

L'immobilier économique dans les quartiers

Synthèse du cycle
de formation
CR•DSU-Aradel

conduit de septembre 2016
à février 2017
en Auvergne-Rhône-Alpes

La question immobilière est un élément central du développement économique des quartiers. L'immobilier participe au développement de l'économie et de l'emploi tout en contribuant au processus de recomposition urbaine et sociale. La localisation et l'accessibilité du site, la disponibilité, l'attractivité et le coût du foncier, un vivier de salariés/créateurs, constituent quelques uns des atouts pour asseoir une offre immobilière complète. Or, lorsque l'on regarde la situation de la plupart des quartiers, et malgré les investissements réalisés, de nombreux freins subsistent : difficulté à motiver les investisseurs privés, mauvaise image des quartiers, insuffisantes retombées économiques, insécurité, problèmes d'accès...

Les professionnels peuvent se sentir parfois démunis face à ce domaine qui requiert une technicité importante tant dans le maniement des réglementations que dans la connaissance des outils à disposition. Les équipes politique de la ville et les développeurs économiques doivent croiser leurs approches pour ancrer les projets immobiliers dans les quartiers.

C'est pourquoi le CR•DSU (Centre de ressources et d'échanges pour le développement social urbain) et Aradel (Association régionale des développeurs économiques locaux) ont conduit un cycle formatif dédié aux conditions d'intégration de l'outil immobilier dans les quartiers.

Ce cycle s'est déroulé dans 3 territoires d'Auvergne-Rhône-Alpes de septembre 2016 à février 2017. Chaque rencontre a été organisée en collaboration avec les équipes locales, autour de plusieurs objectifs :

- Apporter des éléments de cadrage et de compréhension sur l'immobilier économique
- Apporter des informations utiles et concrètes pour le montage des projets
- Mettre en avant les enjeux, leviers et écueils à éviter pour chaque thématique abordée
- Favoriser les échanges d'expériences à partir d'initiatives menées par les territoires

Le cycle a abordé les 3 thèmes suivants :

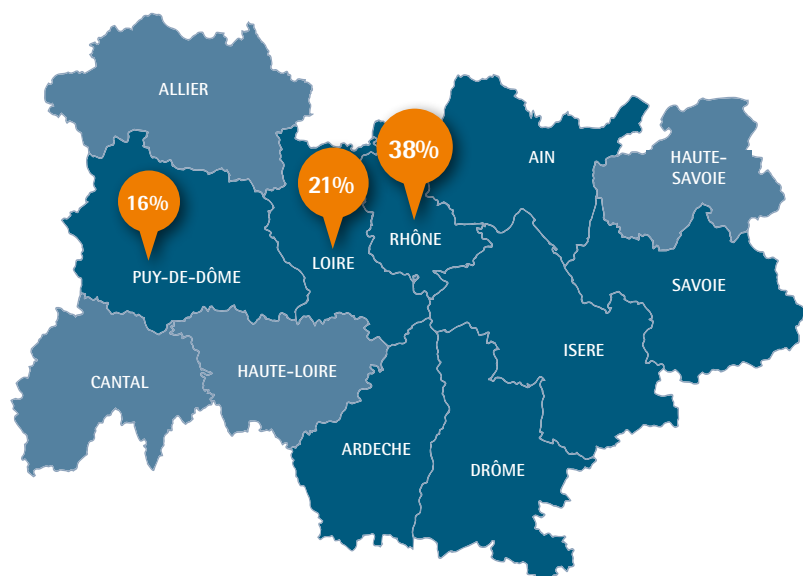
- **Immobilier d'entreprises et attractivité des quartiers**,
le 23 septembre 2016 à Lyon la Duchère
- **Immobilier d'activités et entrepreneuriat**,
le 9 novembre 2016 à Saint-Étienne Montreynaud
- **Immobilier commercial**,
le 9 février 2017 à Clermont-Ferrand, la Gauthière

Chaque journée a été abordée de la manière suivante : le matin, une présentation de cadrage par des experts, le témoignage de professionnels invités à présenter leur expérience. Une présentation du site accueillant la rencontre a été assurée par les équipes locales, suivie d'une visite du quartier et de ses équipements économiques. L'après-midi était organisée autour d'espaces ressources permettant à des partenaires de faire mieux connaître leurs champs d'intervention, et ainsi mieux collaborer avec les équipes politique de la ville et développeurs économiques.

