

Reconvertir les friches industrielles et urbaines

De la transformation réussie des sites à la mutation des territoires



Préface de
Jean-Louis Borloo

EDITIONS
LE MONITEUR

ADI
ASSOCIATION DES
DIRECTEURS
IMMOBILIERS

SOMMAIRE



Présentation de l'ADI.....	7
Préface – Repenser la géographie de notre société.....	9
Avant-propos – La transformation.....	11
Introduction.....	15
Chapitre 1 – Environnement	19
Pistes d'action.....	27
Sources d'inspiration.....	29
<i>Retours d'expérience</i>	30
<i>Regards d'experts</i>	42
Chapitre 2 – Territoire	57
Pistes d'action.....	68
Sources d'inspiration.....	69
<i>Retours d'expérience</i>	70
<i>Regards d'experts</i>	89
Chapitre 3 – Économie	99
Pistes d'action.....	110
Sources d'inspiration.....	111
<i>Portfolio</i>	112
Chapitre 4 – Société	123
Pistes d'action.....	134
Sources d'inspiration.....	135
<i>Retours d'expérience</i>	136
<i>Regards d'experts</i>	166

Chapitre 5 – Image et valeur	179
Pistes d'action.....	189
Sources d'inspiration.....	191
<i>Retours d'expérience</i>	192
<i>Regards d'experts</i>	237
Chapitre 6 – Guide des bonnes pratiques	251
Anticiper.....	255
Décider – Agir.....	263
Valoriser.....	270
Accompagner la mutation.....	274
Annexes – Données techniques de référence	279
Glossaire.....	299
Références bibliographiques.....	303
Crédits photographiques.....	307
Remerciements.....	309
Table des matières.....	311

CHAPITRE 1

ENVIRONNEMENT



Reconvertir, c'est d'abord dépolluer. C'est effacer la trace – pour ne pas dire les stigmates – qu'ont laissée, dans l'eau ou dans le sol, les activités qui se sont succédé sur ces sites durant de longues périodes – des années souvent, des siècles parfois.

Le sujet est complexe et impose à l'entreprise de savoir mobiliser, en interne comme en externe, de nombreuses expertises :

- une expertise technique : il s'agit de bien appréhender les niveaux et la nature réelle de la pollution, puis d'en définir les modalités et les conditions de traitement en fonction de l'usage futur du site ;
- une expertise juridique : il faut apporter des réponses à l'ensemble des exigences réglementaires (droit des installations classées, droit des déchets, droit de l'eau et droit de l'urbanisme) et sécuriser juridiquement la répartition des responsabilités entre les parties ;
- une expertise financière : un financement soutenable du projet doit être assuré.

La bonne coordination de l'ensemble de ces compétences est essentielle. Pour le directeur immobilier, la problématique environnementale posée par la reconversion des friches s'avère, au final, un enjeu managérial autant qu'un simple sujet technique.

La pollution est le produit de l'histoire des processus de production et de l'attention que la société a portée au fil du temps à la protection de l'environnement. Or, comme nous le rappelle Thomas Leroux⁽¹⁾, chercheur au CNRS spécialiste de l'histoire des risques et des nuisances industrielles⁽²⁾, cette attention – et donc la réglementation qui en découle – évolue tant au gré des avancées scientifiques que de la pression sociale. Au fur et à mesure de la progression de la connaissance scientifique et de l'évolution du regard citoyen, ce que nous appelons aujourd'hui pollution n'était pas nécessairement considéré comme telle hier, et aura probablement encore un sens différent dans les prochaines décennies. Ainsi, les questions de la pollution d'une friche et de son corollaire, la dépollution, ne peuvent s'aborder uniquement sous l'angle de l'espace et de sa remise en état : dépolluer, c'est gérer le temps, et donc savoir anticiper.

(1) Voir regard d'expert, chapitre en cours.

(2) Leroux (Thomas), *Les paris de l'industrie, 1750-1920*, Creaphis Éditions, 2014.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Terrains Renault

Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine)

À retenir

- Le caractère long et emblématique du projet, freiné par une situation politique complexe qui ne permettait pas de s'entendre sur une vision d'avenir claire pour le site.
- Une volonté de favoriser le traitement *in situ* et le recyclage des terres pour des impacts économiques et environnementaux positifs.
- Un projet urbain de grande ampleur aux portes de Paris.
- Le souci de l'entreprise de laisser une trace positive sur un site symbolique de son histoire et intimement lié aux Trente Glorieuses.

