

## Promotion immobilière

# Comment les démarches de projets transforment les promoteurs

« Les villes n'ont plus un sou, la réorganisation de l'urbanisme va donc être largement portée par le privé. Les promoteurs capables de faire un quartier se comptent sur les doigts d'une main. »<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Citation de François Bertière, PDG de Bouygues Immobilier, in « Entretien avec François Bertière », *Le Minorange*, n° 86, revue interne du groupe Bouygues, hiver 2015-2016, p. 10-13.

L'approche par le projet urbain progresse dans les grands groupes de promotion immobilière. Certains se structurent pour développer une capacité d'intervention à l'échelle du projet urbain. Ils créent filiale d'aménagement ou département dédié aux grands projets, œuvrent à diffuser une culture de la ville dans les équipes et plus seulement du produit immobilier autonome.

Cette évolution correspond à une demande croissante de la part des collectivités, demande marquée par une conjonction de caractéristiques :

- Les « appels à projets innovants » et autres consultations nouveau genre qui se multiplient et sont fréquemment remontées en amont de la chaîne de conception.
- Le mouvement d'affirmation et de compétition des métropoles, tentées de faire appel à des investisseurs qui apporteront les moyens financiers de l'ambition des élus locaux.
- Les montages faisant la part belle à la prise de risque du privé, évitant autant que possible le portage financier.
- Corollaire aux points précédents, le recours à des promoteurs privés s'étend à des quartiers entiers<sup>2</sup>.
- L'ouverture à la concurrence des concessions d'aménagement depuis 2007, imposée par la réglementation européenne. L'approche par le projet urbain renvoie

<sup>2</sup> Catherine Sabbah, « Les groupes privés prêts à prendre le relais des villes », *Les Échos*, 11 mai 2015.

également aux logiques de montage et de formes urbaines type « macrolots », généralisées depuis l'opération du Trapèze à Boulogne-Billancourt (au milieu des années 2000). Jacques Lucan a démontré le « succès théorique et pratique » du macrolot et décrit ses conséquences sur l'organisation des acteurs. Le promoteur qui assure la coordination à l'échelle de l'îlot des différents constructeurs, devient « aménageur de second rang »<sup>3</sup>. Et pour beaucoup de programmes immobiliers, les dispositifs liés à la mobilité (le stationnement notamment), à la préservation de l'environnement, à l'énergie et au numérique, renforcent le besoin de mutualisation entre bâtiments et en conséquence ce glissement du projet immobilier, vers la prise en compte de l'échelle du projet urbain. →

<sup>3</sup> Jacques Lucan, *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixités*, Éditions de la Villette, 2012, p. 89.

### Entr'ouvrir la « boîte noire »

Les acteurs publics doivent saisir de l'action des acteurs privés pour l'orienter dans le sens de leurs intérêts. Il y a un préalable : ouvrir la boîte noire que constitue l'intervention des acteurs privés dans la ville et analyser leurs stratégies d'intervention (...). ■

**Isabelle Baraud-Serfaty**<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Isabelle Baraud-Serfaty, « La nouvelle privatisation des villes », *Esprit*, mars-avril 2011, p. 167.

**Dan Mosbah**

Chef de projet développement économique en collectivité territoriale

→ L'ensemble de ces facteurs conduit les promoteurs, et plus particulièrement les grands groupes, à travailler autrement. Exigence de transversalité, multiplication des expertises et partenariats nécessaires, complexité due à la mixité des produits immobiliers et imbrication des fonctions, transformant leurs modalités d'intervention et leur organisation interne.

Ces évolutions peuvent être lues sous l'angle du dé-séquençage ou de l'intégration amont/aval de la chaîne de l'aménagement, mais il est possible de proposer un autre regard en observant, sous l'angle de leur organisation interne, les mutations à l'œuvre chez les promoteurs.

Une enquête réalisée auprès des grands promoteurs impliqués dans des opérations urbaines complexes<sup>4</sup>. Des praticiens ont été interrogés sur l'organisation mise en œuvre à cette occasion. L'approche par le projet urbain a-t-elle concouru à faire évoluer les organisations depuis cinq ans ? Les grands promoteurs ont-ils tous développé des cellules « Grands projets », voire des « ensembliers urbains » ? Sur quels organigrammes formels ou informels se sont-ils appuyés alors ? Comment est traitée la question de la mixité programmatique, quand domine la culture de la production de logement, métier bien distinct du bureau ou du commerce ? Pour répondre aux enjeux d'un morceau de ville complet, les acteurs recherchent-ils à intégrer toutes les compétences ? Ces interrogations renvoient ainsi à la mobilisation de ressources internes ou externes pour les enjeux de maîtrise énergétique, le développement de commerces, etc. Elles portent sur les synergies recherchées entre les compétences internes au groupe, synergies parfois mises en avant dans la communication *corporate* (et dans les faits, parfois atteintes).

