

# LES OPÉRATIONS DE PROMOTION IMMOBILIÈRE. ENTRE ÉCONOMIE IMMOBILIÈRE ET PROJET ARCHITECTURAL

Alexandru Neagu  
doctorant CRH-LAVUE

“Maintenant vous devez construire des maisons prêtes pour le marché, de la même façon qu'un cordonnier doit fabriquer des bottes ou un fabricant de bas doit faire des bas ou tout autre article.” témoignage d'un entrepreneur en bâtiment anglais, au XIX<sup>e</sup> siècle (House of Commons, 1857, p. 507 – traduction de l'auteur).

En France, les promoteurs immobiliers sont devenus des opérateurs incontournables de la ville contemporaine. Tandis que les opérateurs publics limitent leur champ d'intervention, les promoteurs immobiliers réalisent environ un tiers de la production française annuelle de logements neufs en France (Prandi, 2010, p. 40). Les politiques publiques à travers des programmes de solvabilité de premier acheteur, les incitations fiscales et les nouveaux processus de réalisation des logements sociaux semblent reconnaître la promotion privée comme un véhicule important de la production de logements. Responsable de l'initiative, de la définition, du financement ainsi que de la construction et de la commercialisation des immeubles, le promoteur-constructeur est un maître d'ouvrage privé, orienté vers le profit obtenu par des rotations de capital courtes : acquisition de terrain, construction, vente. Or construire pour vendre induit des questionnements spécifiques auxquels les architectes semblent peu préparés. L'entrepreneur en bâtiment cité en exergue le résumait déjà parfaitement : il s'agit de produire et de vendre des immeubles “prêts pour le marché”, comme s'il s'agissait de biens de consommation courante. À la différence des opérations publiques ou de celles menées par des utilisateurs directs, les questions d'intérêt général ou de convenance individuelle passent à l'arrière-plan.

Article paru dans la revue du LAUA (ENSA Nantes)  
LIEUX COMMUNS n°17 "Les Mondes de l'Architecture", déc 2014  
pages 49-64

Pronostics de liquidité et de marge déterminent l'acquisition du foncier, le choix du programme et le montage du financement. Contrairement aux constructeurs-investisseurs intéressés pas le revenu, le promoteur tire son revenu de la vente. Il n'est donc pas directement concerné par les considérations liées à la conservation longue du capital immobilier –

1 Voir à ce sujet le travail de Loïc Bonneval et de François Robert mettant en évidence les logiques à l'œuvre dans la gestion des immeubles de rapport à Lyon : acquisition, investissement, vente en fonction du niveau des loyers et du rendement attendu. (Bonneval, Robert, 2013)

d'articulation entre la perspective du promoteur, fondée sur une culture juridique et financière et celle des concepteurs, qui renvoie à une culture architecturale et technique. Nous chercherons à montrer qu'il ne s'agit pas d'une relation mécanique de cause à effet, mais d'une relation plus complexe où certains aspects de l'écriture architecturale contemporaine se trouvent en phase avec les contraintes de la promotion immobilière. Dans un premier temps, nous analyserons les principales contraintes d'une opération de promotion afin de comprendre l'horizon d'action des

2 Par promoteurs nous comprenons ici les structures de promotion-construction qu'il s'agisse de promoteurs indépendants ou "adossés". À ce stade de notre recherche, il semble que les différences de comportement liées à la surface capitalistique l'emportent sur celles liées à la composition du capital social. En effet, les promoteurs "adossés" à des banques ou à des groupes du BTP semblent avoir été créés dans le but d'une diversification des rotations du capital plutôt que de celui d'une intégration verticale des fonctions. De fait, ces promoteurs-filiales agissent avec une relative indépendance. Ce constat prolonge celui, plus ancien, de J.-F. Dhuy (Dhuys, J.-F. 1975 p. 65-69). C'est pourquoi nous abordons ici en priorité les inégalités d'opportunité entre petites et grandes structures de promotion.

3 Cette recherche s'inscrit dans un travail de thèse intitulé "D'investir à bâtir. Économie immobilière et projet architectural" dirigé par Véronique Biau et Yankel Fijalkow au laboratoire LAVUE- CRH, Paris-Ouest Nanterre

## L'HORIZON DU PROMOTEUR

### Une position d'articulation de plusieurs ressources

Dans la définition classique de Christian Topalov, le promoteur immobilier est "un agent social qui assure la gestion d'un capital

durabilité, entretien, flexibilité locative<sup>1</sup>. De quelle manière les spécificités de cette commande pèsent-elles sur le projet architectural ? L'objet de cet article est d'identifier les points

promoteurs immobiliers<sup>2</sup>. Nous nous appuierons sur l'étude des programmes de formation, sur les précis de promotion ou d'économie immobilière, ainsi que sur une série d'entretiens menés avec des professionnels. Dans un second temps, nous essayerons de comprendre de quelle manière la production architecturale s'accommode des spécificités de cette commande. Tout en mobilisant les témoignages des promoteurs et des architectes, nous étudions des exemples tirés de la production contemporaine réalisée selon le dispositif de la Vente En Futur État d'Achèvement (VEFA)<sup>3</sup>.

