

#3

Juin 2022



La lettre de réflexion
de Vinci Immobilier Auvergne Rhône Alpes

p. 4

Regards croisés sur l'avenir de la profession immobilière

Interview : Henry Buzy-Cazaux
« *La profession s'ouvre de plus en plus à l'intelligence partagée* »

Interview : Ilias Romdhani
« *La profession de promoteur immobilier permet d'agir pour améliorer concrètement certains aspects de la vie en société* »

p. 10

Réindustrialiser les territoires : pourquoi et comment ?

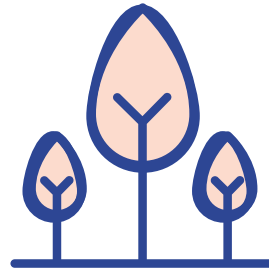
Interview : Anaïs Voy-Gillis
« *Les contraintes urbaines peuvent être une opportunité pour l'industrie* »

Interview : CSI FRANCE
« *Le développement des startups industrielles permet de gagner en souveraineté et en impact environnemental* »

Focus : East Line (Villeurbanne) :
une nouvelle image des sites industriels

Industries et territoires : le cas inspirant de l'entreprise Michelin à Clermont-Ferrand

Focus : Fabriks de Mai
(Clermont-Ferrand)



SOMMAIRE

p. 18

Renaturer la ville : le regard d'un paysagiste

Interview : Marco Rossi
« *Il faut se donner les moyens de restaurer la vie et de partager l'espace avec elle* »

Focus : Wellcome (Lyon 7) :
restaurer la nature

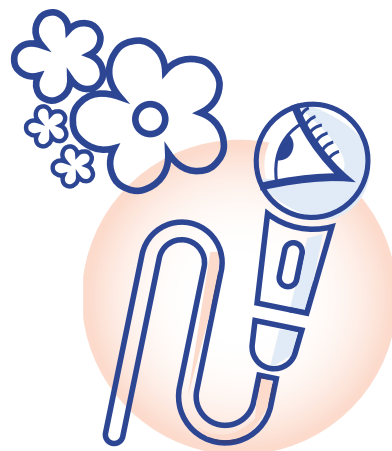
p. 26

Ceux qui font To-Lyon

p. 30

Penser et agir : réflexion sur le travail avec Bruno Roche

Visions d'avenir, visions d'équilibre



Lorsque nous avons entrepris l'élaboration de cette troisième édition d'En relation, nous souhaitions ouvrir ces colonnes aux visions d'avenir sur des sujets structurants pour la ville et les territoires. Cette démarche nous est apparue naturelle après avoir interrogé nos grilles de lecture et nos représentations collectives sur l'urbain et sa fabrique dans notre deuxième édition. Mais nous ne savions pas encore que tous nos interlocuteurs, pourtant issus d'horizons très variés, poseraient un constat analogue : celui de la nécessité de réunir des mondes, des acteurs, des idées et concepts qui s'ignorent trop souvent. Cette aspiration à « l'intelligence partagée » (pour reprendre le terme d'Henry Buzy-Cazaux) est certes celle d'En Relation depuis le départ, mais nous avons eu l'heureuse surprise de découvrir que chacun dans leurs domaines, les professionnels, experts et observateurs qui nous ont offert leurs visions dans cette édition ont tous insisté sur ce besoin de décroisonner nos façons de penser et d'agir.

Concernant l'avenir de la promotion immobilière comme au contact de ceux qui de leurs mains donnent aujourd'hui corps au projet To-Lyon, s'agissant de la nature en ville autant que de la réindustrialisation – deux sujets déterminants pour l'avenir des territoires : l'idée revient toujours de recréer des points de contact, des communs entre ceux qui conçoivent, innovent, et ceux qui produisent ;

entre ceux qui décident, orientent, et ceux qui mettent en œuvre ; entre public et privé, etc... Et c'est finalement le philosophe Bruno Roche qui devait éclairer cette intuition d'une lumière éclatante, révélant comment la réunion de la pensée et de l'action pouvait être la clé des crises actuelles. Derrière cet effort d'intelligence collective, entre les lignes dont nous gratifient nos intervenants, semble s'esquisser la recherche d'un intérêt collectif bien compris visant à rassembler les forces de tous les acteurs de la société autour d'ambitions partagées dont on découvre également l'étonnante compatibilité entre elles, envers et contre toutes les représentations caricaturales que nous pourrions avoir. Il pouvait sembler hasardeux d'interroger successivement les questions de réindustrialisation et de nature en ville, or ce sont les promoteurs de l'industrie qui nous ont spontanément parlé d'environnement, et réciproquement, dévoilant les accords possibles et souhaités entre les visions d'acteurs soucieux d'agir concrètement pour le mieux. Ce sont donc des perspectives heureuses d'équilibre que nous avons le plaisir de faire partager à travers ces quelques pages. Nous rappelant à notre incomplétude, elles disent notre besoin de coopérer. ■

Stéphane Reymond

Directeur Général adjoint Immobilier Résidentiel et des Régions
Directeur Régional Rhône-Alpes-Auvergne VINCI Immobilier

REGARDS CROISÉS SUR L'AVENIR DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE



Quel avenir pour la promotion immobilière ? Au cœur d'enjeux territoriaux en pleine reconfiguration, le métier est lui-même appelé à se transformer. Pour esquisser cette vision prospective, nous avons souhaité croiser regard expert et regard neuf : ceux d'un observateur aguerri et d'un jeune alternant en formation.

Henry Buzy-Cazaux : « *La profession s'ouvre de plus en plus à l'intelligence partagée* »



Henry Buzy-Cazaux est Président-Fondateur de l'Institut du Management des Services Immobiliers (IMSI), membre du Conseil national de l'habitat et Secrétaire général du Cercle des managers de l'immobilier. Il fut conseiller spécial auprès du ministre du logement Pierre Méhaignerie avant d'exercer des responsabilités à la tête d'enseignes immobilières de premier plan et d'organisations professionnelles. Expert reconnu au regard acéré, il nous livre sa vision de l'avenir de la promotion immobilière.

eR. Ces derniers mois et années ont vu se succéder des crises qui ont bouleversé l'économie en général et notamment le secteur de l'immobilier. Quels grands enjeux ces événements ont-ils fait apparaître ?

Henry Buzy-Cazaux : Vous évoquez des crises qui ont éprouvé l'économie et l'immobilier. Pour moi, j'en vois trois : un quinquennat qui n'a pas pris la mesure des enjeux du logement, la crise sanitaire et la guerre en Ukraine. Le problème politique a conduit à deux difficultés majeures, à régler d'urgence au cours de la législature qui va s'ouvrir, inspirée par un nouvel exécutif : **une production résidentielle d'un tiers en dessous des besoins** et marquée par une

ment la facture énergétique des Français, mais aussi le coût de construction des logements et celui des crédits.

C'est à ces trois ruptures profondes que les promoteurs doivent faire face d'ores et déjà et dans les années qui viennent.

eR. Vous êtes connu pour être un fin analyste du marché de l'immobilier, ainsi que pour des prises de position sans concession sur ses travers, ses difficultés et les représentations erronées qui peuvent contribuer à ses dysfonctionnements. Quels sont selon-vous les plus grands défis que l'immobilier doit aujourd'hui surmonter pour satisfaire les besoins de tous ?

« La production résidentielle est d'un tiers en dessous des besoins »

cherté due à une politique foncière aveugle, et l'oukase de cesser d'artificialiser les sols sans que les modalités aient été précisées aux acteurs, promoteurs et élus.

La pandémie quant à elle a catalysé l'aspiration des ménages à un autre rapport à l'habitat et au logement, plus hédonique, avec une attractivité restaurée des villes moyennes et des territoires ruraux, où la qualité de vie est meilleure, plus d'espace, fût-il partagé, plus de luminosité, plus de végétal.

Enfin, la crise géopolitique avec la Russie enchérit durable-

Henry Buzy-Cazaux : Sans conteste, la communauté immobilière a été trop indifférente à la cherté des logements. Les taux de crédit très bas et une politique d'octroi de prêts extensive ont caché cette réalité en solvabilisant la demande artificiellement et en faisant oublier le rapport entre les revenus et les prix. En outre, sans aide publique, le PTZ (Prêt à Taux Zéro) pour l'accession ou le dispositif Pinel pour l'investissement locatif, le marché ne fonctionnerait pas : il faut que les promoteurs s'affranchissent de la dépendance aux aides.

