

# REGARDS

VERS UN IMMOBILIER  
PLUS DURABLE ET RESPONSABLE



Sylvie Philippe

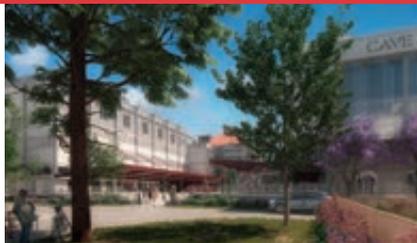


# REGARDS

VERS UN IMMOBILIER  
PLUS DURABLE ET RESPONSABLE



- 06 Bruno Caccia**  
Directeur général, Néotoa
- 16 Jean-Christophe Courné-Noléo**  
Président-fondateur, ALSEI ENTREPRISE
- 26 Christophe Courtin**  
Président, Courtin Real Estate
- 40 Claire Guihéneuf**  
Directrice générale, BMa (Brest Métropole aménagement)
- 52 Matthieu Nédonchelle**  
Directeur général, CISN
- 64 Laurent Ponsot**  
Président, LP Promotion
- 74 Philippe Rosio**  
Président directeur général, INEA
-



**84 Vincent Scattolin**

Président directeur général, SPL Territoire d'Innovation

**Gilles Bouvard**

Directeur, SPL Territoire d'Innovation

**94 Maurice Sissoko**

Directeur général, CITALLIOS

**106 Laetitia Vidal**

Directrice générale, Pierre Passion

Vice-présidente, Fédération des promoteurs immobiliers Midi-Pyrénées

**118 Patrick Viterbo**

Président, Brownfields

**130 Jean Werlen**

Président de la SERS et de la SPL Deux-Rives

Conseiller municipal de Strasbourg

---



© Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels

« NOTRE VOLONTÉ EST DE SOUTENIR NOS CLIENTS  
DANS LEUR TRANSITION ENVIRONNEMENTALE. »

**À** l'image d'une société qui se préoccupe des impacts environnementaux, tout en veillant à améliorer son cadre de vie, on voit naître aujourd'hui partout en France un immobilier plus durable et responsable. Ces acteurs, d'un bout à l'autre de la chaîne, envisagent le progrès non pas comme une option mais une nécessité. Ainsi, dépassant parfois les exigences réglementaires ou les labels, ils conçoivent des projets urbains qui rapprochent les habitants des espaces verts, des villes plus belles et plus économes en énergie fossile, des lieux de travail plus modulables, et des bâtiments « bas carbone » aux performances énergétiques sans cesse augmentées. Les acteurs de l'immobilier progressent par l'expérience et l'implication de tous les corps de métier.

La motivation est contagieuse ! C'est pourquoi notre banque s'inscrit dans une démarche solidaire avec eux. La création récente d'une direction de la transition environnementale et d'un comité de coordination de la finance durable, réunissant des représentants d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, d'Arkéa Capital et d'Arkéa Crédit Bail, répond à cette ambition.

Enfin, ce nouveau « Livre blanc » présente des initiatives qui méritent d'être partagées. Face aux enjeux futurs, nous serons plus forts en nous enrichissant mutuellement de nos expériences.

### **Bertrand Blanpain**

Directeur Général Délégué du Crédit Mutuel Arkéa  
en charge du pôle Entreprises & Institutionnels

**Bruno Caccia**

Directeur général, Néotoa



**« LE MOTEUR, C'EST DE DONNER LES MOYENS  
AUX ÉQUIPES DE TESTER, PUIS DE TRANSFORMER  
CES EXPÉRIMENTATIONS EN OFFRES DURABLES. »**

Construction et rénovation urbaine, gestion locative et promotion immobilière... Néotoa est un acteur immobilier attaché à se remettre régulièrement en question pour toujours progresser. Tant sur les terrains de la RSE<sup>[1]</sup> que de l'innovation, dans lesquels il investit beaucoup. Parfois avec quelques surprises. Bruno Caccia, directeur général, nous raconte.

Office public de l'habitat d'Ille-et-Vilaine, Néotoa est présent sur un territoire élargi aux Côtes d'Armor, Morbihan et bassin de vie du pays de Dinan (il a fusionné en janvier 2020 avec Dinan Habitat). L'entreprise gère 22 000 logements sur 300 communes et réalise un chiffre d'affaires de 124 millions d'euros. *« Dont un quart en accession à la propriété, souligne Bruno Caccia, qu'elle soit neuve ou en vente de patrimoine. Nous ne faisons pas que du locatif, c'est l'une de nos particularités. L'année dernière, nous avons vendu plus de 180 logements neufs, dont 75 % environ en accession sociale ou en BRS<sup>[2]</sup> et le reste en promotion dite libre, à "prix maîtrisés". En effet, de par notre statut, les prix de vente doivent respecter un plafond, qui reste inférieur au prix du marché. Ces opérations nous permettent d'accentuer le développement de notre offre locative sociale. Concernant la vente de patrimoine ancien, nous sommes sur une centaine de ventes annuelle en régime de croisière. »* Ce secteur a un peu ralenti en raison de la crise sanitaire, même si depuis deux ou trois ans, la tendance est au renforcement de l'attractivité de biens plus éloignés des métropoles et des agglomérations du fait de l'essor du télétravail. Des secteurs, qui étaient alors peu attractifs car trop distants des villes, le sont devenus grâce au déploiement de la fibre. S'éloigner signifie un coût plus élevé en transports et un trafic plus lourd. Cela reste toutefois difficile lorsqu'il n'y a pas de voie ferrée ou la fibre, ce qui est encore le cas dans certaines parties du territoire.

## DE LA RSE À LA PIÈCE COMPLÉMENTAIRE

En 2016, Néotoa décide d'évaluer son niveau RSE et d'aller chercher un label. Non pas pour favoriser le développement de ses affaires, mais parce

qu'il considère en appliquant les principes sans le savoir, de par son rôle, ses activités et son positionnement au service des territoires et des habitants. « Mais quel était notre niveau ? Nous avons déployé une culture d'entreprise autour de l'autonomie et de la responsabilité des équipes, de la libération des énergies, il nous semblait intéressant de mesurer là où nous en étions, d'être évalués au regard des entreprises affichant déjà une politique RSE. Nous avons choisi le référentiel ISO 26000, et sans bachoter, nous sommes arrivés à 534 points. La première évaluation réelle nous plaçait au niveau confirmé, nous étions contents ! Nous avons la culture des référentiels et des audits, Néotoa est ISO 9001 depuis plus de quinze ans, NF Habitat HQE depuis 2017, et maintenant ISO 26000. Nous les aimons surtout parce qu'ils révèlent des pistes de progrès. C'est ce qui nous intéressait. Nous nous sommes améliorés, au dernier audit, nous approchons les 700 points, le niveau exemplaire. Du coup, cela a motivé toute l'équipe et généré une nouvelle dynamique interne. Nous avons été sensibilisés ensemble à cette dimension de responsabilité sociétale d'entreprise et de développement durable. »

Au fil des certifications, Néotoa en tire des enseignements, dont un majeur : ses affaires sont extrêmement liées à son environnement. « Nous sommes une ETI<sup>[3]</sup> dans un territoire limité, donc interdépendante avec son écosystème. Et c'est vraiment sur ce point que nous avons vu beaucoup d'axes d'évolution, vis-à-vis de nos partenaires comme de nos parties prenantes. Ce n'était pas tant au niveau de l'entreprise que d'une réflexion sur notre façon d'opérer avec nos parties prenantes. C'était en fait la continuité de notre démarche sur notre culture d'entreprise autour de l'autonomie et de la responsabilité. Nous avons avancé, il fallait encore accentuer notre effort. C'est en ce sens que le label RSE ISO 26000 nous a beaucoup apporté, avec une remise en question permanente, puisque le label est reconsidéré tous les deux ans. »

Un autre moteur du bailleur est de concevoir et de concrétiser de nouveaux projets, originaux, en leur dédiant un budget. « Nous encourageons les équipes à aller de l'avant. Nous les accompagnons en leur donnant les moyens de tenter ces innovations, d'en tirer les expériences puis de transformer ces expérimentations en offres durables. C'est ainsi que nous avons commencé

*à étudier les résidences intergénérationnelles. » À cette époque, le marché des résidences avec achat de services explose. Néotoa choisit alors de se positionner sur un concept différent, celui de créer du lien social entre les habitants, quel que soit leur âge. « Grâce à ce prétexte, nous avons travaillé sur des dynamiques collectives pour que les habitants apprennent à se connaître, que les familles et les personnes âgées isolées aient un projet commun de vie, qu'elles puissent se rendre des services. Et nous sommes progressivement venus à une résidence intergénérationnelle, par le biais d'une expérimentation que nous menions sur une pièce à la demande. Le principe est simple : une pièce de vie est mise à disposition de deux logements, accessible par les deux ménages de manière partagée ou privée. Cette pièce a pour objectif d'agrandir le lieu de vie, elle apporte de la flexibilité dans la vie quotidienne, elle peut servir de bureau ou de salle de jeu le jour, de chambre ponctuelle si nécessaire. Comme elle est domotisée, les locataires la réservent instantanément via un interrupteur. Des ampoules connectées indiquent par un code couleur si la pièce est libre, occupée privativement ou disponible au partage. »*

En 2017, à l'occasion du 78<sup>e</sup> congrès Hlm, cette pièce à la demande reçoit le prix de l'innovation sociale lors des premiers trophées de l'Innovation Hlm. Et représente finalement un catalyseur pour Néotoa, qui élargit son concept.

## ET DE L'INTERGÉNÉRATIONNEL AU CRADLE TO CRADLE

*« Comment développer du lien social, comment proposer des services à des prix modiques, voire gratuits ?, reprend Bruno Caccia. En valorisant le talent des habitants qui peuvent se rendre des services. C'est ainsi que nous avons conçu la résidence intergénérationnelle de Rennes. »* Le Cours des Arts, un programme novateur et reproductible de 118 logements dont 84 en accession, avec un atelier d'artiste en location-accession et trois cellules commerciales orientées sur des professions paramédicales. Et, en son cœur, des appartements en binôme, un logement adapté à une personne âgée et un grand logement familial reliés par une pièce commune pour favoriser l'entraide. Chaque logement dispose d'un accès privatif à la pièce partagée commune,

les habitants décident de sa destination. Le Cours des Arts propose également une grande salle de convivialité pour les associations et les expositions des œuvres réalisées dans les six ateliers-logements réservés à des artistes mutualisant des activités culturelles au sein de la résidence et du quartier de Beauregard. Les locaux communs (il y a aussi une buanderie, des jardins partagés et un bureau pour le coordinateur) ont pu être financés grâce à la partie promotion immobilière, et sont mis au service de l'ensemble des habitants, propriétaires et locataires.

*« Notre rôle a été de déclencher une mobilisation en amont, dans les attributions des logements, locatifs et ventes, et de repérer les personnes qui avaient envie de se mettre au service du collectif pour créer une association et rendre pérenne cette animation. Aujourd'hui, nous avons un réseau de plusieurs résidences intergénérationnelles, chacune avec sa propre association, et des coordinateurs pour les assister. La mission de ces résidences repose beaucoup sur les ambitions et la dynamique de ces associations. Parfois elles s'essouffent, parfois il faut conforter les personnes dans leur autonomie. Les coordinateurs les aident aussi dans l'intégration des nouveaux arrivants. Nous sommes donc là avec elles, pour les sécuriser si besoin financièrement, et surtout pour mettre de la prestation intellectuelle à leur service. »*

Les seniors sont les bénéficiaires d'une autre innovation portée par Néotoa, l'éco-construction participative. Le lieu : une résidence de 19 logements locatifs et une bibliothèque située près d'une école, au cœur de La Chapelle-Thouarault. Un projet élaboré avec la commune et en collaboration avec les futurs habitants, dans une démarche de conception responsable, le Cradle to Cradle<sup>[4]</sup> (ou économie circulaire à impact positif). Des réunions sur l'aménagement et ses espaces, les usages et la construction ont été encadrées par Néotoa, en présence notamment d'une aide-soignante et de l'équipe d'architectes. Avec la volonté de travailler un habitat sain, la qualité de l'air et le recyclage au moment de la conception et dans l'évolution du bâtiment. Les matériaux utilisés sont non toxiques – ossature bois, isolation en paille et laine de bois, enduits à la chaux, ardoises naturelles, peintures non nocives, sols en matériaux naturels (liège...) – et mis en place de façon à pouvoir être démontés et récupérés

après usage. Au final, un bâtiment performant certifié Cradle to Cradle C2C qui respecte les cinq critères, non toxicité, circularité, énergie renouvelable, respect de l'eau, respect des règles sociales.

*« C'est le premier projet locatif à viser ce référencement en France. Nous sommes précurseurs, ce qui implique des coûts supplémentaires puisque l'écosystème n'a pas encore investi ce nouveau registre. Nos partenaires sont présents à nos côtés, et notre investissement représente notre contribution au territoire. Et puis, grâce à ces rencontres avec les architectes et avec les entreprises qui ont joué le jeu, nous avons décidé de transformer nos bureaux avec les mêmes équipes. Nous mesurerons régulièrement ici et dans la résidence la qualité de l'air des pièces afin de confirmer, ou d'infirmer, notre intuition : les matériaux sains garantissent la qualité de l'air. »*

### PARFOIS L'INTUITION EST CONTRE-INTUITIVE...

*« Depuis des années, pèse sur nous la nécessité de la diminution des gaz à effet de serre, poursuit Bruno Caccia, et la neutralité carbone. Nous réhabilitons et construisons passif, généralement à RT 2012 moins 20 %, nous réalisons le premier bilan carbone en 2017, nous sommes fiers... Deux ans plus tard, deuxième bilan afin de savoir si la courbe est descendante, tout en sachant qu'il est un peu plus facile de diminuer le niveau au début. Nous voulons aussi comparer les données et calculer l'évolution jusqu'à 2050. Et là, nous constatons que non seulement notre bilan ne baisse pas, mais que, en plus, il augmente ! Alors que nous consacrons 30 % de nos ressources locatives aux travaux de réhabilitation et de performance énergétique. Un investissement considérable. Alors que les nouveaux programmes intègrent des performances au-delà des normes exigées, le patrimoine neuf est en classe A. Que se passe-t-il ? Et bien nous fabriquons 800 logements par an, mais certains d'entre eux ne sont pas en passif. Les émissions carbone qu'ils génèrent à la construction et pendant la vie du bâtiment, cumulés en volume, provoquent l'augmentation des résultats. Pour avoir un bilan carbone bas, notre enjeu n'est donc pas de faire uniquement de la haute performance sur ces 800 logements et de la haute*

*performance énergétique en rehabilitation – même si nous sommes affiliés au projet Énergie Sprong dont le principe est d’industrialiser pour pouvoir déployer à grande échelle des rénovations zéro énergie à des coûts acceptables. Notre enjeu est de compenser les émissions carbone par de la production d’énergie verte. C’est là un nouveau modèle économique qui se propose à nous. Avec des boucles à l’échelle d’un quartier, et la possibilité d’échanger la production de l’électricité produite quand elle n’est pas consommée en même temps, voire de la stocker... »*

Un métier qui pourra intéresser les propriétaires immobiliers et un défi très important pour Néotoa dans l’objectif d’être efficace à l’horizon 2050.

Produire de l’énergie devient un sujet de réflexion primordiale, la récupérer pour l’exploiter également.

## **RÉCUPÉRER LA CHALEUR DU MÉTRO POUR CHAUFFER UNE RÉSIDENCE**

C’est un quartier rennais, le Cleunay, et un stade, le Roazhon Park, à qui on annonce que le métro va bientôt les desservir. Une chance pour les habitants et les passionnés de foot, une opportunité pour Néotoa de développer une nouvelle opération. Tout d’abord reloger rapidement les trente-deux familles qui vivaient dans un immeuble placé au-dessus de la future station. Puis laisser la place à la construction du métro et livrer un immeuble plus grand, soit 54 logements (31 en locatifs et 23 en accession libre et maîtrisée).

*« Une opération coûteuse au départ, une opération de densification pour laquelle nous avons reconstitué et étoffé l’offre locative tout en proposant de l’accession, ce qui a permis de la financer. Comme nous étions au-dessus du métro, Rennes Métropole nous a proposé de profiter des réseaux pour chauffer le bâtiment. Des sondes géothermiques récupèrent la chaleur des parois du tunnel et de la dalle porteuse, elle est transformée en énergie par une pompe à chaleur gaz naturel et distribuée sous forme de chauffage et d’eau chaude sanitaire. Le système existe déjà, mais les technologies d’exploitation des parois et du gaz naturel restent expérimentales. Un complément en chauffage traditionnel a été prévu lorsqu’il fera très froid, même si nous sommes persuadés qu’il*

*servira très peu. Nous évaluerons la production de ce système afin de mieux calibrer nos opérations futures. »*

Cette collaboration avec la ville de Rennes et Rennes Métropole a permis de rendre les coûts de construction acceptables, une obligation pour un bailleur social.

*« L'avenir passe par une construction industrielle souple qui s'adapte. Il y a un enjeu pour accompagner la filière du BTP sur des modes constructifs, industriels ou semi-industriels afin de baisser les coûts tout en étant performants. Un enjeu que nous abordons via Énergie Sprong pour la partie rénovation. La problématique est identique sur la construction neuve. Ce sera peut-être aussi un moyen d'intéresser les jeunes au secteur du BTP, qui connaît une crise de recrutement entre le départ des générations précédentes et son image, dégradée auprès des jeunes et à l'école. Alors améliorer les conditions de travail sur les chantiers grâce à l'industrialisation et préparer de nombreux éléments directement en usine constituera probablement un facteur d'attractivité pour la profession. D'autant que l'immobilier est un marché local. De l'emploi aux matériaux. Il faudra être toujours plus sur une logique de proximité en raison des contraintes de transport, et constituer un réseau de partenaires investissant localement dans cette filière. Notre vocation, conclut Bruno Caccia, est de loger les gens à des loyers bas, tout en leur offrant des services et en étant efficaces en termes de consommation énergétique. L'enjeu pour Néotoa est de tenir ces objectifs, de conserver une production immobilière sociale forte et d'aller toujours un peu plus loin... »*

[1] Responsabilité sociale des entreprises

[2] Bail réel et solidaire

[3] Entreprise de taille intermédiaire

[4] Du berceau au berceau, philosophie d'éco-conception et d'économie circulaire donnant lieu à une certification Upcyclea (plus de 10 000 produits certifiés C2C et près de 500 entreprises concernées)

## Néotoa

- Créé en 1921
- 330 collaborateurs
- Près de 22 000 logements locatifs
- Plus de 2 500 logements en accession à la propriété
- 300 communes
- 124 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020



La résidence Maison Sénior à La Chapelle-Thouarault, co-créée avec les futurs habitants, et écoconçue Cradle to Cradle<sup>[2]</sup>  
© Néotoa



Un immeuble de 54 logements chauffé par les couloirs du métro  
© Néotoa

**Jean-Christophe Courné-Noléo**  
Président-fondateur, ALSEI ENTREPRISE



© Zoko Productions

**« DE PLUS EN PLUS D'ACTEURS DÉVELOPPENT  
DES CONCEPTS VRAIMENT TRÈS INTELLIGENTS,  
ET NOTRE MÉTIER EST DE LES ACCUEILLIR  
ET DE LES RENDRE POSSIBLES. »**

Développeur immobilier spécialiste de l'immobilier d'entreprise, ALSEI ENTREPRISE est peu à peu devenue aménageur en métropole. Mais c'est à La Réunion, dans un contexte insulaire et tropical, qu'elle a appris à urbaniser et qu'elle tient sa promesse originelle : construire la ville et embellir la vie. Rencontre avec Jean-Christophe Courné-Noléo, son président-fondateur.

**A**LSEI ENTREPRISE est née il y a tout juste vingt ans pour accompagner les PME<sup>[1]</sup> dans leurs projets d'immobilier technique, immeubles industriels, locaux d'activités, entrepôts... Répondre à leurs besoins en termes de localisation, de productivité et de fiabilité est à la base de sa mission. Tout comme de concevoir des immeubles durables et pérennes. « *Très tôt, nous avons posé la réversibilité comme premier atout, précise d'emblée Jean-Christophe Courné-Noléo. Un immeuble ne doit pas être uniquement dédié à son premier utilisateur. Il faut faire une différence entre l'opportunité de la naissance du projet et sa longévité. Nous nous sommes aussi rapidement demandé comment adapter les bâtiments techniques aux normes et labels responsables qui, à l'époque, ne concernaient que le logement et le bureau. Aujourd'hui, quasiment 100 % de nos immeubles sont labellisés. De ces postulats de départ, nous avons ensuite évolué vers des projets urbains, des immeubles de bureaux et des immeubles de services comme des commerces. Ensuite vers du résidentiel, parce qu'on ne saurait construire la ville sans faire de logement...* »

Pour l'heure, 35 % de l'activité du Groupe ALSEI est axée sur du résidentiel, 65 % sur de l'immobilier d'entreprise, bureaux et logistique à quasi parité en Île-de-France et en région. Dont 20 % sur l'île de La Réunion.

### DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE D'AFFAIRES DE LA RÉUNION

Cela se passe en 2008. Un client du Havre invite Jean-Christophe Courné-Noléo à le suivre à La Réunion pour bâtir un entrepôt. Peu de temps après, une amie investisseur lui propose d'étudier un portefeuille d'entrepôts à vendre... à La Réunion. En parcourant le dossier dans l'avion, le fondateur d'ALSEI ENTREPRISE découvre alors qu'ils se louent trois fois plus cher qu'en région parisienne.

*« Avec une qualité technique nulle ! Pour le dire clairement, des hangars agricoles. Tout simplement parce qu'il n'y avait pas d'opérateur sur place... De fil en aiguille, nous avons trouvé un terrain, puis une personne pour se charger du développement, puis une commune qui souhaitait accueillir des entreprises sur son territoire et créer un projet pour les besoins qu'elle avait identifiés. »*

La Réunion. Une île volcanique dans le sud-ouest de l'océan Indien, à la fois département et région d'outre-mer français, 856 000 habitants. Une île où les opérateurs sont plus concentrés sur le logement, dont le manque est criant, que sur l'immobilier d'entreprise, pourtant aussi nécessaire sur cette terre de la taille d'une métropole. ALSEI ENTREPRISE apporte son expertise, érige un parc d'activités, puis un autre, un immeuble de bureaux, puis un autre, une plateforme logistique. Puis rencontre des partenaires, aujourd'hui ses associés, qui partagent leur savoir-faire en résidentiel. C'est alors que le groupe, désormais aménageur et développeur, devient un acteur incontournable sur l'île.

*« Nous avons notamment été retenus sur deux projets d'aménagement d'envergure, l'un près de l'aéroport à Saint-Denis, l'autre près du port à La Possession. Il faut savoir que lorsque vous atterrissez sur l'île, il n'existe pas d'endroit pour recevoir vos clients ou vos partenaires, alors que les voyages d'affaires sont nombreux... Nous développons donc un centre d'affaires sur le rond-point de l'aéroport, avec un espace de coworking, des bureaux, un hôtel, des commerces, une salle de sport..., qui sera livré en 2024. Pour compléter cette offre, nous attendons les agréments de Bercy pour créer un magnifique programme en plein centre de Saint-Denis dans le quartier des restaurants. Ce sera un resort 4 étoiles à l'emplacement du palais Rontaunay, une villa créole de 1870 qui a été l'ancien siège du conseil général. Nous avons signé un accord avec MGallery Collection d'Accor pour concevoir 115 chambres, un centre de séminaires, un restaurant bistronomique, un spa, une piscine, situés bien sûr entre varangue et jardin, dans le respect de l'architecture créole. »*

Ces projets ont des problématiques urbaines très proches de celles de la région parisienne ou lyonnaise, on le remarque également à travers la Kanopée, au cœur de La Possession. Le plus gros chantier de l'histoire d'ALSEI ENTREPRISE, le premier écoquartier en territoire ultramarin à centraliser commerces, bureaux,

habitations et esplanades. Des immeubles de logements avec toutes les gammes, du logement social à l'accession libre, 5 300 m<sup>2</sup> de bureaux modulables, 7 500 m<sup>2</sup> d'esplanade et 3 000 m<sup>2</sup> d'espaces commerciaux. *« Ce sera en fait un marché couvert en pied d'immeuble, avec des logements et des bureaux au-dessus. Un mall comme ceux que l'on trouve au Bon Marché ou au Carrefour Market rue de Sèvres qui répond aux attentes des clients... Ce n'est pas un parking avec une boîte à vendre au bout, mais un lieu de vie central, dynamique. »*

Première partie d'un projet plus large de smart city en territoire ultramarin, la Kanopée accompagne l'expansion économique de la ville, entre urbanité, diversité sociale et fonctionnelle, et outils numériques. Raisons pour lesquelles il a été primé à Katowice en Pologne dans le cadre de la COP 24.