immobilier de circulation dans sa phase de transformation en marchandises logement" (Topalov, 1974 p. 15). Selon l'auteur, cette position émerge à la faveur de plusieurs évolutions historiques qui ont abouti à la séparation entre habitants, propriétaires fonciers et détenteurs du capital<sup>4</sup>. Dans ces conditions, le promoteur agit comme un "ensemblier" qui mobilise des ressources extérieures plus ou moins rares – foncier, financements, savoir technique, capacité de production et de commercialisation – en vue de la production d'un immeuble à vendre. C'est une activité économique de service, traduite en termes juridiques par le contrat de promotion et rémunérée par des honoraires. De surcroît, le promoteur participe directement aux risques en investissant un capital de promotion dont il espère une période de rotation la plus courte possible. Il y parvient par le montage contractuel de la VEFA réalisé par une Société Civile Immobilière. Ce montage permet de commercialiser un immeuble avant sa réalisation et même avant son engagement ferme. La production ne commencera qu'une fois que le foncier, le financement et la (pré-)commercialisation seront assurées. En examinant une à une les modalités d'accès à ces trois ressources<sup>5</sup> nous chercherons à comprendre ce qui guide l'action du promoteur, son horizon d'action.

4 La première évolution porte sur la séparation progressive entre producteurs et utilisateurs du logement, qui se rencontrent lors de commandes directes ou par le biais d'un marché. Dans cette situation, une consommation croissante du foncier engendre l'autonomisation d'un capital immobilier par rapport à la propriété foncière. La période longue de production de l'immeuble conduit à la séparation de ce capital immobilier en un capital de promotion et un capital de prêt ainsi qu'au principe de préfinancement par le futur acquéreur. (Topalov, 1974 p. 15-19).

5 Cette tentative de modélisation est évidemment incomplète. Il y a d'autres facteurs importants qui influent sur la perception et l'action du promoteur comme l'ensemble technique, réglementaire et normatif qui encadre la construction du bâtiment.

## Maîtriser le foncier

Considéré "matière première" de l'activité de promotion, le choix du foncier oriente l'opération de manière décisive. Bertrand Avril et Bernard Roth énumèrent par ordre de priorité les critères d'évaluation d'un terrain à bâtir : la situation [réputation, transports, services], le prix demandé, la vitesse de faisabilité [d'acquisition, administrative], la facilité d'occupation [géométrie, règles urbaines, etc.] (Avril, Roth, 1997 p. 33-48). Selon leur taille et leur implantation, les structures de promotion ne bénéficient pas d'un accès égal au foncier. Du fait du peu de frais fixes, les petites structures de promotion locales sont mieux adaptées pour négocier des opérations de 10 à 15 logements situées

sur des petites parcelles, souvent situées hors ZAC. Inversement, la

<sup>6</sup> En 2009, 5 % des entreprises, réalisant plus de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires, concentraient 76 % de celui-ci. La même année, 57 % des entreprises (traitant moins de 10 millions d'euros de chiffres d'affaires) ne réunissaient que 3 % du chiffre d'affaires du secteur. (Enquête quinquennale de la FPI, Prandi, 2010 p. 44-45).

conséquence qui abordent des programmes de 20 à 60 logements. À partir du milieu des années 2000, des liquidités importantes ont même permis à quelques grands groupes d'intervenir comme aménageurs urbains ce qui renforce d'autant leur présence sur les terrains portés

<sup>7</sup> ZAC des Docks de Saint-Ouen, Terrains PSA à Asnières, Ermont-Aubonne pour Nexity ; Fort d'Issy-les-Moulineaux pour Bouygues.

<sup>8</sup> Bernard Roth (Périclès Développement), entretien réalisé en mars 2014.

par les collectivités locales<sup>7</sup>. Qu'il s'agisse de cessions de charges foncières publiques ou de ventes privées, les professionnels décrivent le système d'attribution comme un système d'enchères<sup>8</sup>. Pour déterminer le coût acceptable d'un terrain, chaque promoteur-enchérisseur utilisera la méthode consacrée du "compte à rebours". Dans un premier temps on définit le chiffre d'affaire attendu à partir du prix de vente du marché et de la surface constructible. On déduit ensuite l'ensemble de coûts (études, construction, frais fixes, commercialisation) et la marge espérée, pour parvenir à déterminer le coût acceptable de la ressource foncière. À ce stade, les incertitudes sont nombreuses et les éléments du calcul (marge, coût de la construction, etc.) seront estimés à partir de l'expérience des opérations réalisées. La faisabilité d'une nouvelle opération de promotion est donc nécessairement définie en fonction d'exemples précédents, dont il ne faut pas s'écarter excessivement, sous peine de fausser le raisonnement. Le prix du foncier n'est pas le seul paramètre de la négociation. En zone d'aménagement, la cession est assortie d'obligations de création de logement social ou d'un plafonnement des prix de vente des logements. Les communes peuvent les imposer également "en diffus" lors de négociations informelles sur l'accord du permis de construire. Ces conditions alourdissent le bilan de promotion et obligent à des péréquations entre les différents types de produits, ce qui complexifie d'autant plus le modèle. En échange, ces contraintes permettent de réduire le risque qu'un enchérisseur distance ses concurrents avec un prix trop élevé: pour un plafond de