Interview : Henry Buzy-Cazaux

Les prix de l'existant ne sont pas non plus adaptés au budget des ménages et on feint de trouver cela normal. Optimiser les modes constructifs, y compris grâce au numérique, mieux choisir les matériaux, trouver le bon équilibre entre construction hors site et construction sur site, innover pour recycler davantage, **et faire preuve de plus d'inventivité pour proposer des formules d'accession moins onéreuses**, bref, toutes les voies sont à explorer et toutes les solutions à additionner. Pour l'ancien, une partie de la solution viendra de la correction des prix liée à la dépréciation énergétique, une autre de la décongestion des zones tendues grâce à l'attractivité des territoires de report. Et bien sûr à l'abondement de l'offre par la production.

En second lieu, **les promoteurs et les constructeurs vont devoir faire leur mutation vers l'utilisation des emprises et du bâti existant pour parvenir au ZAN**. Les changements d'usage et les transformations y conduisant, comme celle des bureaux en logements, la surélévation des

et de la gestion. Ils ont été allants quant à la transition environnementale, ils ont aussi profité des progrès technologiques dont notre pays est l'un des leaders. À cet égard, une enseigne de la promotion dans le giron d'un acteur du BTP a une longueur d'avance. Avec mon école [l'IMSI, ndlr], je dispose d'un observatoire de choix : **les jeunes, voire les moins jeunes en reconversion qui choisissent l'immobilier ont envie d'être promoteurs**. Ce métier vient en tête des intentions d'orientation professionnelle, au-delà de ce que le marché de l'emploi peut absorber.

Pourtant, deux progrès restent à accomplir. On ne perçoit pas le promoteur comme un opérateur du renouvellement de l'espace urbain. On l'imagine acteur impressionniste, sinon opportuniste, sans pensée organisatrice et sans regard d'ensemble. Par ailleurs, le dialogue avec les élus est encore trop marqué par la suspicion ou les rapports de force. Les décideurs politiques n'y sont pas pour rien, évidemment, mais il appartient aux promoteurs d'instaurer

« Les jeunes qui choisissent l'immobilier ont envie d'être promoteurs »

immeubles, l'exploitation des friches ne sont plus des solutions interstitielles, mais des voies à part entière. À cet égard, l'engagement de Vinci Immobilier d'atteindre les objectifs nationaux de sobriété foncière avec vingt ans d'avance par rapport aux obligations de la loi est exemplaire. L'enseigne montre la voie et fera des émules, tout en se différenciant durablement

eR. *La figure du promoteur immobilier est aujourd'hui centrale dans le développement du territoire. Pourtant, elle reste parfois décriée, souvent méconnue... Quel regard portez-vous sur l'évolution de la profession au cours des dernières années et comment voyez-vous son avenir ?*

Henry Buzy-Cazaux : L'image des promoteurs s'est indéniablement améliorée depuis une génération. Peut-être le voit-on mieux de l'extérieur !... et par comparaison avec d'autres métiers immobiliers, dont l'évolution ne me semble pas assez rapide, comme ceux de la transaction

un authentique pacte avec eux. Là encore, même dans des villes et des métropoles tenues par des élus écologistes, telles que Lyon, je sais que c'est le cas de Vinci Immobilier.

eR. *En tant que Président de l'IMSI, vous êtes particulièrement au fait des nouvelles pratiques des métiers de l'immobilier. Quelles sont les transformations et les innovations déterminantes pour l'avenir de la profession ?*

Henry Buzy-Cazaux : J'ai contribué à l'édition du Salon BIM¹ World Solutions bas carbone en avril dernier. À en suivre les conférences et à découvrir l'efflorescence de start-up spécialisées exposantes, on y mesurait que les outils digitaux sont en train de transfigurer la construction et les savoir-faire des promoteurs. Le législateur lui-même encourage le mouvement : la loi ELAN, certes trop timidement aux yeux de certains, a conduit à la dématérialisation des procédures d'instruction et de

1 Le BIM (Building Information Modeling) est la modélisation numérique du bâtiment. Ce procédé technologique permet d'optimiser considérablement la conception et la construction des biens.

délivrance des permis de construire, et je suis persuadé que d'autres textes suivront.

Enfin, **la profession s'ouvre de plus en plus à l'intelligence partagée: elle sait coopérer, qu'on parle de PPP (partenariat public-privé) ou de collaboration entre enseignes concurrentes pour inventer et réaliser un nouveau quartier.** Elle a aussi franchi depuis la loi SRU le pas du clivage entre logement social et logement privé, en devenant **un contributeur indispensable à la production de HLM...**

Personne ne le souligne plus, mais c'est une évolution qui témoigne de sa responsabilité et de sa plasticité. Pour parvenir à ce résultat, les promoteurs ont repensé leur modèle économique, alors que beaucoup ne les en croyaient pas capables.

À cet égard, ils iront plus loin en innovant dans l'ingénierie juridique et économique, déployant notamment des solutions de démembrement, de bail réel, solidaire ou privé, ou d'autres encore, qui restent à concevoir. ■

Ilias Romdhani : « La profession de promoteur immobilier permet d'agir pour améliorer concrètement certains aspects de la vie en société »



Ilias Romdhani a 24 ans. Après des études de management des unités commerciales, il achève actuellement sa formation en Master au sein de l'Institut du Management des Services Immobiliers (IMSI) à Lyon, en alternance au sein du service commercial de Vinci Immobilier Auvergne Rhône-Alpes. Il nous livre sa vision du métier de promoteur immobilier : une profession répondant à un besoin fondamental et capable d'agir pour améliorer la vie en société.

eR. D'où vous vient cet intérêt pour le métier de promoteur immobilier ?

Ilias Romdhani : Plus tôt dans mon cursus, dans le cadre d'un BTS en management des unités commerciales, j'ai eu l'occasion de réaliser un premier stage chez un promoteur où j'ai découvert l'intérêt de ce métier. **Le fait de contribuer à façonner la ville et à la faire évoluer de sorte à améliorer concrètement la vie des habitants m'a attiré.** Cela oblige à s'interroger sur le fonctionnement de la ville, à se demander pourquoi concevoir un projet de telle ou telle autre manière, la façon de l'optimiser, etc.

considérations qu'il doit savoir traiter ensemble. Chacun dans son service (commercial, technique...) est amené à considérer différentes facettes du métier et des projets, ce qui s'avère particulièrement enrichissant au niveau professionnel autant qu'à titre personnel car cela permet de multiplier les perspectives. Personnellement, cela correspond véritablement à ma nature. Mais plus généralement, **je pense que notre génération aspire à cette ouverture.** On peine à se projeter dans des métiers et des carrières dans lesquels nous serions condamnés à toujours répéter les mêmes choses.

« L'immobilier est et restera un besoin fondamental »

Le caractère généraliste de la profession est également très attrayant. Dans le cadre de cette alternance je découvre notamment des notions de technique de la construction et du bâtiment, des notions de finance, d'architecture.

À son échelle, le promoteur est au centre de multiples

eR. La période actuelle est caractérisée par une succession de crises (sanitaire, géopolitique...). Comment l'abordez-vous en tant que jeune aspirant à l'exercice de la profession de promoteur immobilier ?

Ilias Romdhani : Je pense qu'il ne faut pas se

laisser emporter par le pessimisme. Il est vrai qu'il peut être déconcertant d'observer que même les plus expérimentés sont parfois surpris par certains aspects des crises actuelles. **Néanmoins l'immobilier est et restera un besoin fondamental.** La profession a traversé bien des crises et a su s'adapter lorsque c'était nécessaire.

Si elles sont évidemment regrettables, ces crises ont cependant l'intérêt de nous faire prendre conscience d'un certain nombre de problématiques, de nous mettre au défi, de nous obliger à trouver des solutions et à agir dès maintenant. C'est l'occasion de renouveler certaines pratiques.

un autre chantier d'importance : l'exemple du bâtiment à énergie positive Amplia, réalisé par Vinci Immobilier dans le quartier de la Confluence à Lyon, mériterait d'être réitéré. Le bâtiment dispose d'un très important effet de levier pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre. **A leur niveau, les promoteurs peuvent avoir un effet d'entraînement pour engager les transformations nécessaires,** comme VINCI Immobilier le fait en prenant 20 ans d'avance sur la politique du Zéro Artificialisation Nette. L'initiative des opérateurs permet de stimuler les avancées collectives, dans la profession et au-delà.

« A son niveau, l'immobilier peut agir sur les préoccupations sociales et environnementales »

eR. Il semble que nous vivions une période charnière pour l'avenir des villes et des territoires. Quels défis identifiez-vous et comment les abordez-vous ?

Ilias Romdhani : Dans l'immédiat, la pénurie de logements me paraît être le premier problème à régler.