Fiche technique

Maîtrise d'ouvrage : Renault

Maîtrise d'œuvre : Développement-Boulogne-Seguin (DBS)

Programme : usine automobile > ZAC regroupant bureaux, commerces, logements et équipements publics

Superficie : 50 ha

Calendrier : fermeture de l'usine 1992, approbation du PLU 2004, livraison 2008-2018



Vue aérienne de la ZAC



HISTOIRE ET CONTEXTE

En mars 1992, les usines Renault de Boulogne-Billancourt produisaient leurs dernières voitures, marquant ainsi la fin de l'activité industrielle sur ce territoire et le début de l'état de friche des terrains. Bien que largement anticipée par Renault, la reconversion du site s'est ensuite déroulée sur un temps long : le PLU de Boulogne-Billancourt n'a en effet été approuvé qu'en avril 2004, notamment en raison des différends qui ont opposé certains élus, avant que le préfet ne se saisisse du dossier et fasse valoir ses décisions.

QUESTIONS

ENVIRONNEMENTALES

Méthode de sondage systématique

L'ancienne activité de fabrication automobile présente sur le site de Boulogne-Billancourt a principalement laissé dans son sol des traces d'hydrocarbures plus ou moins lourds.

Pour connaître précisément l'état de pollution du site, l'entreprise est allée plus loin que la méthodologie officielle consistant, à partir d'analyses historiques, à ne réaliser des sondages que sur les seules zones susceptibles d'être polluées au regard de l'implantation géographique des différentes activités du site industriel. Renault a ainsi décidé d'effectuer des sondages plus précis et systématiques tous les 10 m, avec un prélèvement de terre jusqu'à une profondeur de 12 m par endroit, par tranches de 2 m. Chaque prélèvement a ensuite fait l'objet d'analyses chimiques sur les métaux lourds, sur les volatils et autres molécules, ce qui a permis *in fine* la constitution d'une base de données extrêmement précise.

Il convient de rappeler que l'ensemble des opérations de remédiation a coûté 68 millions d'euros à l'entreprise.

Modélisation de scénarios d'implantation des constructions futures

Une fois les poches de pollution identifiées, Renault a procédé aux différentes étapes de la remédiation. En parallèle, l'entreprise n'ayant pas la responsabilité de l'urbanisation du terrain, la collectivité a fait appel à un architecte-urbaniste qui a dessiné un plan de référence approuvé en juin 2002. Sans attendre ce plan ni connaître où allaient précisément se situer les futurs éléments urbains (logements, bureaux, équipements publics, voirie et parc paysager), Renault a décidé de commencer la dépollution en se fondant sur la base de données préalablement constituée par les analyses d'échantillons prélevés. Le principe consistait à mettre en place un système permettant de modéliser un risque environnemental en fonction de l'ensemble des usages futurs possibles, tout en s'affranchissant de la localisation future des constructions à venir sur le site. Par exemple, le risque sanitaire a été modélisé afin qu'un immeuble de logements puisse être placé aléatoirement à un point A, B ou C, de telle sorte que l'étude quantitative des risques sanitaires (EQRS) soit en mesure de confirmer l'implantation d'une future construction en n'importe quel point du territoire à urbaniser. Ainsi, la solution consistant à remettre en état les sols sans attendre l'approbation totale du PLU par la collectivité a offert un gain de temps précieux. D'autre part, les calculs issus de la modélisation de l'implantation des constructions ont également permis à l'entreprise de faire valoir des méthodes de travail alternatives, loin du schéma classique dans lequel le terrassier remplit son camion pour en vider ensuite le contenu à plusieurs dizaines de kilomètres de Paris, sans chercher à optimiser le flux de transport ni à favoriser le recyclage des terres excavées peu impactées.

Traitement *in situ* / *ex situ*

La reconversion du site de Boulogne-Billancourt a fait face à une autre problématique de gestion du temps, liée cette fois à la démolition du bâti. En effet, les sondages de sol ne pouvaient être réalisés qu'au fur et à mesure de la démolition. Or, en raison notamment de l'opposition de certains élus, les permis de démolition ont été longs à obtenir. Ce ralentissement a eu en outre *in fine* des effets sur le coût de dépollution : en empêchant Renault de maximiser le traitement sur place des terres par manque d'espace, le coût, pour une partie des terrains, passa ainsi de 100 euros/m² (traitement *in situ*) à 168 euros/m² (traitement hors site).