Chaque séance a été volontairement limitée à 20 ou 25 personnes. Le cycle a rassemblé au total 70 participants. Ils avaient des profils variés¹ : en majorité des développeurs économiques, puis des professionnels de la politique de la ville et quelques urbanistes au sein des collectivités locales. Des représentants de l'État local, du Conseil régional ont également participé, ainsi que des partenaires économiques ou associatifs (Caisse des dépôts, chambre des métiers, réseaux de soutien à l'entrepreneuriat). Nous avons également compté la présence de représentants d'organismes HLM.

“ Ce travail a été réalisé avec le concours de Vincent Lecomte, consultant chez Argo&Siloe. Spécialiste du développement économique et notamment de l'immobilier et du foncier économique, il a mis son expertise au service de l'organisation, l'animation et la capitalisation du cycle. ”

La provenance géographique des participants est un élément de satisfaction puisque 8 départements sur 12 d'Auvergne-Rhône-Alpes ont été représentés :



Dans le cadre de sa mission de capitalisation, le CR•DSU propose avec Aradel une synthèse de ce cycle formatif. Elle restitue les principaux éléments mis en exergue dans les interventions, les témoignages ou les débats, sous forme d'analyse transversale aux 3 journées. Le lecteur y trouvera à la fois des repères pour comprendre et appréhender le sujet de l'immobilier et des pistes pour interroger ses méthodes, ses pratiques et sa posture professionnelle. Cette synthèse intègre des liens vers les supports des intervenants et les références bibliographiques disponibles sur [le site du CR•DSU](#)

¹ - À noter qu'une promotion d'étudiants a assisté à l'une des matinées (mais n'a pas été comptabilisée dans les 70 participants).



© CR•DSU – Présentation autour de la maquette du quartier de la Duchère, à Lyon 9^e, le 23 septembre 2016

L'immobilier économique ne peut pas tout !

La création d'immobilier d'entreprises dans les quartiers prioritaires n'est pas la panacée du développement économique sur ces territoires. Si cet aspect a souvent été oublié ou insuffisamment investi dans les premières opérations de rénovation urbaine, il s'agit pourtant d'un levier parmi d'autres, qui n'a de sens que s'il répond à un véritable besoin. La programmation immobilière doit donc découler d'une programmation économique et non l'inverse. Dans cette optique, le développement d'une offre immobilière est alors perçu comme un outil au service d'une stratégie économique, c'est-à-dire une vision à court, moyen et long termes pour le quartier. Cet outil gagne alors à s'inscrire dans une chaîne d'offres (immobilières, entrepreneuriales,...) qui dépasse les limites du quartier, d'une part, et à s'articuler avec d'autres dispositifs complémentaires – y compris de droit commun – d'autre part, dès lors qu'il s'agit de répondre aux différents stades de développement des entreprises.

Mais tous les quartiers n'ont pas la vocation ou le potentiel pour accueil-

lir de l'activité économique. Bien que les professionnels soient fondés à rechercher la mixité fonctionnelle des quartiers, ils s'accordent sur le fait que l'attractivité ne peut se décréter en vue de l'implantation d'entreprises et d'emplois. Doser l'effort et cibler les interventions en fonction d'un rapport besoins/potentiels semblent donc être deux précautions indispensables. En effet, le potentiel entrepreneurial s'avère bien présent au sein des quartiers. Cependant, sauf volonté personnelle, il ne faut pas nier la réalité des parcours de croissance qui le plus souvent se font ou cherchent à se faire en dehors des quartiers. Il y a en effet un enjeu d'ouverture vers l'extérieur et ses ressources.