*« Nous essayons de faire en sorte que le milieu d'affaires parisien ne considère pas La Réunion comme une activité originale ou particulière. Elle est juste une métropole un peu plus éloignée que les autres et, comme tous les territoires, elle a des besoins. Ainsi que des enjeux très forts sur la biodiversité. Par contre, dans un climat quelque peu différent... »*

La Réunion. Une température moyenne de 22 à 35 °C, des précipitations abondantes pendant plusieurs mois, parfois plus qu'exceptionnelles dans certaines parties de l'île, des cours d'eau souterrains, un sol volcanique instable. *« Pour autant, nous rencontrons les mêmes contraintes que la métropole sur la gestion de l'eau et de l'énergie et les contraintes d'assainissement. Même s'il pleut beaucoup, l'eau ne s'infiltre pas sur place, et rafraîchir les bâtiments consomme beaucoup d'énergie. La meilleure économie étant toujours celle qui ne sera ni perdue ni achetée, nous travaillons sur une consommation rationalisée des ressources pour rafraîchir, des parois poreuses, des ventilations naturelles, une hauteur sous plancher un peu plus marquée... Nous devons également économiser l'emprise foncière car le terrain est très rare. La population est concentrée sur les deux kilomètres autour du littoral et après, c'est un grand désert montagneux. Ce qui plaide pour minimiser les structures en rez-de-chaussée et pour essayer, dans la mesure du possible, de fabriquer des immeubles d'activités en étages. En fait, nous construisons sur une petite île en zone cyclonique dans un environnement sismique très fort. Pour les*

*ingénieurs, c'est passionnant, pour les maîtres d'ouvrage, c'est plus complexe, ils doivent réussir à inscrire les projets dans des coûts cohérents... »*

Les appels d'offres sont bien sûr élaborés en collaboration avec les nombreuses entreprises locales, de tous corps de métiers et de toutes tailles. *« L'important pour nous est de faire partie de cette communauté, comme dans toutes les villes où nous sommes. Nous ne faisons pas du tourisme d'affaires à La Réunion, nous faisons partie de La Réunion. Et je trouve agréable que les gens vous reconnaissent, et qu'ils vous reconnaissent comme un Réunionnais. Un jour, lors d'une réunion où nous défendions un projet dans un ministère, un élu s'est tourné vers moi en disant : "Dans notre île". Il m'associait, et cela reste l'une de mes plus grandes fiertés... »*

## **L'AVENIR EST AUX OBJETS URBAINS COMPLEXES**

*« Pour faire adhérer les collaborateurs à un projet de déménagement, il ne suffit pas que le projet soit bien placé et moins cher, reprend Jean-Christophe Courné-Noléo. C'est en tout cas notre volonté. Quand nous n'avons que ces arguments à offrir, c'est un peu frustrant, même si évidemment la contrainte de coût est substantielle. Aujourd'hui, l'adhésion doit être liée à la qualité de vie et au respect de la planète. Il est hors de question d'emmener les collaborateurs dans un immeuble qui ne soit pas composé de matériaux biosourcés, inscrit dans une économie d'émission de gaz à effet de serre, sans bilan carbone et sans labels vertueux. La transition écologique est devenue une nécessité pour qu'ils souscrivent à un projet. Il est fini le temps où le chef d'entreprise signait un nouveau bail avec son directeur financier dans le huis clos de son bureau. »*

La crise sanitaire, de son côté, a exacerbé d'autres évolutions que ALSEI ENTREPRISE avait anticipées, particulièrement sur le marché des bureaux, le marché le plus touché. *« Imaginer que les bureaux vont disparaître parce que la majeure partie des entreprises restera en télétravail est une belle erreur ! Il faudra toujours des espaces pour accueillir les salariés, les clients, les partenaires. Sans aucun doute, on mutualise plus, surtout les grands groupes qui, après une règle de trois, prendront 70 % des surfaces parce que 30 %*

*des effectifs sont absents en permanence. Les PME, elles, ne le feront pas. Elles auront toujours besoin de bureaux. Avec d'autres exigences... Des lieux de convivialité, des terrasses, la liberté de changer d'endroit et d'ambiance au cours d'une même journée... »*

Les bureaux devront être flexibles aussi, avec des contraintes minimales pour pouvoir aménager différemment. Cela signifie réduire les contraintes techniques, le moins de poteaux possibles, un peu plus de hauteur sous plafond, davantage d'espaces extérieurs. Le partage des surfaces constitue une autre des révolutions, il devient effectivement déraisonnable de payer une salle de réunion de 20 m<sup>2</sup> à l'année lorsqu'elle est occupée deux fois par semaine. Les immeubles doivent dédier une partie au coworking, pour ses utilisateurs ou ceux du quartier. Ils doivent également mettre à disposition des services en rez-de-chaussée, commerces, restauration, culture, qui attireront employés et collaborateurs. Leur proposer une offre très multiple, c'est les inviter dans un quartier urbain global et vivant.

ALSEI ENTREPRISE poursuit actuellement deux projets fondés sur ces aspirations. Station M avec Paris Sud Aménagement sur la gare Massy TGV, un nœud de communication du Grand Paris. Ici, la ville se reconstruit vraiment sur elle-même puisque sera édifié, sur un caisson du TGV, un jardin de 5 000 m<sup>2</sup> sur lequel seront posés des modules, bureaux et espaces de coworking, résidence hôtelière, centre de formation, commerces, restaurants, kiosques d'animation, parcours santé...

Une multi fonctionnalité et des labels environnementaux que l'on retrouve à Romainville. Mais avec quelques particularités supplémentaires...

*« Le Lab21 est un projet que nous avons gagné dans une consultation Inventons la métropole du Grand Paris. Nous l'avons nommé Lab21 car il sera un laboratoire d'idées du 21<sup>e</sup> siècle. Nous l'appelons aussi l'immeuble 3.0 car il sera le premier bâtiment avec zéro carbone, zéro énergies fossiles et fissibles, et zéro déchets. On parle peu de l'enjeu des déchets, alors qu'il est crucial dans les émissions de gaz carbonés. C'est pourquoi nous nous sommes appuyés sur une start-up, Love your waste<sup>[2]</sup>, pour diviser par dix les déchets produits dans l'immeuble. Ce sera réalisable grâce à plusieurs moyens. Tout d'abord la*

*mutualisation du programme : il comprendra pour moitié une résidence pour jeunes actifs, pour l'autre moitié des bureaux et des espaces collaboratifs, le tout sur un socle productif. L'intérêt est que ces déchets sont d'une certaine manière complémentaires, et seront exploités dans des fonctions elles aussi complémentaires puisque systématiquement triés, broyés, compactés pour alimenter une chaudière numérique, ou compostés pour alimenter le cœur du Lab21, la ferme maraîchère. Une ferme installée sur le toit, 1 000 m<sup>2</sup> de plantes nourries par les déchets biodégradables et les eaux grises recyclées... Juste à côté de la ferme, il y aura une terrasse végétalisée de 1 000 m<sup>2</sup>, avec une serre en bioaponie – culture biologique hors sol sur du substrat neutre avec une solution nutritive en goutte à goutte. Leur production sera notamment distribuée aux habitants de l'immeuble et au restaurant social et solidaire implanté au rez-de-chaussée.*

*De plus en plus d'acteurs développent des concepts vraiment très intelligents. En tant que développeur immobilier, notre métier est de les accueillir, de les rendre faisables et de les intégrer dans un ensemble avec des utilisateurs. La magie est là quand vous faites se rencontrer des gens, serrer des mains et que ça marche, le plus possible sans nous. C'est à ce moment-là que cela prend vie réellement. »*

Ce mélange de fonctions de proximité existait déjà dans le passé, des fondateurs ou des garagistes en pied d'immeubles, les logements à l'étage. Sauf que, à cette époque, la pollution et sa dangerosité n'étaient ni envisagées ni envisageables. Aujourd'hui, un objet urbain complexe comme le Lab21 se diffusera sur l'ensemble du territoire, à l'instar de projets alliant résidentiel et logistique urbaine.

*« Sans contraindre les uns par le bip de recul des véhicules techniques, bien sûr. Nous portons un enjeu très important sur la logistique urbaine, un enjeu d'innervation du territoire. En tant qu'opérateur d'immobilier logistique, nous nous rendons compte de la nécessité de prévoir dans nos villes des espaces de logistique urbaine. Cela peut être des plateformes d'échange où la marchandise est livrée avec des véhicules de grand gabarit, pour repartir en véhicules électriques, en vélo ou par d'autres moyens, piétons parfois,*

*jusqu'au consommateur ou au magasin final. La crise a mis en exergue le caractère indispensable de la logistique dans nos vies. Pourtant, des élus, des parlementaires, souhaitent suspendre la construction d'entrepôts parce que le commerce en ligne tue le commerce de proximité. C'est une vision un peu rapide. Le commerce en ligne consomme à peine 10 % des entrepôts, ce sont le plus souvent des plateformes de distribution qui préfèrent vendre ce qui est stocké dans les dépôts des autres. C'est une erreur de croire que limiter les entrepôts limitera le e-commerce. Il serait beaucoup plus vertueux de taxer le kilomètre parcouru par la marchandise. Nos élus, nos politiques, doivent anticiper cette problématique, et réfléchir à des surfaces de jonction qui diminueront les échanges, une interface inévitable entre la ville et les sites de production plus éloignés.*

*La transition écologique et l'économie de foncier feront que les villes devront empiler plusieurs fonctions, conclut Jean-Christophe Courné-Noléo. La ville dense sera mêlée, plus verticale tout en étant extrêmement verte, en créant le végétal à l'intérieur du vertical... »*

### **ALSEI ENTREPRISE**

- 30 collaborateurs
- Présent à Paris, Lille, Nantes, Lyon et La Réunion
- Chiffre d'affaires consolidé 2019 : 76,9 millions d'euros
- Plus de 65 réalisations
- Plus de 450 000 m<sup>2</sup> réalisés

[1] Petites et moyennes entreprises

[2] Aimez vos déchets



Le Palais Rontaunay dans le quartier du Carré d'Or de Saint-Denis à La Réunion,  
un resort 4 étoiles dans une villa créole classée monument historique  
© Groupe ALSEI



Première smart city d'outre-mer, La Kanopée au cœur de La Possession à La Réunion,  
un projet mixte de bureaux, d'habitations, de jardins et un mall à ciel ouvert  
© PUMP



Le Lab21 à Romainville, programme mixte bureaux/logements, premier bâtiment avec zéro carbone, zéro énergies fossiles et fissibles, et zéro déchets, et une ferme et une serre en bioaponie en toiture  
© Agence Franc



Station M à Massy, des bureaux, un centre de formation, une résidence hôtelière, des services, deux restaurants et un jardin suspendu de 5 000 m<sup>2</sup> au-dessus des voies du TGV  
© Agence Naud&Poux

**Christophe Courtin**

Président, Courtin Real Estate



**« AUJOURD'HUI, ÊTRE ÉCORESPONSABLE,  
C'EST PRENDRE LE PROBLÈME À 360° ET ESSAYER  
D'UTILISER LES MEILLEURES TECHNIQUES  
POUR LE BIEN DE NOTRE PLANÈTE. »**

**Multi-entrepreneur disrupteur et business angel hyperactif, Christophe Courtin multiplie les projets, pourvu qu'ils soient innovants et durables. Il est le premier acteur à avoir réhabilité le parc immobilier de Sophia-Antipolis (plus importante technopole d'Europe), avec pour objectifs de concevoir des lieux de travail adaptés aux nouveaux besoins : services, coworking et cadres naturels, facilités par le numérique et l'intelligence artificielle.**

Parisien parti vivre à Nice en 2003, Christophe Courtin fonde Santiane en 2006, société de courtage en ligne de contrats d'assurance santé. En dix ans, le courtier devient leader de la comparaison d'assurances, accueille 250 salariés, reçoit le prix de l'innovation par Ernst & Young en 2012 et, en 2015, est finalement revendu près de 100 millions d'euros à BlackFin Capital Partners, société d'investissement indépendante.

L'entrepreneur crée alors son fonds d'investissement Evergreen, Courtin Investment, dont la mission est de soutenir les projets à forte croissance, le plus souvent écoresponsables, et dont au moins 50 % du chiffre d'affaires se réalise sur le net. Le fonds s'implique ainsi dans plus de soixante-dix startups à ce jour. Notamment Yuka, l'application qui décrypte les étiquettes des produits alimentaires et cosmétiques et analyse leur impact sur la santé, Zenride, une plateforme qui loue des vélos électriques aux entreprises pour leurs collaborateurs, Refoorest qui permet de compenser son empreinte carbone en replantant des arbres et SpaceSense, qui utilise l'imagerie 3D et l'intelligence artificielle pour cartographier les cultures et ainsi maximiser les rendements tout au long des cycles.

Puis il s'aventure dans l'immobilier de bureau...

*« Je connaissais ce milieu d'un point de vue utilisateur, raconte Christophe Courtin. Les critères de base, le lieu, les travaux à réaliser... Quand je me suis intéressé à Sophia-Antipolis, que l'on m'a présentée comme la première technopole d'Europe, j'ai été choqué de voir qu'il y avait de très belles entreprises, mais que les bureaux étaient esthétiquement moches, vieillissants pour la plupart, avec une consommation énergétique très élevée, et quasiment aucun bâtiment labellisé. Il n'est pas normal que sur un marché de 1,5 million de m<sup>2</sup>,*

*à peine 2 % des bâtiments soient labellisés. J'ai donc commencé par acheter un immeuble, puis deux, puis une dizaine. Aujourd'hui, nous avons réhabilité plus de 30 000 m<sup>2</sup> en trois ans, dont certains programmes sont toujours en cours. Sur l'exercice 2020, nous avons cédé pour plus de 100 millions d'euros de VEFA<sup>[1]</sup>, des immeubles écoresponsables et labellisés (Nova Sophia, Naturae et Centrium), ce qui fait de notre entreprise l'un des tout premiers promoteurs immobiliers tertiaires indépendants en région en 2020. »*

De ces deux activités, business angel et promoteur, en naît une troisième, la location d'espaces de coworking. *« Je suis actionnaire de différentes entreprises confrontées aux mêmes problématiques : elles recherchent des bureaux agréables, sans engagement car elles ne savent pas où elles seront dans trois ou six ans, à des prix abordables. Il existe une espèce de dichotomie entre ce que veulent les promoteurs et ce que veulent les startups. Le coworking a en partie répondu à cela, notamment à Paris où de nombreux acteurs ont ouvert ces dernières années une multitude d'espaces flexibles de travail. En région, c'était généralement un indépendant, un "local" avec un peu de fonds, qui achète 300 m<sup>2</sup> pour aménager en bureaux plutôt qu'en Airbnb. Cela s'est un peu professionnalisé, mais il n'y a aucun acteur national pour venir un peu concurrencer IWG-Regus, le leader français et mondial avec 3 500 centres dans 110 pays. »*

Christophe Courtin développe alors Flex-0 en 2020. Des espaces où il est possible de disposer de bureaux tout équipés sans pour cela avoir à s'engager dans un bail classique. De grandes surfaces pour le marché, 2 000 à 3 000 m<sup>2</sup>, à Sophia Antipolis, Nantes, Grenoble, Toulouse, Montpellier, Marseille, Bordeaux, Lyon, Lille et Nice dans des immeubles écoresponsables, labellisés Well, BREEAM<sup>[2]</sup>, HQE ou E+C-.

## **RÉHABILITER L'OBSOLÈTE INSALUBRE EN DURABLE ENVIRONNEMENTAL**

Une offre PRIME durable, la raison d'être de Courtin Real Estate... Dès le départ, en effet, le choix assumé a été de réhabiliter et/ou de reconstruire sur des parcelles déjà imperméabilisées à Sophia Antipolis, et de porter une ambitieuse remise aux normes à caractère environnemental.

Son premier programme est Nova Sophia, la réhabilitation d'un site historique de 6 500 m<sup>2</sup> lancée en 2016 et inaugurée en avril 2019. Il démarre ensuite deux projets qui seront livrés mi-2022 : Centrium, un complexe immobilier de 12 600 m<sup>2</sup>, et Naturae, 6 300 m<sup>2</sup> entourés de pins. Puis il initie Cor-Natura, 9 500 m<sup>2</sup> aménagés sur l'ancien immeuble de Dow Chemical, dont le désamiantage et la démolition se sont terminés en ce mois de juin.

Des programmes reposant sur une construction durable, naturelle et numérique.

*« En fait, je récupère des sites anciens et vides dont souvent plus personne ne veut, et je densifie ensuite sur la surface déjà artificialisée (parkings extérieurs et voiries incluses par les constructions anciennes), parce que le PLU<sup>[3]</sup> permet généralement de monter en hauteur. Sur ces fonciers souvent trentenaires, et en enterrant tous les parkings sous les bâtiments, nous pouvons donc construire plus sans couper d'arbres. Nous installons aussi des bassins de rétention d'eau et lorsque c'est possible, nous plantons des bocages. Dans cette région, il y a beaucoup d'inondations dues aux dérèglements climatiques et à l'artificialisation des sols. Comment cela fonctionne-t-il aujourd'hui ? Vous avez une forêt, elle absorbe l'eau. Vous êtes promoteur, vous rasez la forêt et vous placez des bassins de rétention permettant de stocker 120 litres/m<sup>2</sup> pour absorber les ruissellements lors des pluies, en compensant simplement ce que vous avez rasé, sans l'améliorer. Nous, nous plaçons des bassins de rétention sur des sites déjà imperméabilisés où l'hydraulique n'a pas été prévu à l'origine, ce n'était alors pas obligatoire. Cela permet, sur un même site, de diviser le ruissellement sur les terres par quinze ! Aussi, j'essaie toujours de choisir une solution naturelle plutôt qu'artificielle, si c'est économiquement soutenable. »*

En outre, tous les programmes commercialisés par Courtin Real Estate disposent de panneaux photovoltaïques pour la production énergétique des bâtiments. En effet, le sud de la France offre 300 jours de soleil par an, il faut les utiliser. De même, un potager bio sera installé sur le toit végétalisé de Naturae, son entretien ayant même été inclus dans les charges de ce programme très apprécié vendu en VEFA au groupe Deltager (SCPI Unidelta - Groupe Crédit Agricole) en mars 2020.

*« Des cours seront proposés à ceux qui ont envie de bêcher et de participer à*

*la vie de leur immeuble. Quand j'ai créé Centrium, j'ai voulu d'emblée installer plus de services. Les gens en ont besoin, c'est un moyen de leur donner envie de venir "au bureau" plutôt que de choisir le télétravail. Cette démarche est évidente dans les grandes villes ou à Paris. Moins à Sophia... Même si la pandémie change la donne. Par exemple, pour déjeuner, vous devez être véhiculé pour aller acheter un sandwich. C'est souvent comme ça en région. Sur Centrium, nous avons donc deux restaurants, dont un qui livre en moins de trente minutes via une application, un centre de formation, une salle de sport, une conciergerie digitale et des espaces extérieurs équipés de prises électriques pour en faire des espaces de travail comme les autres. Les espaces extérieurs sont un exemple précis de ce qu'a changé la pandémie. Il y a deux ans, personne ne voulait acheter ou payer une location avec des terrasses. C'était considéré trop cher par rapport à l'usage, particulièrement à Paris. Aujourd'hui, non seulement les entreprises acceptent de payer pour cette surface extérieure, mais en plus elles recherchent en priorité ce type d'actifs avec ces espaces. »*

Centrium propose également des emplacements dédiés à la mobilité douce, d'autant plus que des pistes cyclables parcourent désormais la quasi-totalité du territoire. Ceci sous l'impulsion du président de la communauté d'agglomération de Sophia Antipolis, Jean Leonetti, également maire d'Antibes (et ancien chirurgien à l'origine de la loi relative aux droits des malades et à la fin de vie). Un « *homme sage* » selon Christophe Courtin, avec une vision à long terme, qui a aménagé ces pistes cyclables et développé le bus-tram au biogaz. C'est aussi à Sophia que pour la première fois en France (c'était en octobre 2020), la voiture autonome est testée... La technopole accueille en effet un pôle de recherche de pointe regroupant les compétences et les expertises des constructeurs – Renault, Bosch, IBM y ont leur centre de R&D, Toyota et Mercedes un centre de design –, des écoles d'ingénieurs et des startups.

Sophia Antipolis est la première technopole d'Europe, et c'est assez peu connu, surtout en France paradoxalement... Elle est implantée en 1969 dans la garrigue des Alpes-Maritimes, sur le plateau de Valbonne, à l'initiative de Pierre Laffitte, scientifique et sénateur visionnaire. Il voulait en effet bâtir un « *Quartier Latin aux champs* », une « *Florence du XXI<sup>e</sup> siècle* » dont la réussite serait basée sur

l'échange professionnel et la recherche scientifique dans un environnement naturel (l'époque favorisait le dépeuplement des centres-villes...). Cinquante ans plus tard, elle est assurément à la pointe de la recherche scientifique dans les domaines des technologies de l'information et de la communication (TIC), de l'intelligence artificielle, du multimédia (cybersécurité, traveltech, IoT), des sciences de la vie (médecine, biochimie et agronomie), de l'énergie, de la gestion de l'eau, des risques et du développement durable. Elle comprend également des zones résidentielles et commerciales, des équipements publics (écoles, collège, lycée, campus, médiathèque, gare routière, centre aquatique et centre œcuménique).

*« Sophia Antipolis n'est pas assez connue malgré la qualité de ce qui s'y passe ! La technopole a longtemps été dirigée par une équipe (qui avait comme dirigeants les cinq maires des villes où elle se trouve) qui communiquait essentiellement en local. Cela a évolué positivement ces dernières années, notamment depuis qu'elle est dirigée par une seule tête, Jean Leonetti. Il porte une nouvelle ligne directrice et il a pour cela constitué une équipe dynamique dirigée par Alexandre Follot, directeur général du Syndicat mixte de Sophia Antipolis, qui contribue pour beaucoup à ce renouveau nécessaire de cette très belle endormie. En parlant de mes opérations dans la presse nationale, spécialisée et économique, cela profite également à Sophia, territoire que j'apprécie et auquel je crois énormément de par sa spécificité. Le problème est que si un territoire, aussi innovant soit-il, ne propose pas de bâtiments dignes de ce nom, certaines entreprises internationales qui sont au Japon, aux USA ou à Dubai, ne viennent pas s'y installer car elles ont l'habitude de bénéficier d'installations avec un certain niveau de qualité. En 2020, en pleine pandémie Covid-19, nous avons vendu pour 100 millions d'euros de VEFA, qui plus est à des prix bien plus élevés qu'en 2019. Pourquoi ? Parce que les acheteurs n'avaient pas trouvé sur le site un immeuble qui correspondait à ce qu'ils voulaient, d'une certaine taille, avec du commerce, des services... Nous avons pu leur vendre exactement ce qu'ils recherchaient. Pour convaincre les collaborateurs de (re)venir travailler au bureau, il va falloir que le bureau se réinvente en proposant plus de confort et surtout de services, spécialement dans le contexte post Covid-19. »*

## S'INSTALLER SUR UN MARCHÉ ENCORE CASANIER, ET INNOVER

« En fait, continue Christophe Courtin, j'aime attaquer des marchés où il ne s'est pas passé grand-chose les dix, voire les vingt dernières années. L'immobilier est dans ce cas : s'il y a un marché à digitaliser, c'est celui-ci ! C'est pour cette raison qu'après avoir investi dans les assurtechs et les fintechs il y a déjà une dizaine d'années, les fonds investissent de plus en plus massivement dans les proptechs depuis cinq ans. Et cela s'accélère fortement. Comme j'étudie environ 700 à 800 dossiers par an, je peux voir que les projets sont nombreux et intéressants, et la pandémie joue clairement un rôle d'accélérateur d'évolution, de mutation même, aussi bien sur les matériaux que sur la consommation d'énergie ou la mobilité, extérieure et intérieure. En ce moment par exemple, je travaille avec une startup qui modélise les flux des personnes dans les bâtiments. C'est génial ! Du coup, nous l'avons appliqué dans Centrium, et cela nous a permis notamment de surdimensionner des ascenseurs à certains endroits, et plutôt que de faire trois entrées et trois sorties de parking, nous avons mis en place un système de signalisation qui régule en temps réel le trafic aux six entrées. Cela permet de fluidifier les flux, surtout le matin et en fin de journée, au moment où les personnes arrivent et repartent. J'aime me servir de mes startups dans mes projets. Sept d'entre elles travaillent actuellement sur mes programmes. La plupart sont des startups dans lesquelles j'ai investi via mon fonds Courtin Investment, dont certaines commencent à intéresser d'autres promoteurs, comme Epidherm (elle propose un modèle prédictif très efficace en mode SaaS<sup>[4]</sup> pour savoir, avant même d'organiser les BET<sup>[5]</sup>, combien le bâtiment consommera et comment il se comportera). Je vais mettre des vélos électriques à disposition des collaborateurs dans tous mes bâtiments avec la startup Zenride, un service qui sera non pas proposé par les entreprises, mais par le promoteur. Parce que la mobilité douce doit faire partie d'un programme de promotion. Pourtant, quand j'ai investi dans cette startup il y a deux ans, on me disait : soit tu prends un vélo, soit tu prends un scooter ! Finalement, avec le confinement et le développement des pistes cyclables, beaucoup d'entreprises se sont tournées vers le vélo électrique pour leurs salariés... »

Par ailleurs, Courtin Investment finance Work with Island, des cabines insonorisées de bureau produites avec des matériaux recyclés et recyclables et fabriquées en France (l'isolant est conçu à partir de fibres de coton et le bois à partir de mélaminé de chêne provenant de forêts durablement gérées), ainsi que Plast'if, une machine qui transforme les déchets plastiques comme les gobelets en nouveaux objets utiles, grâce à l'impression 3D, le tout au sein même de l'entreprise disposant de cette machine très innovante et vertueuse pour la planète.

Et puis il y a Flex-O, le nouveau challenge de Christophe Courtin, dont l'offre de coworking reposera sur une application de réservation en ligne. *« Aujourd'hui, vous pouvez louer un taxi, un hôtel ou un appartement en quelques clics. Pour un bureau, c'est encore avec un formulaire. Demain, avec Flex-O, vous pourrez réserver directement un bureau ou une salle de réunion pour le temps que vous souhaitez, et arriver à n'importe quelle heure du jour et de la nuit avec le QR Code sécurisé qui vous sera délivré. Vous n'avez pas à attendre qu'on vous donne un badge ou à appeler une plateforme pour une réunion d'une heure. »* Un outil intégré auquel le startupeur consacre la somme de trois millions d'euros, uniquement pour la technologie digitale qui offrira de surcroît une visualisation en 3D des espaces et de multiples options.