concentration récente des grands groupes<sup>6</sup> est un avantage pour l'accès au foncier public. Pour sécuriser les opérations, les collectivités ont tendance à privilégier les structures de promotion de taille

de ventes privées, les professionnels décrivent le système d'attribution comme un système d'enchères<sup>8</sup>. Pour déterminer le coût

commercialisation donné, l'intervalle de prix fonciers possibles est plus limité. Autre avantage, des prix de sortie plus bas que le marché permettent de diminuer le risque de commercialisation et d'en diminuer le coût. Comme pour la majorité des transactions de terrains à bâtir, la promesse de vente s'accompagne de conditions suspensives portant sur le prêt et l'obtention de permis. Entre le repérage d'un terrain et l'obtention d'un permis les délais courants sont de 12 à 18 mois mais, là aussi, une négociation peut avoir lieu. Nous avons pu relever des appels à cession de charges foncières qui accordent seulement 8 mois pour la réalisation des conditions suspensives de permis et de prêt. Cela équivaut à un dépôt de permis au bout de deux mois à partir de la signature (Livry-Gargan, cession publique hors ZAC). Nos entretiens avec certains professionnels de la promotion ont aussi fait état de l'existence des négociations sans conditions suspensives (par exemple en Plaine Saint-Denis), le promoteur portant le risque de la faisabilité. Ce type de transactions a des chances d'aboutir lorsque ces dernières portent sur des opérations dont la commercialisation et la faisabilité administrative semblent assurées.

Dans le processus de maîtrise progressive du foncier, le promoteur se trouve devant de multiples incertitudes. Lorsqu'il fait son offre, il prend des positions sur les principaux éléments de rentabilité de l'opération (coût de revient, typologie et prix de sortie). Son offre acceptée et la promesse signée, il devra conserver ces positions et veiller à produire rapidement un projet architectural capable d'obtenir un permis de construire. De plus, une fois le permis obtenu et les délais de recours purgés, le promoteur a acquis la maîtrise de son foncier mais pas encore la certitude de pouvoir finaliser l'opération. En fonction de sa capacité à accéder aux autres ressources (financement, commercialisation) il poursuivra ou choisira de la revendre en l'état<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Une fois la faisabilité assurée, certains promoteurs pourront choisir de s'associer avec d'autres promoteurs, afin de ne pas épuiser leur propres ressources dans un nombre trop réduit d'opérations. Par exemple, COFFIM montera certaines de ses opérations en co-promotion avec Altarea Cogedim ou Eiffage Immobilier, Sodearif, etc..

### Obtenir le financement et l'assurance

Le financement des opérations de promotion engage deux types de capitaux, fonds propres et crédit promoteur, chacun doté d'une rotation spécifique. Les fonds propres désignent les fonds investis par les

participants à un “tour de table”, dont le promoteur est le chef de file. Les grandes structures de promotion agissent en général seules pour environ

10 Lors de l'apparition au XIX<sup>e</sup> siècle des premières opérations de promotion, ces tours de tables ont pu être constitués de rentiers, architectes ou entrepreneurs, (Lescure, M., 1982). Pour les opérations des derniers cycle immobiliers, il s'agit d'opérateurs financiers (banques, fonds d'investissement), d'investisseurs individuels, ou de promoteurs. (Bechade, A., 1997 p. 56).

30% du coût de l'opération<sup>10</sup>. Les banques exigent que ces fonds soient investis en premier et récupérés avec marge en fin de commercialisation. Il est dans l'intérêt du tour de table que ces fonds soient immobilisés le moins longtemps possible pour permettre un

réinvestissement rapide. Cela peut se réaliser par un achèvement rapide de l'opération, par le découpage en plusieurs tranches successives ou enfin par l'engagement le plus tardif possible des fonds en reportant dans le temps certains débours (études de marché, faisabilité, permis).

L'emprunt bancaire a pour rôle de soutenir les flux de trésorerie de l'opération, dans l'attente des avances des acheteurs. À capital égal, ce crédit permet par ailleurs au promoteur d'investir dans plusieurs opérations en même temps. Enfin lorsque les taux à court terme (aujourd'hui entre 2 et 3%) sont inférieurs à la marge attendue de l'opération (généralement supérieure à 7%), le “crédit promoteur” permet des effets de levier qui améliorent la rentabilité des fonds propres. (Nappi-Choulet, 2013, p. 107-109). La demande de financement bancaire implique un formalisme particulier – bilan de promotion, tableau de flux de trésorerie, “stress-cases”, “covenants” – dans le but d'étayer une analyse du risque. Le langage financier faisant la différence entre risque mesurable et couvert par le taux d'emprunt et l'incertitude, statistiquement non mesurable, les engagements du prêt sont assortis de conditions suspensives supposées lever les inconnues (obtention du permis, niveau de pré-commercialisation, passation des marchés de construction...). Le renforcement récent des règles prudentielles des banques exige des fonds propres plus importants, ainsi que des conditions pour le déroulement de l'opération. Les intervenants-clé (promoteur, entreprise générale) font l'objet d'une notation de risque, ce qui donne une prime aux structures de taille et de réputation importante. Une série de ratios – risque foncier, risque hypothécaire, risque à terminaison – vérifient la possibilité pour la banque de sortir sans perte si l'opération échoue, ce qui impose de ne pouvoir accepter que des opérations à marge élevée (Lemaire, 2012).