On peut penser que les grands promoteurs font évoluer leurs configurations organisationnelles, pour s'adapter aux modifications de l'environnement de marché, par le recours à des unités dédiées aux grands

projets, ou à des formes nouvelles de collaboration entre les métiers (aménagement/logement/bureaux/commerces). On dessinera ici une vision générale de l'implication en matière de grands projets urbains<sup>5</sup> et la confronter aux enjeux en termes d'organisation interne.

### Projets urbains et départements dédiés chez les promoteurs

D'une manière générale, plusieurs grands traits caractérisant les évolutions récentes des leaders de la promotion immobilière :

- l'importance prise par la R & D, l'innovation, notamment autour des enjeux envi-

ronnementaux et

- l'affectation de ressources à des « grands projets » (projets immobiliers complexes et mixtes, projets urbains d'envergure), qui semblent être un possible relais de croissance pour certains, ou du moins un métier sur lequel il est de plus en plus important de se positionner.

Sur la base des indications relevées dans la presse économique, il est possible de classer les groupes de promotion en fonction du nombre de projets urbains (avec implication dans les tâches de conception et de coordination).

#### Classement indicatif en nombre de projets par groupe depuis 5 ans environ :

1. Eiffage Construction, via ses filiales Eiffage Immobilier & Eiffage Aménagement.
2. Nexity Groupe, Villes et Projets (ensemblier).
3. Bouygues Immobilier, UrbanEra (ensemblier urbain).
4. Bouygues Construction, et Linkcity Île-de-France (ex-SODEARIF).
5. Icade.
6. Altea Cogedim.

Le classement par nombre de projets donne des ordres de grandeur sur l'activité réelle en matière de projets urbains. Il permet de s'affranchir des effets de communication. Le groupe Eiffage Construction avec ses filiales Eiffage Immobilier et Eiffage Aménagement, le groupe Nexity avec notamment sa filiale Villes et Projets (« ensemblier urbain »), Bouygues Immobilier avec son département UrbanEra, figurent en tête du classement. On distingue Bouygues Immobilier et Bouygues Construction, deux branches du conglomérat Bouygues (TF1, BTP, immobilier), parce qu'elles fonctionnent de manière autonome et n'hésitent pas, selon leurs propres dirigeants, à pratiquer l'émulation interne. Des promoteurs immobiliers aussi importants que Kaufman & Broad, Sogeprom (filiale de la Société générale) ou Crédit agricole Immobilier comptent au maximum deux projets à leur actif : ils ne figurent pas dans le classement. D'autres opérateurs qui affichent la volonté d'accompagner les collectivités,



ronnementaux et énergétiques, et des solutions techniques en évolution rapide (numérique) ;

- des stratégies de recherche de rendement, par exemple à travers l'immobilier géré tel que les résidences étudiantes ;
- des stratégies de spécialisation ou de diversification sur certains métiers : immobilier de santé (Icade notamment), logistique (Kaufman & Broad par exemple). Ces stratégies se mêlent à des recherches de diversification pour se positionner sur des produits ayant un bon rendement, ou un niveau de risque limité, dans des marchés cycliques qui exposent toujours les entre-

<sup>4</sup> L'article est issu d'un travail de recherche portant sur l'organisation des grands groupes de promotion immobilière en relation avec les projets urbains, dans le cadre de l'École d'urbanisme de Paris.

<sup>5</sup> Le projet urbain est entendu ici comme une opération urbaine d'envergure, présentant un haut niveau de complexité et de mixité programmatique.

ne peuvent présenter aucune réalisation à ce jour, et il est impossible de trouver trace de l'existence d'une cellule « grands projets » apte à répondre à des consultations pour des projets urbains complexes. C'est le cas du Crédit agricole Immobilier qui dans sa communication Internet, affirme la volonté d'« accompagner encore mieux les collectivités dans l'aménagement urbain local »<sup>6</sup>. Mais aucun indice ne permet d'identifier, en regard, des réalisations effectives. À l'inverse, BNP Paribas dispose bien d'une cellule apte à répondre à des consultations pour des projets urbains complexes, mais sans avoir remporté de succès significatif à ce jour.

