente Autres			0,9%
	Total autres			6,3%
Total recettes				100,0%

Marge HT	
% marge / ventes HT	**5,71%**

Bilan de promotion, projet de Monret, (2012)

	Total Logements	Logements en accession	Logements sociaux	Commerces
Nombre	158	130	28	4
Surface Habitable	8 970	7 127	1 843	1 236
Prix Unitaire TTC (K€)	/	248	194	1 023
Prix/m² €	/	4 523	2 943	3 313
Taux TVA	/	20%	7%	20%

Chiffre d'affaire de l'opération (K€)	**41 216**	**Chiffres clés**
Apport promoteur	8%	
Apport promoteur (K€)	2 580	
Marge bénéficiaire HT	**7,85%**	
Surface de plancher (SHON) totale (en m²)	10 385	
Surface habitable (SHAB) totale (en m²)	8 971	
Rendement (SHAB/SHON)	**0,86**	



	Dépenses	HT en K€	TTC en K€	% dépenses
Charge foncière	Terrain			22,2%
	Autres charge foncière			0,9%
	Total charge foncière			23,1%
Redevances				1,1%
Coûts techniques	VRD			1,1%
	Construction Logements			52,0%
	Construction Autres			0,4%
	Imprevus			1,6%
	Total coûts techniques			55,1%
Honoraires	Honoraires Externes			5,8%
	Honoraires Internes			7,1%
	Total honoraires			12,9%
Frais financiers				2,1%
Frais commercialisation				5,6%
Total dépenses (prix de revient)				100,0%

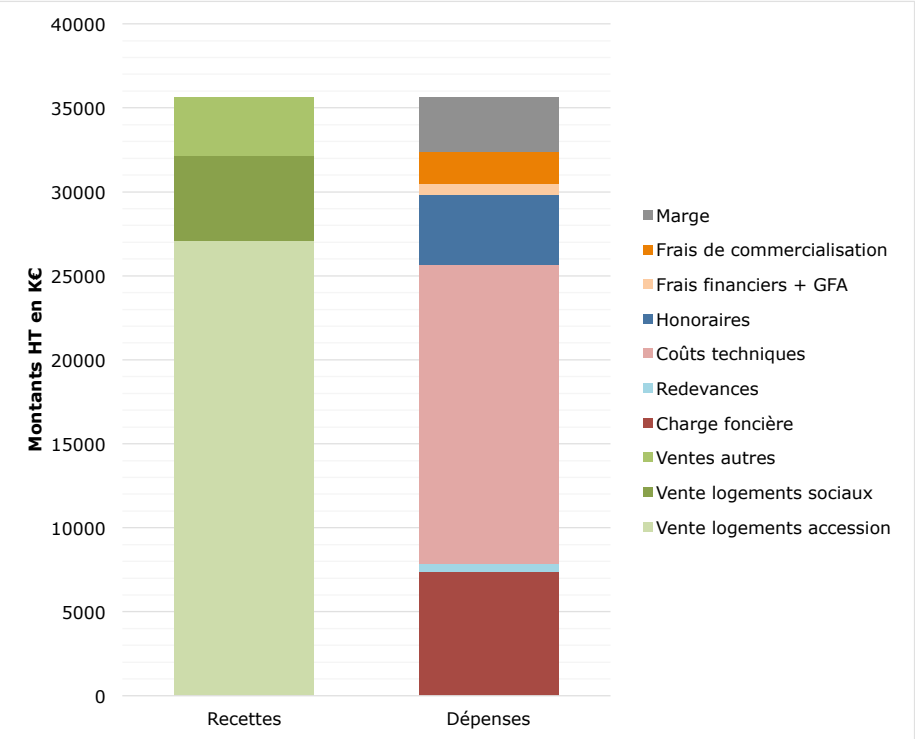
	Recettes	HT en K€	TTC en K€	% recettes
Ventes logement	Vente logts accession			75,7%
	Vente logts sociaux			14,5%
	Total vente log			90,2%
Vente autres	Vente Commerces			9,8%
	Vente Autres			0,0%
	Total autres			9,8%
Total recettes				100,0%

Marge HT	
% marge / ventes HT	**7,85%**

Bilan de promotion, projet de Monret, (2013)

	Total Logements	Logements en accession	Logements sociaux	Commerces
Nombre	158	130	28	4
Surface Habitable	8 968	7 123	1 845	1 193
Prix Unitaire TTC (K€)	/	274	194	
Prix/m² €	/	4 584	2 940	3 470
Taux TVA	/	20%	7%	20%

Chiffre d'affaire de l'opération (K€)	**42 010**	**Chiffres clés**
Apport promoteur	8%	
Apport promoteur (K€)	2 593	
Marge bénéficiaire HT	**9,09%**	
Surface de plancher (SHON) totale (en m²)	10 385	
Surface habitable (SHAB) totale (en m²)	8 971	
Rendement (SHAB/SHON)	**0,86**	