QUESTIONS URBAINES

Dialogue entre parties prenantes

Une fois l'ensemble des travaux de dépollution défini, Renault, en lien avec les services de l'État, a bénéficié d'un arrêté préfectoral, ce qui a permis d'impliquer la direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (Drire) et l'agence régionale de santé (ARS), tout en crédibilisant la démarche. Ces agences demandèrent en outre une contre-expertise de l'ensemble des opérations, initiative contribuant à la transparence du processus.

Le préfet a également mis en place un comité local d'information et de suivi (Clis) réunissant sous son autorité, de façon périodique, les opérateurs de Renault, les élus de la ville (majorité et opposition confondues) ainsi que les représentants d'associations concernées par les sujets environnementaux, dans le but d'instaurer un dialogue transparent entre les différentes parties prenantes – notamment vis-à-vis du grand public, non formé et peu habitué au langage des experts en la matière.

Gouvernance resserrée

L'objectif financier à atteindre lors de la reconversion imposait une urbanisation du terrain. La surface totale urbanisable était pour Renault de 50 hectares, dont la moitié a permis d'accueillir la voirie et un parc. Par voie de conséquence, les terrains constructibles ont finalement été ramenés à 25 hectares pour 1 000 000 m² de surface de bâtiments à construire. Fort des instructions données par le préfet de région quant à la constructibilité globale de la reconversion des anciens terrains industriels, Renault a organisé un appel d'offres international en 1999, auquel ont répondu de nombreux acteurs à travers le monde. Des unions ont été réalisées, qui ont eu pour effet de retenir l'offre de plusieurs promoteurs à connotations différentes, qui se sont réunis au sein d'un même consortium sous le nom de Développement-Boulogne-Seguine (DBS). La promesse de vente a été signée avec DBS en 2001, soit 3 années avant l'approbation du PLU par la ville de Boulogne-Billancourt, qui faisait face à cette époque aux problèmes de la ZAC du centre-ville. Pour faire avancer les dossiers avec la commune, Renault a également participé à la création d'un syndicat mixte, aux côtés des municipalités concernées, permettant de financer les études de faisabilité en termes d'urbanisme.

SITUATION ACTUELLE

Un véritable quartier a été construit sur l'emprise des anciennes usines Renault : une ZAC a pris place, regroupant bureaux, commerces, logements et équipements publics. À titre d'exemple, la zone dite « Trapèze ouest », achevée fin 2013, représente une superficie de 350 000 m², soit 5 500 emplois, 2 200 logements et 7 équipements publics (dont 2 parkings de 600 places), ainsi que la partie ouest du parc de Billancourt. ■



Entrée de l'usine Renault Frères à Boulogne-Billancourt au début du XX^e siècle



Quartier du Trapèze à Boulogne-Billancourt

Pistes d'action

Dialogue avec les élus

- Institutionnaliser le dialogue avec les élus.
- Mettre à disposition des élus locaux des moyens publics et privés afin qu'ils puissent être secondés par des tiers : administration déconcentrée, établissement public foncier (EPF) régional ou national, prestataire-conseil comme la Mission pour la réalisation des actifs immobiliers (MRAI) au ministère de la Défense.
- Développer les compétences des directions immobilières en termes de politique urbaine.

Valorisation du futur par la gestion optimisée du passé et du présent

- Mieux valoriser l'histoire des friches à reconvertir.
- Favoriser, au cas par cas et avec le soutien des préfets, une occupation temporaire des friches en reconversion.
- Établir une politique fiscale adaptée à la reconversion des friches.
- Développer des stratégies privées ou publiques, via notamment les établissements publics fonciers (EPF), de valorisation des sites à reconvertir en fonction de l'évolution des cycles de marché par type de segments.