*« Je suis nouveau dans la promotion immobilière, reprend-il. Je voyage beaucoup, je regarde et je m'inspire de ce que font les autres acteurs. J'arrive aussi avec une vision un peu naïve... Quand j'ai commencé dans l'assurance, j'ai voulu travailler avec les grands groupes, Swiss Life, Axa et Allianz, mais ils m'ont tous fermé la porte... Puis tous ont voulu travailler avec nous quand nous sommes devenus incontournables quelques années plus tard. Mais entre le moment où vous vous lancez et le moment où vous réussissez, si vous avez la chance de réussir, je peux vous dire que c'est le chemin de croix. Dans l'immobilier, ce n'est pas le même process, mais la finalité est la même. Les promoteurs affirment être très intéressés par les startups. Ils organisent des entretiens, jusqu'à cinq pour un projet, plusieurs personnes sont en face du fondateur de la startup, elles écoutent sans rien dire ou presque et la plupart du temps... il ne se passe rien ! Au mieux, ils réalisent ce qu'on appelle un poke, un essai pendant trois*

mois, pour plus tard stopper le projet dans la majorité des cas. C'est souvent de la communication... Ils communiquent beaucoup sur ces "innovations", mais ils utilisent en réalité très peu la technologie des startups. Les promoteurs nationaux mettent du temps à changer leurs habitudes, même si la Covid-19 accélère les mutations. À un directeur des opérations dans un grand groupe qui ira chercher une startup un peu innovante, le comité lui demandera s'il est sûr de lui. Il ne pourra que répondre non. Alors le comité lui dira ou lui fera comprendre qu'il est préférable de ne pas faire. On ne reprochera jamais à un salarié d'un grand groupe d'avoir laissé passer une opportunité, d'autant plus que dans la très grande majorité des cas, personne ne saura jamais que cette opportunité a été perdue. Par contre, il lui sera reproché d'avoir fait un mauvais choix si cela ne fonctionne pas. Les choix, je les fais en conscience et j'ai un avantage, je suis le seul au comité de décision. En plus, je suis passionné par l'écoresponsabilité et par le digital. Je fais peut-être partie de cette nouvelle génération de promoteurs, ces promoteurs indépendants, entrepreneurs dans l'âme, qui souhaitent réaliser des choses différentes. C'est justement ce qui me passionne... Essayer d'apporter des innovations en me servant de mon expérience d'ex startupeur, de business angel (soixante-quinze participations à date) et de promoteur. J'essaie simplement de collaborer avec différentes startups en les agrégeant afin d'obtenir le meilleur pour mes programmes et mes clients. Avec cette culture anglo-saxonne : je vais d'abord me planter dix fois, je vais investir dans des startups qui ne vont peut-être pas marcher, la majorité même, mais c'est la vie. Certaines marcheront, et seulement quelques-unes auront un parcours incroyable ! Il ne faut pas hésiter à tester, faire évoluer son groupe en échangeant avec d'autres sur les innovations possibles. Même si c'est tout autant compliqué avec les banques françaises qui n'ouvrent pas facilement les vannes du financement. Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels fait partie de celles qui ont cru à ma nouvelle vie dans l'immobilier après celle de l'assurance. Cela est dû au fait que ses dirigeants ont une culture profondément entrepreneuriale, ce qui est rare en France. Ils sont probablement considérés par d'autres banquiers comme un peu atypiques, car ils ne réagissent pas comme 95 % d'entre eux, mais leurs

*résultats parlent pour eux, ce qui démontre qu'il n'existe pas qu'une façon de faire pour réussir. Il faut des défricheurs, des gens qui prennent des chemins de traverse, parce que si les groupes indépendants ne bougent pas les lignes, ce ne seront pas les nationaux qui le feront. Eux rachètent plutôt des indépendants pour essayer d'apporter de l'innovation à leur groupe. Soit cela fonctionne, soit ils les tuent parce qu'ils leur imposent leurs propres contraintes groupe qui ne peuvent convenir à des acteurs de petite taille.*

*En fait, conclut Christophe Courtin, je suis excité par cette période. Elle est malheureusement dramatiquement historique... Mais je pense que lorsqu'elle sera terminée, il y aura un cycle de croissance très important. Beaucoup de startups disent avoir quasiment gagné trois ans sur leur business plan. Quand nous regarderons en 2030 les entreprises qui fonctionnent, je suis persuadé que nombre d'entre elles auront été créées en 2020 et 2021. Nous aurons la même progression dans l'immobilier écoresponsable. L'immobilier va accélérer sa mutation dans les prochaines années pour construire plus et toujours plus écologique. Il en va de l'avenir de nos enfants, de notre civilisation, de notre planète. »*

[1] Vente en état futur d'achèvement

[2] Building Research Establishment Environmental Assessment Method

[3] Plan local d'urbanisme

[4] Software as a Service

[5] Bureau d'études techniques

### **Courtin Real Estate**

Fondé en 2015 par Christophe Courtin, Courtin Real Estate est un groupe spécialisé en immobilier tertiaire détenant notamment une foncière, un groupe de flexoffice FLEX-O et une structure de promotion immobilière, qui s'est fait un nom en réhabilitant en profondeur de grands immeubles de seconde main pour les rendre éco-responsables. Ce groupe indépendant non coté a son siège situé à Paris et dispose d'une succursale à Sophia Antipolis. Courtin Real Estate s'intéresse à des actifs affichant un réel potentiel de valorisation, attache la plus grande importance à la qualité de ses produits et vise la parfaite satisfaction de ses clients. Courtin Real Estate a su convaincre des groupes internationaux prestigieux comme Thalès, Alten, SII, GIEPS (Axa), Adaming, Aspera, Orsys, Fitness Park ou encore Regus d'installer leurs bureaux et leurs collaborateurs dans des immeubles réhabilités et appartenant à la foncière.



Cor Natura construit en remplacement du site obsolète de Dow  
© Courtin Real Estate

### **Sophia Antipolis**

- 2 500 entreprises
- 40 000 salariés
- 80 nationalités
- 4 500 chercheurs
- 4 500 étudiants
- 5,6 milliards d'euros de chiffres d'affaires
- 2 400 hectares



Le complexe Naturaë, intégralement réhabilité à l'entrée de Sophia Antipolis  
© Courtin Real Estate

Réhabilitation du site Nova Sophia  
[https://www.youtube.com/watch?v=HC7d\\_7LC01k](https://www.youtube.com/watch?v=HC7d_7LC01k)



Centrium, sur un site historique de Sophia Antipolis  
© Courtin Real Estate

Vidéo 3D du futur programme Centrium  
<https://www.youtube.com/watch?v=xAv9Y5eY7Lo>

**Claire Guihéneuf**

Directrice générale, BMa (Brest Métropole aménagement)



© Brest Métropole aménagement

**« AUJOURD'HUI, NOUS SOMMES TOUS MOBILISÉS  
SUR L'ATTRACTIVITÉ DE LA CENTRALITÉ. »**

La Ville de Brest a lancé un programme ambitieux de rénovation énergétique de ses bâtiments. Un sujet majeur pour BMa, outil d'aménagement et de mise en œuvre des politiques urbaines de Brest métropole. Rencontre avec sa directrice générale, Claire Guihéneuf, qui nous raconte également la ville, sa dynamique urbaine et humaine, environnementale et culturelle...

« *Le vrai défi des collectivités aujourd'hui, explique d'emblée Claire Guihéneuf, est de se projeter sur les trente prochaines années. Notamment au regard des enjeux environnementaux et climatiques, ainsi que du décret tertiaire sur la réduction de la consommation énergétique des bâtiments – moins 60 % en 2050. Pour cela, elles ont besoin d'expertiser leur patrimoine afin de définir un schéma d'investissement et de rénovation de moyen et long terme, en ciblant leurs priorités et les moyens qu'elles pourront mobiliser. Nous échangeons beaucoup avec les communes sur ce sujet car elles sont propriétaires de nombreux bâtiments : tout le bâtimentaire scolaire, leur mairie, des salles de sport, des salles polyvalentes... Comme nous sommes en début de mandat, les élus ont besoin d'une vision à dix ou quinze ans sur la manière dont ils vont pouvoir intervenir et engager des opérations. C'est en fait la principale mission de la SPL<sup>[1]</sup>, qui nous permettra aussi de nous mettre au service de nouvelles communes. »*

Née Sem<sup>[2]</sup> en 2006, BMa, aménageur et opérateur de projets urbains pour le compte des collectivités et acteurs publics de la région brestoise, devient également SPL en 2017 pour intégrer des compétences en rénovation thermique des édifices publics. La Ville de Brest et Brest métropole souhaitaient en effet anticiper le décret tertiaire et trouver une solution pour faire face à l'évolution assez significative des factures d'énergie de leur patrimoine.

« *Détruite à 80 % pendant la Seconde guerre mondiale, Brest s'est reconstruite dans les années 1950 à 1965, des années pendant lesquelles la problématique de l'énergie n'était pas vraiment le sujet immédiat. Ce patrimoine arrivant à présent à un stade d'usure, se pose la question de traiter son efficacité énergétique. Ce que nous faisons, soit en rénovation, soit en construction neuve. Dans le cas de la rénovation, notre objectif est de proposer aux collectivités*

*une bonne adéquation entre le niveau d'investissement et la performance énergétique qu'elles peuvent espérer. Pour la construction neuve, notre objectif est de dépasser les performances actuellement exigées par les normes bâtementaires. »*

La SPL propose aux collectivités de conclure des marchés de partenariat, ce qui comprend le financement, la conception et la réalisation des bâtiments, leur entretien/maintenance, ainsi que la sensibilisation et l'implication des usagers dans une utilisation raisonnée des lieux et de l'énergie. Pour l'exécution des travaux, elle établit un marché global de performance avec les entreprises en groupement. Et que ce soit de la rénovation ou du neuf, ce sont des marchés performantiels. *« Cela signifie que nous nous engageons sur un niveau de performance énergétique du bâtiment après sa livraison. C'est vrai que cela change, d'une certaine manière, la posture de BMa, qui prend un risque et un engagement sur les dépenses d'énergie à venir. Ces marchés sont toujours précédés par des audits bâtementaires, avec l'élaboration de scenarii pour la phase rénovation. Ces diagnostics conduisent parfois à des propositions ou à des réalisations qui ne nous engagent pas sur des marchés performantiels. Soit le volume d'investissement n'est pas suffisant – les marchés de partenariat supposent un investissement supérieur à deux millions d'euros. Nous proposons alors un mandat de rénovation, plus classique. Soit les diagnostics ou scenarii concluent que la rénovation n'est pas la meilleure solution, parce qu'une extension avec du neuf sera plus judicieuse, ou parce que le bâti est trop amianté. Pour la rénovation des cinq groupes scolaires sur trois ans, l'un de nos marchés actuels, la Ville de Brest en a préalablement audité dix. La consommation énergétique des écoles publiques de Brest coûte plus de 800 000 euros par an, ce qui représente environ 25 % des dépenses totales d'énergie des bâtiments de la ville. Le choix final des cinq groupes a porté, entre autres, sur des critères de coût de la facture énergétique, du niveau de consommation par m<sup>2</sup> et de l'ancienneté du système de chauffage. »*

Concernant cette phase diagnostic, le groupement dont BMa est coordonnateur a été l'un des quinze lauréats en décembre 2020 de l'appel à projets ACTEE2<sup>[3]</sup> portée par la FNCCR<sup>[4]</sup>, qui vise à inciter les communes à réaliser la partie amont

de diagnostics bâtementaires. Près de neuf millions d'euros ont été accordés aux quinze structures lauréates pour réaliser leurs projets (exécution des audits thermiques, des études de faisabilité juridique, technique, économique et financière, lancement de la maîtrise d'œuvre).

### TENDRE VERS LE ZÉRO... ZÉRO TUYAU, ZÉRO BÉTON, ZÉRO CARBONE

Dans cette problématique de consommation énergétique, BMa porte une attention particulière à la circulation de l'air et au bâtiment passif, pour un confort identique en hiver comme en été. Le climat étant maritime, les bâtiments doivent être très sains et secs. De même, implanter des constructions, collectives et individuelles, pour bénéficier au maximum de l'énergie solaire, privilégier des matériaux pérennes et adaptés, et pré-verdir sont des démarches adoptées par l'aménageur. *« De la même manière, ajoute Claire Guihéneuf, nous cherchons à privilégier le zéro tuyau en infiltrant les pluies à la parcelle, pour une meilleure gestion globale des eaux pluviales et des économies en matériaux. Il faut savoir que s'il pleut en Bretagne, les nappes phréatiques restent superficielles et s'épuisent vite. Le sous-sol est granitique, donc peu perméable, avec un chevelu hydrographique formé d'énormément de petits cours d'eau et de ruissellements. Ce qui peut provoquer très rapidement des épisodes de trop-plein comme de sécheresse. Par conséquent, plus nous permettons à l'eau de s'infiltrer dans la terre et d'y rester, plus nous facilitons la prise de la végétation et limitons les besoins, particulièrement en arrosage. Mais pour pouvoir choisir ce mode de gestion des eaux, les conditions de perméabilisation doivent être bonnes : on peut les améliorer avec suffisamment d'arbres et de talus plantés, pour que la végétation absorbe et maintienne l'eau. Il s'agit d'un écosystème qui oblige à réfléchir à la fois au paysagement et au plan d'aménagement, et à échanger avec la collectivité sur les avantages et sur les contraintes (les noues et les fossés nécessaires à ces dispositions exigent un entretien régulier). »* BMa s'inscrit en outre dans ce mouvement de fond pratiqué depuis quelques années : se réinterroger sur les matériaux pour tendre vers du zéro béton et des structures bois ou d'autres matériaux innovants, aller vers des qualités à

la fois acoustiques et thermiques aussi bonnes, voire meilleures... Une prise de conscience partagée par ses clients, collectivités et élus, et par les clients finaux, les entreprises, qui ont elles-mêmes évolué, tant sur l'esthétique des immeubles que sur leur empreinte environnementale. Elles acceptent désormais plus facilement un surcoût à l'investissement, en sachant qu'il sera compensé dans le fonctionnement du bâtiment. *« Même si nous entendons parfois des critiques : "Oh quand même, vous êtes exigeants, c'est un peu cher...", les entreprises nous renvoient un retour positif une fois le bâtiment livré. Car il est l'une des composantes de leur stratégie RSE<sup>[5]</sup> et de leur image auprès de leurs clients et de leurs salariés. D'ailleurs, certaines ont des cahiers des charges très contraignants en matière d'énergie et de matériaux. Le monde économique a beaucoup changé. En revanche, même s'il y a une meilleure compréhension de ces enjeux dans la population, cela peut être plus compliqué à appréhender pour quelqu'un qui achète ou fait construire son pavillon, car ce sont des sujets finalement très techniques. Les économies de fonctionnement sont une chose, mais il faut aussi valoriser les notions de confort, d'usage, qui vont donner envie. Comme par exemple la proximité des transports collectifs, voire le partage de la voirie avec les piétons et les vélos pour lequel ils sont de plus en plus allants. Et puis lorsque l'amélioration environnementale implique des coûts, il est alors plus difficile d'obtenir l'adhésion immédiate de tous. Et c'est normal... ou en tout cas c'est humain. Nous sommes souvent plus d'accord avec ce qui ne nous dérange pas... Néanmoins, quoi qu'il en soit, nous nous efforçons tous de progresser, ensemble. Les habitants sont généralement satisfaits, et nous nous sentons collectivement soutenus... »*

## CENTRALITÉ DES QUARTIERS POUR UNE VILLE RESPONSABLE

Autre problématique de plus en plus partagée par les communes de la région brestoise, le renouvellement urbain, une mission essentielle de BMA. Tramway, téléphérique, port du Château à Brest, mais aussi des opérations de renouvellement urbain comme à Plougastel-Daoulas ou bientôt à Gouesnou. En plein centre bourg, l'aménageur va restructurer un îlot dans lequel prennent

place plusieurs équipements publics, avec pour objectifs de rationaliser l'espace et de proposer des logements et des services dans une logique de proximité. *« Notre offre d'habitat doit apporter des réponses fonctionnelles aux enjeux de durabilité et de responsabilité environnementale. De ce fait, la centralité, de ville, de bourg ou de quartier, opère un grand retour. Elle répond effectivement à des demandes, de natures différentes d'ailleurs, de ceux qui veulent vivre de façon pratique avec d'autres usages. Des personnes vieillissantes ne souhaitant plus garder une maison avec les contraintes de l'entretien, des jeunes qui ont besoin d'un logement plutôt temporaire, donc locatif, connecté aux transports, donc en plein centre. Ou encore celles et ceux qui souhaitent des déplacements avec des temps de trajet raisonnables : des piétons, des cyclistes ou des personnes sans voiture qui ne seront pas pénalisées puisque nous sommes en centralité... Idéalement, cette centralité est respectueuse de la biodiversité, et a reconquis une qualité urbaine et paysagère. L'attractivité de la centralité redevient un sujet majeur pour les collectivités et donc pour nous ! »*

Difficile de ne pas parler également des Capucins, ancien site de construction navale qui surplombe la ville, son cœur ouvrier et militaire, un quartier revitalisé par BMA et accessible par le premier téléphérique urbain de France. Claire Guihéneuf nous le présentait ainsi dans un précédent livre blanc en 2018.

*« Le site des Capucins comprenait 16 hectares. Des bâtiments sans intérêt patrimonial qui ont été déconstruits, et puis les Ateliers. Un très beau bâtiment de pierres, emblématique, dans une ville qui en compte peu puisque Brest a été fortement détruite. Il est le témoignage d'une période extrêmement importante – la ville entre dans l'ère moderne, l'ère de l'activité industrielle du fer et de la vapeur – et de la manière dont on construisait un bâtiment d'activités pour qu'il dure très longtemps... »*

Un écoquartier qui accueille aujourd'hui près de 750 logements de tous types, des belvédères et des jardins, des équipements culturels, des commerces, des bureaux dont du co-working. Là encore, la question énergétique a été traitée avec une attention particulière. Trois centrales photovoltaïques sont installées sur les toits, celle de la place des machines est équipée d'un smartgrid pour

son autoconsommation, et le téléphérique récupère son énergie de freinage pour la réinjecter dans le trajet suivant. Une résidence étudiante, une résidence seniors et une série de 150 logements ont été livrées cette année, une nouvelle opération d'une centaine d'unités a été lancée.

BMa a par ailleurs pris en charge la construction et la muséographie du 70.8, centre dédié à l'innovation maritime installé dans les Ateliers (une magnifique nef de 10 000 m<sup>2</sup> ouverte aux expositions, spectacles et salons, un lieu très animé), ainsi que la scénographie du Canot de l'Empereur. 70.8, c'est le pourcentage de la surface des océans sur notre planète et le nom de cet espace qui présentera l'ensemble de la vie maritime, celle des océans et celle des humains (quand Océanopolis vous emmène dans les fonds sous-marins). Espace aussi immersif, pour visiter virtuellement les navires du futur, vivre à bord d'un sous-marin ou d'un trimaran de course... À son entrée, le joyau de l'histoire maritime française, le Canot de l'Empereur, dont l'histoire est intimement liée à la ville. Canot d'apparat conçu pour Napoléon I<sup>er</sup> dans lequel il parade en 1810, il est confié après la chute de l'Empire en 1814 à l'arsenal de Brest, réputé peu favorable à l'empereur. Le sculpteur brestois Yves Collet remplace une partie de son ornementation puis il est ressorti à la venue de Napoléon III et de son épouse Eugénie en 1859. Conservé dans l'arsenal, il sert à l'entraînement d'apprentis marins, mais en 1943, il faut le transférer au musée de la Marine à Paris pour le protéger des bombardements. Rendu à Brest en 2018, plus de 75 ans après avoir quitté son port d'attache, il accueille aujourd'hui le public après avoir attendu quelques mois l'ouverture du site en raison de la pandémie.

*« Il est très clair que cette crise a été un ralentisseur. Par exemple du côté des commerces, installés assez récemment aux Capucins, certains vont perdurer, d'autres pas, malheureusement... Cette année difficile a aussi été marquée par un autre phénomène : l'augmentation des prix sur le marché immobilier, qui est très tendu. Il n'y a plus grand-chose à vendre à Brest. Ni à vendre, ni à louer. Cette crise est vraiment étrange... Elle est biface... Elle a ralenti l'activité et apporté de l'inquiétude et, en même temps, elle a déclenché une dynamique positive qui se traduit entre autres sur le marché immobilier.*

*Certains projets ont été suspendus ou interrompus, pendant que d'autres se concrétisaient. Ce n'est pas une vague, mais il y a une réalité de nouveaux choix de vie qui favorisent l'arrivée en région. Des gens cherchant une petite maison avec un jardin, dans une ville qui est peut-être plus facile à vivre. Toutefois, ce phénomène est aussi la conséquence d'évolutions plus profondes ; le fait que Brest soit désormais sur les podiums de classements nationaux, notamment pour les villes où il fait bon vivre.... Je suis même certaine qu'elle peut prétendre devenir l'une des villes les plus marquantes à l'échelle européenne, conclut Claire Guihéneuf. Elle est très spectaculaire. Avec sa déclivité sur la rade, le château, l'activité portuaire dans la ville, la mer que l'on voit de nombreux endroits. Elle n'est pas dans les canons esthétiques de la jolie ville, mais elle a une force absolument incroyable. Et ses habitants sont accueillants. Les valeurs du collectif et de la solidarité sont profondément ancrées dans son histoire. C'est l'une des grandes forces de Brest... »*

[1] Société publique locale

[2] Société d'économie mixte

[3] Actions des collectivités territoriales pour l'efficacité énergétique

[4] Fédération nationale des collectivités concédantes et régies

[5] Responsabilité sociale des entreprises



« MÊME SI NOUS ENTENDONS PARFOIS  
DES CRITIQUES : “OH QUAND MÊME, VOUS  
ÊTES EXIGEANTS, C'EST UN PEU CHER...”,  
LES ENTREPRISES NOUS RENVOIENT  
UN RETOUR POSITIF UNE FOIS LE BÂTIMENT  
LIVRÉ. QUI EST L'UNE DES COMPOSANTES  
DE LEUR STRATÉGIE RSE ET DE LEUR IMAGE  
AUPRÈS DE LEURS CLIENTS ET SALARIÉS. »



**BMa Sem**

- Actionnaires : Brest métropole (55 % du capital) et 7 actionnaires privés.

**BMa SPL**

- Trois actionnaires : Brest métropole (majoritaire à 47 %), ville de Brest et ville de Gouesnou.



Des prés, des haies bocagères, des sentiers creux et une aire de jeux en bois, c'est le nouveau quartier de Penhoat à Gouesnou...  
© Mathieu Le Gall



La Ville de Brest a confié à BMa la rénovation énergétique de cinq groupes scolaires via un marché de partenariat de performance énergétique  
© Jean-Philippe Corre



Le Canot de l'Empereur, de nouveau exposé à Brest, au cœur des Ateliers des Capucins  
© Mathieu Le Gall

**Matthieu Nédonchelle**  
Directeur général, CISN



© CISN

**« IL Y A CONVERGENCE ENTRE  
LOGEMENT VERTUEUX ET BIEN-ÊTRE. »**

Apporter des solutions de logement et des services, telle est la mission fondatrice du CISN, à la fois promoteur immobilier, bailleur social et coopérative. Dans un contexte majeur de densité de l'habitat, elle est aussi d'anticiper les enjeux de la construction responsable et du bien-être des habitants. Attentes des collectivités et des habitants, biodiversité, mixité sociale, ressources locales, tout est lié selon Matthieu Nédonchelle, son directeur général.

Le CISN, organisme prêteur pour les familles souhaitant accéder à la propriété, naît à Saint-Nazaire en 1930. Pour pouvoir élargir l'accès au logement et développer son patrimoine, il devient bailleur social en 1963. Dix ans plus tard, il se lance dans les métiers de la promotion immobilière, toujours prioritairement pour des personnes sous plafond de revenus, mais aussi possiblement avec des prix libres. Puis viennent les métiers de services : syndicats de copropriété, agences immobilières, gestion locative. En 2008, le groupe affronte un traumatisme violent... La crise financière a raison de son activité pilier, le crédit immobilier, il ne peut plus émettre de crédits... Il opère dorénavant en résolution ordonnée jusqu'en 2035.

« Aujourd'hui, précise Matthieu Nédonchelle, nous envisageons de rebaptiser le CISN, car "Crédit immobilier de Saint-Nazaire" n'a plus beaucoup de sens. Sans doute opterons-nous pour "Coopérative immobilière de Saint-Nazaire", où se retrouvent nos trois composantes, le statut coopératif, le logement et notre fort ancrage territorial. »

Ses compétences et son statut de SACICAP<sup>[1]</sup>, à la fois société anonyme et coopérative, font que l'organisme combine des activités très réglementées et des activités concurrentielles. Le logement social implique des autorités de contrôle et interdit les mouvements financiers entre sociétés. L'activité de promotion est organisée en deux parties : l'accession sociale, avec plafonds de revenus et prix réglementés, est gérée par des coopératives filiales dédiées, l'autre partie par une société anonyme concurrentielle. Les services sont également portés par une société concurrentielle, tout cela au sein du Groupe CISN, groupe régional (il couvre les pays de la Loire et les départements limitrophes) à taille humaine.

*« Ce statut mixte, réglementé et concurrentiel, favorise et facilite les relations avec les collectivités locales. Elles nous considèrent comme un outil qui peut les aider dans leur mission de logement, et notre capacité à avoir une vision plus globale nous permet d'échanger sur plusieurs sujets, marché privé comme marché locatif, promotion, logement social, ainsi que sur leurs projets et, surtout, sur leurs problématiques... »*

## **LA DENSITÉ, ENJEU SUBSTANTIEL, QUALITATIF ET QUANTITATIF**

Nantes Métropole est implantée dans un territoire extrêmement dynamique et attractif, ce qui est évidemment un positionnement avantageux. Toutefois, la croissance constante de la population provoque de plus en plus d'inconvénients, embouteillages, difficultés à se loger, densité... Une réelle problématique pour les collectivités arrivées avec les nouvelles élections : beaucoup de partis verts ont été élus sur des mandats liés à la qualité de vie.

*« Il faut à la fois réussir une densité acceptée par la population et être en capacité d'accueillir ceux qui ont envie de venir, remarque Matthieu Nédonchelle. Tout en préservant un cadre de vie agréable pour tous grâce à des logements qualitatifs et lumineux, et des espaces verts. Or, il reste peu de superficies pour le foncier parce que nous sommes pris entre le littoral, les marais et les terres agricoles. Nous n'avons pas beaucoup de solutions. »*

Parmi les réponses apportées par le CISN, la réhabilitation représente une évolution dans l'histoire du groupe. *« Il est plus pertinent et plus vertueux de réhabiliter, notamment d'un point de vue carbone, que de détruire et récupérer du béton qu'il faut bien mettre quelque part. Par contre, même si les coûts sont généralement assez proches du neuf, les contraintes sont beaucoup plus nombreuses. Ce sont généralement des espaces un peu resserrés, il faut trouver des volumes et les surprises sont fréquentes lors des travaux. Le processus industriel du neuf est plus maîtrisable. C'est pourquoi il restera une bonne partie de notre activité car malgré tout, il aide à répondre aux objectifs quantitatifs. À partir de ce constat, les enjeux se reportent sur la qualité et la performance du bâti, donc un travail sur les enveloppes, la compacité,*

*l'orientation. Un sujet sur lequel nous avons beaucoup d'expérience, parfois même de l'avance. »*

En effet, plusieurs projets du CISN ont servi de démonstrateurs, ils ont été instrumentés et mesurés pour l'élaboration de la nouvelle réglementation environnementale des bâtiments neufs, la RE 2020. *« Jusqu'à présent, économiser l'énergie était le sujet majeur. Le contenu carbone était peu abordé alors qu'il est présent dans les matériaux de fabrication et dans leur mise en œuvre. Pourtant, pour faire simple, plus on réduit l'énergie et les consommations des bâtiments, plus la partie énergie grise devient significative par rapport à la totalité. La réglementation thermique, qui s'était d'abord attelée à diminuer la consommation énergétique, s'intéresse désormais aux deux, consommation énergétique et contenu carbone des matériaux. »*

Une maîtrise que la coopérative avait anticipée avec le programme Origine, qui a été primé Pyramide d'or - Prix Bas carbone 2020 au niveau national par la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI). Une opération nazairienne de deux immeubles, 48 logements en accession libre et abordable (certains sont évolutifs), dont la conception bioclimatique passive (niveau Passivhaus<sup>[2]</sup>) et bas carbone associée aux matériaux biosourcés lui permet d'atteindre le niveau Énergie 2 Carbone 2 du référentiel national. *« Être C1 est assez facile. Pour arriver à C2, la marche est bien plus haute. Lorsque vous gérez votre projet, vous devez optimiser la consommation, l'enveloppe, et optimiser le compte carbone en choisissant les meilleurs matériaux. Il est de toutes les discussions avec les entreprises, vous avez les coûts, la qualité et puis le niveau carbone en fonction des propositions. Cela modifie les modalités de négociation avec les entreprises... »*

## VIVRE AVEC LA NATURE ET ANTICIPER LES CLIMATS FUTURS

En observant tous les projets menés par le CISN, Matthieu Nédonchelle pointe le fait que la question des espaces verts ressort systématiquement. Une question primordiale dans cette problématique de densité, qui pourra être acceptée par les habitants s'ils ont un accès à la nature dans leur quotidien, mais aussi

dans les enjeux de changement climatique et d'aménagement durable. Dès lors, l'objectif est de repérer des espaces verts, de les revitaliser et de les rendre attractifs... Et en prêtant bien attention, on prend conscience qu'il existe beaucoup de ressources. On prend alors conscience des ressources de notre territoire, et on réalise qu'il existe de nombreuses surfaces (espaces communs de copropriété par exemple) où il ne se passe rien, et qui représentent des frais d'entretiens souvent vains.