Lorsqu'il monte son opération, le promoteur tend donc à anticiper les demandes potentielles de son prêteur et formalise son opération selon ses termes. Cette tendance avait été observée dès les débuts du financement privé du secteur (1963-1966). Lors de l'enquête de Christian Topalov, un banquier remarquait : “On les a structurés intellectuellement: ils [les promoteurs] essayent maintenant de répondre à l'avance aux questions que nous allons leur poser” (Topalov, 1968, p. 80). Cherchant à passer sans problème les comités d'engagement, le promoteur sera encore une fois tenté de proposer “ce qui est déjà passé” en termes de projet, de coût, de délai et de résultat attendu.

### Assurer la commercialisation

Pour les opérations destinées aux petits acquéreurs, la faisabilité de l'opération est déterminée par le niveau de réservation. En effet, l'acquisition du foncier est conditionnée par l'obtention du prêt qui dépend à son tour d'une pré-commercialisation prouvant la viabilité du produit sur le marché. Il a été remarqué qu'en cas de retournement du marché cette particularité des VEFA permet d'adapter l'offre en réduisant le nombre de mises en chantier et de conserver ainsi le niveau de prix<sup>11</sup>. Une fois les réservations transformées en acte de vente, le point de non-retour de l'opération est atteint. À partir de ce moment, le promoteur (ou son assureur) a l'obligation légale de finaliser l'ensemble de l'opération. Une commercialisation rapide permettra de diminuer le recours à l'emprunt et donc les frais financiers. Une commercialisation lente, quant à elle, pourra être compensée ponctuellement par un avancement plus rapide de l'opération qui permettra de tirer des nouvelles échéances sur les biens déjà vendus. À la livraison, un nombre même réduit d'invendus peut mettre en péril l'équilibre financier de l'opération, soit en empêchant le remboursement du crédit promoteur, soit en bloquant indéfiniment les fonds propres et la marge attendue.

11 Arnaud Bouteille (Fiderim) lors d'une intervention à l'IUP, mars 2014.

Dans la phase de “marketing amont” le promoteur sera très attentif à la mise au point de la typologie de logements et de la grille de prix afin de viser le public le plus large possible. Pour une même typologie il proposera également une version “compacte” à l'intention des primo-

accédants. Les studios seront conçus à l'intention d'investisseurs dans le cadre des dispositifs d'allègement fiscal (aujourd'hui "Duflot", hier "Borloo", "Scellier", "Robien", etc.). En "marketing aval" le promoteur s'adjoindra les services d'un réseau d'agents immobiliers. Les arguments de vente sont adaptés aux différents modèles d'acquéreurs : "Ne payez plus de loyer", "Préparez votre retraite", "Construisez un patrimoine". On met en évidence la situation (calme, proximité des services, perspectives de valorisation), l'intimité et la sécurité ("domaine clos et privé dans une allées piétonne"), l'existence d'espaces valorisants ("balcon, terrasse, jardin privatif"), les "prestations de qualité". L'offre est améliorée par remises, frais de notaires offerts, garanties de loyer ou de revente (Mezrahi, 2010, Nivet, 2004).

Il est par ailleurs frappant de noter la dématérialisation de l'expérience de l'acheteur. Aujourd'hui, 80% de la communication immobilière passe d'abord par Internet (Larceneux, Parent, 2010, p. 189), pour être ensuite relayée par des tracts et événements sur le lieu de vente. Mais avec des pré-commercialisations de 50%, plus de la moitié des réservations pourra être signée avant qu'un appartement témoin soit visible. Dès lors, les acheteurs prennent leur décision à partir d'une information réduite,

12 Comparons l'information disponible pour un produit immobilier à celle disponible pour un matériel électroménager ou informatique qui affiche aujourd'hui des longues listes de critères, clairement quantifiés.

essentiellement textuelle et graphique<sup>12</sup>. L'aspect extérieur est fortement qualifié, à travers maquette et perspectives extérieures. Les plans de vente figurent les distributions intérieures,

avec peu d'indications sur l'orientation ou les volumétries intérieures. Un descriptif technique sommaire est volontairement vague sur les principes constructifs, mais particulièrement précis sur les références des revêtements et des appareils sanitaires – signes du standing de l'opération.

### Des compétences spécifiques

Ce passage en revue des principales contraintes d'une opération de promotion nous permet de comprendre la démarche du promoteur comme une approche raisonnée des risques et des incertitudes qui pèsent sur l'opération. À travers les démarches liées au foncier, au financement et à la commercialisation, le promoteur façonne son opération pour l'adapter aux modalités d'accès à ces ressources, ce qui l'oblige à se doter d'une expertise juridique et économique.