Seuls 2/3 des besoins ont été produits dernièrement. Conjuguée avec les tensions sur les coûts de matériaux et de main d'œuvre, cette pénurie contribue à déconnecter toujours plus les prix de l'évolution des revenus de la population. Cette situation ne paraît pas tenable et à cet égard, une réponse des pouvoirs publics est attendue pour permettre aux opérateurs de produire les logements nécessaires. Ce sujet nous touche en tant que promoteurs, mais aussi en tant que citoyens car chacun subit cette situation à son niveau.

Aussi la question environnementale s'impose-t-elle comme un défi majeur, dont le traitement en profondeur nécessite une évolution nécessairement plus lente, bien qu'il faille agir dès à présent. Dans ce domaine, la végétalisation des villes paraît constituer une bonne réponse au dérèglement climatique. La performance énergétique des bâtiments est

eR. Quels sont les atouts de votre génération pour relever ces défis – et singulièrement pour les futures générations de promoteurs immobiliers ?

Ilias Romdhani : Les moyens d'accès à l'information dont nous disposons et que nous maîtrisons pour avoir eu l'occasion de nous les approprier suffisamment jeunes nous procurent une certaine agilité, une adaptabilité bien venue, particulièrement face aux crises et aux déstabilisations que nous avons évoquées. La fenêtre sur le monde qu'offre internet permet par exemple de découvrir et de s'inspirer de réalisations et d'innovations, étrangères notamment, dont nous aurions difficilement eu connaissance autrement. C'est même une aide pour découvrir notre environnement plus immédiat : par exemple, j'ai récemment découvert via les réseaux sociaux qu'une société lyonnaise mettait au point un nouveau système de fondations pour les bâtiments, plus économe en béton que les modalités traditionnelles. En outre, ces outils contribuent à dynamiser nos façons de travailler.

Notre génération est également assez engagée. Peut-être davantage que la jeunesse des décennies précédentes

pour qui les grands défis que nous connaissons aujourd'hui étaient moins pressants. On est naturellement moins engagés, moins désireux de changer les choses lorsque tout semble aller pour le mieux, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. **Nous évoquons les problématiques environnementales, mais aussi sociales, or justement l'immobilier agit à son niveau**

sur chacune de ces deux dimensions. On fait certainement les choses différemment, et peut-être mieux, lorsqu'on les fait avec conviction, avec une raison, un but, plutôt que lorsqu'on poursuit simplement des intérêts financiers. Comme d'autres, la profession de promoteur immobilier permet d'agir pour améliorer concrètement certains aspects de la vie en société. ■



Il y a 10 ans, Vinci Immobilier réalisait Amplia (Lyon, Confluence), l'un des premiers bâtiments de logements collectifs à énergie positive de France

RÉINDUSTRIALISER LES TERRITOIRES: POURQUOI ET COMMENT?



Les récentes crises sanitaire et géopolitique ont suscité une véritable prise de conscience quant à l'opportunité de réindustrialiser notre pays. Si l'ambition fait aujourd'hui largement consensus, sa mise en œuvre pose de nombreuses questions, notamment en matières territoriale et immobilière.

A quoi ressemblent les industries d'aujourd'hui et quels sont leurs besoins?

Comment concilier cette aspiration avec les exigences environnementales?

Les regards d'experts que nous proposons visent à éclairer les enjeux pratiques d'une ambition stratégique forte.

Anaïs Voy-Gillis : «Les contraintes urbaines peuvent être une opportunité pour l'industrie»



Anaïs Voy-Gillis est docteure en géographie de l'Institut Français de Géopolitique, chercheuse associée au sein du Centre de Recherche en Gestion (CEREGE) de l'IAE de Poitiers et Directrice associée au sein du cabinet June Partners. Début 2020, peu avant la crise sanitaire, elle publiait *Vers la renaissance industrielle* (éditions Marie B.) avec Olivier Lluansi. Universitaire au contact du terrain, elle nous livre une approche aussi rigoureuse que réaliste des enjeux territoriaux de la réindustrialisation.

eR. Quels sont les grands enjeux territoriaux posés par la réindustrialisation ?

Anaïs Voy-Gillis : La réindustrialisation ne suivra pas un schéma linéaire de développement territorial. Dans l'absolu, elle représente un enjeu de redynamisation des territoires, notamment parce que l'implantation d'un site industriel suscite la création d'emplois indirects chez les sous-traitants et la création d'emplois induits (commerces, services publics, etc.) dans le bassin d'emplois. **L'industrie a un effet d'entraînement plus fort que d'autres secteurs.**

Les territoires avec une culture industrielle forte verront sûrement se développer des activités liées à cette culture et aux compétences disponibles, comme l'implantation des usines de production de batteries à proximité des sites d'assemblage automobile. Mais d'autres facteurs entrent en jeu pour favoriser la renaissance de l'industrie comme le foncier disponible, la coopération entre les acteurs publics/privés ou encore les infrastructures disponibles.

Dans cette dynamique-là, les territoires urbains, bien que contraints en terme foncier (espace disponible et prix), restent également attractifs en raison des ressources qu'ils offrent, notamment la présence des compétences recherchées dans le cadre d'une automatisation poussée des sites industriels et du développement de services

autour des produits. Car ces phénomènes entraînent de nouveaux besoins au côté des métiers traditionnels de l'industrie, notamment dans les métiers de spécialistes de la donnée numérique (data analysts, data scientists). Or, s'agissant de ces compétences particulières, les industriels sont en forte concurrence avec les entreprises de la "tech" (nouvelle économie numérique), et ces profils se trouvent plus souvent dans les métropoles que dans les zones rurales. Il y a donc un double déficit pour les industries situées dans les zones à faible densité urbaine : attirer des compétences dans un secteur qui n'attire plus et dans des territoires qui souffrent eux-mêmes d'un déficit d'attractivité.

Par ailleurs, **un autre enjeu de la renaissance industrielle réside dans la capacité à recréer des écosystèmes de production avec des entreprises positionnées à différentes étapes d'une chaîne de valeur** et non uniquement implanter des usines "tournevis" [réalisant seulement des opérations d'assemblage, ndlr] avec des composants venant principalement de l'étranger sur le territoire. Or cette démarche va demander des investissements assez conséquents, de l'espace, ainsi que de donner envie à la population de revenir travailler dans l'industrie. De la même manière, **il faut prendre garde aux**

effets d'une trop forte spécialisation des territoires, qui si elle a des bénéfices constitue aussi un facteur de plus faible résilience en cas de crise.

eR. Plusieurs villes, comme Lyon, sont d'anciens territoires industriels aujourd'hui largement tertiariés, ce qui n'est pas sans conséquences socioéconomiques (gentrification des centres, éloignement résidentiel des plus modestes...). Aussi le foncier est-il devenu une denrée rare et coûteuse plus facile à rentabiliser par la production de logements – qui viennent aussi à manquer. Comment concilier ces tensions ?

Anaïs Voy-Gillis : En effet, il est de plus en plus difficile pour les industries d'héberger leurs activités dans ces territoires en raison des contraintes urbaines (flux, manque d'espace pour se développer, etc.), et du coût du foncier. Mais en réalité, cette situation peut également être une opportunité. Les collectivités pourraient envisager

et d'innovation d'une part, et lieux de production d'autre part. Cet élément est véritablement l'une des clés d'une industrie compétitive et efficiente, à la condition que ces acteurs collaborent réellement ensemble. La proximité de centres de recherche et d'autres acteurs de l'innovation est un levier pour l'industrie : à la fois pour développer de nouveaux produits, mais aussi réfléchir à l'innovation sur les procédés et les méthodes de production.

Le dernier point fort d'une production intégrée aux villes est qu'avec un réel travail fait sur le design des sites industriels, il est possible de faire évoluer l'imaginaire autour de l'industrie et d'en offrir d'autres représentations que celles d'une industrie sale, polluante et emblème des relégations sociales.

Bien entendu, il n'y aura pas de modèle unique et l'enjeu est de développer des activités sur l'ensemble du territoire.

« Avec un réel travail sur le design des sites industriels, il est possible de faire évoluer l'imaginaire autour de l'industrie »

de flécher des terrains vers l'industrie. C'est aussi une opportunité pour les industriels de repenser l'organisation de leur production et la relation avec leurs fournisseurs comme avec leurs clients, afin de réduire l'espace demandé pour la production et le stockage. Ils peuvent, en effet, explorer de "nouveaux modèles" pour gagner en espace comme la production en étages qui permet aussi de réduire l'emprise au sol des activités industrielles, mais aussi réfléchir à des systèmes de partages de sites industriels avec leurs pairs et d'autres types de collaboration comme le partage de machines. La même réflexion pourrait se faire avec les acteurs de la logistique qui proposent de plus en plus des tâches anciennement réalisées par des industriels comme l'étiquetage de produits finis.