L'étude de l'implication des promoteurs dans des projets urbains, peut être croisée avec le recensement de leurs départements aménagement ou grands projets dédiés. Les six groupes identifiés disposent bien de départements *ad hoc*, sous différentes appellations. Altarea Cogedim possède, par exemple, depuis 2013 une Direction des grands projets urbains. Bouygues Immobilier a structuré sa démarche en la matière, à travers la « marque interne » UrbanEra, créée en 2011 dans le « but d'accompagner les collectivités locales dans leurs projets éco-urbains », « pour des projets urbains durables »<sup>7</sup>. Cette « marque interne » dépendant initialement du pôle Immobilier d'entreprise, a été élevée à la fin de l'année 2015 au rang de direction générale de Bouygues Immobilier. Nexity, le numéro un français, compte avec Villes et Projets, « l'un des pionniers en la matière, filiale transverse du premier promoteur français »<sup>8</sup>. Le groupe s'appuie aussi sur sa filiale dédiée aux grands projets résidentiels Apollonia.

Seules ces majors semblent en capacité de se positionner avec succès sur les grandes opérations lancées par des établissements publics dans les grandes agglomérations. Elles sont encore moins nombreuses à être capables de déclencher de grandes opérations d'aménagement, par l'acquisition de grands tènements auprès de privés (opération Linkcity Île-de-France à Bagneux, Docks de Saint-Ouen avec Nexity).

On peut noter cependant que certains promoteurs de taille intermédiaire se dotent également de départements aménagement ou grands projets. OGIC par exemple, promoteur de taille intermédiaire, a ouvert en 2016 un poste de directeur du développement urbain et des innovations, « en charge de mettre en place au sein du groupe des grands projets urbains, mixtes et complexes », poste occupé par une personne issue de Villes et Projets (Nexity). Le groupe Kaufman & Broad compte depuis 2014 une Direction du développement des grands projets, poste occupé par un ancien d'UrbanEra (Bouygues Immobilier). La logique de diffusion de ce type d'unité et d'essaimage des compétences, connaît à l'évidence une accélération depuis le début de la décennie 2010.

## Types d'organisation

À travers des études de cas, les modalités d'intervention et d'organisation interne chez les promoteurs peuvent être caractérisées à grands traits. Les entretiens avec des professionnels ont conduit à examiner plus particulièrement « Nanterre Cœur de quartier » (Bouygues Immobilier) et la consultation du Belvédère à Bordeaux (Nexity-Altarea-Cogedim-Pitch Promotion).

### Le choix de l'intégration : Bouygues Immobilier

L'analyse de l'organisation interne chez Bouygues Immobilier pour l'opération Cœur de quartier à Nanterre, aboutit à identifier un premier grand type d'organisation, marqué par le choix de l'intégration des métiers, des compétences et des équipes opérationnelles nécessaires à la réalisation d'un morceau de ville. Cette intégration porte sur deux facteurs-clés : la fonction « d'ensemblier » ou coordinateur interne, interlocuteur unique de la collectivité publique ; l'intégration de la fonction relative à l'immobilier commercial.

Nanterre Cœur de quartier est une opération menée par l'Epadesa. La phase II engagée en 2013, se caractérise par un contexte économique moins difficile que la phase I, lancée avant la crise de 2008 par Altarea-Cogedim et Eiffage Immobilier<sup>9</sup>, et par un calendrier plus en adéquation avec des

aménagements publics prévus (le réaménagement de la gare Nanterre Université), ce qui apporte de la valeur ajoutée au secteur.

Pour cette phase II, Bouygues Immobilier, Nexity avec Sodes (investisseur commercial) et Sogeprom avec Cristal (*idem*), avec leurs équipes respectives de maîtrise d'œuvre, concourent « sur un mode inspiré du dialogue compétitif. »<sup>10</sup> Le lauréat UrbanEra, « marque » des éco-quartiers de Bouygues Immobilier, avec l'agence François Leclercq, est retenu en février 2013 : « À la fois promoteur de l'ensemble du programme, et investisseur-gestionnaire des commerces, Bouygues Immobilier propose une programmation originale, et séduit, par sa forme urbaine et commerciale. [...] au cœur du forum, nouvelle centralité attractive qui comprend le complexe de cinéma, le Cube Next<sup>1</sup>, les boutiques, le fitness [...]. Des commerces animent tous les rez-de-chaussée d'immeubles. [...] Bouygues Immobilier propose des parkings ouverts au public avec quelques places privatives [et la] mutualisation des productions et consommation des ressources énergétiques, notamment par un réseau d'eau tempérée. Deux exemples illustrent cette ambition : la récupération de la chaleur émise par les pompes à chaleur air/eau, ou celle des parkings pour chauffer bureaux et logements. »<sup>11</sup>

Pour répondre à la consultation, Bouygues propose donc une offre intégrée, y compris sur la programmation commerciale et culturelle. L'opération Cœur de quartier intègre à cette fin un prestataire artistique, l'agence « Cultiver la ville ». Les bilans de promotion sont agrégés par UrbanEra tout en restant élaborés par métier. Enfin UrbanEra vérifie la conformité du produit avec ce qui a été projeté, par l'examen des permis de construire avec ses AMO Développement durable et Paysage. Sur cet aspect, l'entité UrbanEra présente un fonctionnement similaire aux ensembliers et aménageurs d'Eiffage ou Nexity.