En conséquence, le CISN tente de redonner une vie à certains terrains, comme à Guérande où deux moutons ont emménagé à demeure dans un pré bien dimensionné. Ils attirent les enfants, pendant ce temps, les parents discutent entre eux, et tout cela coûte bien moins cher. Dans d'autres lieux, des composteurs ont été installés. *« Le mouvement a été lancé par Cap Atlantique<sup>[3]</sup> qui a aidé au financement de composteurs, parce qu'ils deviennent un élément déclencheur dans la vie d'une résidence. L'outil est commun, il faut se discipliner pour bien faire les choses, il produit du compost, potentiellement du terreau... N'est-ce pas alors l'occasion de mettre en place un petit jardin ? C'est un fil que nous essayons de tirer dans plusieurs opérations. Sur d'autres programmes en pré-commercialisation, nous réunissons les propriétaires et nous leur proposons d'aménager ensemble leur espace vert à partir d'un budget inclus dans le bilan. Que souhaiteront-ils dans leur cadre de vie ? Un barbecue, un terrain de boules, un potager ? »*

Sur trois autres sites de résidences plus anciennes, des ateliers participatifs sont organisés pour réagencer les lieux et choisir les essences locales, fruitières, plus résistantes à la sécheresse... Des démarches qui, toujours, créent du lien et contribuent à l'appropriation du lieu.

De même, ne pas trop traumatiser la biodiversité par le passage d'une nouvelle opération ou l'associer dans ses projets fait partie des solutions actées par le CISN. *« Nous avons notamment travaillé avec la Ligue de protection des oiseaux (LPO) sur la résidence Kenkiz à Guérande, qui a reçu le prix Coup de cœur des Trophées de l'Innovation HLM 2020 de la Fédération des entreprises sociales pour l'habitat. Une fois le site réalisé, elle organisera une mission pédagogique de comptage et d'observation des oiseaux et de la petite faune en*

*collaboration avec les habitants. Kenkiz utilise également la terre et le vent. La terre est produite par les terrassements et contribue à la régulation de la température et de l'hygrométrie, et nous remplaçons la VMC<sup>[4]</sup> par un système de ventilation naturelle. Pour autant, constate Matthieu Nédonchelle, il peut être intéressant de noter que l'utilisation de matériaux biosourcés comme la terre ne semble pas être l'argument commercial le plus efficace... Selon les retours de nos équipes commerciales, le confort – thermique, bien vivre, meilleure qualité de l'air – est directement plus performant. Ce n'est pas forcément gênant. Il faut simplement la bonne rhétorique, et cela fait partie de notre rôle. D'un côté, la collectivité nous parle de développement durable, de l'autre des clients évoquent le bien-être. Notre métier est de répondre aux deux, vendre nos programmes et satisfaire les citoyens ! »*

## COHABITER...

Autre enjeu d'importance : retrouver la société à travers son habitat. Des seniors dans le programme Kenkiz avec quelques appartements étudiés pour accompagner le vieillissement et une salle commune ouverte aussi aux seniors du quartier, des personnes en situation de handicap dans un immeuble ordinaire. « *Nous sommes dans des évolutions assez fortes de société, même dans les modes de financement. Auparavant, ils étaient attribués à des résidences pour des logements spécifiques. Maintenant, ce sont de plus en plus souvent des aides exclusives à la personne. Par conséquent, il nous faut concevoir des logements dimensionnés dans des immeubles classiques afin de réunir plusieurs locataires qui auront la possibilité de mutualiser leurs aides. C'est ce que nous avons fait à côté de notre siège. Dans un bâtiment en logement social que nous aménageons, nous avons décidé de réserver une dizaine d'appartements pour des personnes en situation de handicap. Cela signifie qu'il faut penser en amont les projets et les bons partenariats. C'est pourquoi nous travaillons avec des associations, notamment HAPI'Coop<sup>[5]</sup> et l'Adapei<sup>[6]</sup> de Loire-Atlantique, et avec des entreprises de services à la personne pour faire émerger des projets et répondre à des situations concrètes. Pour aller*

*encore plus loin et faire le lien entre les nombreuses ressources et initiatives locales, nous avons créé à Saint-Nazaire un partenariat un peu particulier avec un Ehpad<sup>[7]</sup> géré par l'association Le refuge des cheminots. Nous installons juste à côté de cet Ehpad une résidence de logement social, le Val de la Courance, destinée à des seniors et à des élèves de l'institut de soins infirmiers de la ville. Les deux immeubles mitoyens communiqueront directement via un couloir au niveau des cuisines. Ainsi, "nos" locataires pourront profiter de services mutualisés de la part de l'association (apport de repas, services à la personne...) et des élèves soignants. »*

Le CISN a mené et partagé une autre aventure locale avec une commune, Rezé, et des usagers prêts à s'investir en collectif. Sur un foncier public mêlant réhabilitation et neuf, l'opérateur a gagné l'appel d'offres d'un projet d'habitat collectif de 23 logements. *« Ici, nous avons bousculé notre façon de faire. Les commerciaux n'ont pas vendu comme d'habitude des plans déjà conçus et validés, mais un concept : "Venez élaborer le projet avec nous !". Une fois le noyau de futurs habitants constitué, nous avons animé des ateliers pour faire émerger leur lieu de vie en fonction de leurs attentes. Nous avons vraiment discuté de tout avec eux. Au début, il y avait beaucoup d'idées et puis on établit les devis... C'était très intéressant. Ils se sont un peu mis à notre place, nous à la leur, et nous avons calé ensemble les arbitrages, notamment la valeur des appartements. »* La phase la plus complexe de conception, de partage et de négociation a été réalisée, les travaux ont été lancés cet été. Cela reste encore malgré tout un marché assez marginal quantitativement, même si la métropole a beaucoup poussé le sujet. Ce sont des opérations exigeantes et les postulants doivent être en attente d'une vie un peu communautaire. Car s'il y a des parties privatisées, les nouveaux arrivants sont cooptés et accueillis avec une charte. Il faut de plus être prêt à s'engager deux ans à l'avance dans des ateliers très fréquents.

*« Tous ces programmes démontrent que la construction est vraiment un acte collectif, souligne Matthieu Nédonchelle. Il s'agissait d'une vraie volonté des collectivités, et les aménageurs ont su gérer en termes réglementaires, de prix, d'accompagnement, y compris en concertation avec le voisinage, les*

*associations régionales, etc. Ils doivent par ailleurs répondre à l'enjeu de la densité, qui n'est pas forcément synonyme de grands ensembles et de tours trop élevées. Il est possible, dans le même espace, de faire dense avec des ensembles plus petits, relativement simples, des espaces verts, une belle vue, etc. Je pense également qu'il faudra les produire avec des matériaux plus locaux et sans doute plus de préfabrication en usines d'éléments. Ils arrivent, on les pose, c'est plus rapide, cela permet une meilleure qualité parce qu'ils sont vérifiés en amont, et les chantiers se passent beaucoup plus dans la douceur. Des parties fabriquées par différentes filières locales qui s'emboîtent rapidement et qui peuvent aussi plus facilement se démonter. Le logement dans lequel nous pourrions mieux vivre sera ainsi beaucoup plus facile à faire évoluer. Des outils d'application simples et bien pensés optimiseront la gestion des ressources, la vie au quotidien et les échanges dans les résidences. Le logement de bien-vivre devra être frugal, modulable, démontable et réexploitable... »*

[1] Société anonyme coopérative d'intérêt collectif pour l'accèsion à la propriété

[2] Label allemand de performance énergétique des bâtiments, un concept global de construction à très faible consommation d'énergie, pour pouvoir se passer de chauffage conventionnel (jusqu'à 90 % d'économies de chauffage par an)

[3] Communauté d'agglomération de la Presqu'île de Guérande - Atlantique

[4] Ventilation mécanique contrôlée

[5] HAPI : Habitat accompagné partagé et inclusif

[6] Association départementale des amis et parents de personnes handicapées mentales

[7] Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

## **CISN**

- Créé en 1930
- 120 collaborateurs
- 5 agences immobilières à Nantes, Saint-Nazaire et La Baule
- 450 logements construits/an
- 1 200 familles logées par an (3 familles/jour)
- 51 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020
- 70 % d'accession en résidence principale

### **Procivis**

Le CISN est membre du réseau Procivis qui compte 53 SACICAP<sup>[1]</sup> dont la mission est d'aider les accédants à la propriété et les propriétaires occupants modestes. Elles ont toutes eu pour mission première le crédit immobilier, et s'adressent en priorité aux personnes dont les revenus n'excèdent pas les plafonds de ressources du prêt à taux zéro.

- 432 millions d'euros de missions sociales (2018-2020)
- 1,22 million d'euros de chiffre d'affaires (en 2019)
- 3 000 collaborateurs
- 7 600 logements neufs
- 660 000 lots gérés



Origine, à Saint-Nazaire...  
© CISON



... un programme exemplaire par sa conception bioclimatique passive et ses matériaux biosourcés  
© CISON



Mixité intergénérationnelle et utilisation des ressources locales, vent, terre et biodiversité locale pour Kenkiz à Guérande  
© MXC



Le projet d'habitat participatif, l'îlot Sépard à Rezé, en co-conception avec les futurs habitants  
© CISN

**Laurent Ponsot**  
Président, LP Promotion



© H. Ressayres

**« NOUS PARTICIPONS ACTIVEMENT À LA VIE  
DES COMMUNES ET NOUS CONCEVONS DES LIEUX  
DE VIE EN DÉVELOPPANT PLUSIEURS AXES. »**

**Promotion immobilière, commercialisation et gestion de l'immobilier résidentiel, mais pas seulement... LP Promotion est devenu le premier opérateur à déployer des résidences services favorisant la mixité d'usages, tout en anticipant la transition numérique pour une vie et une ville durables et responsables. Entretien avec Laurent Ponsot, son président.**

**A**lors architecte indépendant et propriétaire de plusieurs établissements hôteliers, Lucien Ponsot souhaite développer un nouveau métier, la promotion immobilière, quand il fonde LP Promotion en 1996. Douze ans plus tard, il décide de prendre en charge la gestion de ses résidences puis en 2017, il laisse sa place à son fils Laurent, à ses côtés depuis son adolescence et dans la société depuis 2000. Toujours basée à Toulouse, LP Promotion est aujourd'hui aussi présente en Nouvelle-Aquitaine et en Île-de-France.

*« Nous sommes promoteur immobilier, précise Laurent Ponsot, et nous exploitons des résidences services. Notre logique est d'accompagner nos clients et les collectivités dans leurs besoins tout au long des parcours résidentiels, et de proposer des services adaptés à chaque population. Notre parc d'habitat traditionnel est destiné à des primo-accédants, de l'accession normale et de l'investissement locatif. Sous la marque Privilege Services, nous détenons vingt résidences étudiantes, coliving, intergénérationnelles et seniors, pour des courts et moyens séjours d'une population plus diversifiée... »*

Chaque résidence est « *managée* » par un régisseur. Sur place cinq jours ou sept jours par semaine en fonction des concepts, parfois seul, parfois avec une équipe plus large, il garantit l'entretien des parties communes et des espaces extérieurs. Mais surtout il assure le lien social et crée de la vie en agrégeant de multiples activités qu'il conçoit ou relaie, en relation avec les associations sportives et culturelles, les divers prestataires et les commerçants de la commune, quelquefois avec les résidents eux-mêmes, des étudiants qui montent une équipe de foot en salle ou des seniors organisant un club de bridge ou une sortie.

*« Le but est que nos résidences soient des lieux d'échange et de vie collective, pour éviter que des gens restent confinés chez eux sans connaître leurs voisins,*

*pour qu'ils soient ouverts sur leur environnement. C'est très important et ils sont réceptifs. Nous sommes vraiment axés sur cette politique de lieux adaptés à chaque catégorie d'habitants. »*

LP Promotion s'affranchit ainsi des résidences mono usage pour regrouper plusieurs types de population, des seniors et des familles par exemple, en un même lieu ou en proposant des espaces et des fonctions mutualisables. Il fait aussi constamment évoluer son concept, actuellement via une toute nouvelle marque, Head&Work. Sa vocation : apporter des services additionnels aux résidents et animer des pieds d'immeuble grâce à des espaces de coworking en location semaine ou sur abonnement et à des coworking cafés.

*« Cette politique d'utilisation du bien dans la durée nous différencie et nous oblige à réfléchir à tous les aspects humains, numériques, techniques et environnementaux de nos opérations », souligne Laurent Ponsot.*

## UNE STRATÉGIE NUMÉRIQUE FONDATRICE ET DURABLE

Pour centraliser les activités de la résidence, le régisseur s'appuie sur une plateforme dynamique ou sur une application collaborative déployées par LP Promotion et propres à chaque résidence. Ces outils sont nés de son engagement dans une démarche numérique très active pour animer les résidences, connecter les immeubles – domotique, boîtes à colis connectées, ascenseurs rechargeables et générateurs d'énergie... – mais aussi pour les construire et les exploiter. *« Anticiper le cycle de vie du bâtiment est très important pour nous, et même si c'est encore assez peu utilisé dans l'immobilier de logement, nous pensons que c'est l'avenir, en premier lieu pour nos résidences gérées. C'est pourquoi nous nous investissons beaucoup sur ce sujet. »*

LP Promotion intègre très tôt dans son histoire les outils informatiques puis numériques, les informaticiens et les développeurs font partie des premiers salariés embauchés. Dès lors, le promoteur conçoit des progiciels qui évoluent en permanence. Il est également partenaire et sponsor d'une pépinière de startups toulousaine, IoT Valley. Le premier projet a porté sur les outils facilitant le quotidien des régisseurs et la vie des résidents, notamment une application

pour gérer les demandes d'intervention, fuite d'eau, chaudière qui tombe en panne, portillon ne fermant plus... Elle associe traçabilité des demandes, portefeuille de partenaires identifiés par corps d'état et suivi en temps réel. D'autres projets sont dédiés à l'évolution des techniques, au bilan carbone, à la consommation énergétique, etc.

*« Le métier de promoteur est avant tout un métier de coordination... Il est courant de dire que deux personnes gravitent autour de chaque logement créé. Ce qui signifie que près de 6 000 personnes sont en permanence sur nos programmes, dont des fonctions externalisées qu'il n'est pas facile de coordonner. Il est donc primordial que l'information circule en temps réel entre tous nos salariés, qu'elle soit extrêmement fluide et fiable. Il faut éviter que chacun travaille dans son coin, nous œuvrons quotidiennement contre cela. »* D'où l'adoption par le promoteur du BIM<sup>[1]</sup>. Un processus de partage d'informations tout au long de la vie d'un bâtiment, conception, maintenance et déconstruction (recyclage ou valorisation énergétique des composants) et de visualisation 3D pour en simuler ses usages et ses comportements.

*« On parle de cycle de vie du bâtiment, explique Laurent Ponsot. Quand, par exemple, vous êtes obligé de casser un mur sur dix mètres de long pour réparer un élément défaillant alors qu'il fallait savoir précisément là où faire un trou, cela pose problème... Certes, les dossiers papier sont conservés, numérisés. Mais chaque entreprise réalise ses propres dossiers d'ouvrages exécutés, et c'est souvent un jeu de piste lorsqu'il faut intervenir dix ans plus tard pour savoir où sont passés les réseaux. Le BIM modélise, et toutes les entreprises actualisent en même temps, avec un coordinateur BIM qui s'assure que tout est bien conforme. Si ce n'est pas le cas, le système le détecte et alerte. C'est un progrès énorme pour l'entretien et nous sommes très déterminés à le déployer. Même si c'est assez compliqué parce que la plupart des entreprises du bâtiment d'habitation ne s'y sont pas mis. Pour le projet pilote, nous avons dû constituer un réseau d'entreprises partenaires que nous avons incitées à se former en même temps que nous, pour pouvoir ensuite le reproduire. Et même si ce n'est pas encore rentable en termes de temps passé en prise en main, cela nous permet d'être dans une mission de collaboration dans le long*

*terme et de prendre de l'avance sur nos concurrents. »*

C'est ainsi que LP Promotion a été l'un des premiers à exécuter un programme résidentiel privé en BIM, par ailleurs deux fois récompensé par la Fédération des promoteurs immobiliers. La dernière distinction était en décembre 2020, avec la pyramide d'or Stratégie BIM & DATA pour Les Terrasses de Jade à Toulouse, qui avait déjà gagné une pyramide d'argent.

## **À ÉGALITÉ : INCLUSION, ÉTHIQUE, ÉCOLOGIE ET ÉCONOMIE**

Des pyramides or et argent, LP Promotion en a gagné d'autres... C'était en 2017 dans la catégorie Conduite responsable des opérations. *« La conduite responsable des opérations considère la prise en compte des parties prenantes et des conditions de travail de nos salariés et de ceux des entreprises. Recevoir ces Pyramides nous a incités à aller plus loin et à nous faire labelliser RSE<sup>[2]</sup>. Un label que nous avons obtenu du premier coup, ce qui est assez rare. »*

LP Promotion devient alors le premier promoteur régional à être labellisé « Engagé RSE », ce qui démontre sa volonté de s'inscrire dans une démarche sociale, écologique, éthique et économique. *« C'est finalement assez logique. Nous sommes une entreprise familiale basée sur la bienveillance. Avant de nous agrandir et de devenir nationaux, nous avons volontairement choisi de produire beaucoup de programmes dans un nombre limité de régions. Ce qui oblige à une certaine rigueur puisque nous construisons souvent dans les mêmes communes. Nous devons donc honorer nos engagements, ne pas abuser d'une position de marché dominante et être dans un équilibre avec nos partenaires pour qu'ils aient envie de continuer avec nous. Tout cela en essayant de ne pas opposer économie et écologie comme c'est souvent le cas. Pour nous développer durablement, progresser et gagner de l'argent, il faut réussir à allier tous ces critères. »* Les relations avec les parties prenantes sont tout autant estimées, comme la qualité de vie au travail. Des happiness managers, des services divers et variés facilitent la vie des salariés, conciergerie, paniers de légumes livrés sur site, séances de sport et même constitution et soutien d'équipes de semi-marathon et de marathon... Les partenariats – plus

de soixante-dix – participent de la même volonté de ne pas être un opérateur décorrélé de la vie de la commune. *« En général, l'image négative des promoteurs est un problème pour les maires qui peuvent limiter des constructions par peur d'indisposer les habitants. C'est la raison pour laquelle nous cherchons à les accompagner par nos opérations, ainsi qu'en devenant acteur de la vie locale. Lorsque nous arrivons dans une commune pour établir une résidence, nous pouvons sponsoriser un club sportif ou adhérer à des associations qui, en retour, véhiculent une image positive. Cela nous permet également de faire parfois quelques ventes de proximité et de limiter les risques de recours. Ce qui est assez vertueux, notre but étant d'attirer le plus possible de résidents vivant déjà sur la commune. Nous sommes également engagés depuis 2019 avec la mission mécénat des Voies navigables de France pour permettre la replantation de plus de 200 arbres le long du canal du Midi et nous sponsorisons la Toulouse Métropole Basket, un club de basket féminin de haut niveau. Une autre manière de sauvegarder l'environnement et de promouvoir la parité. »*

Des indicateurs extra financiers ont été définis pour pouvoir suivre de manière plus fiable la progression de LP Promotion sur ces thèmes, ainsi que sur l'ensemble des mesures écologiques mises en place dans les bureaux et sur les chantiers. *« Nous étudions, et c'est compliqué, la quantification de l'empreinte carbone de nos bâtiments, car ils sont largement prépondérants dans l'impact de l'entreprise sur son environnement. Le résultat nous permettra d'avoir un point de référence pour ensuite fixer des objectifs d'amélioration. Nous sommes évidemment extrêmement vigilants sur tous les critères énergétiques, orientation de l'immeuble et des ouvertures, perméabilité à l'air, ponts thermiques, désolidarisation des balcons et des coursives, circulations naturelles de l'air, bonne position des casquettes, panneaux solaires en toiture, ballons d'eau chaude économes en énergie... Nous veillons aussi à améliorer les matériaux. Le bois, par exemple, constitue maintenant plus de la moitié de la structure de certains de nos immeubles alors qu'il était uniquement utilisé en étages supérieurs, et ce malgré des contraintes supplémentaires et donc des surcoûts. Ou les bâtiments biosourcés avec des murs en terre crue. C'est une technique ancienne remise au goût du jour très efficace : économies*

*d'énergie à la fabrication, isolation thermique, maintenance et recyclage... »*

La gestion des espaces extérieurs est tout aussi importante. LP Promotion fait toujours intervenir des paysagistes et des bureaux d'études sur les voiries et réseaux, parfois des naturalistes sur des sites un peu particuliers, pour essayer de préserver des espèces ou de les faire revenir. Elle implante des îlots verts, des zones de rétention d'eau naturelle, des bassins tampons naturels surdimensionnés, ou profite de la disposition du terrain sur lequel par exemple des noues deviennent des éléments ornementaux. Ce sont des opérations menées conjointement entre le service R&D du promoteur, qui travaille sur les aspects techniques et sociétaux de l'évolution des bâtiments et des pratiques, et les paysagistes pour intégrer les contraintes techniques et en faire des atouts esthétiques. L'immeuble doit s'inscrire dans un quartier sans le pénaliser, tout en évitant les fenêtres sur la piscine du voisin...

*« Le plus souvent, nos résidences s'intègrent dans l'architecture locale pour être le plus en harmonie possible avec leur environnement, reprend Laurent Ponsot. C'est vraiment un travail de fond mené depuis des années. Nous coordonnons mais nous ne construisons pas. Il nous faut donc trouver les bons intervenants, les bureaux d'études, les maîtres d'œuvre, les entreprises qui sauront donner corps dans des conditions conformes au cahier des charges qui leur est imposé. C'est notre métier, savoir bien s'entourer. Et notre souhait est de créer un habitat vecteur de lien social. Des résidences où les occupants se connaissent et interagissent, des lieux de vie ouverts sur leur quartier, sur leur environnement. Des quartiers où l'on peut travailler, faire ses courses et vivre au sein de résidences offrant une pluralité d'usages. Je pense à des immeubles mixtes, avec des commerces en pied, du coworking, des zones où l'on l'habite, des zones communes où l'on se retrouve. Nous croyons beaucoup à cette mixité d'usages qui est garante de lien social et qui est, en même temps je pense, la seule réelle solution face à l'étalement urbain. »*

[1] Building Information Modeling, de Building Information Model, ou encore de Building Information Management

[2] Responsabilité sociale des entreprises

### **LP Promotion**

- Créée en 1996
- 12 000 logements neufs livrés
- Chiffre d'affaires : 229 millions d'euros en 2020
- Portefeuille : 50 programmes à la vente
- Ambition : 3 000 logements par an
- Plus de 2 500 emplois créés en équivalent temps plein en 2020
- Plus de 70 partenariats sportifs, caritatifs et associatifs
- 95 % des entreprises impliquées sont des acteurs locaux
- 15 projets primés aux Pyramides d'Argent entre 2016 et 2020



Résidence Saint-Augustin à Bordeaux, un ancien hôtel rénové proposant de nombreux lieux de vie : salle de détente, salle de sport, laverie connectée, tisanerie, espace de co-working, terrasse et espaces verts...  
© A. Péquin



Résidence étudiante Newton à Toulouse, des studios meublés, des services associés : laverie, salle de fitness, salle petit-déjeuner, présence d'un régisseur... et entièrement connectée et gérée par domotique  
© LP Promotion

**Philippe Rosio**

Président directeur général, INEA



**« L'AVANTAGE DE L'IMMOBILIER EST QUE VOUS N'ÊTES PAS DANS L'ABSTRAIT. CHACUN PEUT CONTRIBUER À RELEVER DES DÉFIS D'ACTUALITÉ... »**

Spécialisée en acquisition d'immeubles de bureaux neufs dans les dix grandes métropoles régionales et cotée en Bourse, Foncière INEA devenue INEA affiche son ambition : devenir l'un des leaders du green building en France. Rencontre avec Philippe Rosio, cofondateur.

L'histoire d'INEA commence en 2005 quand deux personnes, Arline Gaujal-Kempler et Philippe Rosio, affichent et marquent leur confiance à la fois dans l'immobilier de bureaux neufs et dans les métropoles régionales. *« Les regards qui se posent alors sur nous sont à la fois sympathiques et condescendants, raconte Philippe Rosio. Mais qu'allez-vous faire dans les régions... ?, nous demande-t-on. Il y avait cet a priori que lorsque vous investissiez en régions, les produits immobiliers s'avèreraient certes rentables, mais affectés à plus ou moins long terme par de la vacance, à cause d'un tissu économique prétendument plus fragile qu'en Île-de-France. En fait, les grandes métropoles régionales étaient porteuses d'une croissance démographique, qui s'accompagnait de créations d'emplois salariés. Tout cela donnait vie à des ensembles très cohérents, soutenus par une volonté de décentralisation territoriale et d'émergence des régions. Grâce aux milliards d'euros investis pour créer des rocade autoroutières, permettre à des lignes de TGV d'atteindre de nombreuses villes ou encore pour installer des réseaux à haut débit, de nouveaux quartiers se sont structurés, développés et densifiés au sein de ces métropoles. C'était une réalité bien palpable. Dès lors, notre objectif était assez simple : accompagner, sur le plan immobilier, le développement de ces grandes métropoles régionales. »*

Ce qui est intéressant, c'est que ce faisant, INEA passe d'une position d'acteur acquérant des immeubles neufs en blanc, donc à commercialiser, à un statut de leader du green building. Car ses immeubles « verts » respectent, avec dix ans d'avance, le décret éco-énergie tertiaire paru fin janvier 2021.