En outre, le développement d'activités dans ces zones est un moyen de renforcer le lien entre lieux de recherche

Il n'y aura pas non plus qu'un seul type de sites industriels.

Si certains projets nécessiteront beaucoup d'espaces comme les gigafactories, d'autres seront bien plus compacts avec un faible besoin en foncier rendant la réindustrialisation compatible avec l'objectif de zéro artificialisation des sols.

eR. Vous avez eu l'occasion de souligner que les territoires les plus efficaces en matière de réindustrialisation étaient ceux capables d'enclencher de vraies synergies public-privé. En quoi est-ce un élément de réussite territoriale déterminant et comment cela se concrétise-t-il ?

Anaïs Voy-Gillis : La collaboration entre les acteurs est effectivement un facteur de réussite : les territoires industriels les plus dynamiques aujourd'hui sont souvent ceux où les acteurs publics et privés coopèrent efficacement. Mais l'un des préalables nécessaires à une collaboration

efficace est que les acteurs se dotent d'une ambition partagée et d'un but commun pour leur territoire. Autrement dit, l'enjeu n'est pas de collaborer pour collaborer mais bien d'agir en commun pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre d'une feuille de route connue et partagée. A chaque fois que la France a développé des programmes pour renforcer la coopération entre les acteurs (systèmes productifs locaux, pôles de compétitivité, etc.), cela s'est traduit par des réussites mitigées, sauf dans les territoires où des coopérations préexistaient aux structures publiques comme l'illustre bien le cas de la Cosmetic Valley [pôle de compétitivité de la filière parfumerie-cosmétique particulièrement étendu dans l'Ouest de la France, ndlr]. En plus d'avoir une vision partagée, il me semble nécessaire

qu'il y ait un pilote pour structurer et coordonner les acteurs. Les agences de développement peuvent jouer ce rôle ou pourquoi pas les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). **Il faut également que les acteurs privés, et non seulement les entreprises mais également les acteurs du financement, soient inclus dans cette démarche.**

Il est important d'insister sur le fait que **la coopération n'est pas quelque chose qu'il suffit de décréter : cela relève également d'une dimension culturelle et de la construction des relations entre acteurs sur le temps long.** Plus un territoire connaît d'exemples réussis de collaborations antérieures, plus les collaborations futures seront naturelles et efficaces. ■

Difficultés concrètes de la réindustrialisation et besoins immobiliers des jeunes industries innovantes : l'éclairage du Collectif Startups Industrielles France

CSI FRANCE : « Le développement des startups industrielles permet de gagner en souveraineté et en impact environnemental »



Éléonore
Blondeau



Véronique
Gricourt

Le Collectif Startups Industrielles France (CSI France) est né en 2021 d'une volonté de redonner leur place aux projets industriels dans l'écosystème startup national. Éléonore Blondeau, Co-fondatrice & Présidente du CSI France, ainsi que Véronique Gricourt, référente du groupe de travail Foncier & Immobilier au sein du Collectif, nous livrent les clés de compréhension des besoins spécifiques des jeunes industries innovantes en matière d'implantations et d'hébergement de leurs activités.

eR. Du point de vue territorial, quels sont les enjeux du développement des startups industrielles ?

CSI France : Le développement des startups industrielles (SU) permet de réindustrialiser pour **gagner tant en souveraineté qu'en impact environnemental, mais aussi de revitaliser des territoires "laissés de côté" et donner de nouvelles perspectives d'évolution aux**

jeunes. L'enjeu majeur est de préparer le territoire à accueillir ces nouvelles structures avec une offre adaptée et un fonctionnement efficace de l'écosystème entrepreneurial (services publics, incubateurs, fonds d'investissements, entreprises, organismes pour l'emploi et la formation...). Le CSI France vise à faire connaître les besoins des SU et proposer des solutions concrètes pour le développement

d'un écosystème national favorable à l'amorçage industriel. Les enjeux majeurs rencontrés par les SU sont :

- Le financement en fonds propres et l'hébergement de l'activité en phase de pré-industrialisation.
- La compréhension par les acteurs de l'écosystème startup du vocabulaire, des étapes et des acteurs industriels.
- La valorisation d'autres formes d'innovations de ruptures que les innovations technologiques, notamment celles d'usage, de procédé, de produit... sur lesquelles bon nombre de startups industrielles s'appuient.
- La formation et le recrutement de ressources humaines.
- La lisibilité de l'environnement réglementaire (normes,

restauration, détente, sport, crèche d'entreprise...). Des logements peuvent compléter l'offre, pour les stagiaires/alternants sur place via un partenariat avec un bailleur social. Nous souhaitons aussi que ces lieux accueillent des classes d'écoles de production et de savoir-faire afin de mixer les publics. Enfin la communication au sein de la zone doit permettre aux visiteurs de comprendre et appréhender la chaîne de valeur des produits : étapes et métiers nécessaires pour aboutir à la production en série afin de démocratiser l'industrie "d'aujourd'hui".

eR. Quels sont les grands marqueurs des besoins immobiliers des nouvelles industries innovantes ?

« Le développement des startups industrielles permet aussi de revitaliser des territoires "laissés de côté" et de donner de nouvelles perspectives »

homologations, certifications, douanes...) et sa mise en œuvre opérationnelle et budgétaire.

eR. Vous militez pour la création de « lieux repères de l'industrie » : en quoi cela consiste ?

CSI France : Ces tiers-lieux industriels visent à **répondre au besoin d'hébergement des porteurs de projets en amorçage** et à leur permettre de bénéficier d'un écosystème qui puisse les accompagner à passer de la phase R&D/Prototypage à la phase grande série : la pré-industrialisation. Cette phase vise l'optimisation du produit tant en termes de coûts, de quantités produites que de fiabilité et la réalisation des outils et de la documentation de production ainsi que des obligations réglementaires.

Le Lieu rassemble ainsi différents acteurs de l'innovation industrielle : des SU, des PME/ETI voire des antennes de grands groupes, un fablab industriel, des bureaux d'études en industrialisation et méthodes, des acteurs de l'accompagnement à l'innovation (incubateurs, FrenchTech, BPI-France...).

Un service dédié assure l'animation et la gestion de l'espace, organise des activités professionnelles ou de détente. Des services connexes mutualisés sont proposés aux locataires

CSI France : Les 4 composantes sont : **l'accessibilité en mobilité douce et transports en communs ; l'esprit de communauté ; la mutualisation d'équipements et enfin la démarche sociale et environnementale.** Fonctionnellement nos Repères de l'Industrie (cf. supra) sont de préférence au sein d'un environnement économique fermé d'une dizaine d'hectares, où l'on retrouve : 1 à 3 bâtiments de production série de PME/ETIs ou Grands groupes ; 1 bâtiment de 10 à 30 000m² découpés en cellules de 100 à 1 000m², isolées et équipées d'internet, avec hauteur sous plafond et aménagées à façon pour des activités de bureau, atelier pour prototypage, tests, pré-séries, et stockage. Plusieurs services communs sont proposés comme l'accès à des quais de chargement/déchargement, à des racks de stockage, ainsi qu'un fablab industriel avec équipements mutualisés (imprimante 3D, découpe laser, découpe vinyle, matériel de bricolage « classique » et des outils plus standards tels que des tours, fraiseuses, équipement électronique... ainsi qu'une zone d'assemblage sécurisée). Aussi ces lieux devraient-ils se trouver à moins d'1h en transports en commun d'une gare TGV. ■



East Line (Villeurbanne): une nouvelle image des sites industriels

Nous l'évoquons dans En Relation #2 : la rue de la ligne de l'Est, à Villeurbanne, est intrinsèquement liée à l'histoire de l'industrie lyonnaise. Si aujourd'hui ce quartier est en pleine mutation, il n'est pas apparu souhaitable de l'abandonner aux seules programmations tertiaires et résidentielles. **Sa centralité et sa très grande accessibilité en transports en commun** sont également un atout pour certaines entreprises industrielles : ainsi, sur **plus de deux hectares de surface utile**, ce site accueillera plus de 15 000m² d'activités productives, et près de 5 000m² de bureaux associés. En plus de s'inscrire dans cette dynamique du maintien ou du retour des activités productives en ville, l'opération menée par VINCI Immobilier dessine un nouveau visage des sites industriels à rebours de l'image grisonnante des usines défraîchies qui peuplent encore l'imaginaire collectif.

