

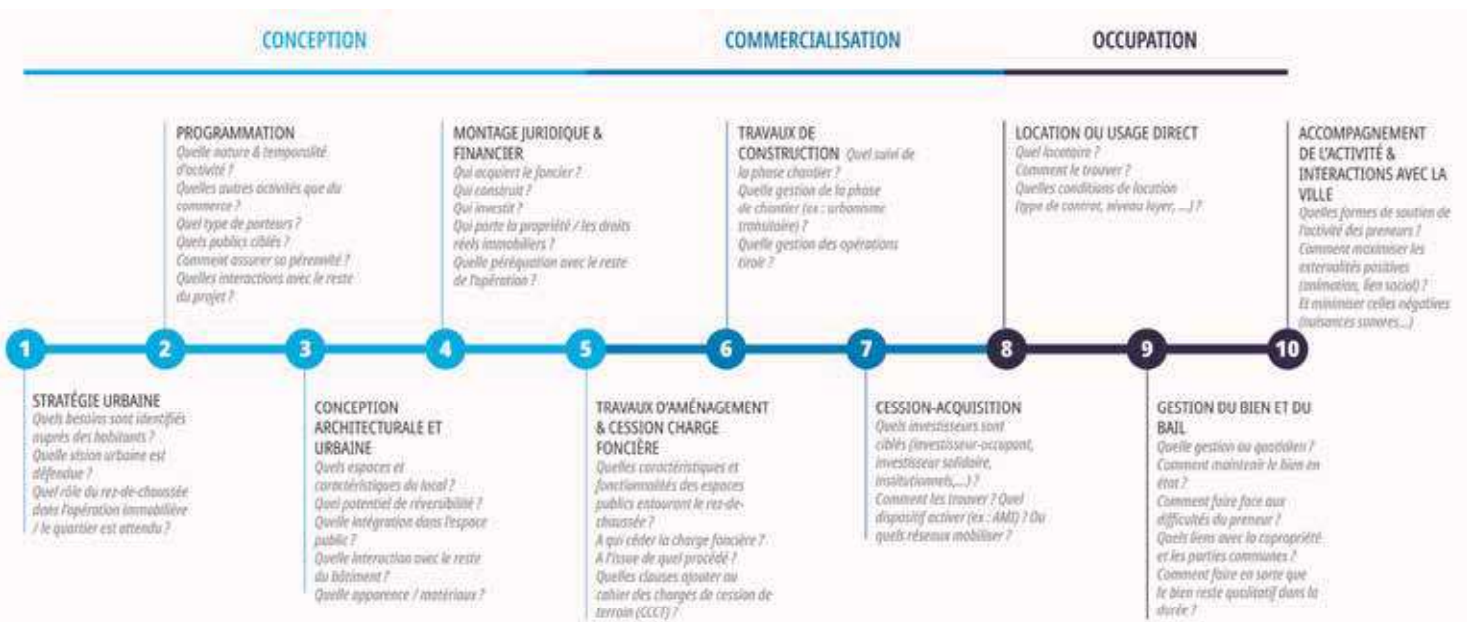
COMMERCE

QUELLE CONCEPTION POUR LES REZ-DE-CHAUSSÉE EN VILLE ?

Comment les rez-de-chaussée en ville sont-ils conçus et imaginés ? Urbanova, conseil en stratégie et programmation urbaine, livre aux lecteurs de *Traits urbains* les premiers résultats de l'étude qu'il a menée en partenariat avec Grand Paris Aménagement, CDC Habitat, Bouygues Immobilier et l'ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires). Plongée dans les coulisses des jeux d'acteurs.