	Dépenses	HT en K€	TTC en K€	% dépenses
Charge foncière	Terrain			22,1%
	Autres charge foncière			0,8%
	Total charge foncière			22,8%
Redevances				1,3%
Coûts techniques	VRD			1,1%
	Construction Logements			51,9%
	Construction Autres			0,4%
	Imprevus			1,6%
	Total coûts techniques			55,0%
Honoraires	Honoraires Externes			5,3%
	Honoraires Internes			7,5%
	Total honoraires			12,8%
Frais financiers				1,9%
Frais commercialisation				6,1%
Total dépenses (prix de revient)				100,0%

	Recettes	HT en K€	TTC en K€	% recettes
Ventes logement	Vente logts accession			76,1%
	Vente logts sociaux			14,2%
	Total vente log			90,3%
Vente autres	Vente Commerces			9,7%
	Vente Autres			0,0%
	Total autres			9,7%
Total recettes				100,0%

Marge HT	
% marge / ventes HT	**9,09%**

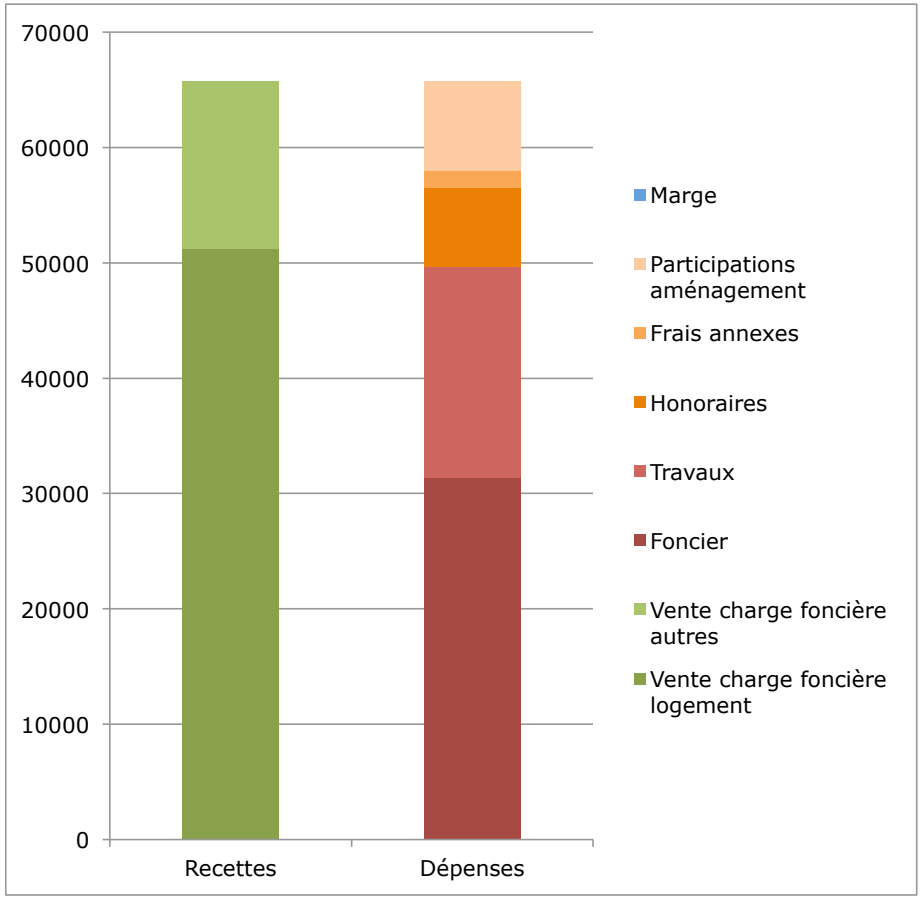
6. Exemples de bilans d'aménagement

Nous reproduisons ici les bilans d'aménagement simplifiés contenus dans les traités de concession d'aménagement de Merlon et de Narse. Ils résument les principales données économiques des projets et la répartition sommaire des dépenses et des recettes. Le chiffre d'affaire de 76 millions d'euros TTC pour l'aménagement du projet de Merlon est notamment à mettre en perspective avec les 268 millions de chiffre d'affaire TTC pour la promotion.

Les charges foncières, droits à construire payés par le promoteur à l'aménageur, ne figurent pas dans ces bilans. Les données qui figurent dans le tableau ci-dessous sont présentées à titre indicatif. Il s'agit de chiffres ayant été prévus à un certain moment des projets, et non des valeurs définitives.

Charge foncière des projets étudiés par type de produit immobilier	Merlon	Narse	Saussaye
Logement en accession (€/m2 vendu)	857	870	710
Logement social (€/m2 vendu)	NC	530	500
Activité (€/m2 vendu)	167	NC	NC

Bilan d'aménagement, projet de Merlon (traité de concession)