En plus de réhabiliter ce patrimoine industriel, East Line innove à bien des égards. C'est notamment le cas par la **création d'espaces d'activités en étages** : le sous-sol est dédié au stationnement ainsi qu'aux places de livraison et chargement ; un monte-charge dessert les espaces d'activités lourdes et de stockage en rez-de-chaussée (également ouverts sur des accès poids lourd), ainsi que le premier étage dédié aux activités légères. Le R+2 est quant à lui consacré aux activités administratives et de recherche et développement. Une répartition verticale qui permet donc **d'optimiser l'espace au sol**, si bien que **les abords des bâtiments aujourd'hui entièrement artificialisés seront en partie désimperméabilisés et végétalisés**.

Par ailleurs, ce parc d'activités proposera de nombreux services pour les entreprises et leurs salariés : lieux de restauration, de rencontres et de réunions, conciergerie d'entreprises, salle de sport et autres prestations contribueront à rendre vivant et praticable ce lieu de production. ■



INDUSTRIES ET TERRITOIRES : LE CAS INSPIRANT DE L'ENTREPRISE MICHELIN À CLERMONT-FERRAND



Pistes d'essai du site Cataroux de l'entreprise Michelin (Clermont-Ferrand), photographie : Romary/Wikimedia Commons

Michelin compte parmi les leaders mondiaux de l'industrie des pneumatiques. Depuis sa naissance en 1889 à Clermont-Ferrand, dans le Puy-de-Dôme (Auvergne), cette aventure industrielle marque le territoire qui l'a vue naître au gré de son développement et des évolutions de son outil productif. Exigeante, sa gestion des actifs immobiliers éclaire la force des liens entre industries et territoires.

Des cessions concertées avec les pouvoirs publics

Comme nous l'explique Eric Trellu, Responsable Asset Management France & coordination Real Estate Europe du groupe Michelin, à Clermont-Ferrand comme ailleurs en France « *l'entreprise n'a pas vocation à rester propriétaire des actifs qui ne sont plus nécessaires à l'exercice de son activité.* » Mais alors, « *que nous cédions l'actif à un industriel qui souhaite s'y implanter ou pour une autre affectation, nous étudions toujours le projet du cessionnaire pour nous assurer qu'il contribue effectivement au développement du territoire voulu par la collectivité, notamment concernant le nombre et la nature d'emplois*

créés et la participation du projet à la transition écologique. »

Dans le berceau clermontois où l'entreprise a son siège ainsi que plusieurs locaux productifs et tertiaires, l'effet des transferts et cessions de sites sur le tissu urbain, particulièrement en cœur de ville, est anticipé dans le cadre d'une relation suivie avec la collectivité : « *Nous échangeons beaucoup avec la Métropole, si bien que nous connaissons leurs attentes et réciproquement, la collectivité sait quels fonciers nous allons libérer de sorte qu'avant-même la mise sur le marché du site nous puissions avoir une vision partagée des enjeux.* »

Transition écologique et développement économique : l'effet de levier d'un leader industriel

Si le défi écologique s'impose avec force aux industries, le cas de Michelin, qui s'est fixé pour objectif d'atteindre la neutralité carbone en 2050, démontre l'effet de levier que représentent les entreprises responsables et engagées dans cette voie.

Plutôt que de céder ses usines en activité les moins performantes, le groupe les aménage et les optimise de sorte à en réduire l'empreinte environnementale. Et en cas de cession, « *nous assumons toujours le coût de dépollution, confie Eric Trellu, si bien que souvent, l'opération est financièrement neutre pour nous.* »

En tant qu'industriel, Michelin joue aussi un rôle moteur au

profit d'entreprises innovantes à impact environnemental, privilégiant la cession de ses sites aux entreprises porteuses et vertueuses. À Cataroux, site clermontois historique du groupe, certains bâtiments inusités sont actuellement reconvertis en pôles d'innovation : la startup industrielle Carbios, en pointe dans l'économie circulaire grâce à un procédé innovant de recyclage du plastique, y a trouvé un lieu idéal pour installer un démonstrateur, bénéficiant à la fois du rayonnement de Michelin et d'une proximité propice aux synergies avec le groupe. Là encore, cette approche démontre la capacité de l'industrie à entraîner des dynamiques vertueuses sur les territoires.



Fabriks de Mai (Clermont-Ferrand)

Dans le quartier République de Clermont-Ferrand, Vinci Immobilier réalise une importante opération de résidentialisation en recyclage urbain d'un ancien entrepôt Michelin, devenu entre temps un site de stockage du quotidien local La Montagne. Sur ce terrain entièrement artificialisé, 360 logements sont créés et une part significative des surfaces au sol sont renaturées, notamment par la végétalisation en pleine terre des cœurs d'îlots. ■



RENATURER LA VILLE : LE REGARD D'UN PAYSAGISTE



Avec l'objectif de Zéro Artificialisation Nette (ZAN), la dimension paysagère devient un pilier essentiel des opérations immobilières.

La perspective d'une renaturation massive des espaces urbains nous invite à réfléchir sur la place de la nature en ville et à innover pour concevoir les paysages de demain.

Actrice de la fabrique de la ville, la promotion immobilière a là encore un rôle à jouer en la matière.

Marco Rossi : « Il faut se donner les moyens de restaurer la vie et de partager l'espace avec elle »



Marco Rossi dirige l'atelier d'urbanisme et de conception paysagère MRP - Marco Rossi Paysagiste, installé à Lyon depuis une dizaine d'années. L'agence collabore à plusieurs projets de Vinci Immobilier Auvergne Rhône-Alpes et a présidé à l'élaboration de notre Cahier de recommandations paysagères. Son dirigeant livre ici une vision experte des enjeux de la relation entre promotion immobilière et conception paysagère, prônant une approche globale, pragmatique et dans la durée de la question de la nature en ville.

eR. Comment percevez-vous la relation entre conception paysagère et promotion immobilière aujourd'hui ?

Marco Rossi : Si la base du travail des promoteurs immobiliers reste de construire des bâtiments selon un bilan financier positif, comme pour toute entreprise, les notions de paysage et d'espaces non-construits se sont progressivement invitées dans leur démarche depuis quelques années. Pourtant, il est évident que tout espace non-construit n'a pas la même valeur marchande qu'un mètre carré construit. Or **ce qui est très intéressant de mon point de vue, c'est le défi de faire évoluer la vision des promoteurs de façon à intégrer la "moindre" valeur marchande d'un espace non-construit à leurs projets** sans pour autant remettre en cause la rentabilité des opérations prises dans leur ensemble.

Au-delà de cet aspect, il y a une question de savoir-faire et de sensibilité quant à ces espaces non-construits. Chez MRP, nous sommes surtout spécialisés dans l'aménagement du milieu végétal, guidés par cette conviction que **la végétalisation des espaces, et notamment des cœur d'îlots, est une réponse nécessaire aux changements climatiques dont chacun a aujourd'hui pris conscience.** Il s'agit donc d'un argument essentiel pour les opérations immobilières, ce qui contribue à faire évoluer les représentations.

Prenons l'exemple du 6^e arrondissement de Lyon, d'une conception relativement tardive (début XIX^e), avec de grands cœurs d'îlots partiellement végétalisés, aujourd'hui souvent utilisés pour le stationnement : ce serait un gisement exceptionnel pour la végétalisation, mais il est

difficile de bouleverser totalement la pratique de ces espaces. En revanche, sur les nouvelles constructions, la démarche de certains promoteurs et celle que nous prôtons en tant que paysagistes est de faire moins de place à la voiture en cœur d'îlots, sinon en sous-sol, de sorte à valoriser les espaces de pleine terre pour laisser place au vivant. L'espace subsistant, devrait selon nous être végétalisé au maximum, chaque fois que cela est possible.

eR. Vous évoquez l'urbanisme du siècle avant-dernier, la question paysagère ne s'envisage donc pas uniquement à l'échelle des projets ?

Marco Rossi : En effet, l'un des enjeux est de parvenir à **insérer les constructions, quels que soient leur type et leur vocation (industrielle, tertiaire, résidentielle...), dans une charpente paysagère.** Il y a donc un travail d'urbanisme à réaliser préalablement à l'intervention des promoteurs et constructeurs sur des terrains particuliers, et cela fait également partie de nos domaines d'intervention. J'ai souvenir d'un projet à Bordeaux, sur lequel j'ai travaillé il y a une quinzaine d'années au sein de l'agence Michel Desvigne Paysagiste à Paris, portant sur une friche industrielle. J'avais été très impressionné de voir Michel Desvigne revenir à l'agence en étant manifestement ému du fait que 30 hectares non constructibles avaient été inscrits au Plan Local d'Urbanisme (PLU). Cela pouvait sembler inimaginable à l'époque, d'autant plus compte tenu de la pression foncière dans ce secteur... Cette victoire a pourtant été remportée.