Ainsi, après avoir décidé en 2005 d'« investir en province », la foncière commence à acquérir des immeubles en bois dès 2011, ce qui est tout autant précurseur. *« Cela nous a paru assez naturel, si j'ose dire, de nous tourner vers cette typologie d'immobilier. La difficulté initiale du bois venait qu'il était considéré*

*comme plus cher que le béton, et ce surcoût ressemblait à un mistigri dont personne ne voulait. Ce que nous avons compris assez rapidement, c'est que si le bois était effectivement plus cher, les délais de réalisation d'un chantier en bois étaient bien plus courts. Les éléments étant préparés en amont, il reste juste à les assembler sur le chantier. Ce surcoût initial a donc été compensé par des délais de réalisation plus rapides. De plus, l'ergonomie absolument évidente de ce matériau nous a frappés au travers des différents immeubles que nous avons acquis... Nous observons une adhésion immédiate de tous, entreprises locataires, syndicats et salariés. C'était extrêmement parlant, sans même mentionner l'empreinte carbone de tels chantiers. »*

Au cours de ces années, INEA se bâtit sur un autre atout « durable » : la parité... Sur six administrateurs indépendants, cinq sont des administratrices.

*« Bien sûr, c'est aléatoire du côté de nos grands actionnaires. Mais en ce qui concerne nos administrateurs indépendants, nous l'avons voulu et construit au fil du temps. Et les atouts sont réels... Dominique Potier Bassoulet, en charge de la gestion privée des Grands comptes au sein du Groupe BNP Paribas, Cécile de Guillebon, responsable mondial de l'immobilier de Renault-Nissan-Mitsubishi, Valérie Guillen, managing partner dans un fonds de multi family office... Des femmes compétentes, avec une réelle expérience en immobilier et une vraie sensibilité financière, sur lesquelles un conseil comme le nôtre peut s'appuyer. C'est même clé. Notre équipe reflète aussi une quasi parfaite égalité homme/femme. D'ailleurs, la dynamique en matière de RSE<sup>(1)</sup> a directement été initiée par notre directrice générale adjointe, Karine Dachary, et son adjointe, Louise Mathieu... »*

Résultats : INEA est aujourd'hui le premier propriétaire d'immeubles en bois en France, avec un peu plus de 40 000 m<sup>2</sup>, et l'âge moyen de son parc de bureaux est de sept ans. INEA s'est diversifiée dans les parcs d'activités de logistique urbaine, ce qui représente 15 à 20 % de son portefeuille. Le patrimoine de la foncière, à horizon 2021, devrait atteindre un milliard d'euros. INEA est également la première foncière à respecter le décret Éco-énergie tertiaire qui vient de paraître.

## UNE CRISE APRÈS L'AUTRE, DES CONVICTIONS CONSOLIDÉES

INEA a enchaîné les plans de développement, dont le dernier pour la période 2018-2021, après avoir atteint les objectifs qu'elle s'était fixé au sortir de la crise immobilière de 2008. Une crise assez longue, dont le pic est alors éprouvé dans les années 2012-2014, avec une vacance en augmentation et des locataires tétanisés. Une crise qui se résorbe peu à peu quand les taux d'intérêt baissent, et si nombre de structures ne peuvent encore encaisser beaucoup de loyers, elles ont aussi moins de charges financières à décaisser.

C'est dans ce contexte qu'INEA va vivre la crise actuelle.

*« Lorsque nous avons établi nos objectifs de croissance 2018-2021, nous étions évidemment loin d'imaginer la pandémie, reprend Philippe Rosio. Mais lorsque la crise est arrivée, nous avons voulu traverser cette période prudemment et humblement, avec deux leitmotifs. Le premier était civique : à partir du moment où les loyers lui étaient payés, la foncière pouvait régler l'ensemble de ses fournisseurs, au premier rang desquels ses prêteurs bancaires. De même, nous n'avons demandé aucune aide, ni chômage partiel, ni PCE<sup>[2]</sup>. Nous souhaitions simplement être un maillon parmi tant d'autres, qui s'efforçait de fonctionner normalement. Notre deuxième leitmotiv a été de rester présent sur le marché, une nécessité pour bien le comprendre et pouvoir s'adapter. Finalement, nous avons respecté nos engagements en vue d'acquérir de nouveaux actifs, quitte à réviser le niveau des loyers de commercialisation ou encore rallonger les durées des garanties locatives...*

*Une structure comme la nôtre doit se développer, insiste Philippe Rosio. Parce que tant que vous restez "en dessous des radars", vous êtes assez largement ignoré. Or, le seuil minimum à atteindre est un patrimoine de 500 millions d'euros. Nous visons un milliard d'euros, et nous sommes proches du but puisque, au 31 décembre 2020, nous étions à 920 millions d'euros. Certes, pour des capitalisations de structures petites ou moyennes, il y a l'éternel débat de la liquidité, voire, pour être plus précis, de la faible liquidité qu'elles peuvent présenter en Bourse. En contrepartie, deux atouts sont dans notre cas à mettre en évidence. D'une part, nous avons choisi de nous appuyer sur*

*un cœur actionnarial assez diversifié qui nous est fidèle. Les actionnaires les plus importants composent notre conseil d'administration, et ils adhèrent à notre stratégie et à son développement. D'autre part, notre volatilité est assez faible, un atout qui sera de plus en plus pris en compte par les investisseurs... »*

Il faut également souligner qu'INEA n'a pas modifié sa stratégie. Et, pour s'afficher encore plus explicite et pragmatique, elle est l'un des rares acteurs à avoir confirmé ses guidances au terme du premier semestre 2020. Elle certifiait ainsi son objectif d'un milliard d'euros à horizon 2021, une croissance de son résultat net récurrent en valeur absolue de 15 % par an, et la maîtrise de son endettement avec un loan-to-value inférieur à 50 %.

*« Avec un peu de recul, cette crise a eu pour nous un mérite... Celui de tester nos convictions et notre business model. Même si c'est étrange de le dire comme ça, ce test s'est révélé plutôt positif. Nous avons rapidement constaté, trimestre après trimestre, que le taux de recouvrement des loyers était satisfaisant. À fin 2020, il était de 99 %. Nous avons donc voulu en comprendre les raisons. Et là, nous avons mesuré à quel point notre immobilier de bureaux est "à taille humaine"... Les immeubles font deux à six étages, ils sont facilement accessibles, que vous preniez l'escalier ou l'ascenseur, et facilement divisibles, car ce sont généralement des ensembles en forme de parallélépipède, avec des capacités modulables se structurant assez bien. Vous ajoutez des prestations techniques comparables aux prestations des immeubles franciliens ou parisiens avec des loyers trois à quatre fois moins élevés, et vous avez un immobilier adapté aux défis de demain, tant en matière d'organisation du travail, d'aspirations sociétales que d'exigences environnementales. »*

La foncière, en phase avec ses enjeux, confirme alors encore plus son ambition de valeur verte.

## **CONVERGER VERS PLUS DE VERT ET DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

Lorsque cette crise sanitaire et économique s'est déclenchée, les réactions ont été assez disparates. D'aucuns l'ont vue comme un formidable accélérateur de mutations déjà en cours. *« Je partage ce point de vue, souligne Philippe Rosio.*

*Je ne pense pas que nous allons vers un cataclysme ou une révolution. Je ne pense pas, à l'inverse, que le soufflé retombera et que, globalement, nous aurons le sentiment que rien ne s'est passé. Au contraire. Ce sera plutôt une convergence entre sanitaire et environnemental, ainsi qu'une convergence entre expériences passées (les open spaces), expériences présentes (les Flex Building) et expériences futures qui auront été anticipées, d'une manière ou d'une autre, par le co-working. L'enjeu majeur de ces convergences, la plupart d'entre nous en avons conscience, est le bien-être au travail. Aujourd'hui, il est possible d'apporter un certain nombre de réponses à cette question grâce à l'ensemble des caractéristiques d'un immeuble vert. » C'est pourquoi INEA continuera d'investir uniquement dans des immeubles verts, un engagement qui s'est également matérialisé par un green loan de 105 millions d'euros signé en juillet 2020. Un emprunt bancaire dédié au financement d'acquisition d'immeubles de bureaux neufs verts ayant un impact positif en termes énergétiques et d'émission carbone aligné sur la taxonomie européenne<sup>[3]</sup>.*

Selon Philippe Rosio, la crise a mis en évidence des tendances sociétales qui permettent à la foncière de guider sa réflexion et de confronter ses convictions. Tout d'abord, la décentralisation devrait s'accroître – et plus la gestion est décentralisée, plus la réponse est efficace, notamment en cas de crise. Ensuite, la demande en flex office, co-working, connectivité, etc., se traduit en région par une forte préférence pour les surfaces neuves, plus adaptables, et pour de nouveaux pôles tertiaires avec une meilleure accessibilité. Enfin, les métropoles régionales attirent de plus en plus, et ce mouvement semble s'amplifier. De nouveaux acteurs économiques s'installent, influant sur la croissance de l'emploi – notamment à forte valeur ajoutée – et sur les investisseurs à la recherche de rendement par rebond. De même, dans la mesure où la densité urbaine devient presque un repoussoir, une forme de continuité doit exister entre les mégapoles, les grandes villes et les small cities, dans lesquelles ce nœud entre logement, mobilité et travail doit être résolu : lorsqu'un salarié se déplace en tant que tel dans une métropole régionale, il veut retrouver à la fois pouvoir d'achat et qualité de vie. Cela pourrait se faire, paradoxalement, dans des villes ne proposant pas une mixité totale absolue (avec tous les formats

d'immobilier possible), une densification permanente et de plus en plus de verticalité. Les tours à la Défense en sont un exemple, lorsqu'il a été interdit de prendre l'ascenseur à plus de trois ou quatre personnes.

La donnée est également un sujet très important. Les données de consommation énergétique appartenant aux consommateurs et à leur opérateur ne sont pas exploitées. Alors que si elles étaient partagées, elles pourraient participer à faire fonctionner ces villes nouvelles de manière plus efficace et plus humaine.

*« Repenser la matière immobilière, c'est tout à fait possible, conclut Philippe Rosio. Regardez le formidable processus de remise en cause et les objectifs qui ont été atteints par tout un ensemble d'acteurs depuis le Grenelle Environnement en 2008-2009. Les générations qui arrivent défendent l'Europe et ses valeurs, elles défendent l'environnement, dont l'urgence climatique absolue, et ce qu'on appelle aujourd'hui le green au sens le plus large. L'énorme avantage de l'immobilier est que vous n'êtes pas dans l'abstrait... Il est possible dans l'immobilier d'être profitable et vert, ce que démontre INEA, et chacun peut contribuer à relever ce défi à l'aune de son activité. Cela me paraît clé, et je suis heureux qu'INEA accompagne ce mouvement, à son échelle et avec toute l'énergie qui est la nôtre. »*

[1] Responsabilité sociale des entreprises

[2] Programme de crédit aux entreprises

[3] Classification standardisée pour évaluer la durabilité de 70 activités économiques, représentant 93 % des émissions de gaz à effet de serre de l'Union européenne

- Activités déjà considérées comme bas-carbone et compatibles avec l'accord de Paris (ex. : les transports bas-carbone)
- Activités qui pourraient contribuer à la transition vers une économie zéro émission nette en 2050 mais qui ne suivent pas encore la trajectoire de la neutralité carbone (ex. : la rénovation de bâtiments)
- Activités qui permettent le « verdissement » ou la réduction des émissions d'autres activités, comme l'élaboration de technologies entraînant une réduction substantielle des émissions dans d'autres secteurs (ex. : usine de fabrication d'éoliennes).

L'objectif est de pouvoir mettre en avant les secteurs d'activité où il est préférable d'investir pour permettre à l'Europe d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050.

**INEA**

- Créée en 2005
- Société cotée de type SIIC
- 10 personnes
- Valeur du patrimoine : 920 millions d'euros (droits compris)
- Répartition géographique : 88 % dans les principales métropoles régionales
- Répartition par typologie d'actifs : majoritairement bureaux (84 %)
- Surface locative totale : 380 000 m<sup>2</sup>
- Loyer moyen : 148 €/m<sup>2</sup>
- Taux d'occupation : 92,1 %
- Rendement potentiel : 71 %
- Consommation énergétique par rapport à la moyenne française : - 38 %
- Performance environnementale : respect du décret tertiaire / 90 % du parc de bureaux labellisé BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)
- Âge moyen : 7 ans

« L'ÉNORME AVANTAGE DE L'IMMOBILIER EST  
QUE VOUS N'ÊTES PAS DANS L'ABSTRAIT...  
IL EST POSSIBLE D'ÊTRE PROFITABLE ET  
VERT, CE QUE DÉMONTRE INEA, ET CHACUN  
PEUT CONTRIBUER À RELEVER CE DÉFI  
À L'AUNE DE SON ACTIVITÉ. »



Wooden Park sur la zone aéroportuaire de Mérignac, 6 000 m<sup>2</sup> de bureaux dans trois immeubles en structure en bois massif avec un niveau élevé de performance environnementale  
© Tristan Deschamps

## Vincent Scattolin

Président directeur général

## Gilles Bouvard

Directeur

SPL Territoire d'Innovation



© SPL Territoire d'Innovation

Vincent Scattolin  
Président directeur général



© SPL Territoire d'Innovation

Gilles Bouvard  
Directeur

« CE RÉSEAU INNOVANT DE CHALEUR  
CONTRIBUERA À SUPPRIMER L'ÉQUIVALENT  
DE 5 000 TONNES D'ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> PAR AN. »

Réduire l'impact de la voiture, exploiter les énergies fatales, rééquilibrer l'activité économique et l'habitat dans le Pays de Gex, territoire transfrontalier, tels sont les enjeux de Terrinnov et de son ambitieux projet urbain, la ZAC<sup>[1]</sup> Ferney-Genève Innovation. Une mission menée par Terrinnov, que nous présentent son président directeur général, Vincent Scattolin, et Gilles Bouvard, son directeur.

Pour mieux comprendre l'histoire et les raisons d'être de la ZAC Ferney-Genève Innovation, il faut tout d'abord préciser cette particularité géographique : Ferney-Voltaire, hameau devenu petite ville prospère grâce à Voltaire, est enclavée dans l'agglomération de Genève, alors que le canton de Genève forme une sorte de poinçon dans le territoire français. Le centre des deux villes voisines est distant de six kilomètres seulement à vol d'oiseau. C'est dans la commune française que naît le projet Ferney-Genève Innovation, un grand quartier urbain, économique et culturel initié par la communauté d'agglomération du Pays de Gex, un projet français issu d'une politique publique suisse.

*« Cette ZAC est un peu particulière, confirme Vincent Scattolin. Elle est issue de la politique des projets d'agglomération conduite par la Confédération helvétique depuis le début des années 2000. Cette dernière demande à ses agglomérations d'engager des schémas de développement qui doivent privilégier une cohérence entre maîtrise du développement urbain, déploiement des infrastructures de mobilité et préservation des espaces naturels et agricoles. En fonction de l'efficacité du schéma de développement proposé par les agglomérations, la Confédération helvétique pondère ses aides au financement des mesures de mise en œuvre du projet, et principalement celles concernant les transports publics. Pour résumer de façon un peu caricaturale, c'est comme si l'État français conditionnait ses aides CPER<sup>[2]</sup> à l'efficacité des SCoT<sup>[3]</sup>. »*

Dans le cas de Genève, l'agglomération est transfrontalière. Elle accueille près d'un million d'habitants, dont moins de la moitié réside dans le canton de Genève et autant en France. Bien que le développement de l'agglomération est très dynamique, il reste déséquilibré entre le canton de Genève où se

localisent de façon privilégiée les emplois souvent les plus qualifiés et la périphérie française qui accueille le plus fort du développement résidentiel. Cette configuration génère des problèmes de mobilité structurels – congestion et pollution – occasionnés par 550 000 passages quotidiens de la frontière que le canton de Genève souhaite résoudre. Comment ? En élargissant l'offre de transports publics et de mobilité douce.

*« Il y a énormément de travailleurs frontaliers, raconte Gilles Bouvard. Par exemple, je vis à Annemasse, la partie savoyarde, et je travaille à Ferney-Voltaire. Je traverse quatre fois par jour la frontière, sans compter les loisirs, les actes d'achat, etc. Lorsque l'on sait qu'une voiture individuelle émet annuellement en moyenne deux tonnes de CO<sub>2</sub>, chaque voiture sortie de la circulation est autant de gain en matière d'émissions carbonées... »*

Cependant, du fait de cette situation transfrontalière, il est difficile de faire émerger des transports publics organisés, même si la Suisse est reconnue pour la qualité de son réseau (il est très facile de s'y déplacer sans voiture, tant les transports en commun, ferroviaires et urbains, sont performants).

## **LE CERCLE DE L'INNOVATION, POUR STRUCTURER UN NÉCESSAIRE PROJET URBAIN**

Voilà posés, rapidement, les enjeux qui conduisent Genève à travailler depuis près de vingt ans sur des projets de territoire à grande échelle.

*« Parallèlement, poursuit Vincent Scattolin, Pays de Gex Agglo mène un travail de fond pour exploiter les atouts de la rive droite de Genève qui porte, sur un périmètre restreint, à la fois l'aéroport international de Genève, le quartier des organisations internationales, et le Cern<sup>[4]</sup>, laboratoire européen pour la physique des particules qui accueille 10 000 chercheurs. Ces différentes polarités sont extrêmement dynamiques et appellent de nouveaux supports pour assurer leur croissance. Quelques-unes des ambitions du projet d'agglomération sont donc, dès le départ, de pouvoir rééquilibrer et renforcer des deux côtés de la frontière l'offre de logement et d'emplois qualifiés – et pas simplement d'emplois de services liés à une économie résidentielle. En créant des conditions cadres qui*

*exploitent et mettent en valeur les atouts actuels et futurs de la ville comme l'aéroport à dix minutes en bus, le centre-ville de Genève à vingt minutes, les potentiels d'évolution, notamment avec le Cern, et un environnement avec la montagne et le lac tout proches, une région où il est bon de vivre. »*

Ces réflexions menées font alors émerger le Cercle de l'Innovation, une figure territoriale et économique s'appuyant sur ces polarités et s'inscrivant dans le projet franco-valdo-genevois.

Naît ainsi le projet urbain la ZAC Ferney-Genève Innovation, qui est confié à la SPL<sup>[5]</sup> Territoire d'Innovation spécialement constituée pour gérer cette opération. La SPL travaille trois champs essentiels : l'aménagement urbain, le développement économique et social et l'immobilier d'entreprise.

### **RENFORCER LES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ET RÉDUIRE LES ÉMISSIONS CARBONÉES**

En 2011, en déclinaison du projet du Cercle de l'Innovation, Pays de Gex Agglo et le canton de Genève lancent un concours international. L'enjeu est de définir un master plan sur un large périmètre situé de part et d'autre des pistes de l'aéroport international, comprenant les quartiers nord de la commune de Grand-Saconnex en Suisse et les quartiers sud de la ville de Ferney-Voltaire en France. Une équipe pluridisciplinaire est retenue, sous l'égide de Seura Architectes, une agence française dirigée par David Mangin, l'urbaniste des Halles à Paris. Le master plan sera décliné par les parties suisse et française, chacune avec ses propres outils opérationnels, très différents. En novembre 2012, les études préalables à la ZAC sont lancées, elle est créée en 2013, la SPL est constituée en février 2014, en mars 2014 la concession d'aménagement est signée et en janvier 2015, le Conseil communautaire de Pays de Gex Agglo approuve le dossier de réalisation. Ce sera l'opération Ferney-Genève Innovation, 65 hectares, 412 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher dont 202 000 m<sup>2</sup> de logements, 15 000 m<sup>2</sup> d'équipements publics et 195 000 m<sup>2</sup> de zone d'activités.

Terrinnov commence à commercialiser des terrains en 2015, et poursuit ses demandes d'autorisations : arrêtés de déclaration d'utilité publique en juillet

2016, arrêtés de cessibilité en avril 2018 et, fin 2020, la SPL est propriétaire de 85 % des terrains.

La ZAC Ferney-Genève Innovation répond aux objectifs généraux du projet d'Agglo de rééquilibrage emplois/logements, avec la mise sur le marché de nombreux projets économiques tels que le pôle de loisirs et commercial avec Altarea Cogedim et l'ensemble immobilier hôtelier et tertiaire avec le groupe Duval... Pour autant, le futur quartier sera mixte avec une part de logement importante et diversifiée. *« Nous voulons attirer plusieurs catégories de population, dont "les payés en euros". Ce n'est pas un vilain mot... Ce sont les salariés travaillant sur la partie française, avec des salaires qui sont quelquefois deux fois moindre que de l'autre côté de la frontière pour le même métier. Or, ici, la forte proportion de travailleurs frontaliers contribue à renchérir les coûts du logement. C'est pourquoi 25 % de notre offre sera du logement social et 20 % du logement abordable. Le logement abordable peut s'adresser à des cadres travaillant sur la France et correspondre à un logement libre à Nantes ou à Rennes, des agglomérations dynamiques. Il est fondamental que ces populations ne soient pas reléguées en deuxième ou troisième périphérie. »* Dans le même temps, la SPL travaille activement sur la mobilité pour répondre aux objectifs conjoints franco-suisses de diminuer drastiquement le trafic routier. C'est ainsi qu'elle s'investit dans un tronçon du bus à haut niveau de service mis en route cette année, et dans l'extension d'une ligne de tramway genevoise prévue pour 2024.

*« Pour le compte du conseil départemental, nous conduisons l'aménagement du bus à haut niveau de service sur la section qui traverse la ZAC, ce qui permettra de gagner le centre de Genève en moins de vingt minutes. Quant au tramway, nous sommes sollicités pour une extension de ligne sur Ferney-Voltaire. La densité de l'opération permet de justifier son utilité. Il nous reste à proposer un concept de mobilité fort qui réduira la part modale des véhicules individuels pour répondre aux objectifs du canton de Genève et de la Confédération helvétique. Cette dernière pourrait financer jusqu'à 40 % de cette nouvelle infrastructure lourde si ces conditions sont réunies »,* précise Vincent Scattolin.

Autour des axes bus et tramway, seront dessinées des voies piétonnes et cyclables, des parkings relais et des services comme du partage de voiture et des parkings mutualisés seront mis à disposition. Une mobilité douce qui s'inspire de ce que fait la Suisse et autour de laquelle la SPL oriente son plan paysage.

### **PAYSAGE RESPECTÉ, MATÉRIAUX BIOSOURCÉS ET RÉSEAU D'ANERGIE**

Le projet porte également de fortes ambitions en matière de transition écologique et énergétique. *« Le pôle commercial et culturel commercialisé par Altarea Cogedim sera installé sur les emprises d'une zone d'activités existante qu'il convient de requalifier. La logique du zéro artificialisation nette prévaut ici, reprend Vincent Scattolin. Les quartiers d'habitats et de bureaux, bien qu'étant des champs ouverts à l'urbanisation au PLU<sup>[6]</sup> depuis une quinzaine d'années, sont extrêmement bien placés dans le tissu urbain, à une encablure du centre-ville. L'allée de la Tire, l'allée centrale qui permettait à Voltaire de partir de son château pour aller en Suisse, devient l'un des axes de l'opération. La trame paysagère, les bosquets, les arbres remarquables et le ruisseau le Nant qui sera renaturé, constituera l'armature du quartier. »*

Pour la partie habitat, la SPL souhaite promouvoir la construction biosourcée, notamment sur le quartier de Paimboeuf-Nord où elle essaie d'implémenter différents types de matériaux, pierre de taille, béton de chanvre et structure bois. Avec, pour ce dernier, la volonté de structurer une filière car la région dispose de suffisamment de forêts pour éviter un approvisionnement extérieur. Un enjeu d'autant plus conséquent quand on sait qu'un m<sup>3</sup> de bois permet de séquestrer une tonne de CO<sub>2</sub>.

Par ailleurs, la ville bénéficie d'un autre atout de taille, le Cern.

Chaque année, la consommation du laboratoire représente un tiers de la consommation du canton. En particulier, l'accélérateur de particules du CERN, le LHC<sup>[7]</sup>, nécessite d'imposantes installations de refroidissement et de cryogénie. Ces process de froid rejettent de la chaleur à faible température (25 °C à 65 °C), une source d'énergie gaspillée car elle n'est pas directement utilisable.

Il est toutefois possible de tirer profit de cette énergie dite fatale grâce à un réseau d'énergie qui va la récupérer et la valoriser pour couvrir les besoins énergétiques des bâtiments situés à proximité. *« Ce nouveau type de réseau est le résultat d'un travail que nous dirigeons depuis sept ans, explique Gilles Bouvard. Traditionnellement, les réseaux de chauffage urbain sont à haute température, 100 °C, voire 200 °C pour certains, et ne peuvent exploiter ces énergies fatales car leur niveau de température est trop faible. Le réseau que nous mettons en œuvre récupère cette chaleur fatale à 25 °C, et il nous permet, au moyen de pompes à chaleur installées dans une centrale de production, de couvrir les besoins de chauffage de la ZAC, ainsi que ceux de la ville de Ferney-Voltaire. Le réseau comprend également un stockage intersaisonnier grâce à des sondes géothermiques placées à plus de 200 mètres de profondeur. Résultat : 20 000 personnes profiteront d'une énergie moins chère, à plus de 55 % renouvelable, ce qui contribuera à supprimer l'équivalent de 5 000 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> par an dès sa mise en service début 2023. »* L'outil juridique qui exploitera ce futur réseau (et l'installation de la centrale de production) est également une entreprise publique locale, une Semop<sup>[8]</sup>, détenue à 34 % par Pays de Gex Agglo et deux partenaires privés, Dalkia et la Banque des Territoires en tiers financeur.