L'opération de Nanterre est « initiée dans le cadre de l'ancienne organisation », caractérisée par le fait que « les différents pôles [métiers] intervenaient chacun de leur côté »<sup>12</sup>. Au →

6 <http://www.ca-immobilier-corporate.fr/description.php?page=strategie>

7 Bouygues Immobilier, Communiqué de presse du 05/10/2011. URL : <https://www.bouygues-immobilier-corporate.com/news-room/bouygues-immobilier-creer-urbanera-pour-des-projets-urbains-durables>

8 Julie Pollard, « Les groupes d'intérêt vus du local. Les promoteurs immobiliers dans le secteur du logement en France », *Revue française de science politique*, 2011/4 (vol. 61), p. 699.

9 Fondation des villes, mixité fonctionnelle versus zoning : de nouveaux enjeux ? « Kits » de développement et mixité fonctionnelle. Rapport final au PUCA, avril 2013, p. 129.

10 Interview de Marie Jorio, directrice opérationnelle Nanterre/La Garenne Colombes à l'Epadesa, 2014, site Internet de convergences-CVL, décembre 2013. URL : <http://www.convergences-cvl.com/marie-jorio/>

11 Epadesa, communiqué de presse du 23 avril 2014, « L'Établissement public d'aménagement de La Défense Seine Arche désigne le promoteur Bouygues Immobilier pour la construction d'un ensemble urbain de 70 000 m<sup>2</sup> à Nanterre, au pied de l'université. »

12 Les citations reprennent les propos de plusieurs opé-



➔ début de l'opération, la « marque » UrbanEra, dépend encore d'Éric Mazoyer, DG délégué chargé de l'immobilier d'entreprise. L'équipe, aux effectifs probablement restreints, a pour mission de « répondre d'une seule voix » pour la programmation commerciale, les bureaux, les logements, à la collectivité publique. Même si « dans la vraie vie, c'est plus compliqué ». Pour le cas de Nanterre Cœur de quartier, la coordination des différents métiers constitue une exigence forte de l'Epadesa. À la fin de l'année 2015, la marque devient direction à part entière, afin de « renforcer ce positionnement sur le créneau des opérations complexes ».

Ainsi aurait-on commencé avec l'organisation de 2011 pour se dégager d'un « fonctionnement en silo par filière », tant l'opération recelait une problématique de pilotage, de souplesse, « un besoin cruel de synthèse ». « Cœur Université est typiquement le genre d'opérations que l'on souhaite développer chez UrbanEra ». À cet égard, elle constitue sans doute une étape dans l'évolution de l'organisation chez Bouygues Immobilier. Et si la sortie d'une intégration verticale est jugée « pas facile », nécessitant « de la pédagogie », « assez vite, il y a des gens qui marchent ».

Le besoin de coordination et de synthèse découle des exigences techniques liées à la mutualisation des parkings, à la superposition commerces/logement, à la gestion des dispositifs énergétiques, etc., d'une programmation très dense et multifonctionnelle. Ces questions ne font « pas [l'objet] d'arbitrages, [mais de] négociations en permanence entre les parties prenantes ». « À chaque fois, je devais expliquer, chacun voulant défendre son pré carré. » En fin de compte « les chefs de projets s'y mettent », ce qui ferait émerger l'intérêt de travailler ensemble. En ce sens, en suivant ce point de vue d'un chef de projet d'UrbanEra, on peut noter chez Bouygues Immobilier une réelle diffusion de la culture du projet urbain.

Toutefois il semblerait qu'il y ait eu une tentative, pour Nanterre Cœur de quartier, de rassembler les ressources nécessaires, à partir des *business units* concernées dans chacun des métiers, au sein d'une direction de projet UrbanEra. Option refusée par les autres pôles de l'entreprise. Les indications collectées laissent supposer des discussions internes et des arbitrages défavorables à la constitution de cette équipe-projet complète chez UrbanEra. De plus, la difficulté à faire coïncider les besoins fonctionnels de chaque

rationnels chez Bouygues Immobilier.