Ceci pour dire que la question du type d'implantations et de constructions n'est donc pas toujours la plus

problématique. L'enjeu tient davantage aux proportions consacrées aux espaces naturels d'une part, et bâtis d'autre part, ainsi qu'à leur articulation entre eux.

Aux Etats-Unis au XIXe siècle, le paysagiste Frederick Law Olmsted a parcouru à pieds des centaines et des centaines de kilomètres pour essayer de comprendre finement le fonctionnement des territoires. L'activité industrielle était déjà développée, et il avait perçu que de petites rigoles d'eau, qui pouvaient d'ailleurs sembler polluées, dessinaient une autre géographie, un système, à grande échelle. C'est ainsi qu'est né un système de parcs, puis les parkways, qui sont des au-

Marco Rossi : Au niveau de la conception, **on pense toujours et naturellement à comment l'humain vit dans la ville, mais il faut aussi veiller aux conditions de vie de la végétation.** Notre travail préalable consiste à se mettre à la place de la végétation, à envisager ses conditions de vie dans l'espace dans lequel nous l'installons. On pourrait presque faire la métaphore entre l'habitat humain et celui de la végétation : de la même manière que l'architecte doit rechercher l'aménagement des conditions de vie les plus favorables à l'Homme, nous nous demandons ce que l'arbre que nous plantons "voit" là où nous le plantons, comment

« Il faut mettre tous les acteurs autour de la table pour imaginer les choses à une autre échelle, et non pas segmenter la production de la ville »

toroutes traversant des parcs spécialement pensés pour que l'eau s'écoule et chemine comme il faut, etc. Ceci sur des milliers et des milliers d'hectares. C'est sur ce type de réflexion que nous avons encore un problème considérable : **il faut regarder au-delà de la parcelle.**

A ce titre, les promoteurs comme tous ceux qui construisent la ville devraient participer à cet effort de conception préalable. Sans doute faut-il rompre avec l'idée que leur vision se cantonne aux seuls terrains de leurs opérations. Leur connaissance du territoire dépasse bien souvent cet horizon et cette expertise importe. **Il faut mettre tous les acteurs autour de la table pour imaginer les choses à une autre échelle, et non pas segmenter la production de la ville.**

eR. Cette connaissance et cet égard pour les milieux naturels posent-ils aussi des difficultés au niveau des opérations immobilières ?

il peut s'y sentir, s'y développer, etc. On doit donc penser non seulement à l'agrément des personnes qui vont vivre à proximité ou traverser ces espaces (car beaucoup des espaces que nous produisons ne sont pas exclusivement réservés aux résidents mais sont aussi ouverts sur la ville), mais aussi à la dynamique de la vie de ce milieu et à son développement dans la durée.

Sans doute faut-il également se faire à l'idée d'une végétation moins domestiquée, plus sauvage, loin de l'image d'Epinal du jardin à la française. Il faut accepter la vie qui s'en accompagne : les insectes, certaines "nuisances" inhérentes aux milieux naturels, etc. Il faut se donner les moyens de restaurer la vie, mais aussi d'accepter de partager l'espace avec elle de sorte que l'Homme et la nature trouvent leur place dans le paysage ainsi renaissant. En cela, l'échange que nous pouvons avoir avec les autres acteurs de la fabrication de la ville, dont les promoteurs

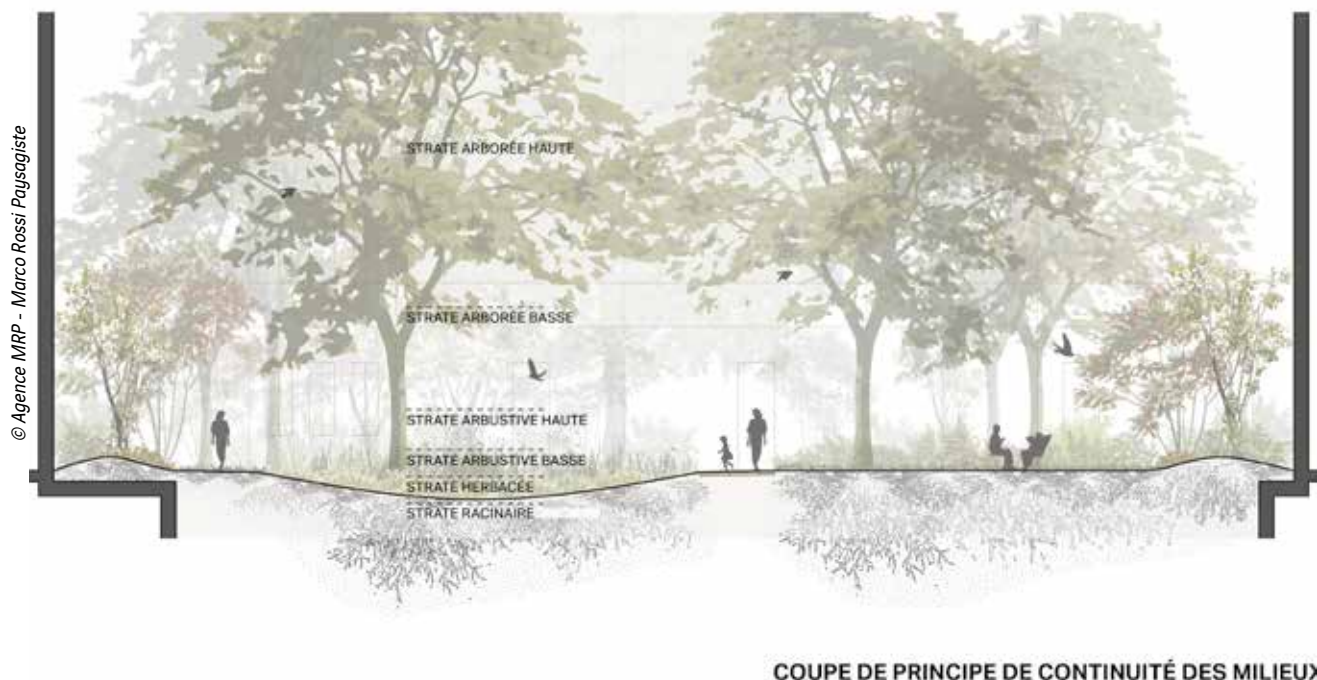
immobiliers, est extrêmement intéressant car il complémente leur approche.

eR. On imagine qu'il y a aussi des difficultés pratiques pour concilier les activités de construction et le respect de la nature environnante...

Marco Rossi : Il est clair qu'on peut intervenir sur un milieu naturel et lui faire beaucoup de mal très rapidement. Lorsqu'on est déjà en présence d'un milieu végétal plus ou moins riche comme par exemple sur l'opération Oasis Parc (Lyon 8), l'un des enjeux du travail que nous réalisons en commun avec des écologues, des botanistes et d'autres spécialistes qui interviennent sur ces chantiers, consiste en une ingénierie de la préservation des milieux.

C'est-à-dire que **nous nous interrogeons vraiment pour éviter au maximum les dégâts qui peuvent être occasionnés par un chantier de construction ou d'aménagement.** Ceci nécessite beaucoup d'imagination, mais aussi de pédagogie auprès de chacun des différents corps de métier. Disons, pour rire, qu'un spécialiste du gros œuvre pourrait avoir tendance à voir un arbre comme un encombrant, par exemple... Il faut arriver à ménager les contraintes de chacun depuis la conception des projets jusqu'à l'exécution des travaux.

C'est un processus lent qui requiert une évolution des mentalités et des façons de faire. Mais **il est intéressant de noter qu'aujourd'hui, une partie de la promotion**



immobilière se porte garante de cette démarche. Cela ne signifie pas que les résultats sont systématiquement bons, mais lorsque nous y parvenons comme dans le cas d'Oasis Parc, je pense que cela contribue à sensibiliser toutes les filières à l'importance et à la valeur d'un tel travail. Ces réussites participent elles aussi à l'évolution des mentalités.

eR. Un autre défi clé, compte tenu de l'objectif de « zéro artificialisation nette », est celui de la « renaturation » des sols imperméabilisés. Comment cela fonctionne ?

Marco Rossi : Tout d'abord, il faut acquérir une connaissance fine des sols : **tout commence par les sols. Or en ville, la**

très grande majorité des sols est soit polluée, soit inerte (sans vie), voire les deux à la fois. C'est la conséquence de l'activité humaine en général, pas exclusivement de l'industrie. Si bien que la première couche de terre d'1 mètre sous la surface est très souvent impropre à la vie. La renaturation de ces sols est une opération complexe qui n'est pas systématiquement possible.