■ Socles de nos immeubles et socles de nos vies urbaines, les rez-de-chaussée en ville se situent toujours plus au cœur des réflexions sur la ville souhaitée. Pourquoi un tel engouement pour le sujet ? Pour le piéton – flâneur ou pressé –, les rez-de-chaussée conditionnent fortement son expérience urbaine. Situés dans le prolongement direct de l'espace public, à la portée du regard, ils constituent en effet une frontière poreuse entre ce qui relève du commun (la rue, les trottoirs, les places) et ce qui relève du privé (les immeubles). Ils revêtent ainsi une valeur toute particulière et sont perçus comme des garants d'animation, de sécurité, de mixité et

de solidarité (Svahnstrom, 2013, Loubière, 2019). Pour les acteurs de la fabrique urbaine, les rez-de-chaussée sont de plus en plus considérés comme des espaces porteurs de réponses aux différentes crises qui marquent notre époque : pour repositionner les biens et services essentiels dans un périmètre facilement parcouru à pied, pour retisser du lien social ou encore pour réintroduire de la production en ville (et retrouver une certaine souveraineté économique). Les rez-de-chaussée sont donc fortement investis. Mais qui, dans la fabrique urbaine, a la capacité de décider de l'apparence, du contenu, de l'animation d'un rez-de-



chaussée ? Cette question en pose en réalité deux. La première : quelles sont les étapes clés de la fabrication des rez-de-chaussée ? Et sa jumelle : qui sont les acteurs qui prennent part à ces différentes étapes ? Quels rôles jouent-ils, quelles sont leurs stratégies, leurs ressources, leur capacité à collaborer, ou non ?

La chaîne de valeur des rez-de-chaussée : 10 étapes clés pour comprendre leur fabrication

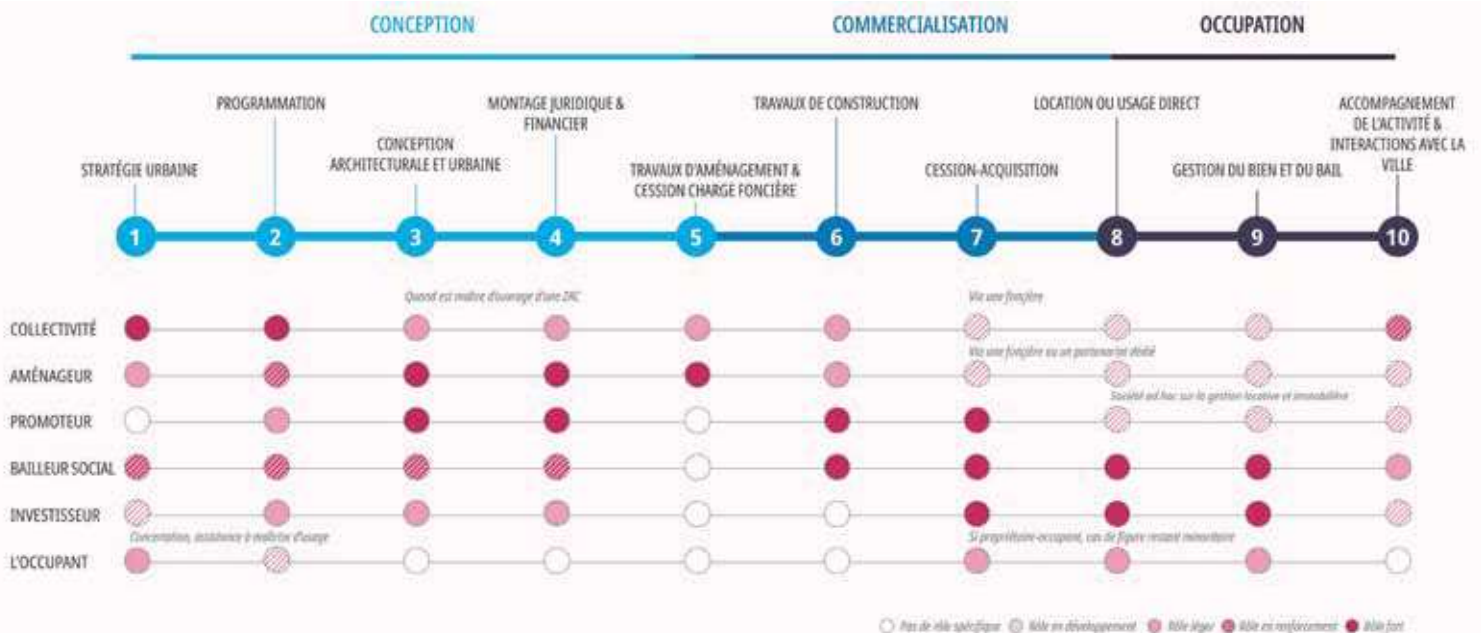
Le processus de fabrication d'un rez-de-chaussée est complexe et s'étire le long d'une « chaîne de valeur » que nous avons formalisée. L'outil de la chaîne de valeur présente l'avantage de représenter de manière très figurative les différentes étapes de fabrication et de vie d'un rez-de-chaussée. Nous en avons identifié 10, regroupés en trois grandes phases :