**Maquette de l'Epadesa, juin 2016. Développement du projet le long de la voie ferrée, de part et d'autre de la nouvelle gare de Nanterre Université livrée en 2015. En rouge au fond : les bâtiments déjà érigés de la phase I.**

© Dan Mosbah

type de programme, et à faire entendre la cohérence du projet à l'échelle de quartier, est très sensible dans les relations avec « les services techniques », dans les agences territoriales de Bouygues Immobilier, en charge de la phase de maîtrise d'œuvre et des relations avec les entreprises de construction. Le développement d'UrbanEra, interlocuteur unique de la collectivité publique et agrégateur des équipes opérationnelles, témoigne donc d'un fort volontarisme. Sa gestation apparaît pourtant difficile au regard des rapports de force avec les autres métiers du groupe (logement, immobilier commercial, tertiaire).

Le deuxième facteur-clé de la tendance à l'intégration tient à l'immobilier commercial. L'analyse des opérations Ginko à Bordeaux et XXL à Marseille (Euroméditerranée II) permet de compléter les enjeux posés par le dialogue interne entre ce métier et les autres.

Pour Nanterre, le volet commercial fait l'objet d'attentes fortes de la part de l'Epadesa, d'autant que sur ce point la phase

I dans les années 2000 se serait révélée décevante. « Nous avons fait appel à des groupements comportant des investisseurs gestionnaires spécialisés en commerce au même titre que les spécialistes du logement et du tertiaire, afin que le commerce ne soit pas réduit à peau de chagrin » indique l'Epadesa.

À la même période Bouygues Immobilier prend la décision « de réinvestir sur le commerce », pour plusieurs grandes raisons :

- l'ambition du groupe d'être présent sur tous les domaines d'intervention ;
- la réflexion sur les interventions à l'échelle de quartiers ;
- l'expérience mitigée des mariages avec un partenaire pour les commerces.

La valeur ajoutée de la toute jeune Direction de l'immobilier commercial (fin 2012-début 2013) aurait été de réintroduire une lecture plus opérationnelle de l'activité commerciale et de l'animation culturelle. En effet, l'approche initiale aurait suscité des retours négatifs lors d'un premier oral de la dernière phase de sélection des trois candidats retenus. L'équipe commerces aurait repris la démarche, en retravaillant



Bouygues Immobilier. On peut schématiquement retracer la position des pôles métiers au comité d'engagement :

- Département logement : réticence à s'engager.
- Bureau, tertiaire : doute sur les possibilités de commercialisation.
- Immobilier commercial : position très favorable, au regard des flux de clients des Puces et du chiffre d'affaires en conséquence.

Bouygues s'engagera finalement dans cette grande opération.

L'opération plus ancienne du quartier Ginko (ZAC La Berge-du-Lac) à Bordeaux, confirme l'importance du débat interne entre métiers. Pour mémoire, l'aménagement d'une friche urbaine en un programme mixte de 1250 logements revient au groupe Bouygues Immobilier, lauréat d'un concours de consultation lancé par la communauté urbaine de Bordeaux (CUB) en 2006. « *Ginko est certainement la première opération à opérer le rapprochement entre quartier durable et promoteur-aménageur privé.* »<sup>15</sup> Il est plausible que la gestation de Ginko a joué pour beaucoup dans la création du futur ensemblier urbain de Bouygues, alors sous l'appellation marketing (« marque interne », label), fin 2011.

Le projet comporte une « *galette de 30 000 m<sup>2</sup> de commerces, 23 immeubles de logement au-dessus* ». Il suscite de vifs débats internes entre l'Immobilier commercial (à Paris) et l'équipe chargée de l'aménagement de Ginko, laquelle relève de la direction régionale Aquitaine-Pays basque. Une des difficultés aurait tenu à la « *mainmise des gens du logement* », c'est-à-dire le gros des équipes opérationnelles de Bouygues, et culture métier dominante au sein de la maison.

Au total, la question de l'immobilier commercial et de l'animation commerciale, souvent difficile à traiter dans les opérations des Établissements publics d'aménagement, apparaît comme un élément-clé dans la capacité d'un groupe à se positionner sur des projets urbains, et ce au même titre que l'existence d'une cellule « *grands projets* » chargée de coordonner en interne les différents intervenants.

## Alliances, partenariats, prestataires : Nexity

Deux aspects caractérisent Nexity, le numéro un du secteur de la promotion immobilière : la souplesse de la coordination entre les entités, notamment via son « *ensemblé urbain* », Villes et Projets ; un recours très important aux alliances et aux prestataires externes.