Si l'on prend l'exemple de l'opération Wellcome (Lyon 7 – voir p.25), site sur lequel était installée une grande usine Fagor-Brandt, les sols étaient non seulement pauvres, mais également pollués. La pollution se traite via des filières spécialisées. Mais faire



renaître la vie est une autre opération, qui recèle une autre complexité. En l'occurrence nous avons opté pour une renaturation partielle et sur place des surfaces sur lesquelles il est apparu possible de faire renaître la vie dans le temps relativement court de l'opération (soit 5 à 7 ans) et malgré la présence du chantier durant 3 ou 4 ans. Une partie de ces terres va donc être enrichie sur place et servira pour le jardin de l'opération. Une autre partie, avec une granularité plus importante, sera utilisée pour l'évacuation des eaux de pluie de ce jardin.

eR. Concrètement, comment cela s'opère ?

Marco Rossi : Notre premier objectif est de **faire en sorte**

que le système racinaire de la végétation puisse se développer au mieux. Ceci implique d'abord d'aérer le sol, de le décompacter, de permettre le développement de micro-organismes qui contribuent à leur tour au développement de la vie végétale. Il y a des exemples de cultures agricoles intensives dans lesquelles le système racinaire des végétaux est très peu développé : ces plantes sont comme « dopées » pour croître dans des conditions dégradées. Nous recherchons à l'inverse les conditions du meilleur développement naturel de ce système racinaire.

Dans certains cas, il est possible d'enrichir le sol.



Dernièrement, nous avons livré l'esplanade TASE (Vaulx-en-Velin), une ancienne friche industrielle sur laquelle nous avons mis en place une palette végétale expérimentale dans la perspective du changement climatique. Le sol était en partie pollué, et extrêmement pauvre. La Métropole de Lyon avait préalablement prévu la valorisation de terres excavées d'un chantier local. La valorisation consiste alors à **planter certaines espèces adaptées, dont le développement va enrichir la terre et la rendre prompte à accueillir d'autres plantations**. Nous avons ensuite utilisé ces terres de façon à booster les surfaces inertes présentes sur site. En l'occurrence, il y a donc quelques mouvements de terres. Cependant, l'idée n'est jamais d'aller excaver des

des pollutions, et il faut ensuite traiter les plantes sur lesquelles ces pollutions se sont fixées... Un autre facteur de complexité est que c'est l'ensemble du cycle qui est concerné : une activité peut polluer les sols, puis par infiltration c'est l'eau qui est polluée, etc.

La solution miracle, pour moi, c'est le temps : il faut prendre les bonnes décisions tout de suite, mais il ne faut pas perdre de vue que le temps de la vie, de la nature, est long. Le cycle de la vie est naturellement lent et il ne faut surtout pas chercher à le brusquer. Du reste, la question de la renaturation des terres n'est pas tout : elle a une suite. La vie peut démarrer très rapidement, mais elle se poursuit et évolue

« Il faut prendre les bonnes décisions tout de suite, mais il ne faut pas perdre de vue que le temps de la vie est long »

terres agricoles alentours. D'autant plus que leur qualité laisse parfois à désirer, sauf à aller les chercher de plus en plus loin, ce qui ne serait pas conforme à notre démarche.

eR. Existe-t-il des innovations permettant d'optimiser le processus de renaturation ?

Marco Rossi : Il y a des travaux de recherche prometteurs, notamment dans le quartier de la Confluence à Lyon [plateforme Terres fertiles 2.0, ndlr], où des terres sont valorisées sur une surface assez vaste et une pépinière a été installée. Mais de telles expérimentations ne sont pas forcément simples à implémenter sur des opérations immobilières dans la mesure où il faut une adhésion de la maîtrise d'ouvrage et des différents acteurs impliqués, un terrain, des moyens et un temps assez conséquents. Elles nécessitent une conjonction rare de facteurs favorables. S'il existe des procédés intéressants et des expérimentations prometteuses, il n'existe cependant pas de solution miraculeuse. Par exemple : on sait aujourd'hui fixer certains types de pollutions présentes dans les terres sur les racines de certaines plantes. Mais cela ne concerne pas l'ensemble

sur un temps très long.

eR. Justement, la gestion des espaces paysagers dans la durée ne constitue-t-elle pas un autre défi ?

Marco Rossi : Effectivement, à l'inverse d'un bâtiment qui demeure inerte une fois achevé, nous installons des milieux vivants, naissants, appelés à se développer. Comme pour un enfant, les premières années de la vie sont décisives, aussi bien pour ce qu'il y a de visible en surface que pour la vie en « sous-face », c'est-à-dire dans le sol. **Mieux un milieu naturel naissant se développe lors des premières années de son existence, plus le sol s'enrichit, plus le système racinaire se développe, plus ses fondations sont durables.**

Là où il nous reste encore beaucoup de travail, c'est sur l'accompagnement du paysage après la livraison d'une opération. Car il faut pouvoir l'accompagner correctement, pas pour 1 an ou 2 seulement mais pour 5 ans ou plus. Les règlements de copropriété sont faits pour évoluer, ce ne sont donc pas les outils les plus pérennes pour garantir le meilleur accompagnement d'un paysage.

En revanche, il ne faut pas négliger la capacité des habitants à comprendre et à faire ce travail dès lors qu'on fait preuve de pédagogie. **Les habitants d'Oasis Parc, par exemple, savent la valeur du paysage dans lequel s'inscrit leur logement et je peux témoigner qu'ils en sont aujourd'hui les plus grands défenseurs.** Un collectif s'est créé et s'est véritablement approprié cet espace.

Cela ne signifie pas que nous pouvons "quitter les lieux" quelques temps seulement après la livraison d'une opération : là encore, le temps importe beaucoup pour trans-

mettre les bonnes pratiques. De plus, il y a un turn-over des habitants. C'est pourquoi l'une des pistes auxquelles nous travaillons aujourd'hui est d'impliquer les écoles spécialisées avoisinantes dans la gestion de ces espaces. Par exemple, les BTS en aménagement et les futurs jardiniers ont besoin de terrains d'expérimentation et d'apprentissage : nous envisageons donc d'établir des partenariats entre le promoteur et les établissements pour que ces derniers assurent utilement la gestion de ces espaces pendant quelques années après la livraison. ■



Wellcome (Lyon 7): restaurer la nature

C'est là encore sur une vaste surface intégralement artificialisée, anciennement occupée par les usines Fagor-Brandt dans le quartier de Gerland à Lyon, que Vinci Immobilier mène en association avec BNP Paribas Real Estate une importante opération de recyclage urbain entre résidentialisation et renaturation massive. Outre la dépollution du site, 36% des surfaces seront désartificialisées et végétalisées en pleine terre. Le jardin conçu par l'agence Marco Rossi Paysagiste doit notamment accueillir plus de 150 arbres de grandes tiges. Autour de cette végétation, 544 logements seront créés, dont 35 biens accessibles en Bail Réel Solidaire. ■



© Agence MRP - Marco Rossi Paysagiste

A full-page photograph of a construction site. Two workers in hard hats and safety gear are silhouetted against a bright blue sky. They are standing on a steel framework. A long, white, diagonal streak, possibly from a rocket or a contrail, cuts across the sky. The text 'CEUX QUI FONT TO-LYON' is overlaid in white, bold, sans-serif font.

CEUX QUI FONT TO-LYON

Dans le ciel de la Part-Dieu (Lyon 3^e) s'élève une forme nouvelle :
celle d'un "Immeuble de Grande Hauteur" (IGH) dénommé To-Lyon. Imposant,
le chantier fascine et interpelle lyonnais et voyageurs qui transitent chaque jour
aux abords de l'une des plus importantes gares d'Europe. Ici,
la vision d'avenir se concrétise jour après jour.
Rare est aujourd'hui l'occasion de côtoyer un si grand chantier en pleine ville :
un ballet dont l'extraordinaire est riche d'enseignements.

Encore dépourvu de façade, l'immeuble qui s'élève nous rappelle de quoi sont faits les édifices que nous sommes habitués à regarder dans la splendeur de leur parachèvement. Avec plus de 800 compagnons, maîtres bâtisseurs et autres encadrants mobilisés sur ce chantier, le "quartier d'affaires" lyonnais est plus "ouvrier" que jamais. Le mouvement des grues et le grouillement de silhouettes casquées interpellent. Depuis le boulevard Marius Vivier Merle, on perçoit une intensité singulière en les regardant transiter entre "base vie" et chantier. Quelque chose contraste avec le flux pressé des voyageurs, bus et taxis qui déboulent sous l'imperturbable passerelle qui relie ce morceau de ville en devenir au reste de la cité.