Sources d'inspiration

Portfolio

Le Lieu unique

Nantes (Loire-Atlantique)

La Belle de Mai

Marseille (Bouches-du-Rhône)

Dia : Beacon

New York, États-Unis

Le Silo

Marseille (Bouches-du-Rhône)

Plaine Images

Tourcoing (Nord)

Turbomeca

Bordes (Pyrénées-Atlantiques)

Carlsberg City District

Copenhague, Danemark

Usine Panhard

Paris

Halle Freyssinet

Paris

Belval

Esch-sur-Alzette, Luxembourg

EuraTechnologies

Lille (Nord)

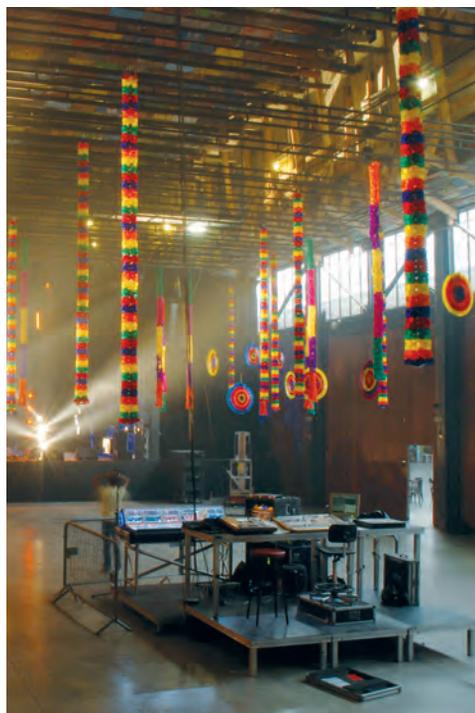
PORTFOLIO

Le Lieu unique

Nantes (Loire-Atlantique)

Industrie → industrie culturelle

Suite à sa démolition partielle et son abandon en 1974, l'usine de biscuits LU de Nantes a accueilli des manifestations culturelles spontanées, dont le succès a convaincu la ville de racheter la structure en 1995 et d'investir 4,5 millions d'euros pour sa transformation. Né de ce projet, le Lieu unique, centre d'arts, de spectacles vivants et de convivialité, accueille aujourd'hui plus de 550 000 visiteurs par an sur une surface de 8 000 m².
www.lielieuunique.com



La cour et le grand atelier de musique debout – Site reconverti par l'architecte Patrick Bouchain

REGARD D'EXPERT

Le regard du dirigeant

Jean-Paul Bailly

Président d'honneur du groupe La Poste, chargé d'une mission auprès de PSA Peugeot Citroën pour la reconversion du site d'Aulnay

Quel rôle doit tenir le directeur immobilier lors d'une reconversion de friche ?

Pour bien traiter le sujet d'une reconversion de friche, le dialogue interne est essentiel. Le directeur immobilier ne doit pas agir comme le spécialiste de l'immobilier, mais bien comme le coordinateur des différentes fonctions de l'entreprise (direction responsabilité sociale d'entreprise, direction des ressources humaines, direction financière), afin de construire avec elles un projet et de ne pas se retrouver avec des intérêts contradictoires, ce qui pourrait bloquer l'avancement du projet. Le directeur immobilier doit faire la synthèse des différents points de vue et en faire la promotion auprès de la direction générale.

Les alliées les plus précieuses de la fonction immobilière sont les directions responsabilité sociale d'entreprise et ressources humaines. En effet, le sujet de l'emploi est souvent un sujet douloureux lors d'une reconversion. Une entreprise peut alors faire le choix d'une politique engagée, qui consiste à être un acteur d'animation du territoire. Lorsqu'un groupe opte pour ce choix, il s'engage à faire son maximum pour s'intéresser aux enjeux du territoire et de l'emploi, malgré la cession de ses activités. Mais lorsqu'il est décidé, par exemple, de maintenir l'emploi sur le site après la requalification du terrain, de nombreux

problèmes peuvent apparaître, comme celui des écarts de qualification du personnel entre les activités passées et futures. Un travail de la part de l'ensemble des fonctions de l'entreprise est alors nécessaire pour que la situation évolue positivement.

Quelle politique les entreprises industrielles doivent-elles tenir quant à la requalification de leurs sites ?

La politique sur l'avenir des sites doit s'intégrer dans la réflexion stratégique de l'entreprise, et non pas simplement dans une logique de maximisation financière. En effet, chaque entreprise repose sur un triptyque : l'économie (le client et le capital), les ressources humaines et le territoire – qui est également une ressource.



Les décisionnaires doivent intégrer dans leur processus de décision une vision stratégique de l'avenir de l'entreprise.