L'examen de la consultation du Belvédère remportée par Nexity et ses alliés Altarea-Cogedim et Pitch Promotion, à Bordeaux, est révélatrice d'une autre forme d'organisation. Elle concerne pour mémoire l'opération du Belvédère et constitue la première phase de la ZAC Eiffel Garonne sur la rive droite du fleuve. Elle représente environ 140 000 m<sup>2</sup> de droits à construire. La procédure de consultation exigeante et complexe lancée par l'EPA Euratlantique se déroule en plusieurs phases pour les trois équipes sélectionnées. Les trois groupements promoteur/maîtrise d'œuvre urbaine et architecturale retenus pour la compétition étaient :

- L'équipe « *Cœur battant* » composée de DomoFrance, Icade, Pichet, Adim.
- L'équipe « *Horizons Belvédère* » composée de Vilogia, BPD Marignan, Linkcity (filiale de développement de Bouygues Construction).
- L'équipe « *Nexity/Cogedim/Pitch Promotion* » avec comme maîtres d'œuvre urbains, les agences Güller & Güller, Hondelatte Laporte, et le paysagiste Max Gross.<sup>16</sup>

Le groupement lauréat repose sur un assemblage particulièrement complexe de ressources internes, d'alliances, de partenariats et de recours à des prestataires. Un grand nombre de partenaires sont présentés dans la réponse finale à la consultation, comme d'ores et déjà prêts à s'investir sur le projet :

- Pour le logement social : Clairsienne et ICF Habitat Atlantique.
- Pour le stationnement et la mobilité : QPark, « *gestionnaire de parkings mutualisés* » ; Zen Park, opérateurs de « *réseaux de parkings partagés accessibles grâce à une application pour téléphone mobile* » ; Ubeeqo, « *société de services d'autopartage* ».<sup>17</sup>
- Pour l'animation du quartier : la Bellevilloise, également citée parmi les pres- ➔

la programmation pour avancer l'idée d'un cinéma comme locomotive du projet, doublée d'un volet restauration avec ouverture le soir, et ouverture complémentaire le midi pour les populations salariées<sup>13</sup>.

L'Appel à manifestation d'intérêt (AMI) relatif au quartier XXL, dans le cadre d'Euro-Méditerranée II, à Marseille, illustre également l'importance prise par la question des commerces, entendue comme brique de compétence-métier. En novembre 2015, « *le groupement Marseille Makers, composé de Bouygues Immobilier (mandataire) et Linkcity (anciennement Cirmad, filiale de développement immobilier de Bouygues Construction), est désigné lauréat de l'appel à manifestation d'intérêt pour la réalisation d'un écoquartier au sein de la ZAC Littorale, au nord de Marseille. Cet écoquartier de 200 000 m<sup>2</sup>, baptisé provisoirement XXL, qui comprendra 2 800 logements, 60 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 10 000 m<sup>2</sup> de commerces, sera un véritable incubateur d'innovations sociales et économiques.* »<sup>14</sup> L'affaire aurait suscité un débat interne au groupe

<sup>13</sup> Soit la condition n° 1 de la diversité et de l'animation d'une ville telle qu'exposée par Jane Jacobs, dans son fameux *Déclin et survie des grandes villes américaines*, 1961 (1991, Pierre Mardaga éditeur). p. 157 sq.

<sup>14</sup> Bouygues, Document de référence 2015, *op. cit.*, p. 43.

<sup>15</sup> Aurélien Taburet, « Promoteurs immobiliers privés et problématiques de développement durable urbain », Université du Maine, Espaces et Sociétés, thèse de doctorat, 2012, p. 249.

<sup>16</sup> Établissement public d'aménagement Bordeaux Euratlantique, *Projet urbain Garonne Eiffel*, 4 p., novembre 2014.

<sup>17</sup> Nexity, « Réponse finale à la consultation Belvédère », trois livrets, 2016. Livret n° 3, p. 46-47.



→ tataires associés à l'élaboration de la réponse du groupement à la consultation ; l'agence Aetc. Le co-promoteur Altarea-Cogedim, aurait visiblement joué un rôle majeur sur le volet animation, notamment via « ses partenaires »<sup>18</sup>.

Le montage est matérialisé par une société de co-promotion et une structure de co-promotion pour les commerces, avec clause de revente à Altarea-Cogedim, investisseur. Un AMO environnemental et développement durable commun, Franck Boutté Consultants, est retenu par « convergence » entre les trois promoteurs après consultation rapide de trois candidats. Le groupement mobilise divers bureaux d'étude externes, des prestataires recommandés par l'Établissement public d'aménagement, mais aussi des expertises internes très spécifiques chez Nexity, Cogedim, Altarea ou Pitch Promotion. À titre d'exemple, les études techniques pour construction bois sont menées par la filiale Nexity dédiée, Ywood-Terenéo. Il s'appuie enfin sur deux agences de communication pour le rendu du cahier des charges et pour le film présentant les principes d'aménagement.

