

Projet de Fin d'Études (PFE) 2022-2023

Les objets architecturaux étroitement liés à certains grands projets urbains constituent des leviers pour une nouvelle génération de promoteurs/développeurs: Cardinal à Lyon, Constructa à Marseille, Cie de Phalsbourg à Toulouse ... Etudes de cas



Source : bonjour-lyon



source : Govin Sorel

Les objets architecturaux étroitement liés à certains grands projets urbains constituent des leviers pour une nouvelle génération de promoteurs/développeurs

**Étude de l'impact du marketing territorial de
deux entreprises privées : Cardinal et Elithis**

Éric THOMAS

Louis RICHARD

2022-2023

AVERTISSEMENT

Cette recherche a fait appel à des lectures, enquêtes et interviews. Tout emprunt à des contenus d'interviews, des écrits autres que strictement personnel, toute reproduction et citation, font systématiquement l'objet d'un référencement.

L'auteur de cette recherche a signé une attestation sur l'honneur de non plagiat.

Formation par la recherche, Projet de Fin d'Etudes en génie de l'Aménagement et de l'Environnement

La formation au génie de l'aménagement et de l'environnement, assurée par le département aménagement et environnement de l'Ecole Polytechnique de l'Université de Tours, associe dans le champ de l'urbanisme, de l'aménagement des espaces fortement à faiblement anthropisés, l'acquisition de connaissances fondamentales, l'acquisition de techniques et de savoir-faire, la formation à la pratique professionnelle et la formation par la recherche. Cette dernière ne vise pas à former les seuls futurs élèves désireux de prolonger leur formation par les études doctorales, mais tout en ouvrant à cette voie, elle vise tout d'abord à favoriser la capacité des futurs ingénieurs à :

- Accroître leurs compétences en matière de pratique professionnelle par la mobilisation de connaissances et de techniques, dont les fondements et contenus ont été explorés le plus finement possible afin d'en assurer une bonne maîtrise intellectuelle et pratique,
- Accroître la capacité des ingénieurs en génie de l'aménagement et de l'environnement à innover tant en matière de méthodes que d'outils, mobilisables pour affronter et résoudre les problèmes complexes posés par l'organisation et la gestion des espaces.

La formation par la recherche inclut un exercice individuel de recherche, le projet de fin d'études (P.F.E.), situé en dernière année de formation des élèves ingénieurs. Cet exercice correspond à un stage d'une durée minimum de trois mois, en laboratoire de recherche, principalement au sein de l'équipe Dynamiques et Actions Territoriales et Environnementales de l'UMR 7324 CITERES à laquelle appartiennent les enseignants-chercheurs du département aménagement.

Le travail de recherche, dont l'objectif de base est d'acquérir une compétence méthodologique en matière de recherche, doit répondre à l'un des deux grands objectifs :

- Développer toute ou partie d'une méthode ou d'un outil nouveau permettant le traitement innovant d'un problème d'aménagement
- Approfondir les connaissances de base pour mieux affronter une question complexe en matière d'aménagement.

Afin de valoriser ce travail de recherche nous avons décidé de mettre en ligne sur la base du Système Universitaire de Documentation (SUDOC), les mémoires à partir de la mention bien.

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier tout d'abord mon tuteur de Projet de fin d'Études Monsieur Éric THOMAS pour l'attention qu'il m'a donné, et le suivi de ce travail de recherche, ainsi que l'ensemble de l'équipe enseignante, qui suivent les étudiants avec passion lors des trois années du cycle ingénieur. Enfin j'aimerais remercier mes parents pour la relecture, mais aussi de m'avoir accompagné durant de longues années avant mon envol.