Lorsqu'une entreprise a de sa politique immobilière une vision trop immédiatement financière d'optimisation des cessions, les ventes sont réalisées rapidement et à un prix élevé. Les meilleurs actifs sont donc vendus et les entreprises se retrouvent

avec des sites plus difficilement valorisables. Le regard des décisionnaires doit changer, et ils doivent intégrer dans leur processus de décision une vision stratégique de l'avenir de l'entreprise.

Par exemple, à La Poste, nous avons une stratégie immobilière dans laquelle nous essayions de valoriser et de céder les établissements urbains. Puis, nous avons réfléchi aux activités d'ici 20 ans du groupe et nous nous sommes rendu compte que nous allions investir sur de la logistique urbaine de manière très significative. À partir de cette vision stratégique, nous avons modifié la politique urbaine : les friches urbaines pouvaient à terme être précieuses pour l'entreprise en tant qu'atouts stratégiques décisifs.

Comment le groupe PSA Peugeot Citroën a-t-il saisi cette dimension stratégique dans le cadre de la reconversion du site d'Aulnay ?

L'entreprise a beaucoup travaillé pour installer une vision partagée du destin du site d'Aulnay⁽¹⁾, en dialoguant avec l'ensemble des acteurs (aménagement, élus et maires) pour réaliser un travail qui fasse sens pour toutes les parties prenantes.

PSA Peugeot Citroën souhaite démontrer son sens de l'implication et des responsabilités. En retenant comme option finale la reconstruction de la ville dans toute sa mixité, avec une vocation industrielle, qui est un fil rouge lié à l'histoire de l'entreprise, et une dimension mobilité extrêmement présente, PSA Peugeot Citroën affirme une position forte.

(1) Voir retour d'expérience, chapitre en cours.

La dimension d'image est très présente dans la manière dont PSA Peugeot Citroën essaie de conduire cette opération, même si Aulnay était une affaire difficile dont le démarrage a été douloureux, et l'impact médiatique fortement négatif. En termes d'image, le groupe souhaite montrer qu'il ne se comporte pas comme un propriétaire dont la seule volonté serait de maximiser la valorisation de ce territoire, mais comme un acteur majeur du territoire, en accord avec la population et les élus locaux, assumant l'avenir partagé pour ce terrain.

Pourquoi êtes-vous intervenu sur la requalification de ce territoire et quel a été votre rôle ?

L'expérience d'Aulnay se distingue malheureusement par la multiplicité des acteurs et des intérêts qui agissent de manière visible ou souterraine, ce qui n'est bien sûr pas anormal pour un terrain avec un tel potentiel. En effet, par sa surface, sa position géographique, la proximité des deux aéroports, ses dessertes autoroutières, son positionnement au cœur du réseau du Grand Paris, sa place au cœur d'espaces verts et, finalement, par le point de vue même de la ville d'Aulnay, ce territoire est un réservoir exceptionnel de développement en termes de logements, d'équipements et d'activités industrielles.

Il était donc utile de disposer de quelqu'un qui ait à la fois la confiance du propriétaire – dans un contexte où celui-ci avait justement conscience de ne pas être forcément très bien armé – et la confiance des élus. Le rôle de facilitateur fonctionne lorsqu'il s'agit d'une personne qui bénéficie d'une légitimité et qui a la confiance de l'ensemble des parties prenantes. Mon rôle consistait ainsi à tenter de concilier l'esprit entrepreneurial et l'intérêt général. ●



FICHE 6

Choisir le montage pertinent au regard de la reconversion

Objectifs

La réussite d'un projet de reconversion repose sur la mobilisation d'un réseau d'acteurs aux rôles bien définis, choisis pour leur compétence et au regard des objectifs poursuivis par le propriétaire.

Moyens

Distinguer les trois phases d'un montage d'opération

Ces trois phases sont :

- l'acquisition et le portage du site, intégrant le temps de la réflexion sur la programmation ;
- l'aménagement, comprenant le traitement du site, son raccordement aux réseaux urbains et son intégration urbaine ;
- le portage des opérations immobilières.

Identifier les risques spécifiques de chaque phase

Les risques spécifiques sont liés à l'usage futur du site et peuvent concerner les volets technique, juridique, financier et environnemental.

Ils imposent de définir une stratégie juridique adaptée à chaque projet, notamment par une couverture assurantielle adaptée (par exemple, en cas de dépassement des coûts de dépollution).