Sur le plan immobilier, ce serait donc un tort d'envisager des parcours résidentiels à la seule échelle du quartier.

Cette règle apparaît par ailleurs applicable à une échelle plus fine encore que celle du quartier, considérant que l'attractivité du quartier n'est pas une notion absolue. L'intervention économique, notamment s'agissant d'immobilier, différencie nécessairement le cœur du quartier de ses franges et ses entrées. Ainsi la notion d'attractivité économique est revisitée à l'échelle de la parcelle voire de la dalle, à l'image de l'expérience de Lyon La Duchère, compte-tenu des logiques de flux, d'accessibilité, des services de proximité, des possibilités de stationnement, etc.



© CR•DSU – Visite du quartier de la Duchère, le 23 septembre 2016

Être attentif aux besoins, aux potentiels et aux usages

L'identification et la qualification des besoins et des potentiels du quartier permettent d'adapter et de calibrer la programmation immobilière de façon adéquate. L'importance de ce processus a été largement validée à chacune des journées, quel que soit le profil d'immobilier envisagé (immobilier commercial, immobilier dédié aux créateurs et jeunes entreprises, immobilier locatif orienté TPE/PME...). Le travail de diagnostic préalable à la définition du projet apparaît donc comme un point incontournable à ne pas sous-estimer².

Par ailleurs, les débats ont souligné l'importance, au cours du travail de diagnostic mais également au stade de la programmation, de ne pas traiter le quartier en vase clos mais, *a contrario*, de le situer dans le cadre de dynamiques plus globales, à l'échelle de la ville et de l'agglomération notamment.

L'environnement de proximité et son niveau d'équipement commercial sont par exemple apparus comme déterminants dans la programmation d'une offre en cœur de quartier, comme l'a démontrée **l'intervention de Nicolas Bonnefoy du cabinet Intencité**. La proximité d'infrastructures de transport ou d'espaces économiques de premier plan à la lisière du quartier ont également illustré leur effet moteur sur les projets internes au quartier, comme le montre l'exemple de Lyon La Duchère en proximité immédiate du



© CR•DSU – Mise en perspective de l'urbanisme avec l'immobilier commercial, par Nicolas Bonnefoy du cabinet Intencité, le 9 février 2017

réseau autoroutier et du pôle économique ouest du Grand Lyon (Techlid). Cependant, dans d'autres cas, ils ont également pu jouer un effet perturbateur en concurrençant directement le cœur du quartier ; ce qu'ont mis en exergue les intervenants stéphanois qui peinent à trouver la complémentarité des offres immobilières de la colline de Montreynaud, avec celles des secteurs économiques situés à proximité (le technopôle et le secteur de la gare). Les témoignages et retours d'expérience ont également mis en évidence, outre la nécessité d'une approche prenant en compte les multiples échelles territoriales, l'importance d'une réflexion systémique. La question économique, dans les quartiers, s'appréhende nécessairement (peut-être plus qu'ailleurs) avec celles de l'emploi, de la formation et de l'insertion (notamment des habitants des quartiers). Le lien aux habitants demeure une préoccupation permanente et peut s'avérer un levier puissant pour garantir une certaine efficacité de l'action économique. Elle doit également prendre en compte les enjeux et contraintes

urbanistiques et environnementales. Elle gagnerait, aussi dans certains cas, à s'ouvrir aux dimensions culturelles et de cohésion sociale.

Le cas de Clermont Auvergne Métropole en est une bonne illustration, à travers la reconquête d'une friche industrielle qui mixe le développement d'activités commerciales, culturelles et tertiaires.

La réalisation d'un diagnostic a le mérite d'objectiver les besoins et les usages afin de limiter le risque d'une programmation déconnectée de ces réalités et davantage stimulée par les effets d'aubaine induits par les crédits de **l'Anru (Agence nationale pour la rénovation urbaine)**. Il s'agit concrètement de limiter la création de coquilles vides ou mal conçues. Ce préalable permettrait entre autres de travailler plus adroitement sur l'implantation d'activités artisanales, souvent masquées derrière la question du tertiaire et du commerce. Par cette approche, l'immobilier peut aussi contribuer à spécialiser certains quartiers dans des secteurs rares ou de pointe à l'image du design, du numérique ou des métiers d'art.