- ▶ une première phase de conception du rez-de-chaussée, au cours de laquelle son apparence physique et son programme (c'est-à-dire l'activité qui sera accueillie) sont définis ;
- ▶ Une seconde phase de commercialisation du rez-de-chaussée qui, généralement, relève d'un de ces trois scénarios :
- ▶ Le constructeur (promoteur, bailleur social) vend le rez-de-chaussée à un investisseur, qui lui-même le commercialisera en le louant à un occupant ou en le revendant avec une plus-value ;

- ▶ Le constructeur vend le rez-de-chaussée à l'occupant direct ;
- ▶ Le constructeur reste propriétaire des murs et loue le rez-de-chaussée à l'occupant.
- ▶ Une troisième phase qui renvoie à l'occupation en tant que telle du rez-de-chaussée, une fois le preneur trouvé. Pour plus de compréhension, nous avons relevé, pour chaque étape, les principales questions posées aux acteurs de la ville. A noter toutefois que la chaîne de valeur reste un outil de représentation ; linéaire et cartésien, il ne permet pas de représenter les processus itératifs et les va-et-vient inhérents à la fabrique urbaine.

Placer les acteurs des rez-de-chaussée sur la chaîne de valeur : une manière de comprendre l'évolution de leurs rôles et de leurs liens d'interdépendance. Entre le moment où il est imaginé et celui où - livré et occupé - il prend part à la vie d'une rue, le sort d'un rez-de-chaussée repose successivement dans les mains d'une grande diversité d'acteurs. Le parti-pris de l'étude a été celui de se concentrer sur les acteurs qui, potentiellement propriétaires à un moment ou un autre du foncier et/ou des murs du rez-de-chaussée, ont un impact décisionnaire fort sur son devenir. Il s'agit donc de : la collectivité territoriale, de l'aménageur, du promoteur immobilier, du bailleur social, de l'investisseur (privé, public ou solidaire) et de l'occupant. Quels rôles jouent-ils sur la chaîne de valeur ?

Voici un panorama de leurs interventions :



La présentation de ces acteurs, de leur place dans la chaîne de valeur, de leurs problématiques et perspectives d'évolution sont à retrouver dans le 1^{er} volet de l'étude ici : <https://lnkd.in/egXSRfA9>.

Un bouleversement du système d'acteurs

L'outil chaîne de valeur le montre très clairement : les acteurs des rez-de-chaussée cherchent de plus en plus à maîtriser l'ensemble des étapes de la chaîne.

D'un côté, les acteurs de l'amont (aménageur, promoteur) prennent conscience de l'importance des étapes de commercialisation et occupation. Le métier de l'aménageur est en pleine transformation et va aujourd'hui au-delà de ses prérogatives historiques, rattachées à la réalisation des espaces publics et au pilotage global d'un projet urbain. L'aménageur s'intéresse de plus en plus à ce qui se passe dans les immeubles et il multiplie les initiatives pour se rapprocher de l'occupant : en créant par exemple une foncière en fonds propres pour rester propriétaire des murs ou en créant des filiales dédiées à la commercialisation et gestion des rez-de-chaussée. Le métier du promoteur avait été, quant à lui, bouleversé par la vague des appels à projets innovants (dont le premier, Réinventer Paris, en 2014). Incité à proposer des projets adaptés et sur-mesure à leur environnement, le promoteur a compris que le rez-de-chaussée doit être désormais traité avec une grande attention. Il est ainsi de plus en plus fréquent d'observer une société de promotion immobilière qui fonde sa foncière spécialisée (Nexity Retail, Immobilière 3L du Groupe Legendre, etc.) ou qui s'adosse à des foncières commerciales et/ou solidaires pour marquer son engagement dans le devenir du rez-de-chaussée.