En outre, certaines situations demanderont que le développeur et le promoteur étudient les mécanismes d'intéressement à la création de valeur future, dans le but de partager le risque.

Recenser et utiliser l'ensemble des outils à disposition

Il est important de considérer l'ensemble des outils à disposition pour porter le projet dans ses différents stades de développement, comme les établissements publics fonciers

(EPF), les établissements publics d'aménagement (EPA) ou les sociétés d'économie mixte (SEM). La liste détaillée de ces outils est présentée en annexe de cet ouvrage.

Associer des partenaires industriels

Solliciter des partenaires industriels est un bon moyen de réunir des forces complémentaires pour relancer l'activité sur un site et, *in fine*, lui redonner de la valeur. L'association des entreprises locales à la reprise de tout ou partie des activités du site est également une piste à explorer.

Sources d'inspiration

- Sur l'utilité des outils tels que les établissements publics fonciers (EPF) ou les établissements publics d'aménagement (EPA) :
 - regard d'expert du politique, porté par Jean-Louis Dumont, Président de l'Union sociale pour l'habitat (USH) (chapitre 2) ;
 - regard d'expert de l'aménageur public, porté par Philippe Courtois, Directeur général de l'EPA Bordeaux-Euratlantique à Bordeaux – au moment de l'interview (chapitre 2).
- Sur la collaboration innovante de partenaires au développement d'un site de recherche : retour d'expérience du Ludwig Bölkow Campus à Munich (chapitre 5).

Reconvertir les friches industrielles et urbaines

Si la question des friches n'est pas nouvelle, les préoccupations en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises et de politique du renouvellement urbain en font une nécessité stratégique d'actualité et une opportunité pour repenser la ville et ses usages.

L'objectif de cet ouvrage est de proposer une méthode de travail et des pistes d'action qui favorisent le dialogue entre les acteurs et l'optimisation du temps nécessaire à la mutation. Ainsi, la reconversion des friches industrielles et urbaines est analysée de façon transversale, autour des thèmes :

- de l'environnement, la phase de dépollution s'envisageant en termes de techniques, de coût mais aussi de gestion du temps et des sensibilités ;
- du territoire, qui place les friches au cœur des questions du nouveau urbain et de la métropolisation ;
- de l'économie, avec l'anticipation des cycles d'activité, le maintien de l'attractivité et la mise en place d'une filière dédiée à la reconversion ;
- de la société, impliquant la responsabilité de l'entreprise dans la régénération du site ;
- de l'image et de la valeur, comme exercice d'équilibre pour l'entreprise entre la valorisation financière et l'impact en termes d'image.

La réflexion s'enrichit de retours d'expérience en France comme à l'international et de témoignages d'experts venus d'horizons divers : juristes, élus locaux, professionnels de l'aménagement, industriels, chercheurs et artistes...

Une approche de la méthode est suggérée aux professionnels. Des fiches thématiques constituent un guide des bonnes pratiques autour des quatre temps nécessaires que sont l'anticipation, la décision, la valorisation et l'accompagnement de la mutation.

Au-delà des directeurs immobiliers d'entreprise, qui trouveront les éléments utiles pour jouer pleinement leur rôle de coordinateur d'un projet de reconversion de friches, cet ouvrage s'adresse à l'ensemble des acteurs, publics ou privés, qui y sont confrontés : entreprises, aménageurs, urbanistes, collectivités locales et leurs élus, etc.

Sommaire

- Chapitre 1 - Environnement
- Chapitre 2 - Territoire
- Chapitre 3 - Économie
- Chapitre 4 - Société
- Chapitre 5 - Image et valeur
- Chapitre 6 - Guide des bonnes pratiques
- Annexes - Données techniques de référence



L'Association des Directeurs Immobiliers est l'organisation professionnelle française exclusivement tournée vers la défense, la promotion et l'accompagnement du métier de directeur immobilier. Forte de ses 400 membres, l'ADI regroupe les directeurs immobiliers des plus grandes entreprises françaises et représente plus de 350 millions de mètres carrés. À ce titre, elle est un interlocuteur national reconnu et incontournable.

L'ADI a mené pendant deux années, sur la base de l'expérience et des connaissances de ses membres, une analyse approfondie qui renforce le directeur immobilier dans sa position stratégique lors d'un projet de reconversion de friche.

ISBN 978-2-281-11976-3



9 782281 119763

EDITIONS

LE MONITEUR