SOMMAIRE

METHODOLOGIE.....	8
INTRODUCTION ET PRESENTATION DU SUJET.....	10
I - LES METHODES DE MARKETING TERRITORIAL EMPLOYEES PAR LES COLLECTIVITES ET LES GRANDS PROMOTEURS FRANÇAIS.....	12
1.1 - LE MARKETING URBAIN	12
1.2 - METHODES MARKETING EMPLOYEES PAR LES PROMOTEURS.....	15
II - LES LEVIERS QU'UTILISENT LA NOUVELLE GENERATION DE PROMOTEURS. ÉTUDES DE CAS	19
2.1 - ÉTUDE DE CAS DU GROUPE CARDINAL.....	19
2.1.1 – <i>Les Origines à Confluence</i>	19
2.1.2 - <i>Développement vers de nouveaux marchés</i>	23
2.1.3 <i>Résultats de cette étude de cas</i>	25
2.2 - ÉTUDE DE CAS DU GROUPE ELITHIS	25
2.2.1 - <i>Brève histoire d'Elithis</i>	25
2.2.2 - <i>Comment Elithis a réussi à convaincre des investisseurs pour son projet</i>	27
2.3 - ÉLÉMENTS DE COMPARAISON DES DEUX CAS ETUDIÉS	29
CONCLUSION	30
BIBLIOGRAPHIE.....	31
WEBOGRAPHIE.....	32

Table des figures

Figure 1 : Logo I Love New York	13
Figure 2 : Chantier de la tour To-Lyon	16
Figure 3 : Centre commercial l'Atoll - Angers.....	18
Figure 4 : ZAC 1 et 2 actuelles sur le quartier Confluence	20
Figure 5 : Cube Orange	21
Figure 6 : Une partie des réalisations de Cardinal à Confluence	22
Figure 7 : Îlot Poste Weiss – Saint-Etienne	24
Figure 8 : Tour Elithis - Dijon	26
Figure 9 : Tour Elithis Danube – Strasbourg	28

Méthodologie

Pour permettre la réalisation de cet état de l'art, mon tuteur Éric THOMAS m'a conseillé de commencer par m'intéresser à l'histoire des promoteurs immobiliers, me familiariser avec le sujet en consultant leur site internet ainsi que la presse.

L'utilisation de différents articles étant nécessaires pour la première partie, mon tuteur m'a conseillé un ouvrage (Le Marketing urbain en question de M. Rosemberg), ainsi que quelques articles scientifiques sur le même thème afin de recueillir les informations nécessaires et de comparer la bibliographie utilisée. En parallèle, j'ai recherché les mots-clés du sujet sur le navigateur Google Scholar. Si il existait une littérature scientifique à partir de ces mots-clés, je lisais le résumé des articles, en fonction de celui-ci je regardais le sommaire puis lisais les parties pertinentes pour les résumer et en faire une base de donnée. J'ai aussi cherché les définitions des mots-clés sur Google Scholar.

À partir de ces bases-là, j'ai pu présenter et faire valider ma problématique et mon plan à Eric Thomas. Ensuite, j'ai recherché les différentes réalisations du groupe Cardinal et leur chronologie afin de chercher un des leviers qui a permis au groupe de se développer. En recherchant sur le site du PDG de Cardinal, j'ai pu en déterminer d'autres que vous verrez dans le rapport.

Introduction et présentation du sujet

La concurrence croissante entre les unités urbaines amène des opportunités de production d'objets architecturaux remarquables afin de montrer une certaine domination d'une ville par rapport à une autre. Les villes jouent beaucoup sur leur image et l'urbanisme afin d'attirer des nouvelles populations, en majorité des habitants, mais également des touristes. C'est pourquoi elles s'appuient sur le marketing urbain, mais aussi des acteurs privés comme les promoteurs immobiliers.

L'enjeu pour les métropoles est donc de pouvoir attirer les populations, mais doit aussi pouvoir proposer des équipements publics pour ces personnes, produire des logements, des bureaux... Ces productions sont essentiellement assurées par des grands promoteurs. En effet, selon Statista, en 2019 les 10 plus grands groupes ont engrangé 17,3 Milliards d'Euros de Chiffre d'Affaires, et les 20 premiers 23,5 Milliards d'Euros, soit plus de la moitié du Chiffre d'Affaires de la profession, qui est de 43,1 Milliards d'Euros en 2019 selon la Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI). Ce partage très inégal des productions nous amène à nous demander comment réussissent les plus petits promoteurs à se faire une place sur le marché très concurrentiel de la promotion immobilière, face à de grands groupes qui bénéficient d'une puissance d'action plus importante grâce à leur position (visibilité, facilité et taux d'emprunt plus avantageux...).