Le poids de ces disciplines peut se lire dans les formations à la promotion et à l'investissement immobilier proposées aujourd'hui par l'ESPI, l'ICH, Assas, ESSEC. On fait appel à des notions de droit de la propriété, de droit de l'urbanisme, de code de la construction et de l'habitation ou du patrimoine. On relève également des enseignements d'économie et de marketing immobilier, des éléments de financement et d'arbitrage d'actifs, des notions de comptabilité et de fiscalité. Dans le cadre de ces formations, l'immeuble est envisagé comme un actif, placé sur des marchés distincts, dont on étudie les propriétés. C'est le point de départ de plusieurs manuels d'économie immobilière consultés (Granelle, 1998, p. 4 ; Ledoit, A., 2012, p. 27). Les immeubles sont des biens réels, durables, localisés, dissemblables. Ils s'échangent sur des marchés peu liquides (durée importante des transactions), peu transparents (l'information est difficilement accessible) et peu fongibles (un bien peu difficilement être comparé à un autre). Pour un producteur de biens immobiliers il est donc nécessaire d'être attentif à la valeur des parcs existants (études de marché), aux durées de disponibilité sur le marché (mesure de taux d'écoulement), à l'estimation des valeurs vénales (grilles de prix).

Nous venons de le voir, la formation et l'environnement professionnel des promoteurs, les amènent à réfléchir et agir dans un registre essentiellement économique et juridique. Cette image est à nuancer, puisque le recrutement des groupes de promotion est assez large. On trouve des ingénieurs ou des architectes dans le suivi de programmes, la direction technique ou la direction opérationnelle<sup>13</sup>. De plus, l'exigence d'une économie de coût et de délai de production oblige à une culture normative et technique conséquente.

13 Quelques parcours remarquables : François Bertière (ingénieur Ponts et architecte - président de Bouygues Immobilier), Frédérique Monjamel (architecte Ateliers Jean Nouvel, ING Real Estate Development, puis Directeur de Développement Immobilier chez ADIM) ou Ferit Gundogar (architecte Brennac et Gonzalez, directeur opérationnel chez Apollonia, puis Vinci Immobilier).

### LES CONSÉQUENCES POUR LA CONCEPTION ARCHITECTURALE

De quelle manière ces conditions de déroulement de l'opération se répercutent sur le travail de l'architecte ? Nous proposons alors d'analyser les évolutions de la maîtrise d'œuvre à partir de l'accès à la commande, du déroulement de la conception et de quelques éléments saillants de la production observée (plan masse, façade, distribution).

### L'accès des architectes à la commande et les missions

Nous avons constaté que les modalités de sélection de l'architecte de l'opération, vont souvent de pair avec les conditions d'accès au foncier ou à la commande. Certains appels d'offres s'organisent en un premier tour basé sur l'offre financière, suivi d'une constitution d'équipes concepteurs-maîtres d'œuvre supervisée par la SEM et enfin un concours d'architecture (ex. SEMAVIP). Pour des opérations faisant l'objet de contrat de promotion immobilière on exige "trois références d'opérations livrées de l'architecte qui sont considérées comme représentatives de son style architectural et en adéquation avec l'objet de la consultation"<sup>14</sup>. Dans ces cas, le promoteur aura un avantage à s'associer des architectes réputés ou habitués de la commande publique locale<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Foncière Logement, règlement d'appel à candidature, Quartier Croix Petit phase 4, Cergy, février 2014.

<sup>15</sup> Cela est également vrai lors des dévolutions par macro-lots étudiées par Jacques Lucan, où la sélection des architectes d'opération se fait d'abord parmi la liste des architectes coordinateurs d'ilot (Lucan, J., 2012 p. 101), eux-mêmes ayant été agréés ou proposés par la SEM et l'auteur du plan d'ensemble

logement social (Yves Lion, Brennac et Gonzalez) ou d'agences plus jeunes (Hamonc +Masson, ECDM, X-Tu, Bruno Paillard). En territoire diffus et pour des opérations plus discrètes, on aura recours à des architectes attachés de longue date à la structure de promotion, capables de travailler à risque en échange d'une commande régulière. Pour les projets de taille importante les missions complètes semblent rares<sup>16</sup>. Le promoteur choisit de sécuriser le suivi du chantier soit par des missions Ordonnancement Pilotage, Coordination (OPC), soit par l'adjonction d'une maîtrise d'œuvre d'exécution – l'architecte n'a dans ce

<sup>16</sup> À titre d'exemple, les appels d'offres de la Foncière Logement n'exigent qu'une mission Avant Projet Sommaire-Projet pour les architectes sélectionnés. Olivier Chadoin et Thérèse Evette ont déjà signalé une préférence de la commande privée pour les missions partielles. (Chadoin, O., Evette, Th., 2010)

cas qu'une mission de contrôle de la conformité architecturale (VISA). En revanche, nos entretiens avec des professionnels de structures de promotion plus petites, font état d'une tendance à privilégier les missions de maîtrise d'œuvre complètes, justifiées comme garantes d'une certaine qualité de réalisation. Si le coût global des études semble relativement constant, il est partagé entre un nombre croissant d'intervenants,

notamment techniques (structure, thermique et fluides, acoustique, sécurité incendie, conseil en rachat de CO<sub>2</sub>, etc.). Le plus souvent ces intervenants ne se présentent pas comme une cotraitance solidaire, mais négocient leur contrat séparément avec le maître d'ouvrage, les honoraires et la position de l'architecte s'en trouvent de fait fragilisées.