Aucun organigramme de projet n'aurait été dessiné pour cette architecture complexe. L'organisation et la répartition des tâches se seraient appuyées sur la production de simples comptes rendus.

Côté Nexity, cette démarche de projet de longue haleine mobilise un directeur de projet chez Villes et Projets, coordonnateur des filiales internes Nexity et des contributions des promoteurs alliés, mais aussi la division régionale couvrant l'Aquitaine, Nexity Georges V, Nexity immobilier d'entreprise Province, basée à Lyon, la Direction développement durable et marketing stratégique, la Direction des affaires financières et la direction juridique.

Outre la consultation du Belvédère, d'autres opérations de Nexity ont pu faire l'objet d'observations : l'opération sur l'ancien site de PSA à Asnières ; la ZAC Bois-sière-Acacias à Montreuil ; les consultations pour les projets autour des gares du Grand Paris Express, notamment celle de Créteil-L'Échat ; les « Docks libres » à Marseille (secteur ANRU Quartier de Saint-Mauront)<sup>19</sup>. Les indications recueillies amènent

à constater que ces opérations bousculent organigrammes et périmètres géographiques d'intervention des différents départements internes de Nexity. De fait, « *l'intervention de Villes et Projets ne répond pas à une règle prédéfinie, [elle] dépend du sourcing foncier* ». Et la complexité des projets immobiliers requerrait « *beaucoup d'informel* ». Parmi les autres formulations notables : « *il n'y a pas de règles* », il s'agirait d'une « *démarche agile* », il n'existerait « *pas d'organigramme de projet formalisé* ».<sup>20</sup>

Pour l'ensemble de ces opérations, n'existeraient pas d'organigramme de projet interne au groupe de Nexity. Les configurations organisationnelles apparaissent pour le moins peu lisibles.

La consultation du Belvédère illustre, au passage, la stratégie d'alliance choisie par Nexity en matière d'immobilier commercial. Cette stratégie est aussi celle de la consultation de Massy pour le réaménagement du centre commercial des Franciades, avec l'investisseur Sodes (Nexity Apollonia lauréat). Pour Nanterre Cœur de quartier, si Bouygues Immobilier a finalement été retenu avec une offre complètement intégrée, Nexity concourait également avec l'investisseur Sodes. De 2007 à 2011, le promoteur a compté un département dédié « Nexity commerces ». Après sa fermeture, reste une petite équipe support pour la gestion des commerces en pieds d'immeuble. Cette équipe est suffisante pour le merchandising de quelques milliers de m<sup>2</sup> de surfaces commerciales. Mais quand les exigences augmentent et qu'il est nécessaire de repenser le programme, et de produire un concept original, Nexity, numéro 1 du secteur recourt à des alliés. Pour la consultation du Belvédère, « *on s'est dit qu'il fallait Altarea-Cogedim* ». Cette alliance entre entreprises concurrentes, peut être qualifiée « *d'alliance de pseudo-concentration* »<sup>21</sup>.

## Où va-t-on ?

### Le métier de promoteur s'est complexifié et transformé

« *Avant c'était simple* »<sup>22</sup>, mais dans les cinq dernières années les demandes des collectivités se sont complexifiées : gestion de plus en

plus sophistiquée des systèmes énergétiques, appel à projet innovant, appels à manifestation d'intérêt, appel à projet urbain innovant, consultation des 50 000 à Bordeaux, « Réinventer Paris »... « *On a maintenant affaire à des demandes imbriquées, avec de l'innovation, de la concertation, la transition énergétique* »<sup>23</sup>. « *Le métier de promoteur était à peu près normal avant. Jusque-là, on allait chercher du foncier, on en donnait une valorisation [...] mais le cadre de l'AMI exige d'aller faire de l'urbain [...] La mise en réseau qu'induisent les appels d'offre type AMI m'oblige à rencontrer une à deux structures par semaine* »<sup>24</sup>.

De fait les consultations récentes ont bien contribué à faire évoluer l'organisation, par leurs exigences en ressources, en expertise, en transversalité. C'est le cas pour Nexity, avec « Réinventer Paris », avec les consultations pour les quartiers de gare du Grand Paris Express ou encore avec la promesse de vente du Belvédère à Bordeaux. Certains grands projets auraient amené à « *travailler vraiment ensemble* », autrement dit à décloisonner. Les réponses aux appels d'offre complexes émanant des collectivités auraient même généré un tel effet d'apprentissage au sein des filiales de promotion classiques, accroissant leur capacité d'innovation, que la valeur ajoutée de « l'ensemblé » pionnier Villes & Projets serait désormais moindre.