Pour cela, les promoteurs immobiliers locaux ont l'avantage de souvent mieux connaître le terrain d'action, et ainsi répondre de manière plus juste aux appels d'offres, et construire des bâtiments précisément adaptés à la clientèle locale. Les promoteurs indépendants peuvent se spécialiser, à l'image de la compagnie de Phalsbourg qui cumule une forte expérience dans des constructions originales de centres commerciaux, ou encore Constructa qui réalise des hôtels de luxe reconnus à travers le monde (comme Sofitel New York et Chicago qui ont reçu de nombreuses distinctions architecturales).

Nous commencerons par définir les termes du sujet, dont certains seront approfondis par la suite. Ensuite, nous verrons les méthodes de marketing employées par les collectivités et les grands promoteurs, en se penchant sur le marketing territorial. Puis nous étudierons deux cas dans le cadre de la nouvelle génération de promoteurs immobiliers. Tout d'abord, nous verrons le groupe Cardinal, basé à Lyon, qui a reçu un succès retentissant dès les premières années de ses activités de promotion, et ensuite le groupe Elithis, de Dijon, promoteur visionnaire qui vient de signer un très gros contrat de partenariat exclusif avec un fonds d'investissement.

Un objet architectural est défini de deux façons. Tout d'abord, en deux dimensions, il est représenté par le plan, les esquisses. Il exprime l'idée des décideurs de réaliser un projet, et le maître d'œuvre le réalise en communiquant ses propositions de réalisation au maître d'ouvrage. Les plans permettent également la réalisation finale du projet, car ils comportent un ensemble de mesures, des précisions et toutes sortes de choses qui supportent le processus de conception et ensuite de construction. Là est la 3e dimension, qui est la représentation matérielle, le résultat in fine, une construction physique (pont, immeuble, château, etc.). C'est ces objets qui nous intéressent, ils sont fonctionnels, c'est-à-dire qu'ils doivent permettre de supporter certaines activités humaines, mais également attirer sur les tendances/ modèles architecturaux en œuvre dans la construction. Ces tendances/ modèles architecturaux peuvent être un élément de réponse à la singularité des petits promoteurs par rapport aux grands groupes. En effet, les promoteurs indépendants font souvent preuve d'audace architecturale, ce qui permet de les différencier face aux grands groupes qui ont moins de marge de manoeuvre, à cause d'un plus grand respect des normes architecturales, un dialogue plus lointain avec la hiérarchie freine aussi

probablement les architectes à proposer des projets ambitieux. De plus, le modèle économique des grands groupes est plus basé sur la quantité de projets livrés, que la recherche d'originalité. Alors que d'un autre côté les patrons de promoteurs indépendants prennent une part importante au processus de décision des projets, ceux des grands groupes ont une vision plus lointaine des projets.

Le projet urbain, bien que ce soit une "Notion floue" (titre d'un article de P. Ingallina), peut être défini comme la stratégie pensée et dessinée des politiques locales de la ville. Il en résulte une expression architecturale de mise en forme de la ville pour des enjeux économiques, sociaux, logistiques et territoriaux. Le projet urbain a des objectifs différents en fonction de l'unité urbaine, mais ces objectifs convergent pour rendre le territoire attractif pour les populations de celui-ci, de nouvelles populations qui pourraient s'installer, et plus récemment dans certains cas des touristes.

Le marketing territorial est la déclinaison de la publicité à l'échelle du territoire, dans un même but : attirer des populations, des capitaux.

Le marketing urbain est une déclinaison du marketing territorial, il est défini dans les "Les métamorphoses du marketing urbain", de M. Dumont et L. Devisme comme *"toutes les pratiques de communication territoriale qui consistent à s'appuyer sur des matières spatiales existantes ou en construction en vue de les promouvoir, de les faire exister, de les rendre attrayantes et d'inciter à les pratiquer, à y investir son temps, ses loisirs ou son capital."* Nous y reviendrons dans la partie suivante.