### Le déroulement de la mission de conception

Le déroulement d'une opération de promotion immobilière apparaît comme une succession d'étapes, chacune comportant des risques particuliers, et engageant des capitaux spécifiques. Ces phases s'achèvent par des contractualisations (promesses de vente, permis, réservations, conventions de prêts, etc.) qui affermissent progressivement l'opération. Comme nous venons de le voir à plusieurs reprises, cette conception en "pas japonais", qui, d'étape en étape, voit diminuer les inconnues mais augmenter les montants engagés n'encourage ni expérimentations, ni remises en causes majeures de la conception initiale du projet. L'essentiel des choix de projet est réalisé en début d'opération, avec des délais courts et des rémunérations réduites. La réalisation d'une "faisabilité" – généralement gratuite – est estimée par les architectes à environ une semaine de travail.

Lors du dépôt du permis, plan masse, façade, distribution intérieure, prise en compte de la réglementation thermique, incendie et accessibilité sont arrêtés au niveau proche de l'Avant-Projet Détaillé (APD). Afin de protéger les fonds propres du promoteur, une partie de la rétribution de ce travail est reportée au moment de son obtention, soit au moins six mois plus tard. Dans ces conditions, la commande d'une agence d'architecture doit inclure un nombre important de projets en attente, réalisés rapidement et avec une dépense minimum, ce qui n'est pas sans conséquence sur le niveau de recherche investi.

La passation des marchés des travaux contribue au déblocage du prêt bancaire. Pour des questions de risque, le stade projet (PRO) n'est souvent pas réalisé pendant l'instruction du permis – une fois celui-ci obtenu il y a pourtant urgence à consulter. Tenu par le temps et l'argent, le maître d'ouvrage compose lui-même les équipes de conception et s'implique dans les réunions de synthèse. Cette situation semble être subie à la fois par les promoteurs et les architectes. Dans nos entretiens,

17 Entretien réalisé avec un architecte responsable de projet dans une jeune agence parisienne, novembre 2013.

18 À l'occasion d'une rencontre professionnelle, certains promoteurs se disaient «obligés de faire le travail des architectes». Pour combler ce besoin ressenti de synthèse, des représentants des sociétés de contrôle technique avançaient l'hypothèse d'une mission de vérification de "synthèse des risques". Propos recueillis lors des 24<sup>e</sup> Journées d'Études Professionnelles de la FPI. 23-24 janv. 2014. Atelier "Nouvelles pathologies des bâtiments. Mieux anticiper les risques".

### Quelques particularités de la forme bâtie

L'observation du plan masse permet d'identifier le parti général de l'opération, en termes de densité, de gabarits, d'épaisseur de bâti. C'est à ce niveau que se vérifie la faisabilité de l'opération puisqu'on y détermine la surface de plancher constructible admise par le PLU. Lorsque l'opération se déroule dans des macro-lots, il est possible de négocier des droits à construire à l'échelle de l'îlot, en modifiant les parcelles ou en échangeant des servitudes. Le promoteur et son architecte chercheront ensuite à épouser au maximum le gabarit négocié (façades biaises, étages en retrait, courettes) (Lucan, 2012).

Les configurations en "plot", parfois placées sur un socle, semblent caractéristiques de la production contemporaine de logements (Eleb, Bendimerad, 2011). Cette disposition – générée parfois par le règlement de ZAC – présente plusieurs avantages. Par leur épaisseur et leur orientation multiple, ainsi que par la position centrale d'une circulation unique, les plots permettent des coefficients SHAB/SHDN intéressants,

d'environ 0,90<sup>19</sup>. Le plan carré, voir biseauté, génère une surface maximum de plancher pour un minimum de façade – un résultat intéressant

également de point de vue thermique. Enfin, la découpe d'une même opération en plusieurs plots de taille réduite permet à la fois une standardisation des procédures et une commercialisation plus rapide des tranches achevées.

L'échelle de ces petits collectifs, propose une image de la modernité éloignée des clichés des ensembles de logement de la Reconstruction – encore une image repoussoir pour certains acquéreurs et collectivités locales. En retour, la réception faite à cette "figure de densité" (selon la

19 Relevés sur des projets d'immeubles collectifs ZAC Macdonald, Paris, ICADE/Brennac et Gonzalez et ZAC Bords de Seine, Issy les Moulineaux, BNPImmobilier/ECDM

formulation de S. Bendimérad] occasionne la réévaluation d'opérations comme celle de Lods à la Grand Mare, ou de l'Atelier de Montrouge à Ivry [actuellement en réhabilitation par le Syndicat d'Économie Mixte d'Aménagent du Val de Marne -SADEV 94].