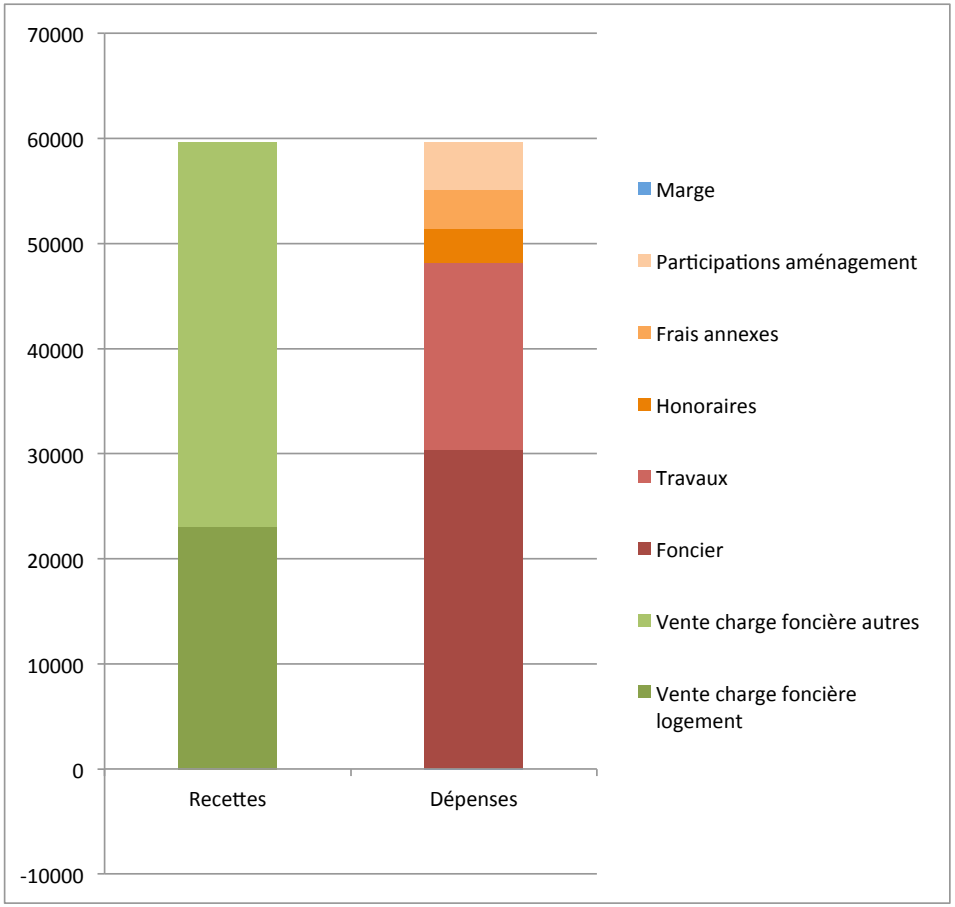


Dépenses		HT en K€	TTC en K€	% dépenses
Foncier	Terrain	27 179	32 506	41,4%
	Autres foncier	4 155	4 778	6,3%
	Total foncier	**31 334**	**37 284**	47,7%
Travaux	VRD & Espaces Publics	7 519	8 993	11,4%
	Parking	9 109	10 895	13,9%
	Stade	1700	2 033	2,6%
	Imprevus			0,0%
	Total travaux	**18328**	**21921**	27,9%
Honoraires	Etudes	1 463	1 750	2,2%
	Maitrise d'œuvre	1 165	1 393	1,8%
	Juridique	250	299	0,4%
	Divers	1 424	1 704	2,2%
	Honoraires aménageur	2 516	3 009	3,8%
	Total honoraires	**6 818**	**8 155**	10,4%
Frais annexes	Frais financiers	**1 265**	**1 265**	1,9%
	Frais de gestion	**254**	**254**	0,4%
	Communication			0,0%
	Total frais annexes	**1 519**	**1 519**	2,3%
Participations		**7 720**	**7 720**	11,7%
Total dépenses (prix de revient)		**65 719**	**76 599**	100,0%

Recettes		HT en K€	TTC en K€	% recettes
Charges foncières Logement	Logements Accession	33414	39963	50,8%
	Logements Prix Maîtrisés	928	1110	1,4%
	Logements Sociaux	16861	20165	25,7%
	Total vente log	**51203**	**61238**	77,9%
Charges foncières Autres	Commerces	810	969	1,2%
	Bureaux	1229	1469	1,9%
	Activités	1244	1487	1,9%
	Ecopole	1074	1284	1,6%
	Cession parkings	8844	10577	13,5%
	Autres	1316	1574	2,0%
	Total autres	**14517**	**17360**	22,1%
Total recettes		**65 720**	**78 598**	100,0%

Marge HT	
% marge / recettes HT	**0,0%**

Bilan d'aménagement, projet de Narse (traité de concession)



Dépenses		HT en K€	TTC en K€	% dépenses
Foncier	Terrain	30 379	NC	51,0%
	Autres foncier		NC	0,0%
	Total foncier	**30 379**	NC	51,0%
Travaux	Sols	9 016	NC	15,1%
	VRD		NC	0,0%
	Espaces Publics	8 750	NC	14,7%
	Imprevus		NC	0,0%
	Total travaux	**17766**	NC	29,8%
Honoraires	Etudes		NC	0,0%
	Honoraires Externes	1 790	NC	3,0%
	Honoraires Aménageur	1 500	NC	2,5%
	Total honoraires	**3 290**	NC	5,5%
Frais annexes	Frais financiers	1 603	NC	2,7%
	Frais de gestion	1 731	NC	2,9%
	Communication	300	NC	0,5%
	Total frais annexes	**3 634**	NC	6,1%
Participations aménagement		**4 550**	NC	7,6%
Total dépenses (prix de revient)		**59 619**	**NC**	100,0%