On a noté également le virage stratégique chez Bouygues Immobilier. « *De la réalisation d'immeubles à énergie positive nous sommes passés à l'aménagement de quartiers durables et c'est là un vrai levier de croissance* »<sup>25</sup>. Ce discours volontariste en faveur d'un changement de culture, pour penser désormais quartier et non plus immeuble, illustre bien l'ambition des dirigeants, emblématique d'une volonté de mise en tension une grande organisation efficace mais cloisonnée.

On peut par ailleurs supposer que les démarches dites « innovantes », c'est-à-dire en réalité exigeant un produit complexe et multifonctions porté par un groupement d'acteurs, favorisent les structures les plus aptes à faire bouger les lignes en interne, et facilitent l'arrivée de nouveaux entrants plus compétents sur certaines briques de métier.

<sup>23</sup> Vincent Josso, Flore Trautmann, « Fabrique urbaine cherche méthodes collaboratives », *La Revue Foncière*, n° 9, janvier-février 2016, p. 15 sq.

<sup>24</sup> C., responsable du développement d'un promoteur, intervenant lors de la table-ronde « AMI : quelle place pour la programmation urbaine ? » organisée par Aptitudes urbaines, 6 juillet 2017.

<sup>25</sup> François Bertière, <http://www.aef.info/abonne/depêche/193610/search/>

<sup>18</sup> Plaquette de présentation de la proposition Nexity, Altarea-Cogedim, Pitch, novembre 2015.

<sup>19</sup> « Entretien avec Jean-Philippe Ruggieri, directeur général Immobilier résidentiel de Nexity ». Document

Nexity pour Arkea, 2016, 4 p.

<sup>20</sup> Entretiens avec des opérationnels de Nexity.

<sup>21</sup> Jean-Pierre Helfer et alii, *Management. Stratégie et organisation*, Vuibert, 2010, p. 250 sq.

<sup>22</sup> Citations extraites des entretiens avec les professionnels.



## À la recherche des organigrammes perdus

La reconstruction des organigrammes et l'examen des parcours individuels, fait bien apparaître l'augmentation du nombre de départements grands projets. Ces cellules développent selon leur taille, le savoir-faire et la culture maison du promoteur, une gamme de services variable. Quelle est leur rôle et leur poids, au sein des structures préexistantes des promoteurs ? Comment se formalisent les méthodes de travail en commun, permettant par la transversalité de dépasser les frontières entre métiers ?

Les organigrammes pourraient établir ces relations. Ils semblent peu usités. Chez Linkcity (Bouygues Construction), l'absence d'organigramme renvoie à une ambiance de travail spécifique : pas de bureau en propre, système d'information interne couplé à une messagerie instantanée, culture de relations peu attachée aux protocoles hiérarchiques. En ressortirait une structuration très souple faisant appel à des ajustements mutuels en permanence, accordant un poids important aux individualités, aux réseaux de chacun, aux affinités. On rapprocherait les individualités parce qu'« *un tel est plus ou moins bon là-dessus* ». De fait, c'est le sur-mesure qui semble dominer. Cela rejoindrait d'ailleurs l'observation des consultations « innovantes » récentes. Ces dernières donnent lieu à des processus qui ne sont ni industrialisables ni routinisables, or cet état de fait

## Massy Franciades, Nexity-Apollonia.

© Dan Mosbah

s'accommode mal d'organisations trop hiérarchiques, verticales et routinières, figées dans des organigrammes types.

Mais là où l'on s'attendrait à trouver une bureaucratie professionnelle au sens d'Henry Mintzberg<sup>26</sup>, mâtinée de structure matricielle et selon les cas d'une organisation en mode-projet, on trouve des chevauchements confus, des chefs de projet sans mandat réel, aux fonctions et aux titres mal identifiés. A-t-on pour autant affaire à des « structures agiles » ? Si l'on s'appuie sur une définition de la structure agile comme « *organisation définie par un organigramme plat, la décentralisation, des frontières internes et externes floues, la transversalité de l'organisation* »<sup>27</sup>, le terme paraît pourtant peu approprié. En effet, les promoteurs s'organisent en agences et unités opérationnelles bien établies. Les métiers sont cloisonnés (logement *versus* immobilier commercial par exemple) et s'appuient sur des hiérarchies solides. Aucun modèle-type ne ressort donc lisiblement.

En revanche, l'examen des probléma-

tiques d'organisation des promoteurs, met en exergue la nécessaire combinaison des quatre métiers : logement, tertiaire, commerces et « ensemblier ». Le pari consiste donc à acquérir et/ou faire fonctionner ensemble les quatre briques de métiers. ■

<sup>26</sup> Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1998 (1<sup>ère</sup> édition en 1982), 434 p.

<sup>27</sup> Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, *Management. Stratégie et organisation*, Vuibert, 2010.