C'est en fait une petite société qui s'affaire, où le travail s'accomplit au grand jour. Le conducteur d'engin croisé sourit aux lèvres une fois la passerelle franchie annonce la couleur. Concentré sur sa trajectoire, il répond non-chalamment mais non moins plaisamment à la boutade d'un camarade croisé en chemin. L'air de rien, ce trajet parmi tant d'autres, l'action d'apparence insignifiante à l'ombre d'une tour de plus en plus haute est l'une de celles qui avec des millions d'autres donnent vie à la conception du promoteur, de l'aménageur, de l'architecte, et font d'un projet une réalisation. Il en est certes ainsi depuis que l'Homme bâtit, mais le miracle est intact.



Tout n'est cependant plus comme autrefois, et là se trouve une autre manifestation du génie des constructeurs. Qui n'a pas été subjugué par ces photographies vertigineuses des ouvriers des buildings new-yorkais ? Ces travailleurs sans filet fascinent, mais la réalité de leurs conditions de travail horrifie à juste titre. Le chantier du To-Lyon déploie quant à lui une formidable ingéniosité au service de la sécurité de tous. Nous l'avions à peine remarqué, mais si arrivés au pied de la tour chacun, piétons et engins, semblaient si bien savoir comment cheminer sans se heurter, c'était parce que nous suivions naturellement le tapis rouge disposé au sol qui dessine la trajectoire la plus commode pour tous. En levant les yeux, nous nous étonnions de voir une étrange protection périphérique bleue encercler l'édifice. Arrivés en haut, nous comprenons son utilité : en restreignant le champ de vision, ces murs provisoires évitent toute sensation de vertige aux travailleurs qui donnent forme aux étages encore inexistants. Si l'organisation du chantier est millimétrée, cela semble bien être pour le confort de ceux qui y travaillent.

L'activité peut être rude, bruyante, salissante, mais entre l'intensité d'opérations délicates et éprouvantes règne une forme de sérénité besogneuse. Un peu partout, seul ou en petits groupes, on s'affaire consciencieusement, souvent silencieusement. C'est là que l'on aperçoit la dignité particulière de ceux que l'on appelle compagnons, et qui loin d'être des pions dans une organisation ajustée au cordeau sont des hommes de métier qui s'approprient, expérimentent, innovent, transmettent et deviennent maîtres du geste juste, de savoirs et savoir-faire qui plus que des techniques sont autant de secrets indispensables à nos vies. Ce qui est vrai pour la moindre des constructions l'est d'autant plus pour un si grand projet, recelant de nombreux défis qui éprouvent le génie des femmes et des hommes à l'œuvre. Un tel chantier a le goût d'une expédition, d'une aventure humaine que toute la communication du monde ne rendra jamais parfaitement intelligible, mais dont l'aperçu laisse déjà comprendre un peu de ce que (se) réaliser veut dire.





Depuis la crise sanitaire, des millions de travailleurs du tertiaire en quête de sens ont démissionné de leurs postes aux États-Unis, en France et ailleurs. Certains d'entre eux se photographiaient sur les réseaux sociaux avec une pancarte « I did it » (« Je l'ai fait »), comme en revendication d'une individualité niée, déboussolée. Sur un chantier, chacun sait, voit ce qu'il réalise : sa place est indéniable. Chacun sait aussi que seuls, l'idée et les efforts du promoteur sont inutiles, tout comme chaque geste du compagnon est

aussi indispensable à la réalisation de l'ouvrage que vain sans l'ensemble de tous les autres. Ce n'est que par la concorde et le savant assemblage des travaux manuels et intellectuels que chacune des parties prenantes à ce projet – et elles sont nombreuses, pourront certes se photographier, mais aussi et surtout regarder To-Lyon en disant « We did it ». Si le chantier ressemble autant à une petite société, c'est sans doute parce que comme elle, il est impossible sans convergence. Charles Péguy résumait : « Tout ce qui élève unit. » ■



**PENSER ET AGIR :
RÉFLEXION SUR LE TRAVAIL
AVEC BRUNO ROCHE**





Le philosophe Bruno Roche est Directeur du Collège Supérieur (Lyon), centre de réflexion philosophique indépendant au service des acteurs de la cité. Lors d'un séminaire sur le thème de l'action et de l'innovation réunissant les équipes de VINCI Immobilier Auvergne-Rhône-Alpes, il est intervenu pour commenter un célèbre propos du philosophe Henri Bergson (1859-1941), suggérant que la réunion de la pensée et de l'action constitue une clé pour l'innovation, et donc pour dépasser les crises. Nous livrons ici une retranscription synthétique de cette intervention.

La caractéristique de l'Homme d'action est d'apporter des solutions, et pour cela de bien poser les problèmes. Le temps de l'action est donc un temps incertain, tendu vers la résolution d'un problème, exigeant des compétences et du talent.

La caractéristique de l'Homme de pensée est quant à elle de rechercher du sens : il entend moins résoudre un problème que trouver sa signification, savoir pourquoi il se pose. De sorte qu'il y a dans toute pensée une remontée à la source, une quête de la raison d'être des choses.

Agir en homme de pensée signifierait ne jamais dissocier le « faire » d'une réflexion sur le sens de ce que l'on fait, d'un étonnement. Autrement dit, ne pas séparer le geste qui fait, qui produit, et l'intelligence qui cherche, conçoit, interroge. Ne jamais se contenter d'accomplir mécaniquement, mais constamment relier l'acte à un questionnement : ne pourrait-on pas faire autrement ? faire autre chose ? C'est la dimension inventive et créative de l'action, le moment où le sens et le but sont en dialogue.

Or toute l'histoire du travail moderne est l'histoire d'une séparation entre le geste qui fait et l'intelligence qui interroge. Avant l'usine moderne, du temps de l'atelier ou de la manufacture, l'ouvrier venait avec ses propres outils, son savoir-faire, sa tradition et son sens du métier. L'apparition de l'usine moderne est le moment où l'on a

dépossédé l'ouvrier de ses outils et de ses usages. Dorénavant, c'est le "bureau des études", les ingénieurs, qui vont dicter des "process" et ainsi régenter l'organisation tant spatiale que temporelle du travail. Si bien que l'on a créé des individus parfaitement interchangeables, des « machines à travailler sur des machines ». L'ouvrier qui ouvrait est devenu un simple opérateur. Et désormais, ce sont les cols blancs qui vivent à leur tour ce que ces cols bleus ont vécu. Les process déterminent ce qu'il faut faire et comment le faire de sorte à éliminer le risque, l'incertitude – éliminant par la même occasion la réflexion de celui qui fait

sur le sens de ce qu'il fait.

Cette attitude disconvient tout à fait à la situation présente, "critique" à bien des égards, c'est-à-dire caractérisée par une profonde incertitude. Dans une telle situation, il ne convient plus simplement de produire de façon inconsciente, suivant aveuglément l'organisation scientifique du travail, mais d'agir en retrouvant

le lien avec l'intelligence qui interroge. Ce qui réunit les générations "Z" et "Alpha" est justement la quête de sens. Nous ne voulons plus passer notre vie à faire des choses sans se poser la question de leur signification. Réciproquement se fait sentir une aspiration à renouer avec l'action véritable, qui échappe à la planification, qui n'est pas simplement celle du rouage dans un système mais la manifestation de la liberté authentique.

**« Il faut agir
en homme de pensée
et penser
en homme d'action. »**

Henri Bergson

Dans un monde en crise, incertain par nature, tout est abandonné à l'initiative des hommes, et donc à leur liberté. Crise et incertitude appellent également à retrouver du sens. La réunion de la pensée et de l'action s'impose donc comme la clé des enjeux actuels. ■



En relation se veut être une main tendue pour un dialogue en bonne intelligence.

Cette lettre est le fruit d'une démarche exploratoire
par laquelle nous souhaitons aller à la rencontre des idées et acteurs
qui éclairent les problématiques auxquelles nous sommes confrontés
et qui inspirent les projets futurs. Par sa diffusion,
nous souhaitons délivrer du sens et de la compréhension,
partager nos découvertes, expliquer comment nous nous les approprions
et témoigner de nos actions concrètes.

Surtout, nous souhaitons que cette lettre soit à son tour créatrice de liens.

Pour poursuivre cette réflexion, apporter vos réflexions,
suggérer vos thèmes et contributions,
vous pouvez adresser votre message à l'adresse suivante :

VINCI Immobilier 19 quai Perrache - 69002 Lyon