Recettes		HT en K€	TTC en K€	% recettes
Charges foncières Logement	Logements Accession	16939	NC	28,4%
	Logements Prix Maîtrisés	2798	NC	4,7%
	Logements Sociaux	3300	NC	5,5%
	Total vente log	**23037**	NC	38,6%
Charges foncières Autres	Commerces	300	NC	0,5%
	Bureaux + Activités	36 275	NC	60,9%
	Total autres	**36575**	NC	61,4%
Subventions collectivités			NC	
Total recettes		**59 612**	**NC**	100,0%

Marge HT	
% marge / recettes HT	**0,0%**

7. Exemple de programmation de logements

Afin de comprendre comment les bilans de promotion reproduits ci-dessus s'incarnent dans la ventilation des îlots et des types de logements, le tableau ci-dessous présente les chiffres prévisionnels de la programmation des logements pour le projet de Saussaye. Le total de 26 576m² de Surface de plancher fait le lien avec le bilan de promotion.

PROGRAMMATION PREVISIONNELLE LOGEMENTS

	ILOT 1			ILOT 2		
	ACCESSION LIBRE	LOGEMENTS SOCIAUX	TOTAUX	ACCESSION LIBRE	LOGEMENTS SOCIAUX	TOTAUX
m² SdP	9 356	2498	11853	11906	2817	14723
Nb de logts prévisionnel	147	36	183	187	41	227
nb de places de stationnement	169	36	205	217	41	258

total SdP ilots 1 +2	26576	
Total logements accession ilots 1 + 2	333	
total logements sociaux ilots 1 + 2	77	
total places de stationnement accession	386	soit 1,16 pl/logt
total places de stationnement logement social	77	soit 1 pl/logt
total surface vélo logements	532	2% X SdP

REPARTITION PREVISIONNELLE DES TYPOLOGIES

ccession

	SURFACES	%	Nb LOT 1	Nb LOT 2	Total
T1	35	8.00%	11	15	26
T2	42	12.00%	17	22	39
T3	45	10.00%	15	19	34
T4	60	15.00%	22	28	50
T5	65	15.00%	22	28	50
T6	75	10.00%	15	19	34
T7	85	15.00%	22	28	50
T8	95	15.00%	22	28	50
		100.00%	146	187	333

Logements sociaux

TYPO	SURFACES	%	Nb LOT 1	Nb LOT 2	Total
T1	38	10%	4	4	8
T2	45	30%	11	12	23
T3	66	40%	14	17	31
T4	80	15%	5	6	11
T5	95	5%	2	2	4
TOTAL		100%	36	41	77

8. Exemple d'échéancier de paiement

Le document ci-dessous représente un échéancier prévisionnel indicatif. Il résume les étapes des appels de fonds au cours de la construction d'un bâtiment de logements vendus sur plan (VEFA). Nous l'avons obtenu au cours d'un terrain exploratoire dans une bulle de vente.

L'OSANGE

ECHEANCIER PREVISIONNEL VEFA

Appels de fonds		*Stade d'avancement*	*Date prévisionnelle*
	Cumulé		
5 %	5 %	Réservation	
25 %	30 %	Acte authentique	Si signature avant stade « achèvement des fondations » Au plus tôt décembre 2011
5 %	35 %	Achèvement des fondations	2ème trimestre 2012
15 %	50 %	Achèvement du plancher Bas du RDC	3ème trimestre 2012
10 %	60 %	Achèvement du plancher Bas du 4ème étage	4ème trimestre 2012
10 %	70 %	Mise Hors d'eau	2ème trimestre 2013
10 %	80 %	Mise Hors d'air	2ème trimestre 2013
10 %	90 %	Démarrage des peintures	3ème trimestre 2013
5 %	95 %	Achèvement	1er trimestre 2014
5 %	100 %	Livraison	1er trimestre 2014