Enfin, selon la FPI, le promoteur immobilier *"est un maître d'ouvrage qui prend l'initiative de la réalisation du bâtiment qu'il destine à la vente, réunit les financements nécessaires au projet et en assume le risque."*

I - Les méthodes de marketing territorial employées par les collectivités et les grands promoteurs français

Le but du marketing est de vendre, quelle que soit la méthode employée, la finalité reste la même. En urbanisme, les collectivités et promoteurs doivent inventer des méthodes et nous allons voir ici lesquelles, en se penchant en premier lieu sur le marketing urbain (aussi appelé City Branding) pour le définir plus précisément et le lien entre les collectivités et les promoteurs. Puis nous verrons les méthodes de marketing employées par les grands promoteurs.

1.1 - Le Marketing urbain

Pour commencer, nous devons dire que le marketing territorial est un sujet qui intéresse de plus en plus le monde économique, politique et de la recherche, c'est pourtant un "champ de recherche souvent peu exploité de par la difficulté de positionnement à adopter qu'il soit théorique, conceptuel ou méthodologique." (Goncalves O., 2018).

Le marketing territorial se distingue du marketing traditionnel par la différence d'objectif. Alors que pour une entreprise, l'objectif réside dans l'obtention de profits, "les collectivités ont pour objectif de satisfaire les populations et leurs besoins" (Braun et van den Berg, 1999 ; Proulx et Tremblay, 2006) et cela est possible par "le développement et la croissance économique du territoire concerné" (Goncalvez O., 2018). Pour cela, il faut améliorer le cadre économique du territoire, lui construire une bonne image, ou encore augmenter le nombre de touristes, dont les dépenses contribuent énormément au dynamisme économique puisque les revenus proviennent directement de l'extérieur. Pour arriver à cette finalité, les territoires sont tous en concurrence et doivent donc présenter des avantages face à leurs voisins. Ces avantages sont de multiples natures, avantages fiscaux, cadre de vie, services, etc. Le marketing territorial permet de mettre en valeur ces avantages afin de les exposer au grand public.

L'utilisation du marketing urbain a différents buts pour une collectivité. Premièrement, il faut communiquer sur les projets pour informer la population, pour qu'elle s'intéresse à leur ville, aient une bonne opinion des élus... De plus, le marketing est utilisé pour vendre des projets, attirer des investisseurs, des entreprises, inciter les populations à s'installer, et attirer des touristes. Dans une moindre mesure, le marketing urbain est utilisé pour une "meilleure cohérence" dans le projet urbain, et une "certaine cohésion de groupe" (Rosemberg M., 2000), entre les différents acteurs du projet.

Le marketing urbain peut prendre différentes formes. La plus connue est l'image d'une marque. La plus célèbre représentation sous forme de marque est le slogan "I love New York", créé à l'origine pour l'Etat de New York, mais aujourd'hui largement utilisé pour promouvoir la ville. Depuis, de nombreuses communes ont repris le slogan, soit en copiant directement le logo et en modifiant juste les deux lettres du bas comme Los Angeles (I♥LA) ou San Francisco (I♥SF). D'autres communes reprennent simplement l'idée et transforment le texte, comme Lyon qui a créé "Onlylyon".



Figure 1 : I Love NY Par Milton Glaser — Domaine public, source : [wikimedia.org](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:I_Love_NY.svg)

Contrairement à d'autres pays, les transports en commun en France ne font pas l'objet d'une commande publique à l'échelle nationale, et donc les villes choisissent les designs utilisés. C'est aussi une stratégie de marketing urbain, car les tramways sont très souvent décorés pour donner une certaine identité à la ville. La ville de Tours a par exemple décidé d'investir plus pour sa première ligne de tramway, en faisant le choix d'une alimentation électrique par le sol dans l'hypercentre, afin d'avoir une vue non polluée par des fils électriques.