La perspective extérieure est le visuel obligatoire (parfois unique) des tracts publicitaires. On y privilégie les cadrages serrés, masquant l'environnement urbain proche. En termes de communication, la façade affirme l'identité de l'opération, assure sa reconnaissance et sa différenciation commerciale. On semble rechercher l'individualisation même lorsque l'îlot fait l'objet d'une concertation (en macro-lot), faisant l'effet d'une collection d'architectures. (Lucan, 2012). La variété se cultive aussi à l'échelle d'une seule façade : balcons irréguliers, multiplication des bardages, variation des encadrements<sup>20</sup>. L'ordonnancement aléatoire de fenêtres identiques est la disposition la plus emblématique.

20 Voir, par exemple, le projet de logements collectifs de la gare de Montrouge, Paris Nexity+Paris Habitat/Louis Paillard.

Ce dispositif concilie une recherche de diversité et de pittoresque avec plusieurs contraintes techniques et économiques : nombre réduit de typologie d'ouvertures, surface vitrée réduite, disparition des modénatures de façade sous les isolations extérieures, contraintes de sécurité incendie [hauteurs d'allège, baies accessibles]. Au fond, cette configuration exploite sans surcoût notable le système constructif imposé par les principales entreprises générales du marché : des façades monolithiques coulées sur site, isolées par l'extérieur.

Par comparaison avec l'aspect extérieur, les distributions intérieures sont nettement moins mises en avant par les concepteurs. On les retrouve plus rarement dans les revues ou sur les sites internet des cabinets d'architecture. La qualité des distributions ne semble plus être un des points forts indispensables d'une architecture. Or il se trouve que c'est à ce niveau que le promoteur arbitre les questions de coût et de commercialité. En fixant les typologies, les surfaces, la grille de prix, il cherche à coller au mieux à la solvabilité des acquéreurs potentiels. En fonction de cette solvabilité, une même typologie sera plus ou moins compacte, en jouant sur la taille des pièces ou encore sur la disparition de certaines annexes : entrées, buanderies, rangements. Ces distributions posent parfois problème en termes d'habitabilité.

L'épaisseur des bâtiments éloigne l'entrée des façades, créant des plans en profondeur, commandés par le séjour, avec des coins cuisine peu éclairés. Il arrive également que l'entrée soit composée d'un long

21 Observé sur "Version Topaze", ZAC Marianne, Montpellier, Nexity/Imagine Architectes ainsi que ZAC Macdonald, Paris, ICADE/Brennac et Gonzalez [détailler] ???

dégagement étroit, reliant l'appartement aux parties communes<sup>21</sup>. Il faut également signaler des pièces aux angles irréguliers, dont le rôle est de "racheter" la géométrie des volumes

extérieurs. C'est à cet endroit que l'on retrouve des studios destinés aux

22 Observé sur ZAC Bords de Seine, Issy les Moulineaux, BNPI Immobilier/ECDM et HOME 13, ZAC Paris-Rive Gauche Bouygues Immobilier/Comte Voenweider & Hamonic+Masson (partie accession).

investisseurs ou bien la plus petite chambre d'un trois pièces<sup>22</sup>.

Ces défauts paraissent être générés par les gabarits épais, à effets sculpturaux, arrêtés très en amont du projet, sans possibilité de correction ultérieure. Il ne faut pas non plus minimiser l'impact de la réglementation PMR qui, à surface égale, aura pour effet d'ouvrir les cuisines sur le séjour, privilégier une des chambres au détriment des autres, agrandir les salles de bains et supprimer les w-c indépendants, etc.

### LES OPÉRATIONS EN VEFA : UN DÉFI POUR LES ARCHITECTES

Pour mener à bien leur opération, les structures de promotion doivent concilier plusieurs exigences. Le bilan de promotion se trouve comprimé entre le prix du foncier et la solvabilité des acquéreurs, laissant une marge de manœuvre étroite. L'opération est très sensible aux fluctuations de trésorerie, du fait d'un financement réduit en fonds propres. Enfin, une production lente, et coûteuse de l'immeuble dépend d'aléas politiques, réglementaires, économiques bien plus dynamiques. Le promoteur répond à ces contraintes en adoptant le mécanisme de la VEFA, en redistribuant le risque à l'intérieur de l'organisation de production ainsi qu'en optimisant les délais et les "produits". Cette situation pose des défis aux architectes aussi bien en termes de forme architecturale que de conduite du projet.

Au niveau de la forme architecturale une nouvelle écriture architecturale est en passe de devenir un style imposé. Comment l'expliquer ? Tout d'abord, les mutations de la commande urbaine et la réceptivité public ont amené certains promoteurs à renouer avec une écriture moderne. De plus, sans pouvoir les relier de manière mécanique aux spécificités de montage,

certains aspects stylistiques s'accrochent sans mal d'une certaine optimisation immobilière : remplissage du gabarit réglementaire, dispositions de petites unités avec un rendement de plan élevé, variété visuelle de surface. Ces formes s'avèrent adaptées à ce mode émergent de fabrication de la ville porté par les grands entrepreneurs urbains et un examen architectural critique semble nécessaire.