Document indicatif non contractuel

9. Liste des appartements mis en vente lors du lancement de Narse

N° îlots	Bâtiment	N° lots état de gestion	Typologie	Surface	Etage	Exposition	Typo pkg	N° Pkg 1	Caves	Cave n°1	Annexe	Surface	Annexe	Surface	Loyer	Prix du 1er au 20ème contrat de réservation	Prix du 21ème au 40ème contrat de réservation	Prix du 41ème contratà la fin du week end	Prix AI (TVA 19,6%) à partir du lundi 14 oct	Prix Maîtrisé
L7	Bât. 1	0123	ST	24,5 m²	2	SE	P	4037							492	139 000	143 000	146 000	149 000	
L7	Bât. 1	0143	ST	24,5 m²	4	SE	P	4038							494	141 000	146 000	149 000	152 000	
L7	Bât. 2	0222	ST	26,6 m²	2	NO	P	4035							529	147 000	152 000	155 000	158 000	
L1	Bât. 2	1214	1P	29,6 m²	1	SO	P	5943				0,0 m²			570	153 000	158 000	161 000	164 000	
L7	Bât. 2	0221	ST	26,7 m²	2	SO	P	4033							529	153 000	157 000	161 000	164 000	
L7	Bât. 2	0242	ST	26,6 m²	4	NO	P	4013							529	153 000	157 000	161 000	164 000	
L7	Bât. 1	0102	ST	26,3 m²		SE	P	4039			T	22,1 m²			570	155 000	160 000	164 000	167 000	
L7	Bât. 2	0241	ST	26,7 m²	4	SO	P	4032							529	155 000	160 000	164 000	167 000	
L1	Bât. 2	1211	1P	28,6 m²	1	NE	P	5950			T	11,3 m²			570	156 000	161 000	164 000	167 000	
L7	Bât. 1	0101	ST	29,7 m²		SO	P	4040							570	157 000	162 000	166 000	169 000	
L1	Bât. 2	1215	1P	29,5 m²	1	SO	P	5944			L	4,5 m²			580	161 000	167 000	170 000	173 000	
L1	Bât. 4	1411	1P	31,6 m²	1	SO	P	5948			L	6,0 m²			600	173 000	178 000	182 000	185 000	
L6	Bât. B	6201	1P	31,9 m²	0	SE	P	5814			T	11,5 m²			570	173 000	178 000	182 000	185 000	
L1	Bât. 2	1241	1PDX Mez.	37,8 m²	4	NE	P	5949							670	202 000	209 000	213 000	217 000	
L7	Bât. 1	0113	2P	41,6 m²	1		P	4041			L	4,7 m²			770	208 000	212 000	217 000	221 000	PM
L1	Bât. 2	1216	1P	37,9 m²	1	SO	P	5945			L	5,0 m²			790	208 000	215 000	219 000	223 000	
L7	Bât. 1	0111	2P	47,6 m²	1		P	4042							820	209 000	216 000	221 000	225 000	PM
L7	Bât. 2	0254	2P	40,6 m²	5	NO	P	4031					L	5,2 m²	770	211 000	218 000	222 000	227 000	
L6	Bât. B	6212	2PDX Mez.	41,7 m²	1	SO	P	5993							770	213 000	220 000	225 000	229 000	
L6	Bât. B	6222	2PDx Mez.	41,7 m²	3	SO	P	5992							780	216 000	223 000	228 000	232 000	
L1	Bât. 2	1227	2P	42,4 m²	2	NE	P	5978			L	3,9 m²			790	218 000	225 000	230 000	234 000	
L6	Bât. B	6232	2PDX Mez.	41,7 m²	5	SO	P	5991							780	219 000	226 000	231 000	235 000	
L7	Bât. 1	0133	2P	41,5 m²	3	NO	P	4043					L	4,7 m²	780	219 000	226 000	230 000	235 000	
L1	Bât. 4	1473	1P	39,4 m²	12	SE	P	5947			L	10,0 m²			730	220 000	227 000	232 000	236 000	
L6	Bât. B	6242	2PDX Mez.	41,2 m²	7	SO	P	5990							780	222 000	229 000	234 000	238 000	
L7	Bât. 1	0131	2P	47,6 m²	3		P	4044							830	222 000	229 000	234 000	239 000	PM
L1	Bât. 2	1233	2P	42,4 m²	3	NE	P	5979			L	3,9 m²			795	223 000	230 000	235 000	239 000	
L7	Bât. 2	0215	2P	49,9 m²	1		P	4030			L	4,4 m²			850	224 000	231 000	235 000	240 000	PM
L1	Bât. 2	1261	2P	40,0 m²	6	NE	P	5983			T	23,0 m²			800	225 000	232 000	237 000	241 000	
L1	Bât. 2	1248	2P	42,4 m²	4	NE	P	5981			L	3,9 m²			800	227 000	235 000	240 000	244 000	
L7	Bât. 1	0114	2P	47,5 m²	1	NO	P	4050					L	12,7 m²	850	229 000	236 000	241 000	246 000	