Le marketing territorial prend souvent en origine les atouts du territoire, pour ensuite les présenter aux intéressés. Par exemple, la ville de Châteaudun insiste sur sa proximité avec Paris, son cadre de vie verdoyant et surtout le faible prix du foncier, Châteauroux communique plus sur le fait que la ville est la première à avoir instauré les transports en commun gratuits en France, l'importance de son aéroport pour les entreprises... La finalité reste la même, ces 2 villes peu attractives jouent sur leurs atouts pour attirer des populations. "Au niveau français, la réforme territoriale (création de métropoles, délimitation des régions, la loi Notre...) démontre le caractère important et stratégique de l'attractivité des territoires pour le pays." (Goncalves O., 2019). On voit bien par cet ensemble de mesures que c'est la singularité des territoires qui incite au marketing. En effet, les territoires ont tous des atouts à faire valoir, et travaillent pour les mettre en valeur à travers le marketing territorial. Ensuite, les habitants et entreprises choisissent le territoire qui leur correspond le plus. Le rayonnement d'un territoire vis-à-vis de ses voisins permet d'exercer une influence et une pression en dehors de ses frontières, et le marketing territorial permet de rendre attractif, avec l'aide de mesures fiscales avantageuses par exemple pour les entreprises. Les villes sont ainsi en concurrence, elles doivent faire du marketing pour se faire remarquer de leurs adversaires.

Le marketing urbain, quand il est utilisé dans le cadre d'un projet urbain, nécessite très souvent un partenariat entre des acteurs publics et privés. En effet, pour un projet urbain, il faut des investisseurs privés et publics, qui associent leurs capitaux et compétences pour le mener à bien, souvent à travers des Sociétés d'Économie Mixte. Les grands projets urbains sont toujours composés d'entreprises privées, qui financent les études préalables, la construction du bâti et la vente quand elle est nécessaire. De plus, les capacités d'endettement des villes et régions sont trop faibles pour mener à bien un grand projet seules.

Dans le cadre d'un projet urbain, l'association entre public et privé encourage fortement les collectivités à communiquer et montrer le rayonnement de ses projets. En effet, les promoteurs, entreprises du BTP et collectivités ont des intérêts en commun, qui sont d'intéresser le public aux actions menées, afin d'obtenir une reconnaissance à l'extérieur du territoire de la collectivité, attirer des populations, et enfin pouvoir les reproduire. Les finances en jeu et les rapports de force rendent nécessaire la publicité, qu'elle soit au travers de campagnes classiques pour des appartements ou locaux en construction, ou la mise en valeur des collectivités.

En réalité, Muriel Rosemberg illustre la complexité du marketing territorial en nous alertant que "si l'efficacité du marketing de la ville est difficilement mesurable, l'absence de marketing est probablement pénalisante.". Depuis l'écriture de son livre (en l'an 2000), la situation a bien changé, le marketing territorial est devenu très important dans les villes moyennes qui cherchent à faire face à leur problèmes d'attractivité, alors que les grandes métropoles en ont moins besoin, car sont plus attrayantes, mais l'utilisent pourtant tout autant voir plus. En effet, les moyens soulevés par les métropoles sont bien plus importants et donc peuvent plus facilement avoir un impact important sur le public visé. De plus, le pouvoir et le niveau de services bien plus important augmentent l'attractivité naturellement vis-à-vis des communes moins importantes. Le rayonnement des grandes agglomérations nous paraît plus évident. La ville de Paris est toujours mise en avant en France par son caractère central et ses actions politiques sont scrutées avec soin afin de les répéter ou non dans d'autres collectivités territoriales.

1.2 - Méthodes marketing employées par les promoteurs

Pour commencer, nous allons définir de manière plus précise la profession de promoteur immobilier.