Au niveau de la conduite du projet, l'observation du déroulement des missions suggère une érosion de la position de l'architecte dans l'organisation de la production. Aux rapports maître d'ouvrage/maître d'œuvre concepteur-coordonateur, se substitue progressivement le schéma d'un promoteur agissant comme le manager de projet d'une équipe de prestataires éclatée. Il faut dire que les arguments d'ordre architectural et urbain se traduisent mal en termes d'économie immobilière, ce qui met l'architecte en difficulté pour défendre ses

choix<sup>23</sup>. De plus, le promoteur revendique la connaissance de l'utilisateur final, et impose ses choix distributifs. Tenu par les délais courts, sans possibilité de revenir sur des

23 Voir à ce sujet le billet de Hyojin Byun "C'est un promoteur, qui fait non, non... non, non, non... non" du 17 avril 2013 [http://www.lecourrierdelarchitecte.com/article\\_4441](http://www.lecourrierdelarchitecte.com/article_4441) (consulté juin 2014).

décisions entérinées en permis, la marge de manœuvre de l'architecte se trouve diminuée et il n'a parfois pas les moyens de la synthèse. Ce changement n'est traduit ni dans les dispositifs d'assurance ni dans les discours. Les promoteurs se disent toujours "non-sachants" et les architectes restent attachés à leur rôle traditionnel de "chefs d'orchestre" alors que l'étendue de leur mission se rétrécit constamment.

Le métier d'architecte n'a pas toujours eu ce visage. Aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, les publications de Pierre Boullet, Nicolas le Camus de Mézières, Julien Guadet ou César Daly montrent à la fois un intérêt architectural pour les constructions spéculatives de leur époque et une expertise de leur montage économique et juridique. L'émergence des opérations de promotion dans le débat architectural contemporain est peut-être l'occasion pour les architectes de renouer avec la démarche de ces prédécesseurs. Une approche architecturale des questions d'investissement et de gestion immobilière nous semble être une piste possible, encore peu explorée, pour retrouver une autorité sur le projet.

## BIBLIOGRAPHIE

**AVRIL, B., ROTH, B., (1997)**

*La promotion immobilière. Construire pour autrui*, Paris, Presses de l'ENPC, 287 p.

**BECHADE, A., (1998)**

*La promotion immobilière*, Paris, PUF, Que sais-je ?

**CORNUEL, D., (2013)**

*Économie immobilière des politiques du logement*, Paris, De Boeck.

**CHADOIN, O. EVETTE, T (2013)**

*Statistiques de la profession d'architecte 1998-2007. Socio-démographie et activités économiques*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication.

**DHUYS, J.-F., (1975)**

*Les promoteurs immobiliers*, Paris, Seuil.

**ELEB, M., BENDIMERAD, S., (2011)**

*Vu de l'intérieur : Habiter un immeuble en Île-de-France, 1945-2010*, Paris, Archibooks.

**ELEB, M., SIMON, P., (2013)**

*Entre confort, désir et normes : le logement contemporain (1995-2012)*, Bruxelles, Mardaga.

**GRANELLE, J., (2009)**

*Économie et urbanisme. Du foncier à l'immobilier 1950-2008*, Paris, L'Harmattan. **1998**, *Économie Immobilière. Analyses et Applications*, Paris, Economica, coll. If.

**HOUSE OF COMMONS (1857)**

*Select Committee on Bank Acts; Together with the Proceedings of the Committee, Minutes of Evidence, Appendix and Index. Part I. Report and Evidence*. Ordered, by the House of Commons, to be printed 30 July 1857. Disponible sur [www.books.google.fr](http://www.books.google.fr)

**LARCENEUX, F., PARENT, H., (2010)**

*Marketing de l'immobilier*, Paris, Dunod.

**LEDOIT, A., (2012)**

*Cours d'économie immobilière*, Paris, Economica

**LEMAIRE, C., (2012)**

*Financement de l'immobilier, cours n°8*, cours non-publié, délivré au CNAM ICH 2011-2012.

**LESCURE, M., (1982)**

*Les banques, l'État et le marché immobilier en France à l'époque contemporaine, 1820-1940*, Paris, EHESS.

**LUCAN, J., (2012)**

*Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixité*, Paris, Éditions de La Villette.

**MEZRAHI, C., (2010)**

*Le Marketing des opérations de promotion immobilière*, Paris, Presses des Ponts.

**NAPPI-CHOULET, I., (2013)**

*L'immobilier d'entreprise. Analyse économique des marchés*, Paris, Economica, 2<sup>e</sup> édition.

**NIVET, S., (2004)**

“Tout doit disparaître ? L'architecture à l'heure de sa grande distribution”, *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n°15-16, Paris, Éditions Monum' automne, p. 39-54.

**POLLARD, J., (2009)**

*Acteurs économiques et régulation politique. Les promoteurs immobiliers au centre des politiques du logement dans les régions de Paris et Madrid*. Thèse dirigée par Patrick Le Galès, Institut d'Études Politiques de Paris, École doctorale de Sciences Po, Paris.

**PRANDI, G., (2010)**

*Promoteur Immobilier en 2010*, Fédération des Promoteurs Immobiliers, Paris.

**TOPALOV, C., (1974)**

*Les Promoteurs immobiliers. Contribution à l'analyse de la production capitaliste du logement en France*, Paris, La Haye-Mouton. **1968**, *Introduction a une recherche sociologique sur les promoteurs immobiliers. Etude préliminaire à l'élaboration d'une typologie*, Paris Centre de Sociologie Urbaine.