L1	Bât. 2	1218	2P	42,4 m²	1	NE	P	5976			T	23,0 m²			790	230 000	238 000	243 000	247 000	
L1	Bât. 2	1253	2P	42,4 m²	5	NE	P	5982			L	3,9 m²			800	232 000	240 000	245 000	249 000	
L7	Bât. 2	0235	2P	50,1 m²	3		P	4029			L	4,4 m²			870	233 000	240 000	245 000	250 000	PM
L6	Bât. B	6252	2PDX Mez.	41,7 m²	9	SO	P	5989							780	235 000	242 000	247 000	252 000	
L7	Bât. 2	0216	2P	44,9 m²	1	NE	P	4028			T	7,8 m²			840	236 000	244 000	249 000	254 000	
L1	Bât. 4	1421	2PDX Mez.	46,4 m²	2	SO	P	5988			L	5,6 m²			830	243 000	251 000	256 000	261 000	
L7	Bât. 1	0134	2P	47,5 m²	3	NO	P	4045					L	12,7 m²	850	243 000	251 000	256 000	261 000	
L7	Bât. 1	0121	2P	51,1 m²	2	NO	P	4051					L	4,7 m²	870	246 000	254 000	260 000	265 000	
L1	Bât. 4	1431	2PDX Mez.	46,4 m²	4	SO	P	5984			L	5,6 m²			840	248 000	256 000	261 000	266 000	
L1	Bât. 2	1224	2PDX Mez.	48,3 m²	2	SO	P	5977			L	4,5 m²			840	252 000	260 000	265 000	270 000	
L1	Bât. 4	1441	2PDX Mez.	46,4 m²	6	SO	P	5986			L	5,6 m²			840	253 000	261 000	266 000	271 000	
L1	Bât. 2	1245	2PDX Mez.	48,3 m²	4	SO	P	5980			L	4,5 m²			850	256 000	264 000	270 000	275 000	
L7	Bât. 1	0141	2P	51,6 m²	4	NO	P	4046					L	4,7 m²	870	259 000	267 000	272 000	278 000	
L1	Bât. 4	1451	2PDX Mez.	46,4 m²	8	SO	P	5985			L	5,6 m²			840	266 000	274 000	280 000	285 000	
L1	Bât. 4	1461	2PDX Mez.	46,4 m²	10	SO	P	5987			L	5,6 m²			850	274 000	283 000	289 000	294 000	
L1	Bât. 2	1213	3P	62,2 m²	1	SO	P	5913			L	7,7 m²	L	4,9 m²	1 000	275 000	284 000	290 000	295 000	PM
L1	Bât. 2	1226	3P	62,0 m²	2	NE	P	5910	C	1819	L	7,9 m²			990	278 000	287 000	293 000	298 000	PM
L6	Bât. B	6203	2P	54,4 m²	0	SE	P	5817	C	0001	T	14,1 m²	J	28,9 m²	920	279 000	288 000	294 000	300 000	
L1	Bât. 2	1242	3P	62,0 m²	4	NE	P	5908	C	1817	L	7,9 m²			1 000	282 000	291 000	297 000	303 000	PM
L1	Bât. 2	1217	3P	62,0 m²	1	NE	P	5912			T	30,0 m²			990	288 000	297 000	303 000	309 000	PM
L1	Bât. 2	1242	2/3P	57,0 m²	4	SE	P	1909	C	1812	L	5,4 m²			970	290 000	299 000	305 000	311 000	
L1	Bât. 2	1262	3P	66,1 m²	3	NE	P	5909	C	1818	L	7,9 m²			1 030	293 000	302 000	308 000	314 000	PM
L7	Bât. 1	0122	3P	62,7 m²	2		P	4061	C	3014	L	4,7 m²			1 040	294 000	303 000	310 000	316 000	PM
L7	Bât. 2	0212	3P	60,0 m²	1	SE	P	4034	C	3025			L	12,7 m²	1 030	296 000	305 000	312 000	318 000	
L1	Bât. 2	1262	3P	66,1 m²	5	NE	P	5907	C	1816	L	7,9 m²			1 040	297 000	307 000	313 000	319 000	PM
L7	Bât. 1	0116	3P	61,8 m²	1	SE	P	4052	C	3023			L	4,7 m²	990	297 000	306 000	313 000	319 000	
L1	Bât. 2	1228	3PDX Mez.	65,0 m²	2	SO	P	5911			L	4,9 m²			1 070	298 000	308 000	314 000	320 000	PM
L1	Bât. 2	1212	2/3P	57,0 m²	1	E	P	1903	C	1810	T	23,0 m²			960	299 000	309 000	315 000	321 000	
L7	Bât. 2	0214	3P	65,9 m²	1		P	4027	C	3015	L	5,7 m²			1 085	299 000	308 000	315 000	321 000	PM
L7	Bât. 2	0213	3P	62,6 m²	1	SE	P	4026	C	3026			L	5,8 m²	1 070	299 000	309 000	316 000	322 000	
L1	Bât. 2	1251	3P	61,9 m²	5	SE	P	1917	C	1815	L	5,4 m²			990	302 000	312 000	318 000	324 000	
L7	Bât. 2	0120	3P	62,6 m²	4		P	4047	C	3019	L	4,7 m²			1 040	304 000	314 000	320 000	327 000	PM
L7	Bât. 2	0232	3P	60,0 m²	3	SE	P	4001	C	3022			L	12,5 m²	1 040	307 000	317 000	323 000	330 000	
L1	Bât. 4	1471	3PDX Mez.	71,7 m²	8	N	P	5946			L	6,5 m²	J	24,0 m²	1 110	308 000	318 000	325 000	331 000	PM