Inversement, les acteurs de l'aval sont de plus en plus associés à la conception des rez-de-chaussée pour mettre à profit leur connaissance du terrain. C'est en particulier le cas de l'investisseur qui, fort de son expérience sur les réalités de l'exploitation des rez-de-chaussée, est toujours plus sollicité par la collectivité territoriale ou l'aménageur. Son expertise est recherchée sur les dimensions de programmation (définition du plan de merchandising d'un quartier) et de conception (élaboration des cahiers des charges de cession de terrain).

Deuxième constat, la question de la propriété des rez-de-chaussée devient de plus en plus centrale. Elle renvoie à un constat simple : celui qui possède les murs pourra mieux décider de qui les occupera. Aussi, la chaîne de valeur permet de constater de manière criante que l'ensemble des acteurs des rez-de-chaussée se positionne devenir investisseur, via la création en interne d'une filiale dédiée ou via leur participation à une structure ad hoc.

Penser les rez-de-chaussée dès l'amont

Troisièmement, le constat est unanime - et relativement récent : il faut penser les rez-de-chaussée dès l'amont du projet urbain.

Les rez-de-chaussée actifs - et a fortiori ceux commerciaux - n'ont rien d'une évidence : ils doivent relever d'une réelle analyse de leur potentiel marchand, des tissus urbains et économiques environnants et des besoins des habitants et agents économiques. Cette prise de conscience gagne du terrain et il devient de la responsabilité des acteurs urbains de s'interroger sur la pertinence même de créer de nouveaux rez-de-chaussée actifs. L'expérience révèle aussi que le succès d'un rez-de-chaussée réside dans d'autres facteurs qui peuvent être anticipés dès l'amont d'un projet urbain, tels que l'adéquation de ses caractéristiques fonctionnelles et techniques avec la programmation projetée, ou sa capacité à trouver un preneur au modèle économique pérenne. Or, il s'avère que les acteurs spécialistes des rez-de-chaussée (commerciaux mais pas que) sont aujourd'hui peu nombreux, alors qu'il existe pour le logement des experts qui savent très bien, pour un tissu existant, déterminer les typologies, volumétries et les caractéristiques attendues pour de nouvelles habitations. C'est précisément ce manque d'expertise dédiée qui incite les acteurs à monter en compétences et favorise de nouvelles formes de coopération.

Par ailleurs, interroge Elodie Lachaud, chef de projet ingénierie territoriale et partenariats de CDC Habitat, les bailleurs sociaux sont confrontés à une problématique particulière : une partie importante de leur patrimoine se situe dans des secteurs en QPV où l'attractivité commerciale est faible. Favoriser des occupations autres que le commerce (services, locaux artisanaux...) peut se présenter comme une solution mais elle implique une véritable réflexion sur la conception des cellules en amont du projet.

Quatrième observation : de nouvelles formes de partenariats voient le jour entre les acteurs des rez-de-chaussée. Pour illustrer l'émergence de ces nouvelles formes de partenariat, notre étude a mis en avant deux appels à manifestation d'intérêt (AMI), dont la portée est symbolique par le changement de postures des acteurs qu'elles révèlent.

Le premier a été lancé en 2021 par l'EPA Paris Saclay pour s'associer à un investisseur privé et créer une foncière parapublique de portage des socles actifs. Ce choix lui permet de confier la commercialisation et la gestion de ces socles à un expert unique, tout en se portant garant de la diversité et cohérence de la programmation, c'est-à-dire de la nature des activités qui verront le jour dans les rez-de-chaussée de ce nouveau morceau de ville. « *Nous avons considéré d'emblée que notre vocation n'était pas celle de devenir broker* », explique Marie Krier, directrice du développement des filiales à l'EPA Paris Saclay. Quant à l'investisseur, il bénéficie d'un intéressement au capital de la foncière, d'un mandat de gestion (source de recettes récurrentes) et d'un droit de préférence pour le rachat des polarités au départ de l'EPA (horizon 15 ans).