*« Le développement de la ZAC Ferney-Genève Innovation est progressif, il se déroulera sur les quinze prochaines années. Mais Terrinnov a contractualisé une livraison de ses principaux investissements d'ici fin 2022 pour une exploitation dès 2023. Afin d'initier le plus rapidement possible le processus de transition énergétique vers l'énergie positive, un objectif parmi d'autres pour valoriser notre territoire, tant en termes d'écomobilité que d'évolution économique, sociale et culturelle », conclut Vincent Scattolin.*

[1] Zone d'aménagement concerté

[2] Contrat de plan État-région

[3] Schéma de cohérence territoriale

[4] Conseil européen pour la recherche nucléaire

[5] Société publique locale

[6] Plan local d'urbanisme

[7] Large Hadron Collider (grand collisionneur de hadrons)

[8] Société d'économie mixte à opération unique

### **Terrinnov**

- Créée en 2014
- Capital social : 750 000 euros
- Détenue à 100 % par les collectivités locales :
  - 60 % par la Communauté d'agglomération du Pays de Gex (CAPG)
  - 40 % répartis à parts égales entre le conseil départemental de l'Ain et les communes de Ferney-Voltaire, Gex, Saint-Genis-Pouilly, Prévessin-Moëns, Ornex, Divonne-Les-Bains et Chevry
- 8 personnes

### **ZAC Ferney-Genève**

- 65 hectares
- 412 000 m<sup>2</sup> dont
  - 202 000 m<sup>2</sup>, soit 2 500 logements
  - 15 000 m<sup>2</sup> d'équipements publics (crèches, écoles, parkings mutualisés...)
  - 195 000 m<sup>2</sup> de zone d'activités (hôtels, bureaux, centre de conférence, centre de port, artisanat)
- Près de 4 500 emplois supplémentaires



Zone géographique couverte par le Cercle de l'innovation  
© TerrInnov



L'opération de requalification en un pôle commercial, artisanal et culturel, la Poterie  
© Wilmotte - Altaréa Cogedim



La Cité internationale des Savoirs, un campus de dix hectares au cœur du projet urbain  
© BIG - Duval

**Maurice Sissoko**

Directeur général, CITALLIOS



**« AMÉNAGER LA VILLE DE MANIÈRE RESPONSABLE :  
MENER UNE TRANSFORMATION FRUCTUEUSE  
DES QUARTIERS POUR QUE CHACUN PUISSE  
CHOISIR SON CADRE DE VIE. »**

*« Imaginer et construire un cadre de vie humain, sobre, durable, en assemblant les contributions nécessaires à la transformation des villes et des territoires, avec tous et pour tous. »* Telle est la Raison d'être façonnée et instituée par CITALLIOS, aménageur pluridisciplinaire au service des collectivités franciliennes, à l'initiative de Maurice Sissoko, son directeur général.

« **C**ITALLIOS est né de l'ambition de deux départements de l'Île-de-France, les Hauts-de-Seine et les Yvelines, explique d'entrée Maurice Sissoko, de leur volonté de mettre leur politique et leurs outils opérationnels au service des projets de l'élu local et de son territoire, quelle que soit sa taille. Il s'agissait de créer un acteur majeur de l'aménagement et du renouvellement urbain dans un contexte où ces élus, à l'exception des communes de très grande taille, ont vu s'amenuiser pendant des années leur capacité financière à assumer la maîtrise d'ouvrage, donc leur capacité d'ingénierie et de choix. » Grâce à sa large palette d'expertises, CITALLIOS est dès lors conçu comme un outil d'aide à la décision et à la conduite des projets urbains, adapté aux besoins, aux enjeux et aux contraintes de ses clients, les élus locaux.

*« Nous avons certes un rôle d'ensemblier, mais notre vocation n'est pas de tout faire : nous avons une responsabilité de chef d'orchestre, qui fédère et anime les bonnes expertises. Cela exige de bien connaître les attentes des élus, l'écosystème politique et l'écosystème technique. Nous maîtrisons les règles d'urbanisme, ainsi que les niveaux de compétences et d'interactions nécessaires entre les collectivités, tout en étant sensibles à leur grande diversité (le très urbain, le périurbain et le rural), ce qui nous permet d'apporter une vraie plus-value. De plus, nous nous appliquons à rechercher les partenaires d'excellence qui viennent se mettre au service des projets, en termes de mobilité, de construction, d'innovation technique et de management de montages complexes. »*

Bien sûr, certains élus travaillent avec leur propre outil public local. La valeur ajoutée de CITALLIOS vient de son expérience et de sa taille – elle est la fusion de quatre Sem<sup>[1]</sup>. De ce fait, elle traite au quotidien avec quantité de prestataires, bureaux d'études, architectes, promoteurs... auprès desquels elle peut imposer

un certain niveau d'exigence, de la même manière pour un petit projet ou une petite commune. « *Nous permettons à tous les élus de bénéficier de la puissance mise à disposition d'une grande ville, de notre volant de savoir-faire et de nos capacités d'éclairage des enjeux et de négociation.* »

## **APPORTER DES SOLUTIONS SUR-MESURE AUX ÉLUS ET DÉCIDEURS PUBLICS ET PRIVÉS**

Être un aménageur responsable, c'est aussi tisser les partenariats et s'associer les meilleurs acteurs pour un projet donné. Pour mieux accompagner les collectivités, notamment en renouvellement urbain, CITALLIOS initie des alliances, comme avec la Sem Sadev 94 en mars dernier pour la transformation d'un quartier à Bagneux. « *Parce que c'est pertinent de travailler avec des Sem qui ont une connaissance intime de leur territoire, parce que notre expérience forte en renouvellement urbain et en résorption de l'habitat insalubre peut s'exercer très largement en Île-de-France, au service des communes.* »

En outre, CITALLIOS attache une importance particulière à prendre en compte le temps des élus, beaucoup plus court que celui de l'aménagement. Ainsi, lorsqu'ils ne sont pas confrontés à une complexité particulière – dureté foncière, multiplicité des maîtrises d'ouvrage... – obligeant à recourir à des procédures telles que la ZAC, CITALLIOS propose, via des montages alternatifs, de prendre des positions sur les fonciers. La ville étant toujours préalablement informée, il co-construit avec cette dernière la manière dont elle souhaite les voir évoluer dans le cadre de sa stratégie d'ensemble. Ce qui offre une certaine souplesse et permet une réelle rapidité d'action puisque, par exemple, certaines études peuvent être menées en parallèle du processus d'acquisition du terrain.

Toujours dans la continuité de son métier, et pour garantir à l'écu la qualité des programmes immobiliers livrés, CITALLIOS a consolidé sa stratégie d'aménageur en fondant une filiale dédiée à la co-promotion. Cela lui permet un positionnement plus complet, étroitement associé à la réalisation des opérations immobilières, pour mieux maîtriser la qualité des produits (logements, bureaux...) livrés sur les opérations de la Sem et la commercialisation des logements.

Ce positionnement, CITALLIOS l'a conçu au carrefour d'un marché en pleine mutation, du millefeuille territorial, de complexités technologiques et normatives croissantes, d'une exigence accrue des citoyens, et du souhait de réconcilier la vision des actionnaires et celle des salariés. *« Avec des questions fondatrices : quel est l'ADN de CITALLIOS et quelle utilité, quels impacts, voulons-nous avoir auprès de nos clients et, plus largement, de nos parties prenantes ? »* CITALLIOS – ses équipes, ses actionnaires et quelques partenaires – a donc mené un travail de fond sur sa Raison d'être : *« Imaginer et construire un cadre de vie humain, sobre, durable, en assemblant les contributions nécessaires à la transformation des villes et des territoires, avec tous et pour tous »*, puis l'a inscrite dans ses statuts. Afin de concrétiser cet engagement, CITALLIOS a conféré à sa direction de la stratégie une responsabilité en matière de RSE<sup>[2]</sup>, une direction devenue « stratégie et RSE » directement représentée au comité exécutif.

*« Une stratégie RSE implique de se poser un certain nombre de questions. Que signifie "du logement pour tous, avec tous" ou bâtir des quartiers "durables et sobres" ? Comment cela se traduit-il dans des indicateurs ou en objectifs de performance ? Il ne suffit pas d'annoncer que nous avons dépollué dix millions de tonnes de terre. Il faut se demander de quelle manière nous avons dépollué : l'avons-nous bien fait ? Comment avons-nous suivi les chantiers ? Avons-nous optimisé les nuisances pour les riverains ? Avons-nous maîtrisé le budget ? Et parce qu'il faut fixer des cibles et mesurer notre capacité à les atteindre, toutes ces questions conduisent à mettre en place une batterie de mesures qui deviendront pour partie des indicateurs de performance. »*

En ce sens, CITALLIOS s'est fixé des enjeux opérationnels, financiers et extra-financiers, considérant que la performance de l'entreprise doit également s'appuyer sur des critères environnementaux, sociétaux, sociaux et éthiques. Le directeur général a désormais une part variable indexée sur l'ensemble de ces indicateurs et les membres du Comex ont des objectifs liés à cette nouvelle stratégie. Eux-mêmes les inscrivent dans ceux de leurs collaborateurs, pour mieux acter leur ancrage dans le travail quotidien et dans les ambitions poursuivies sur les opérations réalisées. *« Notre premier rapport RSE sera diffusé au premier*

*trimestre 2022 pour l'année 2021. Et même si nous sommes conscients d'avoir des marges de progrès, ce n'est pas grave, nous commençons ! »*

Dans la droite ligne de sa Raison d'être, CITALLIOS s'est associé fin 2020 au département des Yvelines pour constituer un OFS<sup>[3]</sup>, avec pour but de développer une offre de logements en BRS<sup>[4]</sup> dédiée aux ménages aux revenus modestes. La Sem en est partenaire à 20 %, et aura notamment pour rôle d'apporter à l'OFS ses opérations de demain, en fournissant les fonciers pour développer des projets immobiliers. Un volume annuel de 150 logements BRS est projeté durant les trois premières années d'activité ; à l'horizon 2025, le rythme de production est évalué a minima à 250 logements par an. *« Un cadre de vie conçu avec tous et pour tous, c'est aider les communes et les territoires à créer de la mixité sociale dans toutes ses composantes, location et accession sociale, logement intermédiaire et logement libre. »*

## **ÊTRE PERFORMANT SUR LES AXES FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS**

*« Ce qui est sûr, insiste Maurice Sissoko, c'est que nous ne sommes pas dans une démarche de "marketing". Nous sommes la première Sem à avoir inscrit sa Raison d'être dans ses statuts. Cela n'a rien de commercial. Nous nous imposons de produire une ville sobre, durable, responsable, et c'est une source de complications ! Si vous faites semblant, si vous ne posez pas des exigences extrêmement concrètes dès le début, cela reste incantatoire. Pour y parvenir, il faut que ce soit inscrit dans votre ADN. Cela ne veut pas dire qu'avant, l'exigence n'était pas attendue. Cela veut dire que vous la généralisez, par les objectifs assignés et par des pratiques alignées au sein de l'entreprise. Cette contrainte doit devenir votre mode de fonctionnement habituel. C'est pourquoi je me suis battu pour que ce soit inscrit dans nos statuts. Parce que cela nous oblige. Cette obligation, nous l'avons choisie et nous allons réussir. Il ne s'agit pas d'une démarche accessoire, mais d'un sujet central : celui de l'impact des villes construites en 2020 sur le cadre de vie tel qu'il existera dans les trente prochaines années. Je suis venu à l'aménagement pour cette raison. J'ai travaillé dans de grands entreprises et groupes cotés du secteur*

*immobilier, investisseurs, promoteurs, administrateurs de biens..., ce qui m'a fait comprendre que tout se joue dès le départ. Au stade de l'aménagement. Au moment où vous conseillez les élus, où vous définissez la programmation, l'ambition, la qualité... C'est là que l'on peut marquer les choses, que l'on peut influencer ce qui va se passer et ce qui restera derrière nous. Même si l'aménagement ne représente que 25 % du foncier consommable en Île-de-France, même si c'est une école d'ingéniosité et d'adaptation sur le temps long, même si c'est frustrant aussi puisque ce que vous entreprenez maintenant, vous ne le verrez que des années plus tard. Si vous êtes convaincu que c'est ainsi qu'il faut avancer et que vous arrivez à partager, à convaincre vos homologues que c'est la bonne voie, vous aurez imprimé quelque chose. Il faut donc échanger, partager une vision, réconcilier des points de vue souvent opposés entre les acteurs et, in fine, aligner les intérêts. Cela passe par des cahiers des charges communs avec des exigences a minima, par l'invitation à l'innovation en faisant appel à des start-up inventives qui disruptent les pratiques installées. Autant dire que je suis exigeant avec mes partenaires, je les sollicite ; mais je sollicite aussi mes équipes pour nous questionner en permanence sur nos pratiques et nos impacts. Tout ce que j'espère, c'est que dans deux ou trois ans, nous pourrions être fiers de nos avancées. »*

Bien sûr, CITALLIOS n'avait pas attendu de se doter d'une Raison d'être pour se doter d'ambitions environnementales sur ses opérations d'aménagement. La Sem avait déjà pris nombre d'engagements, tels que la labellisation de ses opérations « écoquartiers », ou la mise en œuvre d'initiatives innovantes pour limiter les nuisances des chantiers. Par exemple dans le quartier du Bac, CITALLIOS et la ville de Clichy-la-Garenne ont fait le choix d'évacuer deux hectares de terre excavées via un téléphérique à matériaux. Quatre bennes d'une capacité de 20 tonnes chacune ont transporté pendant six mois, sur un parcours de 400 mètres, les déchets du site d'opération jusqu'à des barges qui rejoignaient les sites de retraitement via la Seine (200 tonnes déblayées toutes les heures). Pour des bénéfices non négligeables : réduction de 35 % des émissions CO<sub>2</sub> par rapport à une solution classique, trafic routier maîtrisé, pollution limitée et qualité de l'air préservée grâce aux 300 camions évités chaque jour.

« Nous mesurons la quantité de terre que nous dépolluons sur nos chantiers, nous mesurons désormais comment nous le faisons et nous améliorons les processus. D'autant que pour artificialiser en Île-de-France, il faut d'abord dépolluer, pour rendre des terres de nouveau cultivables ou en faire des aires sur lesquelles les enfants pourront jouer. Notre travail d'aménageur est donc d'abord d'enlever ces terres polluées, de les nettoyer, de les recycler, de réimplanter de la bonne terre pour replanter des arbres. Il est de remettre de la nature en parallèle à notre œuvre de construction pour loger les gens... et financer la dépollution. La question de la pollution, les coûts qu'elle engendre et le besoin de densité qu'elle appelle pour être financée, rejoint d'ailleurs la question du "zéro artificialisation nette". Car l'appliquer systématiquement, c'est laisser les terres polluées – comme sur le port de Gennevilliers ou dans les Yvelines le long de la Seine où l'industrie automobile a très fortement impacté les sols. Comment alors conserver l'activité économique ? Cette problématique, sur notre territoire ou dans les métropoles, est complexe et il y a un équilibre à trouver avec le principe de non artificialisation. Pour développer des villes résilientes, sobres, durables, il faut je crois considérer séparément chaque grand site avec ses spécificités, son histoire, sa contribution au fait de "faire ville". Que faut-il dépolluer, reconstruire, implanter, pourquoi, quelle densité "désirable"... Et il doit pouvoir être envisagé, quand c'est nécessaire, d'artificialiser. Sans aucun doute, l'artificialisation a une incidence sur l'hyper métropolisation. À l'inverse, le principe de zéro artificialisation peut beaucoup nous aider, par son exigence même, à repenser les centres bourgs ; mais aussi à faire disparaître ces zones commerciales qui consomment des nappes de parkings de part et d'autre des départementales. Et remettre ces magasins dans les centres bourgs. Car qu'est-ce qu'un centre bourg, si ce n'est un centre commercial à ciel ouvert lorsque vous l'avez rendu piétonnier ? Il existe une vraie reconquête à mener dans ces zones aujourd'hui désertiques, quand des investissements raisonnables pour des logements, et du commerce sous une autre forme, s'avèreront bien plus rentables qu'un énième centre commercial venant concurrencer celui d'en face. »

## UN DÉFI : IMAGINER ET CONCEVOIR AUJOURD'HUI LES VILLES ET TERRITOIRES DU FUTUR

Il est impossible de prédire ce que sera la ville dans dix ou vingt ans. « *L'affirmer serait pour moi mentir ou manquer d'humilité* », affirme Maurice Sissoko. Du coup, cela oblige à des produits réversibles, modulaires, malléables et mutualisables. C'est ce que conçoit par exemple CITALLIOS aux Mureaux à travers le Pôle Molière. Un ensemble de 6 000 m<sup>2</sup> avec des écoles, une crèche, un centre de loisirs, une ludothèque, un restaurant scolaire ouvert au public et transformable en salle de spectacle, une salle à dominante sportive, et des locaux partagés et modifiables (au service des associations pour des réunions ou des cours), des bureaux et espaces extérieurs... Des endroits où les gens se rencontrent, quels que soient leur âge ou leur activité.

*« Nous travaillons nos projets pour en être fiers à la livraison, avec la foi que même dans trente ans, ils seront des quartiers où il fera bon vivre. Pour que les quartiers réalisés par CITALLIOS prennent de la valeur avec le temps, pour que les habitants ayant investi à l'origine dans leur appartement ou leur maison aient toujours du bonheur à y vivre. Pour que, en aucun cas, ils ne perdent leur investissement car le quartier subirait un vieillissement prématuré du simple fait d'avoir, à sa conception, additionné les projets de promoteurs emblématiques sans concertation ni harmonie... Il me semble que l'aménageur de demain doit être d'une certaine taille, laquelle lui permet de cumuler des expériences et d'analyser les territoires dans leur probable évolution future. Il doit contribuer à bâtir des aires urbaines équilibrées, où chacun peut accéder à son travail et aux commerces en limitant la consommation des énergies fossiles et son temps – le temps passé dans les transports est une telle perte d'énergie personnelle ! Notre mission est que tous, dans les quartiers que nous créons, aient aussi accès à la culture, à la lecture, au spectacle... Sans avoir à "subir" ses conditions de vie. Cela renvoie presque à une idéologie : mettre tout un chacun en capacité de pouvoir faire des choix, à la fois de territoire, de type de logement, d'emploi..., quels que soient son niveau social et son niveau de revenu. Que tous puissent choisir de vivre en un lieu où ils trouveront un*

*équilibre, et du plaisir, à vivre... Offrir le choix : ce serait une belle devise pour un acteur qui aspire à jouer un rôle central dans l'édification de la ville durable, non ? C'est le sens du "pour tous" de notre Raison d'être. Et il ne va pas sans le "avec tous" que sont d'une part les collaborateurs de CITALLIOS, d'autre part les élus et les habitants avec lesquels nous organisons les concertations autour de nos projets. »*

- [1] Société d'économie mixte
- [2] Responsabilité sociale des entreprises
- [3] Organisme foncier solidaire
- [4] Bail réel solidaire

**CITALLIOS**

(à fin 2019 - avant approbation comptes 2020)

- Créé en 2016 de la fusion de quatre Sem :
  - SEMERCLI
  - la SEM 92
  - la Sarry 78
  - Yvelines Aménagement
- 30 actionnaires
- 82 salariés
- 102 projets, 20 opérations d'aménagement actives dont 6 labellisées ÉcoQuartier
- 2 534 logements livrés en 2018 (source DRIEA)
- 24 nouveaux contrats
- Capital : 24,3 millions d'euros
- Fonds propres : 32,7 millions d'euros



Le parc des Impressionnistes, l'un des nombreux atouts de l'écoquartier du Bac à Clichy-la-Garenne  
© Ville de Clichy



Le quartier de Seine Ouest à Asnières, à la fois quartier-jardin à l'identité fluviale et projet urbain d'envergure métropolitaine offrant une mixité sociale et des fonctions  
© Devisubox - CITALLIOS



Un téléphérique spécialement construit pour transporter les gravats jusqu'aux berges afin d'éviter la pollution causée par les camions  
© Philippe Couette - Ville de Clichy

## Laetitia Vidal

Directrice générale, Pierre Passion

Vice-présidente, Fédération des promoteurs immobiliers Midi-Pyrénées



© Pierre Passion

**« LA LOCATION-ACCESSION (PSLA)  
EST UN VÉRITABLE OUTIL DE SOLVABILISATION  
POUR DEVENIR PROPRIÉTAIRE. »**

Issu du réseau Crédit Immobilier de France, installé à Toulouse, Pierre Passion est un promoteur immobilier particulier à plus d'un titre. Très impliqué dans la construction durable, la responsabilité du groupe, selon Laetitia Vidal, directrice générale, s'inscrit davantage dans le fait d'offrir au plus grand nombre l'opportunité d'entrer dans un parcours résidentiel.

**P**ierre Passion a un pied dans le privé, un pied dans le social, une particularité due à son appartenance au réseau Procivis. « *C'est un positionnement hybride inédit, qui nous confère deux avantages de taille, précise Laetitia Vidal. D'une part, notre actionariat nous donne la possibilité de faire en direct de l'accession sociale à la propriété, notamment de la location accession. Et, depuis peu, du bail réel solidaire, puisque Midi Habitat, notre SACICAP<sup>(1)</sup> mère, a créé son office foncier solidaire durant le premier confinement. Nous pouvons désormais accompagner les collectivités locales sur ces deux dispositifs. D'autre part, les bénéfices générés par notre activité de promotion immobilière ne sont pas redistribués à nos actionnaires, qui sont bénévoles. Ils viennent donc en soutien des politiques de l'État, sous forme d'aides aux subventions Anah<sup>(2)</sup> et aux associations pour le maintien à domicile des personnes vulnérables ou pour accompagner des femmes en grande précarité. Ils sont aussi investis dans le développement de nouvelles opérations d'accession.* » Ces trois dernières années, Midi Habitat a ainsi débloqué une enveloppe d'un million d'euros pour soutenir les accédants à la propriété en accession sociale. Ces prêts missions sociales à taux 0 % varient entre 10 et 20 000 euros, et renforcent leur financement et le prêt à taux zéro. Ce qui peut aider les ménages à passer en dessous de la limite d'endettement de 33 % et à accéder à la propriété.

Pierre Passion intervient également sur l'ensemble du panel de la promotion immobilière, promotion traditionnelle, avec une forte appétence en accession à la propriété en primo accession, en investissement défiscalisant et en accession à la propriété du secundo-accédant.

## CONCEVOIR ET TRAVAILLER AUTREMENT

Comme de nombreux promoteurs, l'innovation et la construction durable font partie des moteurs de Pierre Passion. Le promoteur a d'ailleurs été lauréat sur des îlots de ZAC<sup>[3]</sup> avec des demandes de performance énergétique extrêmement ambitieuses, et l'un de ses chantiers est un programme de villas intégrant un système de chauffage en géothermie.

*« Cependant, à chaque fois que nous travaillons sur des innovations de ce type, nous essayons d'y adjoindre une innovation sociétale, souligne Laetitia Vidal. De par son ADN, Pierre Passion se positionne davantage sur des réflexions d'innovation sociale et sociétale que sur de l'innovation purement technique ou technologique. Bien sûr, la RE 2020<sup>[4]</sup> va nous contraindre à de très hauts niveaux de performance énergétique, qui deviendront un prérequis pour tous. Du coup, notre différenciation et notre savoir-faire reposent essentiellement sur la gestion du parcours résidentiel, de l'intergénérationnel et de la mixité. C'est donc sur cette spécificité que nous continuons à innover. Je vous donne un exemple. En mars dernier, nous avons répondu à un appel à projets d'Oppidea, la SEM<sup>[5]</sup> d'aménagement Toulouse Métropole, en jumelant deux thèmes, l'intergénérationnel et l'économie circulaire. Ce sont de grands mots. Mais en fait, il s'agit juste de revenir à des choses assez simples et surtout de bon sens. Concrètement, nous avons proposé une résidence mixte intergénérationnelle avec des appartements familiaux, des T1 et T1 bis pour des étudiants, et des appartements de coliving équipés pour des seniors autonomes. Ils ont une grande pièce et une cuisine communes, et trois ou quatre chambres complètement indépendantes avec leur propre salle de bains et toilettes. Les seniors – ou des étudiants – pourront vivre ensemble en profitant d'une totale intimité dans leur pièce. Nous mettons également à leur disposition une salle collective où nous organiserons pendant un temps des animations. Un troc trimestriel pour que les habitants se retrouvent, échangent des services, des meubles..., un atelier de bricolage pour les petits travaux, un potager pour les grands, des cours de jardinage pour les enfants... En réalité, c'est mettre en place un centre de vie et une dynamique d'économie circulaire comme cela*

*se faisait à l'époque où plusieurs générations vivaient sous le même toit, mais en profitant chacun de son espace personnel. Nous avons beaucoup réfléchi au concept de la ville du quart d'heure... Et nous avons voulu l'appliquer au niveau de la résidence, qui doit donner accès à un ensemble de services en cinq minutes. C'est pourquoi nous l'appelons la résidence des cinq minutes. »*

La troisième singularité du promoteur, d'autant plus marquante dans un monde de l'immobilier historiquement masculin (même si une lente évolution est en cours) : son comité de direction est composé à 80 % de femmes et 70 % des salariés sont des salariées.