L7	Bât. 1	0136	3P	61,9 m²	3	SE	P	4053	C	3027			L	4,7 m²	1 000	310 000	320 000	326 000	333 000	
L7	Bât. 2	0233	3P	62,7 m²	3	SE	P	4002	C	3028			L	5,8 m²	1 060	310 000	320 000	326 000	333 000	
L7	Bât. 1	0112	3P	65,5 m²	1	SO	P	4048	C	3021			L	7,2 m²	1 050	312 000	322 000	328 000	335 000	
L1	Bât. 4	1472	3PDX Mez.	71,7 m²	2	NE	P	5944			L	6,5 m²			1 090	316 000	328 000	335 000	341 000	PM
L7	Bât. 1	0115	3P	65,0 m²	1	NE	P	4054	C	3029			L	4,7 m²	1 060	319 000	329 000	336 000	343 000	
L6	Bât. B	6202	3P	63,5 m²	0	O	P	5951	C	6806	T	20,3 m²	J	91,1 m²	1 020	320 000	331 000	338 000	344 000	
L7	Bât. 1	0103	3P	62,9 m²	0	NE	P	4055	C	3006	T	26,6 m²	J	170,1 m²	1 050	322 000	332 000	339 000	346 000	
L1	Bât. 2	1225	3PDX	65,7 m²	2	SO	P	1908	C	1811	L	5,0 m²			1 055	325 000	336 000	343 000	349 000	
L7	Bât. 1	0132	3P	65,5 m²	3	SO	P	4057	C	3005			L	7,2 m²	1 060	327 000	338 000	345 000	352 000	
L1	Bât. 2	1246	3PDX Mez.	65,7 m²	4	SO	P	1918	C	1814	L	5,0 m²			1 065	330 000	340 000	347 000	354 000	
L6	Bât. B	6211	3PDX Mez.	67,5 m²	1	SE	P	6905	C	6809	L	7,7 m²			1 080	330 000	340 000	347 000	354 000	
L7	Bât. 1	0135	3P	65,0 m²	3	NE	P	4056	C	3007			L	4,7 m²	1 070	330 000	341 000	348 000	355 000	
L1	Bât. 2	1244	3PDX Mez.	68,0 m²	4	SO	P	1911	C	1813	L	4,9 m²			1 080	332 000	342 000	349 000	356 000	
L7	Bât. 1	0152	3P	63,5 m²	5	SO	P	4059	C	3008	T	9,4 m²			1 050	334 000	345 000	352 000	359 000	
L7	Bât. 2	0234	3P	68,9 m²	3	SO	P	4025	C	3030			L	5,7 m²	1 095	334 000	345 000	352 000	359 000	
L1	Bât. 4	1424	3PDX Mez.	67,7 m²	2	SE	P	1916	C	1801	L	10,0 m²			1 090	336 000	347 000	354 000	361 000	
L1	Bât. 4	1432	3PDX Mez.	69,7 m²	4	N	P	1919	C	1802	L	6,5 m²			1 100	339 000	350 000	357 000	364 000	
L7	Bât. 1	0153	3P	63,3 m²	5	NE	P	4058	C	3009	T	20,9 m²			1 080	339 000	350 000	358 000	365 000	
L7	Bât. 2	0253	3P	70,7 m²	5		P	4024	C	3013	L	6,7 m²			1 100	341 000	352 000	360 000	367 000	PM
L1	Bât. 4	1434	3PDX Mez.	67,7 m²	4	SE	P	1920	C	1803	L	10,0 m²			1 100	342 000	353 000	360 000	367 000	
L6	Bât. B	6213	3PDX Mez.	71,9 m²	1	NO	P	6906	C	6810	L	6,7 m²			1 120	343 000	354 000	361 000	368 000	
L6	Bât. B	6231	3PDX Mez.	67,5 m²	5	SE	P	6908	C	6812	L	7,7 m²			1 100	343 000	354 000	361 000	368 000	
L1	Bât. 4	1442	3PDX Mez.	69,7 m²	6	N	P	1921	C	1804	L	6,5 m²			1 100	346 000	357 000	364 000	371 000	
L1	Bât. 4	1444	3PDX Mez.	67,7 m²	6	SE	P	1922	C	1805	L	10,0 m²			1 100	348 000	360 000	367 000	374 000	
L6	Bât. B	6223	3PDX Mez.	71,9 m²	3	NO	P	6907	C	6811	L	6,7 m²			1 130	349 000	360 000	368 000	375 000	
L6	Bât. B	6241	3PDX Mez.	67,5 m²	7	S	P	6911	C	6814	L	7,1 m²			1 100	351 000	362 000	370 000	377 000	
L6	Bât. B	6233	3PDX Mez.	71,9 m²	5	NO	P	6909	C	6813	L	6,7 m²			1 140	355 000	366 000	374 000	381 000	
L6	Bât. B	6243	3PDX Mez.	71,9 m²	7	NO	P	6912	C	6815	L	6,7 m²			1 140	361 000	373 000	381 000	388 000	
L6	Bât. B	6251	3PDX Mez.	68,2 m²	9	S	P	6913	C	6816	L	7,1 m²			1 100	363 000	375 000	383 000	390 000	
L6	Bât. B	6261	3PDX Mez.	67,8 m²	11	SE	P	6915	C	6818	L	7,1 m²			1 080	371 000	383 000	391 000	398 000	
L1	Bât. 4	1452	3PDX Mez.	69,7 m²	8	N	P	1923	C	1806	L	6,5 m²			1 100	364 000	376 000	384 000	391 000	