² – En effet, des configurations types dans le dimensionnement et dans la composition de l'offre commerciale s'imposent trop souvent, à l'instar de polarité de 1800 m² en moyenne composée d'une supérette, une pharmacie, une boucherie, une boulangerie, une offre de restauration rapide, un bar brasserie et un coiffeur. Cependant tous les quartiers ne peuvent assumer cette configuration du fait d'un potentiel intrinsèque différent, d'un environnement plus ou moins concurrentiel, et compte-tenu de la présence ou non des locomotives attendues.

Penser et agir en transversalité

Les principes de base évoqués pour les phases de diagnostic puis de programmation (économique et immobilière) doivent perdurer dans la conduite du projet, il en va de la réussite des opérations. En effet, l'expérience montre que bon nombre de dysfonctionnements mis en exergue dans les débats naissent d'un manque de concertation ou d'un fonctionnement en silo. La transversalité s'impose donc comme une règle d'or dans la gouvernance des projets immobiliers, notamment dans le cadre de la rénovation urbaine. Cela suppose de penser le projet puis de réaliser les arbitrages politiques, techniques et financiers sur la base d'une vision globale des enjeux, des potentiels et des contraintes. À défaut, le risque sur le plan économique est de devoir assumer des coups partis, et donc de devoir composer avec des contraintes qui auraient pu être évitées, comme le surdimensionnement de locaux d'activité en pied d'immeuble dans les nouveaux programmes de logements collectifs.

Cette règle est également applicable dans le pilotage opérationnel du projet. Or, la culture, les réseaux et les approches restent différents, voire divergents entre les développeurs économiques, les professionnels de la politique de la ville et les urbanistes. À eux d'ouvrir leur « référentiel » et d'associer les acteurs et dispositifs spécifiques à la rénovation urbaine ou à la politique de la ville avec ceux du droit commun.

Par ailleurs, la question de l'immobilier économique dans les quartiers, et plus largement celle du développe-



© CR•DSU - La stratégie immobilière dans les quartiers politique de la ville de Saint-Étienne Métropole, par le chef de projet politique de la ville, Aïssa Mezaber, le 9 novembre 2016

ment économique, n'échappe pas à la nécessité d'un portage politique fort et durable, qui incarne le projet immobilier. Celui-ci s'inscrit dans une feuille de route à (très) long terme et repose la plupart du temps sur des arbitrages financiers importants. En partageant les risques avec d'autres, la collectivité peut offrir une sécurité et une crédibilité supplémentaire au projet. Ce « choc d'investissement » s'avère très utile car il signale la volonté de transformer en profondeur l'image et la vocation d'un quartier et lui faire exprimer pleinement

son potentiel, comme le montre l'engagement de la ville de Thiers dans le projet de pépinière des métiers d'art. Toutefois, l'initiative publique induit une question : l'offre peut-elle créer la demande ? Les expériences présentées rappellent que l'édification de bâtiments économiques n'amène pas automatiquement une image ou une vocation économique. Dans ce contexte, l'animation joue un rôle très important car elle témoigne d'une volonté locale d'ancrer durablement l'équipement dans la vie du quartier.

L'engagement des bailleurs sociaux, un atout de plus

À l'instar des constats et recommandations opérés pour les acteurs du projet de rénovation urbaine, certains bailleurs sociaux font le choix d'aller plus loin que leur cœur de métier en contribuant à l'émergence de solutions d'hébergement à vocation économique. C'est le sens de la démarche initiée par les bailleurs de la Métropole de Lyon. Le témoignage

de Grand Lyon Habitat marque l'engagement des organismes HLM à jouer un rôle dans les projets de développement économique. La diversification fonctionnelle du quartier, par l'activité économique, est aussi un facteur d'attractivité résidentielle qui stimule de nombreux ressorts de cohésion sociale, de changement d'image, d'ouverture, etc.