*« Et je m'en félicite. Je travaille chez Pierre Passion depuis vingt ans, c'est la première fois que nous atteignons cette configuration. Je ne sais pas si c'est mieux ou moins bien... Mais oui, d'après les retours que nous avons de nos partenaires, les architectes et les entreprises, cela modifie la façon de travailler : ils apprécient le contact moins frontal, peut-être plus respectueux. De fait, je pense que nous travaillons mieux dans le respect et dans la discussion que dans l'affrontement et le rapport de force. Pourtant, certains interlocuteurs pourraient prendre ça pour de la faiblesse. Mais ne vous y trompez pas ! Ce n'est pas parce que je suis dans la communication et l'écoute que je ne suis pas déterminée et exigeante, et que l'on pourra me rouler dans la farine. D'ailleurs, ceux qui apprécient cette relation respectueuse – qui est à tous les niveaux, délais des paiements, de participation, etc. – nous privilégient en termes de délai ou de réactivité. »*

Cette configuration marque de manière visible et concrète un autre domaine, la conception des logements. Sans tomber dans la caricature, car les hommes sont de plus en plus impliqués dans la vie domestique et l'éducation des enfants, nous constatons tout de même que les femmes ont une sensibilité toute particulière sur la question des usages. *« Nous savons que le quotidien avec des enfants est compliqué sans une baignoire, sans placard dans l'entrée, sans rangements dans les chambres, ou avec des toilettes uniquement au rez-de-chaussée, car nous savons qu'un enfant ne peut pas descendre seul les escaliers la nuit. Nous portons aussi beaucoup d'attention aux vis-à-vis, à la protection de l'intimité... Dans un jardin, il me semble important de planter*

*une végétation déjà fournie, que les résidents n'aient pas à attendre cinq ou six ans pour se préserver des regards. Sur le papier, ce genre d'information ne se voit pas. Quand vous achetez un logement avec un jardin planté d'une haie végétale, vous ne savez pas si, à la livraison, elle mesurera 15 centimètres ou 60 centimètres de hauteur. Pourtant, cela change tout dans la vie de tous les jours. C'est assez courant que je renvoie les architectes à leur copie sur ces détails qui font la différence d'usage d'un logement. Je suis très attachée aux usages. »*

## CHANGER DE PARADIGMES

Toutefois, la situation actuelle oblige le promoteur, à l'instar de tous les acteurs du marché, à considérer ces usages (et la qualité de leur réalisation) tout en ayant à répondre au besoin croissant de logements. Qui plus est dans un contexte où le seuil d'acceptabilité des populations est de plus en plus bas et où les collectivités doivent respecter le ZAN<sup>[6]</sup>, donc reconstruire la ville sur la ville. Comment faire entre ce besoin impérieux d'arrêter l'artificialisation et ce rejet profond de la densité... « *C'est un conflit que nous ressentons tous les jours à travers des injonctions contradictoires : il faut densifier, il faut monter, n'utilisez plus de terres ! C'est d'ailleurs sans doute la raison pour laquelle le PLUIH<sup>[7]</sup> Toulouse Métropole a été annulé fin mars. Le tribunal administratif l'a jugé trop consommateur d'espaces naturels et agricoles. Trois ans de travail et de dialogue pour repartir sur un PLU<sup>[8]</sup> qui ne satisfera pas les parties non plus... Il faudra certainement déposer des permis en conformité avec le PLU et le PLUIH alors qu'ils comportent trop de consignes contraires. Nous sommes dans une impasse. Nous, nous sommes prêts à proposer de la densité au sein de projets vertueux, mais les gens n'ont pas encore accepté qu'il faille monter dans les étages, en tout cas à Toulouse, pour pouvoir dégager le sol et créer du vert, des jardins, des espaces... C'est très compliqué. Les bilans d'opération sont difficiles à établir car le coût du foncier devient exorbitant, les recours sont systématiques et les élus sont coincés entre le marteau et l'enclume. Ils doivent satisfaire leurs concitoyens et être en cohérence avec les instructions*

*du gouvernement, et avec la planète plus largement... » Sans compter qu'un logement construit représente deux emplois non délocalisables. La difficulté à construire des logements impacte également le secteur du bâtiment et se répercute sur l'emploi régional.*

*Dans ces conditions, l'avenir n'est-il pas de revenir aux racines ou de repenser nos modèles ?, telle est la question que se pose Laetitia Vidal. « Si on regarde bien, quand nos anciens bâtissaient, ils se servaient des matériaux qui étaient autour d'eux. Dans un pays d'argile, on faisait de la brique, dans un pays de pierre, on faisait en pierre et en lauze... Même s'il est vrai qu'il n'est pas possible de fabriquer assez facilement et assez rapidement avec les matériaux d'avant. Ou alors, nous changeons complètement d'optique... Notre société est basée sur la propriété et sur la transmission, contrairement aux sociétés anglosaxonnes qui sont fondées sur des systèmes différents, bail emphytéotique, location à vie sans propriété du sol, etc. Peut-être pourrions-nous concevoir le logement de manière plus libérée, comme aujourd'hui avec la voiture, les vêtements, les téléphones... Ou réussir à le développer en modulaire, ce qui permettrait de construire plus vite avec des solutions impactant moins la nature. Peut-être même osciller entre ces deux formats... »*

### **ACCOMPAGNER, UNE NÉCESSITÉ UTILE ET BÉNÉFIQUE À TOUS**

En somme, les exigences en termes de qualité sont très élevées, tandis que le marché de l'accession est complètement décorrélaté de la capacité d'emprunt des ménages. « On le voit, il y a un décrochage incontestable des revenus des ménages pour les logements neufs en accession à la propriété, reprend Laetitia Vidal. En vingt ans, les ménages ont vu leur budget consacré à l'achat d'un logement doubler pour un même bien, la difficulté des classes moyennes à accéder à la propriété tend à alimenter un sentiment de déclassement social. Nous ne sommes pas loin de l'équation impossible à résoudre. Sur la métropole de Toulouse, nous assistons à une bipolarisation du marché, avec d'un côté les investisseurs qui achètent avant tout un produit financier et, de l'autre côté, un marché d'accession qui se réoriente vers des dispositifs tels que le PSLA<sup>[9]</sup>

*ou le BRS<sup>[10]</sup>. Ou vers des terrains à bâtir, ce qui n'est pas en cohérence avec le ZAN. Mais les gens ont de plus en plus besoin de vert, d'espace, ils sont prêts à faire les kilomètres qui les séparent de la ville. En plus, nous faisons face à une crise de l'offre. Avec la Covid-19, le télétravail mis en place durablement par les entreprises et les nouveaux arrivants (ils sont environ 15 000 par an), nous avons ressenti une lame de fond. En vingt-cinq ans, j'ai connu plusieurs crises de la demande, mais c'est la première fois de ma vie que je vois un tel marché, avec énormément de demandes et pas assez de logements. C'est inédit. Je crains que cette pénurie génère aussi une augmentation des prix, ce qui serait évidemment contreproductif. »*

Pour ces raisons, Pierre Passion souhaite consacrer le maximum de sa production concurrentielle au service du développement de l'accession sociale et de l'accession en PSLA, un moyen efficace de lutter contre le décrochage dans l'accession à la propriété.

*« L'accession se fait par de l'accession sociale sur des proportions extrêmement importantes. Dans ce cadre, le PSLA est un véritable outil de solvabilisation de l'accédant, notamment du primo-accédant. Et l'accompagner le temps nécessaire est primordial. Quand un logement, appartement ou maison, est signé en PSLA, il l'est généralement en pré-commercialisation. L'acquéreur est alors réservataire pendant une période pouvant aller jusqu'à deux ans. Il devient locataire accédant le jour de la livraison de la résidence et peut le rester deux ans avant de lever l'option ou de quitter le bien s'il ne lui convient pas. Nous sommes donc à ses côtés pendant une période qui peut aller jusqu'à quatre ans. Or, il peut s'en passer des événements en quatre ans. Mariage, séparation, enfants, endettement, mutation... Doivent-ils revendre ? Avec une garantie de rachat ? C'est pour cela que nous continuons et que nous continuerons à les accompagner et à les soutenir. »*

Depuis sa première opération en location accession en 2006, Pierre Passion a commercialisé plus de 800 logements en PSLA, et moins de dix demandes de rachat ont été mises en place. Ce qui signifie que, grâce à la location accession, ces ménages sont entrés dans un parcours résidentiel auquel ils n'auraient jamais pu avoir accès, ils ont pu devenir propriétaires comme bien d'autres. Au

vu de cette réussite, la politique de Pierre Passion a été d'instaurer en règle la location accession et d'en proposer systématiquement, notamment à Toulouse où elle est devenue obligatoire.

*« En fait, conclut Laetitia Vidal, je n'aime pas le terme "social" dans "Prêt social location-accession"... Parce qu'il est connoté, un peu péjoratif. Et parce que 80 % de la population française est éligible, professeurs des écoles, infirmières, jeunes qui commencent leur vie professionnelle... J'aimerais qu'on parle plutôt de location accession, et que l'on comprenne bien qu'il est un outil indispensable pour permettre à des personnes de voler de leurs propres ailes... »*

[1] Société anonyme coopérative d'intérêt collectif pour l'accession à la propriété

[2] Agence nationale de l'habitat

[3] Zone d'aménagement concerté

[4] Réglementation environnementale

[5] Société d'économie mixte

[6] Zéro artificialisation nette

[7] Plan local d'urbanisme intercommunal - Habitat

[8] Plan local d'urbanisme

[9] Prêt social location-accession : prêt conventionné qui peut-être consenti à des opérateurs (organismes HLM, sociétés d'économie mixte, promoteurs privés...) pour financer la construction ou l'acquisition de logements neufs

[10] Bail réel solidaire

**Pierre Passion, filiale du Groupe Midi Habitat  
et membre du réseau Procvivis**

- 1929 : Création de la SACICAP<sup>[1]</sup> Midi Habitat
- 17 personnes
- Construction : 120 logements par an,  
objectif : 200 par an d'ici deux ans

**Procivis**

Pierre Passion est membre du réseau Procivis qui compte 53 SACICAP<sup>[1]</sup> engagées aux côtés de l'État dans la mise en œuvre des politiques publiques de financement des ménages à revenus modestes pour l'accession à la propriété et dans le développement des compétences liées à la maîtrise d'ouvrage d'opérations d'accession à la propriété.

Cela représente une innovation sociale et sociétale unique en France en appui des politiques locales de l'habitat.

- 432 millions d'euros de missions sociales (2018-2020)
- 1,22 million d'euros de chiffre d'affaires (2019)
- 3 000 collaborateurs
- 7 600 logements neufs
- 660 000 lots gérés



L'Union des Sens à l'Union, trois petits bâtiments implantés au cœur du magnifique parc du Château de la Cornaudric et son espace boisé classé...  
© Pierre Passion



Les Villas Agranat à Baziège, des maisons neuves le long d'une coulée verte préservant les espèces locales : mésanges, rougequeues noirs, abeilles solitaires, chauves-souris...  
© Pierre Passion

**Patrick Viterbo**  
Président, Brownfields



**« CE N'EST PAS NORMAL DE LAISSER DES ESPACES  
ABANDONNÉS DANS DES ZONES DENSES. »**

Aujourd'hui, toutes les friches industrielles peuvent et doivent être reconquises. C'est le credo de Patrick Viterbo, président fondateur de Brownfields, opérateur qui maîtrise toute la chaîne de revalorisation de sites en cessation d'activité : dépollution et réhabilitation, aménagement et promotion immobilière. Mais Brownfields, foncièrement éco-responsable dans son activité originelle, va beaucoup plus loin...

**B**rownfields. Littéralement : terrains bruns. Des lieux emprisonnant une concentration anormale de composés chimiques potentiellement dangereux, hydrocarbures, métaux lourds, solvants, pesticides, amiante... Aussi appelés friches industrielles, un terme qui recouvre les friches ferroviaires, portuaires et tertiaires, dont certaines sont parfois abandonnées depuis longtemps. Même dans des localités aux nombreux atouts, comme par exemple à Suresnes dans les Hauts-de-Seine, où l'ancien siège des usines Philips était en déshérence depuis plus de quinze ans quand il a été racheté par Brownfields en 2019. Car c'est bien la mission de cette société créée en 2006 par deux ingénieurs spécialisés dans le traitement des déchets et l'épuration des sols : régénérer, sur des temps courts, des sites obsolètes en zone urbaine pour réaliser des programmes immobiliers aux ambitions environnementales assumées.

*« Brownfields est né du constat que le monde de l'immobilier est un univers vaste et très segmenté, précise Patrick Viterbo. Composé de foncières détenant des actifs, d'aménageurs et de promoteurs, il ne proposait pas d'offre globale pour résoudre un problème de plus en plus prégnant dans les villes, les friches. Notre développement et notre organisation visent justement à être présents sur toute la chaîne immobilière pour reconquérir ces sites et créer des projets de très grande qualité. Qu'il s'agisse de sites industriels, de bureaux obsolètes, de centres commerciaux, ou d'un hôpital qui se restructure et se déplace... Cela veut donc dire être capable de répondre à l'attente des propriétaires de ces actifs, dont le métier n'est pas de faire de l'immobilier ni de se préoccuper des souhaits de la collectivité pour redévelopper un site, ni de dépolluer même si la législation le leur impose en vertu du principe pollueur-payeur. Nous avons toujours pensé qu'il est plus logique que l'opérateur immobilier se charge de*

*tout cela. Alors nous sommes présents dès le début en acquérant en fonds propres les sites en l'état de leurs problématiques. Lorsque c'est nécessaire, notamment sur des terrains importants, nous sommes aménageurs et, de manière systématique depuis trois ans, nous sommes promoteurs de nos opérations. Puis, parce qu'il y a une continuité pour certaines classes d'actifs et qu'il est capital de pouvoir sécuriser la détention des immeubles, nous sommes foncière dans deux catégories particulières, les locaux d'activité et les résidences gérées, étudiantes et seniors. »*

Cette approche inclusive du marché de l'immobilier confère à Brownfields deux grandes originalités. Tout d'abord celle de l'expertise en matière environnementale, car elle traite les problèmes techniques de dépollution et de désamiantage et, moins habituel, elle peut opérer toutes les étapes de la chaîne. *« Nous sommes en mesure de travailler rapidement sur des opérations complexes. Le fait que ces opérations soient gérées par une séquence d'acteurs différents est souvent un facteur de blocage. Cela allonge considérablement les délais et rend difficile de trouver des investisseurs prêts à se projeter aussi loin dans le temps. Pour prendre l'exemple de la raffinerie de Reichstett sur laquelle nous reviendrons, le site est passé en quatre ans d'une raffinerie arrêtée, pleine de déchets pétroliers et d'amiante, à un parc d'activités avec des usines et des entreprises déjà installées. Un temps très court pour des réalisations de ce genre. De même, en étant acteur intégré, nous n'ajoutons pas des marges à chaque étape, donc nos opérations fonctionnent économiquement. »*

Pourtant, les débuts de Brownfields ont été lents et progressifs, comme souvent lorsque l'idée est un peu nouvelle. Quand la formule a enfin imposé son modèle et prouvé qu'elle fonctionnait, les opportunités se sont multipliées. *« Nous avons pu nous construire grâce à la confiance d'investisseurs, grâce à notre organisation en gestion de fonds successifs. Depuis maintenant sept ans, nous avons la chance d'être accompagnés par des grands institutionnels, la Caisse des Dépôts, la Banque européenne d'investissement, le Fonds de réserve des retraites et une vingtaine d'autres investisseurs institutionnels français et belges, puisque nous travaillons également en Belgique. Depuis trois ans, notre développement est très rapide. »*

## DÉPOLLUER ET (PRESQUE) TOUT RECYCLER

Une opération de dépollution est une mécanique qui consiste, à partir de calculs très complexes et éprouvés, à définir le niveau de concentration auquel doivent être ramenées les substances polluantes en fonction de l'usage futur du site défini par l'acquéreur : habitat, activité tertiaire ou industrielle...

Or, lorsqu'un propriétaire, entreprise ou aménageur public, doit dépolluer son site avant de le vendre, il n'en connaît pas l'organisation future. *« Pour résumer, il va en faire trop ou pas assez. S'il en fait trop, c'est bon pour l'environnement, mais mauvais pour l'économie. S'il n'en fait pas assez, cela veut dire que l'opérateur, l'aménageur ou le promoteur qui porte le projet, sera obligé de reprendre les études, de recreuser les trous qui ont été rebouchés pour recommencer la décontamination. Une perte de temps et d'efficacité économique considérable. »*

Ces coûts sont plus difficiles à estimer que les coûts de construction, la pollution des sols étant, par définition, enfouie. Quant à l'amiante, beaucoup utilisée dans les années 1960-1980, elle est très présente dans les matériaux les plus divers, calorifuges, enduits, dalles de sol, conduits, joints de fenêtres... Les repérages doivent donc être très précis, et il est précieux de ne pas se tromper. D'autant que le coût d'assainissement et de démolition représente un facteur significatif de la valeur finale d'une opération immobilière, généralement entre 10 à 15 %. Cette valeur est définie à partir de la valeur de marché des bâtiments construits. Elle peut être déterminée par le biais d'un compte à rebours avec ce qui reste sur cette valeur du foncier après l'avoir partagée entre un prix d'achat, les coûts de dépollution, démolition et aménagement, puis le minimum de marge nécessaire à l'opérateur pour justifier le risque de financer le projet.

C'est pourquoi Brownfields a développé une forte compétence dans le repérage et l'estimation des coûts de dépollution. Elle a en effet intégré dès ses débuts d'anciens dépollueurs et désamianteurs très expérimentés qui savent, dans des délais relativement courts, mesurer là où sont les risques, là où affiner les investigations et là où, à l'inverse, l'expertise de l'entreprise passe tout

autant par la gestion des déchets des chantiers. Une activité particulièrement lourde puisque le secteur du bâtiment produit 46 millions de tonnes de déchets environ par an (30 millions de tonnes pour les déchets ménagers, à titre de comparaison), 49 % provenant de la démolition, 38 % de la réhabilitation et 13 % de la construction neuve<sup>[1]</sup>. 60 % à 80 % de ces déchets sont recyclés, quand Brownfields retraite jusqu'à 95 % de sa production. « *Un immeuble de logements ou de bureaux, c'est du béton et des ferrailles dans le béton, explique Patrick Viterbo. La méthode la plus simple est de mettre tout ça par terre puis de l'évacuer dans une décharge. Nous, nous séparons les fers à béton des bétons, le fer est recyclé dans des aciéries, le béton est concassé et exploité en granulats. Soit sur le chantier même quand on en a la place et le besoin, soit en partenariat avec des entreprises, souvent routières, qui les utilisent en sous-couches. Nous recyclons et nous réutilisons, ce qui fait que nous ne générons pas d'autres déchets, nous évitons aussi d'aller creuser des gravières dans le lit des rivières pour prélever des granulats. Et puis il y a tout ce qui pèse moins lourd, mais qui a de la valeur, comme la laine de verre, ou les menuiseries en aluminium qui se démontent et se recyclent séparément.* »

## LE FONDS FRICHE, UN SIGNE NÉCESSAIRE ET ENCOURAGEANT

La contribution éco-responsable de Brownfields se mesure par la raison même de sa mission, métamorphoser des zones polluées. Ce qui signifie rendre aux habitants un espace de qualité sans artificialisation des terres. « *Personne n'avait en tête la notion de non artificialisation il y a encore quelques années, souligne Patrick Viterbo. Aujourd'hui, c'est devenu un objectif important, même si à mon sens, il n'est pas encore suffisamment traduit en actions concrètes. Pour y arriver, il faudrait drastiquement limiter l'octroi de permis de construire sur des zones naturelles ou agricoles. Il est frappant de constater que les sites sur lesquels nous intervenons sont là depuis des décennies. En fait, ce qui change, peu à peu, c'est le regard des élus sur la possibilité de les transformer. Il y a souvent une forme de résignation à l'égard d'une friche industrielle ou d'un immeuble de bureaux vide, que ce soit en périphérie ou*

*en cœur de ville. Ils sont perçus comme une fatalité, un sujet compliqué que les opérateurs immobiliers ont du mal à aborder. Notre intervention, et celle de quelques autres, est en train de démontrer qu'il y a moyen de prendre ces sujets en main. Il y a toujours des problèmes techniques, qui deviennent des problèmes économiques quand le poids du passé est lourd et que le marché seul, c'est-à-dire la valeur immobilière, ne peut pas permettre de lancer un programme. Pour une ville, une ville moyenne en particulier, subventionner la transformation d'une friche peut rapidement être hors de ses capacités. Il est donc nécessaire dans certains cas d'apporter des subventions pour faire bouger des choses. Mais les outils pour arriver à régler ces sujets sont de plus en plus nombreux, y compris maintenant des aides plus importantes de l'État. »*

Tel le fonds pour le financement des opérations de recyclage des friches de 300 millions d'euros prévu dans le Plan de relance exceptionnel de 100 milliards d'euros mis en place en 2020. Destiné à la réhabilitation de 900 hectares environ sur près de 230 d'anciens sites industriels pollués, prioritairement là où le marché fait défaut, ce fonds déployé en 2021 et 2022 sera consacré à l'acquisition, mise en sécurité, dépollution et démolition de projets de collectivités – et d'opérateurs privés dès lors qu'ils seront validés par les collectivités. Il faut savoir que jusqu'à peu, l'État dédiait à la transformation des friches urbaines et industrielles un fonds public de 10 à 15 millions d'euros par an. Ce qui est particulièrement peu lorsque l'on sait que Brownfields, à elle seule, investit une centaine de millions par an en fonds propres.

### **UNE MARE DE DIX HECTARES, DES POISSONS EN R-1 ET DES CAROTTES EN ROOFTOP**

Cela se passe en 2016 à Reichstett, à quelques kilomètres de Strasbourg. L'ancienne raffinerie Petroplus menace de devenir site orphelin<sup>[2]</sup>. Alors Brownfields l'achète pour l'euro symbolique en contrepartie de l'engagement de prendre en charge la dépollution du site dans le cadre du dispositif « *tiers demandeur* » : le propriétaire est en redressement judiciaire et, à vrai dire,

Le passif environnemental du lieu est tellement hors norme (100 hectares à désamianter, dépolluer et démolir, pour un coût estimé à 30 millions d'euros) que les candidats sont peu nombreux lors de la consultation. Brownfields reprend donc le site, dans le cadre d'un partenariat public-privé associant l'État, l'Eurométropole de Strasbourg et la région Grand Est. Il transforme 35 000 t de ferrailles, 120 000 m<sup>3</sup> de béton, 800 km de lignes, 57 bacs, 12 000 m<sup>3</sup> de déchets, 6 ha d'hydrocarbures flottants et 200 000 m<sup>3</sup> de terres excavées en l'ÉcoParc Rhénan, une zone d'activités industrielles, artisanales et de services. Et crée, au milieu de ce nouveau parc d'activités, une zone humide<sup>[3]</sup> de dix hectares où sont implantées des espèces végétales et animales propres à cette région.

*« Cette opération que nous menons avec l'université de Haute-Alsace et le CNRS<sup>[4]</sup> porte deux enjeux. D'une part, montrer qu'il est possible d'aménager une zone de biodiversité entre deux zones d'activités industrielles, d'autre part mesurer et qualifier scientifiquement la concentration d'espèces naturelles à travers une thèse menée sur plusieurs années. Nous voulons déterminer la qualité de la biodiversité, car il est important pour nous de bénéficier d'outils performants d'évaluation qui seront utiles pour nos projets futurs... »*

Cela se passe également à Paris 17<sup>e</sup>, dans un quartier en pleine évolution, derrière le tribunal de grande instance. Une station-service à démanteler, un excellent emplacement pour un immeuble de bureaux. *« Avec le responsable du projet, nous avons longuement cherché un programme vraiment innovant. C'est lui qui a repéré Steven Beckers, un architecte belge passionné par l'éco-design et l'agriculture urbaine qui a conçu et testé à Bruxelles une ferme urbaine alliant élevage de poissons et culture de plantes. »*

C'est ainsi que naît le projet Re-Søurce, un immeuble de bureaux haut de gamme de 14 000 m<sup>2</sup> sur huit étages, structure bois, matériaux biosourcés et façade végétalisée, qui accueillera en 2023 la première ferme aquaponique parisienne. Le principe : au R-1, visible depuis le rez-de-chaussée, une zone de bassins pour un élevage de poissons et, sur le toit, une ferme urbaine de 1 000 m<sup>2</sup>, le tout économe en ressources et fonctionnant en cycle fermé... Les eaux de pluies sont récupérées pour alimenter les bacs à poissons. Par un écosystème de

filtration et de fertilisation ne pouvant supporter ni antibiotiques ni pesticides, les eaux usées des déjections de poissons, chargées en nutriments excellents pour les végétaux, sont réinjectées dans les cultures hors-sol (fruits, légumes et plantes aromatiques) situées dans la serre en toiture. Les plantes captent une partie du CO<sub>2</sub> environnant, ce qui compense celui produit par la pisciculture, contribuant ainsi à réduire l'empreinte carbone. Par ailleurs, la chaleur et le CO<sub>2</sub> produits par le bâtiment chauffent la serre, les plantations offrent une niche pour la biodiversité via des méthodes de pollinisation et de lutte biologique, et le traitement naturel des eaux usées de la pisciculture limite considérablement la consommation d'eau.

Un immeuble à la double vie très particulière que les utilisateurs et les visiteurs découvriront dès le hall d'entrée, à travers le parquet vitré qui révélera l'élevage. Et pour commercialiser localement la production annuelle de vingt tonnes de poissons et de fruits et légumes, Brownfields a mis en place un partenariat avec l'hypermarché Leclerc de Levallois.

*« Vous voyez, ces projets montrent qu'il existe toujours des solutions, qu'il n'y a pas de fatalité, affirme Patrick Viterbo. Il est possible de tout transformer, jusqu'à d'anciennes raffineries. Ce n'est pas normal de laisser dans des zones denses des espaces inoccupés, inutilisés. Ils peuvent être reconquis, ils peuvent revivre, à condition d'y mettre l'énergie, du savoir-faire technique et les moyens financiers nécessaires dans la durée. Ce ne sont pas des opérations de promotion classiques qui peuvent être achevées en deux à trois ans. Il est donc déterminant que l'univers de la finance, aussi bien les investisseurs que les partenaires bancaires, les apprivoisent, les comprennent et les soutiennent. Nous observons d'ailleurs une évolution appréciable. Lorsque nous avons démarré, aucun banquier n'acceptait de financer des achats de terrains non transformés. C'était un marché nouveau, les risques perçus élevés. Nous menions nos opérations entièrement en fonds propres, ce qui limitait évidemment le rythme de nos projets. Depuis maintenant quelques années, la confiance vient grâce à la force de notre expérience. Nous avons de nouveaux partenaires bancaires pour des projets ambitieux, comme Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels dont j'apprécie beaucoup l'imagination*

*et la souplesse. Et c'est important, car il y a encore beaucoup de sites à reconquérir, afin d'avoir des villes à la fois plus denses et en même temps plus diverses, variées et par conséquent, plus agréables à vivre. »*

### **Brownfields**

- Créé en 2006
- 30 collaborateurs
- Fonciers acquis en France et en Belgique : 136
- Surfaces reconverties : 330 ha
- Activités et commerces : 400 000 m<sup>2</sup>
- Logements développés : 10 000 unités
- Emplois induits : 40 000 ETP<sup>[5]</sup> par an

[1] Ministère de la Transition écologique, *Déchets du bâtiment*, Septembre 2020

[2] Ou « site à responsable défaillante » : site (potentiellement) pollué dont le responsable n'est pas connu ou insolvable (notamment du fait du montant des travaux à engager pour réduire ou supprimer les risques constatés).

[3] Les zones humides sont des zones de transition entre deux écosystèmes. Elles remplissent des fonctions essentielles : biologiques, écopaysagères et climatiques, hydrologiques, économiques et aussi sociales et culturelles.

[4] Centre national de la recherche scientifique

[5] Équivalent temps plein



En 2015

L'ÉcoParc Rhénan à Reichstett : une raffinerie de 100 hectares à désamianter et dépolluer pour en faire un parc d'activités et dix hectares de biodiversité  
© Airmegapix



En 2020

© Airmegapix



La façade de Re-Source, huit étages de bureaux en coursives végétalisées pour favoriser la biodiversité et réduire l'effet de l'îlot de chaleur  
© Mir



Sur le toit de Re-Søurce, une serre agricole de plus de 1 000 m<sup>2</sup>  
(alimentée en eau et nutriments par une pisciculture installée en R-1)  
© Mir

## Jean Werlen

Président de la SERS et de la SPL Deux-Rives

Conseiller municipal de Strasbourg



© Christian Creutz

« LA DIVERSITÉ EST UNE FORCE COLOSSALE,  
QUE CE SOIT D'UN POINT DE VUE ETHNIQUE,  
ÉCONOMIQUE, CULTUREL, URBAIN... »

Strasbourg, capitale de l'Europe au cœur d'un territoire reconnu pour sa forte identité historique, économique et écologique, s'est enfin décidée à franchir le Rhin. Sur ses berges, avec l'aide de la SPL Deux-Rives, elle mène plusieurs projets considérables, durables et solidaires. Pendant ce temps, la SERS poursuit sa mission d'aménagement de la région. Leur président, Jean Werlen, nous raconte...