L1	Bât. 4	1454	3PDX Mez.	67,7 m²	8	SE	P	1924	C	1807	L	10,0 m²			1 100	366 000	378 000	386 000	393 000	
L7	Bât. 1	0154	3P	67,8 m²	5	NE	P	4060	C	3004	T	18,9 m²			1 100	370 000	382 000	390 000	398 000	
L1	Bât. 4	1403	4Pdx Mez.	74,0 m²	0	SE	P	1910	C	1716	L	10,0 m²	J	104,0 m²	1 190	371 000	383 000	391 000	398 000	
L1	Bât. 2	1243	4Pdx Mez.	83,8 m²	4	SO	P	5903	C	1707	L	7,7 m²			1 250	372 000	384 000	392 000	399 000	PM
L1	Bât. 2	1222	4Pdx Mez.	83,8 m²	2	SO	P	5905	C	1709	L	7,7 m²			1 240	373 000	385 000	393 000	401 000	PM
L1	Bât. 4	1462	3PDX Mez.	69,7 m²	10	N	P	1925	C	1808	L	6,5 m²			1 100	377 000	389 000	397 000	405 000	
L1	Bât. 4	1464	3PDX Mez.	67,7 m²	10	SE	P	1926	C	1809	L	10,0 m²			1 100	378 000	390 000	398 000	406 000	
L1	Bât. 2	1221	4P	86,0 m²	2	SE	P	5906	C	1710	L	5,4 m²			1 230	381 000	393 000	401 000	409 000	PM
L7	Bât. 2	0291	3P	69,6 m²	9	NE	P	4019	C	3018	T	9,0 m²			1 110	381 000	394 000	402 000	410 000	
L6	Bât. B	6253	3PDX Mez.	71,9 m²	9	NO	P	6914	C	6817	L	6,7 m²			1 140	382 000	394 000	402 000	410 000	
L1	Bât. 2	1231	4P	91,7 m²	3	SE	P	5904	C	1708	L	5,4 m²			1 280	391 000	404 000	412 000	420 000	PM
L1	Bât. 4	1402	4Pdx Mez.	87,9 m²	0	NE	P	5902	C	1717	L	10,0 m²	J	90,0 m²	1 280	393 000	406 000	414 000	422 000	PM
L6	Bât. B	6262	4P	71,1 m²	11	NO	PDC	6925	C	6835	L	6,7 m²			1 140	394 000	407 000	415 000	423 000	
L7	Bât. 1	0151	4P	75,7 m²	5	SO	P	4036	C	3010	T	25,3 m²			1 170	394 000	407 000	416 000	424 000	
L7	Bât. 1	0161	4P	77,5 m²	6	SE	P	4049	C	3003	T	26,4 m²			1 180	398 000	411 000	419 000	428 000	
L6	Bât. B	6221	4Pdx Mez.	83,8 m²	3	S	P	6919	C	6830	T	25,6 m²			1 180	399 000	412 000	421 000	429 000	
L7	Bât. 2	0211	4P	85,4 m²	1	NE	P	4003	C	3031	T	9,0 m²			1 230	405 000	419 000	427 000	436 000	
L1	Bât. 4	1423	4Pdx Mez.	89,4 m²	2	NE	P	5901	C	1715	L	10,0 m²			1 270	406 000	419 000	428 000	436 000	PM
L6	Bât. B	6214	4Pdx Mez.	93,0 m²	1	E	P	5818	C	6829	L	7,9 m²			1 290	408 000	421 000	430 000	438 000	PM
L1	Bât. 2	1262	4P	81,0 m²	6	SO	PDC	1901	C	1706	T	19,7 m²			1 200	410 000	423 000	432 000	440 000	
L6	Bât. B	6263	4PDX Mez.	82,1 m²	11	E	PDC	6924	C	6836	L	7,9 m²			1 195	416 000	430 000	439 000	447 000	
L7	Bât. 2	0231	4P	86,1 m²	3	NE	P	4004	C	3016	T	8,3 m²			1 260	416 000	429 000	438 000	447 000	
L7	Bât. 1	0171	4P	74,9 m²	7	SO	P	4067	C	3002	T	70,6 m²			1 180	421 000	435 000	444 000	453 000	
L1	Bât. 4	1433	4Pdx Mez.	89,4 m²	4	E	P	1915	C	1714	L	10,0 m²			1 280	423 000	436 000	445 000	454 000	
L7	Bât. 1	0172	4P	78,0 m²	7	NE	2P	4062/4063	C	3001	T	24,4 m²			1 180	424 000	438 000	447 000	456 000	
L7	Bât. 2	0223	4P	90,7 m²	2	NE	P	4023	C	3032			B	14,1 m²	1 280	424 000	438 000	447 000	456 000	
L6	Bât. B	6224	4Pdx Mez.	93,0 m²	3	E	P	6920	C	6831	L	7,9 m²			1 290	425 000	438 000	447 000	456 000	
L1	Bât. 4	1443	4Pdx Mez.	89,4 m²	6	NE	P	1914	C	1713	L	10,0 m²			1 280	429 000	443 000	452 000	461 000	
L7	Bât. 1	0162	4P	84,0 m²	6	NE	2P	4064/4065	C	3011	T	17,9 m²			1 230	429 000	443 000	452 000	461 000	
L6	Bât. B	6234	4Pdx Mez.	93,0 m²	5	E	P	6921	C	6832	L	7,9 m²			1 295	430 000	444 000	453 000	462 000	
L7	Bât. 2	0261	4P	86,4 m²	6	SE	P	4018	C	3033	T	19,8 m²			1 260	430 000	444 000	453 000	462 000	