Les rez-de-chaussée conditionnent l'expérience urbaine. © Jak eHeckey de Pixabay

Le second a été porté début 2022 par Grand Paris Aménagement, avec la SPL-IN et l'EPA ORSA : il a permis de sélectionner un pool privilégié d'investisseurs privés pour près de 30 000 m² de rez-de-chaussée dans diverses opérations d'aménagement. Ce partenariat inédit a pour objectif d'associer les investisseurs en amont de la chaîne de valeur pour plus de cohérence entre la conception et le montage des opérations. Il permet également de limiter « l'effet carreau de plâtre » à la livraison des socles actifs, l'expression désignant la vacance prolongée des rez-de-chaussée d'un nouveau quartier, le temps que ce dernier soit achevé et que la clientèle soit formée. « Avec cet AMI, nous souhaitons renforcer les liens partenariaux avec les autres acteurs de la fabrique des rez-de-chaussée, plutôt de les internaliser », confie Vincent Margout, directeur du pôle Programmation économique chez Grand Paris Aménagement.

Quel accompagnement de l'occupant ?

Enfin cinquième constat : peu d'acteurs sont vraiment positionnés sur la dernière étape de la chaîne de valeur, pourtant essentielle : celle de l'accompagnement de l'occupant et de l'appui à l'animation du rez-de-chaussée.

Si certains acteurs facilitent le démarrage des activités de rez-de-chaussée, en permettant par exemple des loyers progressifs dans un premier temps, rares sont ceux se déclarant outillés pour appuyer l'occupant dans son activité quotidienne, et ainsi prévenir la vacance. Tous reconnaissent pourtant qu'il s'agit d'un vrai sujet : comment aider l'occupant à structurer de manière pérenne son activité ? Comment répondre à ses questions ? Comment assurer son intégration dans les écosystèmes locaux ?

Les « managers de centre-ville » peuvent jouer ce rôle mais ils n'existent pas dans tous les quartiers. Les collectivités territoriales commencent à se saisir du sujet en mobilisant leurs compétences de proximité (via notamment leur service commerce) mais encore de manière prudente. Les bailleurs sociaux auraient une vraie carte à jouer puisqu'ils ont la particularité de couvrir toute la chaîne des rez-de-chaussée : ils construisent en effet des logements collectifs sociaux ou à prix maîtrisé, peuvent rester propriétaires des pieds d'immeuble, et gèrent ainsi leur commercialisation et animation au quotidien. Pour autant, historiquement, leur cœur de métier n'était pas celui de se prononcer sur la vie attendue et souhaitée des rez-de-chaussée. Aussi, bien que « le bailleur commence sa mue » (R. Desforges, directeur d'agence développement 75/93, Immobilière 3F), il reste encore peu outillé et ne dédie pas encore les moyens nécessaires pour accompagner les acteurs des rez-de-chaussée dans la durée.

Le rez-de-chaussée est devenu une des pièces centrales d'un modèle urbain qui se veut plus mixte, plus inclusif et plus sobre. Cette prise de conscience partagée a mené à un bouleversement du système d'acteurs, tant dans leur organisation interne (développement de nouvelles compétences) que dans les formes de gouvernance urbaine (nouveaux partenariats ou apparition de nouvelles structures, comme les foncières solidaires).

Sous l'effet de cette recomposition des jeux d'acteurs, constaterons-nous une évolution de nos rez-de-chaussée ? Sonnera-t-elle le glas des linéaires commerciaux standardisés d'une ville à l'autre ou des enfilades de pieds d'immeuble vacants, symbole honnis de déprise urbaine ? Quelles nouvelles formes d'activités pourront voir le jour ?

Agathe Bras, Marie-Aimée Prost (Urbanova)