Élu conseiller municipal en mars 2014 puis administrateur de la SERS (Société d'aménagement et d'équipement de la région de Strasbourg) en 2014, Jean Werlen, architecte, urbaniste et écologiste, est nommé président de la SERS et de la SPL<sup>[1]</sup> Deux-Rives en octobre 2020.

*« Pourquoi les deux organismes en même temps ? En fait, les deux métiers sont très rapprochés, répond Jean Werlen. Et il convient qu'ils le soient, même si les statuts juridiques et les actionnaires sont différents – le premier actionnaire de la SERS est la collectivité européenne d'Alsace<sup>[2]</sup>, alors que la SPL Deux-Rives est entièrement détenue par la ville et l'Eurométropole. Les équipes aussi sont différentes. La SERS est composée de seniors pragmatiques, organisés, professionnels, l'équipe de la SPL de juniors très diplômés, créatifs, professionnels. Nous ne les fusionnerons pas, mais elles vivront en cousinage, sans doute avec des services communs d'ici peu. La volonté de la maire, Jeanne Barseghian, et de la présidente de l'Eurométropole, Pia Imbs, est de créer une dynamique de réseau avec ces deux organismes et avec l'ensemble des onze organisations périphériques, sociétés d'économie mixte, agences d'urbanisme, port de Strasbourg, Compagnie des transports... Nous avons une vision de la ville intégrée et en réseau, et c'est assez intéressant... »*

Strasbourg est une ville limitée dans son expansion par un fleuve, le Rhin, et par un pays avec lequel elle travaille beaucoup, l'Allemagne. La question de reconstruire la ville sur la ville est donc un continuum des conseils municipaux depuis au moins trois mandats. Surtout dans un contexte de forte progression démographique de par la proximité des institutions européennes et de l'Allemagne, l'augmentation des prix de l'immobilier et du nombre de ménages. Ce qui génère une forte demande de logements, notamment

sociaux. « Pour 500 000 habitants, nous avons aujourd’hui 24 000 demandes en logements sociaux uniquement. C’est assez lourd... Cela fait toujours plaisir de savoir que sa ville est appréciée, mais le dire n’apporte pas la solution. C’est pourquoi la SPL Deux-Rives a pour mission de traiter 4 700 logements d’ici 2022, probablement avec un équilibre de 35 % de logements sociaux. Ils ne seront pas en totalité sur la ZAC<sup>[3]</sup> des Deux-Rives, mais nous devrions y arriver à terme... »

## DEUX-RIVES, URBAIN, COOPÉRATIF, ARBORÉ, CULTUREL

Deux-Rives-Zwei Ufer est un projet transfrontalier initié en 2000, une coopération transfrontalière économique, culturelle et de gouvernance traduisant l’ouverture de Strasbourg sur le Rhin – colonne vertébrale de l’Europe, l’une des voies navigables les plus fréquentées du monde – et sur l’Allemagne. Alors que la ville s’est longtemps développée en retrait du fleuve, elle s’étendra sur plus de 250 hectares et 1,5 million m<sup>2</sup>. La création de la SPL Deux-Rives en 2013 marque une nouvelle étape : l’aménagement de quatre sites sur 74 hectares autour du port autonome de Strasbourg – deuxième port fluvial de France –, de la Coop et des rives.

La Coop, ce sont les friches industrielles de l’ancien siège de la renommée Coop Alsace. Une aventure locale, associative et mouvementée qui commence par une épicerie en 1904, ponctuée par l’essor du mouvement coopératif, deux guerres mondiales, les trente glorieuses, plusieurs milliers d’employés, la crise, le déclin et la fin en 2015. C’est un lieu au patrimoine architectural exceptionnel, dans un port où l’activité est continue et très animée. C’est là que sont implantés une majorité d’équipements publics, de lieux de loisirs et de créativité. La question du durable se décline donc essentiellement autour de la réutilisation de bâtiments industriels existants, un projet aussi économe en ressources naturelles et financières.

Les trois autres sites, localisés sur les bords du Rhin et de l’un de ses bras, sont quasiment vierges. Logements, cliniques, commerces, bureaux, écoles..., commencent à sortir de terre. « Avec les Deux-Rives, notre programme est

*de définir des bâtiments transformables, modulables, mutables, précise Jean Werlen. Faire de l'isolation zéro carbone ou des immeubles produisant l'électricité qu'ils consomment est vain s'il faut les démolir dix ans plus tard... Un opérateur vient de vivre cette triste expérience. Du fait du télétravail, deux de ses très gros clients se sont démis, et ses bâtiments sont tellement épais qu'ils sont uniquement adaptés à des bureaux. Cela prouve bien que si nos espaces ne sont pas mutables, nous perdons tout. Cette question se décline de trois manières. Tout d'abord par l'orientation du bâtiment. S'il est totalement plein nord, sauf s'il est très mince, il est difficile de le ventiler correctement. Tôt ou tard, la moitié des occupants se gèlera et l'autre moitié cuira (nous sommes dans un climat continental avec des hivers très rigoureux et des étés très chauds). La deuxième manière, également assez simple, est de fabriquer des lots suffisamment petits pour être modulables. Un lot de 35 000 m<sup>2</sup> avec un seul promoteur est fatalement très monobloc, quand bien même le concepteur et l'entreprise seraient très talentueux. Enfin, il est préférable de construire en façade porteuse ou en poteaux-poutres, de manière à pouvoir détruire une cloison, en fixer une autre, etc. »*

La ville impose en outre des consignes publiques claires et exigeantes comme de la végétalisation, y compris sur les toits, un pourcentage conséquent de pleine terre pour planter de vrais arbres et non des arbustes, et des bâtiments anticipant le plus souvent possible les normes thermiques à venir. Une habitude prise sur les ZAC précédentes. « Cela fait à peu près dix ans que nous essayons d'être plus en avance qu'en retard sur les normes thermiques, les capteurs en toiture, le recyclage de l'eau, etc. C'est une évidence pour nous comme pour les promoteurs. Ce qui était un peu vertueux il y a vingt ans est devenu le minimum minimorum. »

La SPL œuvre avec deux autres impératifs permanents. Le prix et la qualité architecturale. « Vous comprenez bien que si vous achetez un logement à 8 000 euros le m<sup>2</sup>, vous n'avez plus de sous pour le reste. Le développement durable, c'est gentil, mais s'il faut manger des pâtes le reste de la semaine, c'est une atteinte à la santé physique et mentale et à l'équilibre des ménages. C'est la raison pour laquelle les deux collectivités sont sollicitées pour une

*recapitalisation du budget global de la ZAC à hauteur de 53 millions d'euros afin de pouvoir maîtriser les prix du foncier. Ce qui n'est pas tout à fait une paille. La deuxième condition, c'est une architecture de qualité. Je suis de ceux qui sont persuadés que le sentiment de densification ressenti par beaucoup vient de la mauvaise qualité de nos architectures. Non pas parce que nous construisons trop gros, mais parce que nous construisons trop monolithique. À partir du moment où l'architecture est plus urbaine et plus fractionnée, on y arrive mieux. Nous avons donc quasiment cassé tous les macro-lots, quitte à ce que le bénéficiaire d'un macro-lot se retrouve sur trois lots et trois architectures différentes s'il a besoin de trois ensembles. »*

## **LA SERS, POUR TOUS LES CITOYENS, D'UN BOUT À L'AUTRE DE LA RÉGION**

La SERS est de nature différente car elle agit à la fois comme aménageur et maître d'ouvrage délégué sur des bâtiments publics. En matière d'aménagement, la responsabilité de la SERS repose sur un travail de réflexion de l'ensemble du conseil, de manière unanime, même si les collectivités n'ont pas la même couleur. Cette réflexion s'étend jusque dans les Vosges, la demande toujours accrue de logements ne pouvant être résolue sur la ville centre et l'Eurométropole. « *Ce qui n'aurait d'ailleurs aucun intérêt, explique Jean Werlen. Nous allons donc tenter de miser sur les villes moyennes et voir comment les aider dans un développement raisonné de l'habitat, des services, des commerces, des parkings... C'est notre enjeu. Nous devons être inventifs sur les processus que nous sommes en train de créer. Ils nous aideront à mener une troisième mission, celle d'épauler les collectivités et les bailleurs sociaux sur le renouvellement urbain, surtout sur deux grands sites très complexes qui sont devenus au fil des années des lieux de relégation, aux conditions sociales difficiles. Nous sommes à leurs côtés pour la restructuration du foncier, la maîtrise d'ouvrage des collèges, des lycées, des espaces publics... Ce volet est primordial, c'est aussi une question de responsabilité citoyenne. Nous ne pouvons pas laisser une partie de nos concitoyens au bord de la rue, ce n'est pas possible. Nous le paierions très cher. Et puis ce n'est pas conforme aux valeurs de la République*

*auxquelles toute entreprise citoyenne par nature adhère, qu'elle soit publique ou privée. Il n'y a pas d'ambiguïté sur ce point. »*

La SERS s'engage également depuis longtemps (et ce bien avant la mise en place du label), en propre ou pour le compte de collectivités, dans cette forme d'aménagement spécifique, les écoquartiers. Leur particularité : intégrer les exigences du développement durable sur la mobilité, la gestion des déchets, l'empreinte environnementale et la mixité sociale.

*« Le jour où deux écoquartiers seront identiques, nous aurons perdu, reprend Jean Werlen. L'urbanisme et l'architecture, c'est d'abord l'adéquation d'une vie humaine et d'un site. La notion de territoire est donc très importante. Mais il n'y a pas que cela. Un écoquartier dans une ville centre, c'est fatalement un écoquartier où doit se gérer une forte densité. Pour supporter cette densité, certains critères sont nécessaires, telles que la mixité d'activités, la présence de végétal jardiné et l'absence maîtrisée de la voiture. Mais ce n'est pas parce que la voiture est absente du quartier que vous n'avez pas besoin de voiture. Elle doit donc être rangée, en sécurité, sans obstruer l'espace public – une voiture occupe en moyenne 24 m<sup>2</sup> de surface d'espace public, c'est plus qu'une chambre d'enfant ! En zone rurale, nous ne ferons pas d'immeuble de cinq étages dans une commune où tout le monde vit en logement pavillonnaire. Ce serait une ségrégation fabriquée. Par contre, il faut garder la densité, donc nous réalisons de l'habitat intermédiaire, des petits collectifs, et nous cherchons à mixer les populations et à créer des activités pour ne pas limiter au résidentiel. Dans ces deux types d'écoquartier, il y a cette constante, limiter la surface de voirie. C'est très compliqué, puisque cela veut dire concentrer les accès, même pour le fameux camion poubelle toujours obligé de faire demi-tour sur l'énorme giratoire qui avait été installé uniquement pour lui. Nos concitoyens prennent peu à peu l'habitude d'amener les déchets ménagers qu'ils n'ont pas compostés, enfournés dans la chaudière ou répandus dans leur jardin, sur des points de collecte parfois positionnés à cinquante mètres de leur domicile. Il y a vingt ans, c'était encore très rude. Il y a dix ans, c'était possible mais il fallait être motivé. À l'heure actuelle, c'est adopté. On peut aussi dessiner des voiries de sept mètres de large, en goudronner seulement cinq, c'est*

*suffisant pour se croiser. Les élus locaux sont rassurés, les pompiers et les camions de déménagement peuvent passer sur la bande herbeuse, ce n'est pas grave, en deux mois, l'herbe aura repoussé. Fabriquer un écoquartier, c'est surtout et d'abord travailler avec les futurs habitants, c'est évoluer avec leur mode de vie. »*

## **PLANTER DES ARBRES AVANT DE PLANTER DES BÂTIMENTS**

La pandémie a d'ailleurs permis de mettre en lumière un sujet sur lequel Jean Werlen s'investit depuis des années, l'habitat intermédiaire. Une forme d'habitat collectif avec des constitutifs proches de l'habitat individuel : accès individualisé et espaces extérieurs privatifs pour chaque logement. Ce sont donc soit des maisons individuelles accolées, jumelées ou en bande, soit des petits collectifs issus de la requalification ou de la restructuration de bâtiments, soit des petits collectifs à faible volumétrie, maisons de ville ou villas urbaines.

*« Tout le monde a enfin compris que les personnes n'ayant pas d'extension extérieure, un petit bout de balcon, de terrasse ou de terrain, vivent nettement plus mal que ceux qui en ont une, souligne Jean Werlen. Qu'est-ce que cela signifie pour nous ? Qu'il faut changer nos programmes pour proposer cette espèce de pièce supplémentaire à l'extérieur, même modeste. Deuxième point qui me semble assez évident mais qu'il faut encore prouver : nous avons toujours eu la culture "espace privatif versus espace collectif ou public", or il faut que nous arrivions maintenant à des espaces collectifs que l'on vit, que l'on s'approprie, des espaces à l'échelle de la résidence. Cela devient possible sur des espaces fractionnés, partagés avec quatre voisins, vingt voisins, mais pas deux cent cinquante. Je suis chez moi, je regarde par la fenêtre. Il y a un petit espace de 100 m<sup>2</sup> juste à l'entrée de la résidence où j'habite, c'est un espace sympa que nous entretenons avec les voisins, c'est là que nous nous rencontrons, que nous papotons. Nous avons besoin de ce lien de proximité. Nous avons besoin d'échelle dans la ville. Je pense qu'il va y avoir un vrai mouvement de revalorisation des métropoles secondaires. Je trouve ça plutôt bien, mais attention, il ne faut pas en faire trop. S'il ne reste que les étudiants*

*et les pauvres dans les métapoles, ça ne va pas du tout. C'est pourquoi il faut un équilibre pour que chacun puisse trouver sa spécificité. La diversité est une force colossale, que ce soit d'un point de vue ethnique, économique, culturel, urbain. Nous allons construire de la maison néo alsacienne du 21<sup>e</sup> siècle à la demande d'une élue qui veut vraiment une ambiance villageoise et en même temps, peut-être un opéra hyper urbain, un lycée d'une innovation chimique, etc. C'est la beauté du métier. »*

Cette beauté, elle existe aussi lorsqu'il est possible de pré-verdir, c'est-à-dire de planter des arbres avant de planter des immeubles, comme ce sera le cas dans un quartier du nord de Strasbourg. Quand les habitants arriveront, ils auront des arbres qui ont déjà plus de dix ans. *« Nous ne pouvons malheureusement le généraliser, c'est toujours très compliqué à cause des camions, des grues... Mais nous avons beaucoup de chance, nous collaborons avec des opérateurs de logement social extrêmement innovants, toujours prêts à s'engager, à nous accompagner dans des réflexions et des actions. Et c'est ainsi que nous avancerons. Si nous ne partageons pas nos marges de manœuvre, nous ferons tous du mauvais travail. »*

Il est un autre apprentissage qui se fait encore plus dans la douleur, celui de la transformation climatique. Dans trente ou quarante ans, le territoire sera marqué par une augmentation de 5 à 6 °C en moyenne, alors que la région compte déjà des températures très élevées en été. *« Les voiries doivent être ventilées, l'air doit pouvoir circuler. Il faut concevoir nos quartiers avec la rose des vents, quand on a la chance d'avoir une rivière qui passe, il faut l'utiliser pour rafraîchir le quartier, etc. Cela permet de gagner facilement 3 à 4 °C et ce n'est pas négligeable quant il fait 35 °C la nuit. J'ai envisagé une fois dans ma vie d'être ABF<sup>[4]</sup>, mais j'en suis à penser qu'il va falloir rapidement peindre les toits en blanc pour gagner peut-être deux degrés vitaux à un moment donné. Il sera indispensable de modifier notre architecture existante. Et c'est formidable parce que cela implique une architecture mutable d'un point de vue architectural et esthétique. »*

C'est bien là un nouvel enjeu pour une qualité nouvelle d'aménagement, d'urbanisme, d'architecture. Tous les architectes le savent, c'est la qualité de

ces enjeux et des impératifs qui fait l'imaginaire, l'originalité de l'architecture. *« Il s'agit d'une aventure qui va être passionnante, assure Jean Werlen. Je vais citer une personne que j'aime beaucoup, quand bien même ce n'est pas du tout ma croyance directe : "N'ayons pas peur !" Il faut arrêter de se dire que ça ne marchera pas. Si tu penses que c'est infaisable, il vaut mieux ne pas le savoir et cela deviendra faisable. C'est vraiment un grand mouvement d'optimisme. Il faut être optimiste. »*

[1] Société publique locale

[2] Née de fusion des deux départements alsaciens Haut-Rhin et Bas-Rhin

[3] Zone d'aménagement concerté

[4] Architecte des bâtiments de France



La place de la Virgule, à l'entrée du quartier Coop, premier équipement public du quartier livré par la SPL Deux-Rives, et où artisans d'art et artistes se sont établis dans d'anciens ateliers  
© Alex Flores

## **SERS**

- Créée en 1957
- 35 salariés
- Actionnaires principaux :
  - Ville de Strasbourg (25,97 %)
  - Eurométropole de Strasbourg Département du Bas-Rhin (12,26 %)
  - Département du Bas-Rhin (27,48 %)
  - Caisse des dépôts et consignations (25,04 %)
- Plus de 180 projets
- Bilan 2019
  - Actif : 235,6 millions d'euros
  - Passif : 235,6 millions d'euros



Les anciens bâtiments de la Coop Alsace accueillent aussi le nouveau Pôle d'étude et de conservation des musées de la ville de Strasbourg où seront stockées les œuvres. À droite, dans l'ancien chai, la Cave à vins, bientôt halle gastronomique, espace événementiel et bureaux  
© Studio Persevoir pour Alexandre Chemetoff & associés

### **SPL Deux-Rives**

- Créée en 2013
- 20 salariés
- Deux actionnaires : Ville de Strasbourg et Eurométropole de Strasbourg
- 4 quartiers en projet, Citadelle, Starlette, Coop et Rives & port du Rhin
- 74 hectares
- 470 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher
- 4 700 nouveaux logements
- Pilote également la restauration des Bains municipaux de Strasbourg



L'écoquartier de la Brasserie à Strasbourg, un exemple de mixité sociale (plusieurs typologies de logements), fonctionnelle (400 m<sup>2</sup> dédiés à des services de proximité) et paysagère  
© Airmediasol\_Rothan



L'habitat intermédiaire du Jardin des Sources à Mittelhausbergen, une ville-parc de 344 logements en locatif social, en accession sociale et privée  
© Airmegapix

# L'ÉQUIPE ARKÉA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS À VOTRE SERVICE



## ARKEA BANQUE E&I

### MARCHÉ DE L'IMMOBILIER

**Aurélien Deleu**

**Bordeaux** - Christophe Guerniou

**Lyon** - Christophe Guerniou

**Montpellier** - Christophe Guerniou

**Paris** - Marc Hertman

Julien Perrault

**Rennes** - Christophe Guerniou

**Toulouse** - Cécile Liegeois

### MARCHÉ DES INSTITUTIONNELS

**Philippe Ménigoz**

**Bordeaux** - Cyril Cury

**Lyon** - Emmanuel Brisson

**Marseille** - Emmanuel Brisson

**Nantes** - Guénolé Quéau

**Paris** - Laetitia Boussarie

Benjamin Daheron

Laurie Lemoine

Olivier Mauduit

**Rennes** - Guénolé Quéau

Benoit Bonaventur (*Direction de  
la transition environnementale*)

**Strasbourg** - Laurie Lemoine

**Toulouse** - Ludwig Plichet

### MARCHÉ DES ENTREPRISES

**Patricia Morand**

**DIRECTION TERRITORIALE-**

**BRETAGNE - Stéphane Bavencoffe**

**Brest** - Delphine Drevillon

**Quimper** - Delphine Drevillon

Emmanuel Boudigou

**Rennes** - Cyril La Paix

**Saint-Brieuc** - Gilles Millet

**Vannes** - Adrien Mauny

**DIRECTION TERRITORIALE-**

**CENTRE/SUD-EST - Pascale Tirard Gatel**

**Clermont-Ferrand** - Catherine Kerneis

**Grenoble** - Laurie Humbert

**Lyon** - Pierre Devillard

**Marseille** - Régis Ponsoinaille

**Nice** - Christophe Mille

**DIRECTION TERRITORIALE-**

**GRAND OUEST - Nicolas Lapeyre**

**Angoulême** - Gauthier Mangeart

**Bayonne** - Geoffrey Lintanf

**Bordeaux** - Jean-Philippe Christmann

**Montpellier** - Johannes Lock

**Nantes** - Vincent Dumas

**Toulouse** - Olivier Noyelle

**DIRECTION TERRITORIALE-**

**NORD/PARIS/IDF - Thomas Nebout**

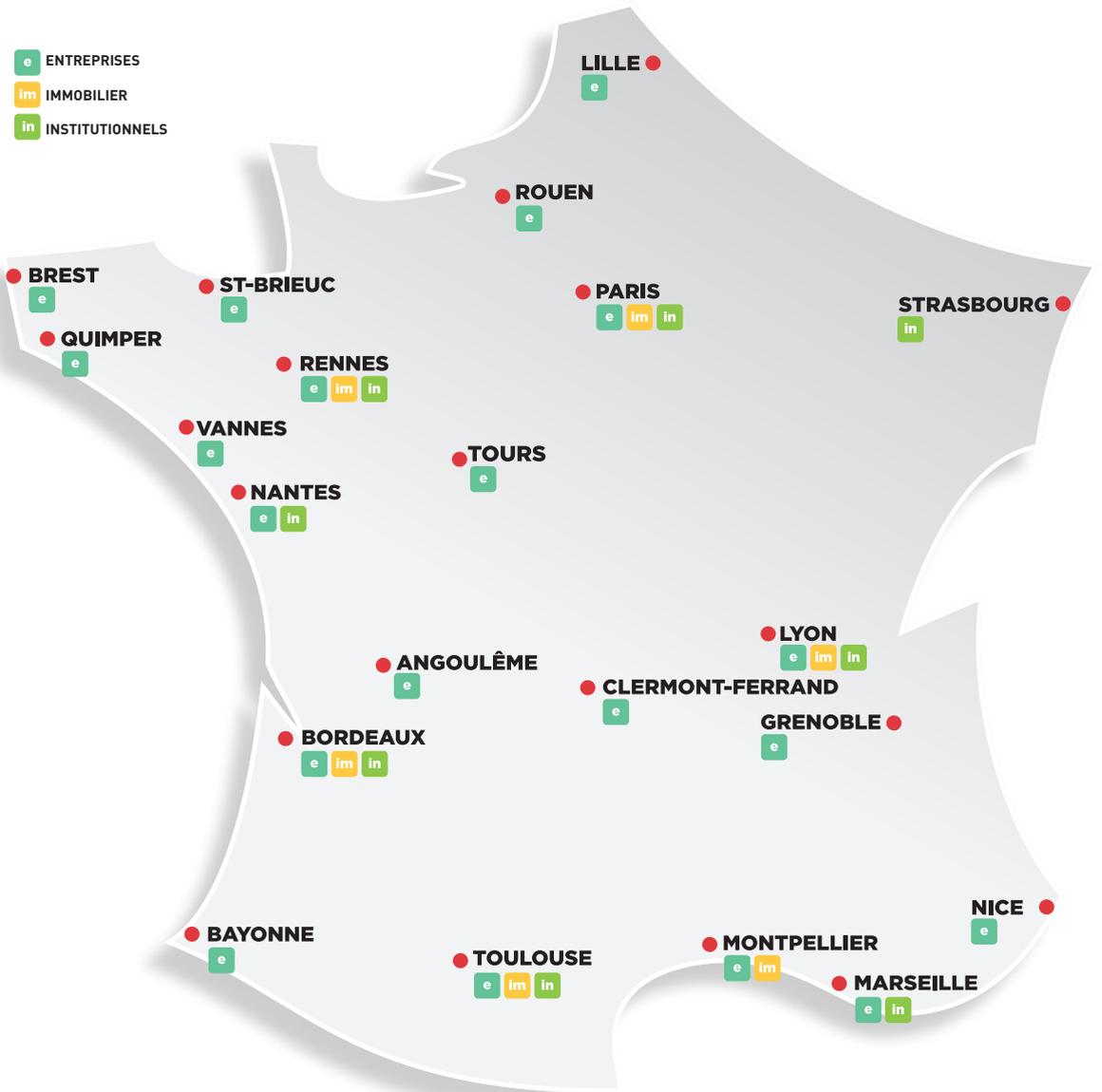
**Lille** - Maxime Jean

**Paris** - Arnaud Lefebvre

**Rouen/Vallée de Seine** - Agnès Goossens

**Tours** - Laurent Lapeyronnie

- e ENTREPRISES
- im IMMOBILIER
- in INSTITUTIONNELS



Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels  
Siège social : Allée Louis Lichou - 29480 Le Relecq Kerhuon  
Siège administratif : 3, Avenue d'Alphasis, 35760 Saint-Grégoire  
Banque et courtage d'assurances (N°ORIAS : 07 026 594) - RCS Brest 378 398 911

## UN MOT SUR L'AUTEUR

Sylvie Philippe, consultante en communication institutionnelle et rédactrice, a rencontré pendant plusieurs mois celles et ceux qui font la ville de manière sociale, écologique et éthique.

## ARKÉA BANQUE E&I REMERCIE...

Gilles Bouvard  
Bruno Caccia  
Jean-Christophe Courné-Noléo  
Christophe Courtin  
Claire Guihéneuf  
Matthieu Nédonchelle  
Laurent Ponsot  
Philippe Rosio  
Vincent Scattolin  
Maurice Sissoko  
Laetitia Vidal  
Patrick Viterbo  
Jean Werlen

Imprimé en France par Icônes  
Dépôt légal 2<sup>e</sup> semestre 2021

# REGARDS

VERS UN IMMOBILIER  
PLUS DURABLE ET RESPONSABLE

Engager la transition écologique tout en anticipant les impacts du réchauffement climatique et de la pandémie, tel est l'enjeu majeur des acteurs de la chaîne de l'immobilier.

Cet enjeu, ils le portent et l'exploitent pour créer un nouveau monde et faire naître des projets engageant des modes de vie différents. Des programmes réversibles en fonction des usages, durables, énergétiquement performants et respectueux de la biodiversité.

Une nouvelle urbanité se dessine, où le vivre ensemble est organisé, souhaité, partagé, dans une ville ouverte à tous et où il devient plus facile et agréable de vivre.

Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels soutient ces acteurs, élus locaux, aménageurs publics et privés, sociétés d'économie mixte, promoteurs immobiliers, investisseurs. À travers la collection Regards, elle leurs donne la parole et contribue à dresser chaque année un panorama d'un secteur en constante mutation.