© Aradel – Visite de l'espace commercial de la Gauthière, à Clermont-Ferrand, le 9 février 2017

L'implication des bailleurs en amont des réflexions de programmation économique devient dès lors un atout pour les professionnels. Au-delà de leur positionnement sur des sujets tels que les clauses sociales dans les marchés de travaux ou d'entretien, ils peuvent participer, avec différents niveaux et modalités d'implication, au développement d'une offre immobilière et aux possibilités de parcours résidentiel à partir du quartier. Certains bailleurs ont même dédié des équipes à la gestion et à la commercialisation de ces offres. D'autres s'appuient très fortement sur la collectivité pour trouver des solutions de médiation ou d'occupation. Le cas du centre d'affaires de quartier de Montreynaud (Saint-Étienne), issu de la transformation d'usage et du regroupement de plusieurs logements par le bailleur « le Toit Forézien » est un exemple probant. Sa naissance est une réponse empirique à des besoins locaux, avec

un bailleur convaincu des bienfaits de l'occupation plutôt que la vacance. Son évolution tient en grande partie aux transformations du quartier, et notamment son articulation avec

la pépinière d'entreprises, ou encore à son insertion dans le dispositif « la Fabrique à entreprendre » de Saint-Étienne Métropole, présenté dans le cadre de ce cycle³.

Des développeurs territoriaux qui osent innover !

Si la prise en compte de la question économique n'est pas nouvelle dans les quartiers, elle a néanmoins été remise au premier plan grâce à la dernière génération de contrats de ville. Les objectifs affichés (ou attendus) sont nettement plus affirmés que par le passé. Cela ne manque pas de bousculer les habitudes de travail et de collaboration pour les responsables du développement social urbain, d'une part, et les professionnels du développement économique, d'autre part.

Si certains territoires ont acté ce mode de fonctionnement depuis plusieurs années - c'est le cas de la Métropole de Lyon qui agit en s'appuyant sur des équipes organisées au sein de grands projets de ville (GPV) - d'autres l'ont intégré plus récemment, à l'image du service rénovation urbaine et politique de la ville de Clermont Auvergne Métropole. La première évolution tient à la recherche permanente d'hybridation entre droit commun et politique de la ville. Cela induit une capacité à

3 – Soutenu par la Caisse des dépôts et Saint-Étienne Métropole, ce dispositif propose un lieu unique pour tester, accompagner, financer et développer un projet d'entreprise.

agir en transversalité et à développer de nouveaux partenariats. Cette recherche de transversalité n'est plus une option. Elle tend à s'affirmer comme un facteur clé de succès des projets immobiliers et économiques. Dans la pratique, les professionnels agissent en ce sens en anticipant autant que faire se peut. Ils ont souvent le sentiment d'avancer plutôt de façon itérative que de manière programmée.

La seconde évolution a trait à la connaissance du terrain. L'action économique est d'autant plus performante qu'elle s'ancre dans les besoins et usages des acteurs locaux. Le quartier est un terrain d'action et

d'investigation pour chaque professionnel qui doit sans cesse aller à la rencontre des associations, des habitants, des entrepreneurs et dirigeants implantés localement, prendre en compte les logiques d'acteurs (que sont par exemple les investisseurs et les promoteurs), conduire des actions avec les ressources locales qui impactent la vie du quartier, tout en participant à sa promotion et à son ouverture au reste de la ville.

La troisième évolution est liée à la temporalité du projet. Les projets immobiliers, notamment dans le cadre de la rénovation urbaine, produisent des effets à long terme. L'action économique, comme d'autres compo-

santes du projet, intervient d'abord à court terme en proposant des solutions opérationnelles. Elle doit désormais participer en parallèle à une planification cohérente sur le (très) long terme. La communication autour du projet qui évolue avec le temps devient un enjeu crucial à maîtriser. Une double posture de développeur et d'aménageur s'impose aujourd'hui de plus en plus aux professionnels afin de travailler simultanément sur deux échelles de temps différentes. Or, en matière économique, ces postures sont habituellement incarnées successivement. ■

Parole aux participants

“ Il a été dit que les personnes des quartiers souffraient beaucoup mais on n'a pas travaillé sur les très puissantes solidarités qui existent (love money, entraide, convivialité évoquée avec l'exemple des gens qui, le jour de marché viennent poser leurs courses dans la cuisine de la banque...). Je pense qu'on pourrait trouver des clefs d'actions sur cette solidarité. ”

“ Cela revient à un numéro d'équilibriste quand il s'agit d'articuler efficacement les enjeux économiques et urbains. ”

“ Je retiens une innovation intéressante en matière d'immobilier : les containers pour des activités comme le stockage, souvent construits à proximité des grands chantiers. Ils peuvent être mis à disposition temporairement ”

“ On est mal informé sur les espaces disponibles et les aides. Avoir l'étiquette entreprise de quartier, c'est un marqueur important. Ce dont on a besoin pour démarrer, c'est d'abord un réseau ”

Nous adressons nos remerciements à tous ceux qui ont contribué au succès de ce cycle.

À Vincent Lecomte, consultant chez **Argo&Siloe**
qui a apporté son expertise du sujet à toutes
les étapes de travail.

Aux équipes
de la Métropole de Lyon **GRANDLYON**,
la métropole

de Saint-Étienne Métropole **SAINT-ETIENNE**
métropole

et Clermont Auvergne Métropole

+ **clermont**
auvergne
métropole

qui ont permis l'accueil des rencontres
et ont guidé les participants lors de la visite du quartier.

Aux intervenants qui ont apporté leur témoignage, leur analyse et leur retour d'expérience :

Nicolas BONNEFOY – Gérant d'Intencité – Agence d'urbanisme commercial

Maxime BRÉART – Coordinateur national – Fédération « Ma Boutique à l'essai »

Franck COLLOMB-GRIS – Chargé de création d'entreprises et du parc d'activités Côte-Rousse – Chambéry Métropole

Denis COMPINGT – Directeur prévention et vie sociale – Grand Lyon Habitat

Nadège COUTOULY – Chef de service renouvellement urbain et politique de la ville – Clermont Auvergne Métropole

Humbert DAVID – Architecte urbaniste – Directeur de Passagers des villes

Audrey DELALOY – Chef de projet, référente renouvellement urbain – Serl

Nicolas FOUILLANT – Chargé de mission à Saint-Étienne Métropole – Responsable de la pépinière d'entreprises de Montreynaud

Julien GOUBELY – Chargé de développement économique – Thiers Communauté / Ville de Thiers

Solène LABIAULE – Déléguée territoriale Auvergne – Adie

Catherine LAVAL – Chef de projet CitésLab, coordinatrice de la Fabrique à Entreprendre à Saint-Étienne Métropole – Mife Loire Sud

Guillaume LEBEAU – Chef de projet, référent ingénierie financière et montage de projets – Société d'Équipement et de Développement de la Loire (SEDL)

Aurélien MACADRÉ – Manageur de centres commerciaux et artisanaux – Épareca

Aïssa MEZABER – Chef de projet politique de la ville – Saint-Étienne Métropole

Hugo NIVOIX – Développeur économique Lyon 5ème et 9ème – Ville de Lyon / Métropole de Lyon

Bruno PELARDY – Chargé de développement territorial, Caisse des dépôts Auvergne-Rhône-Alpes

Frédérique SAVEL – Économiste et responsable développement – BpiFrance Le Lab

Aux trois entrepreneurs clermontois

Kevin FERREIRA – Vendeur d'articles de sport

Jamel AÏT BRAHAM – Artisan boulanger

Hazam FAYCAL – Gérant d'une société de déménagement