En reprenant la définition de la FPI en introduction, la fédération ajoute que *“Un maître d’ouvrage n’est pas nécessairement un promoteur mais un promoteur est nécessairement un maître d’ouvrage”*. En clair, le promoteur immobilier est un maître d’ouvrage (c’est lui qui pilote les opérations de construction, il est donneur d’ordre). Il est parfois délégué, c’est-à-dire mandaté par un maître d’ouvrage, par exemple pour la commande publique. Il peut également être maître d’ouvrage et maître d’œuvre. Son rôle est de vendre des espaces construits. Il pilote les opérations de construction, de la conception du projet à la commercialisation des lots en passant par une phase de recherche de financement. La promotion immobilière doit obligatoirement passer par une étape de construction, l’achat et la revente de biens immobiliers en l’état ne rentrent pas dans l’activité, bien qu’elle soit souvent une activité annexe d’un promoteur.

Du point de vue juridique, le cadre d’un promoteur immobilier est relativement flou. À tel point qu’il n’y a pas de définition juridique stricte de la profession. Selon le cabinet SCHAEFFER Avocats (spécialisé dans le droit de l’immobilier), l’article 1831 du Code civil, repris à l’article L. 221-1 du Code de la construction et de l’habitation nous dit que : *“Le contrat de promotion immobilière est un mandat d’intérêt commun par lequel une personne dit “Promoteur immobilier” s’oblige envers le maître d’un ouvrage à faire procéder, pour un prix convenu, au moyen de contrats de louage d’ouvrage, à la réalisation d’un programme de construction d’un ou de plusieurs édifices ainsi qu’à procéder elle-même ou à faire procéder, moyennant une rémunération convenue, à tout ou partie des opérations juridiques, administratives et financières concourant au même objet”*. Cette définition est surtout d’ordre économique, elle concerne à première vue surtout un contrat entre un promoteur et un client, pourtant le promoteur n’est pas exclu d’obligations spécifiques, il est indiqué aux articles 1792 à 1792-3 du Code civil que *“Si le promoteur s’engage à exécuter lui-même partie des opérations du programme, il est tenu, quant à ces opérations, des obligations d’un locateur d’ouvrage.”*

Nous allons maintenant voir quelques chiffres concernant les promoteurs immobiliers. Selon la Fédération des Promoteurs Immobiliers de France (FPI), la filière comprend 32300 emplois répartis en 2800 entreprises sur l’année 2021. L’activité de la promotion immobilière a généré un volume d’affaires de 36,6 Milliards d’Euros en 2020, très touchée par la crise du Covid-19, puisqu’elle réalisait 43,1 Milliards d’Euros en 2019. En 2021, l’activité s’est redressée avec 40,5 Milliards d’Euros générés.

Les 20 plus grands groupes représentent 23,5 Milliards d’Euros de chiffre d’affaires, et les 10 plus grands 17,3 Milliards d’Euros. Il existe donc une très grande inégalité de répartition des bénéfices de l’activité, car comme on le voit, ce sont seulement 20 entreprises qui captent plus de la moitié des revenus, sur 2750 entreprises. Enfin, selon l’INSEE, en 2017 les bénéfices nets de l’activité sont d’environ 11% du chiffre d’affaires global.

Maintenant que nous avons posé le contexte, nous allons nous intéresser au marketing des plus grandes entreprises du secteur.

Le marketing de la promotion immobilière n’intéresse guère la recherche, pour s’y pencher, nous devons nous focaliser sur les sites internet des promoteurs, la FPI, la presse, ou réutiliser des sources du marketing urbain. Les promoteurs immobiliers utilisent diverses

stratégies de marketing pour mener à bien leurs projets, et même grâce au marketing ils peuvent en partie se protéger d'une mauvaise commercialisation. Nous allons ici voir les méthodes marketing des grands promoteurs immobiliers, afin d'avoir un aperçu assez fidèle du secteur.

Tout d'abord, un bon promoteur sait être pragmatique. Avant de se lancer dans un projet, il réalise toujours des études pour connaître parfaitement le marché dans lequel il se situe. Les dynamiques et les attentes des acheteurs sont très différentes en fonction de la rue où le projet sera réalisé, du quartier, et de la ville. Ce sont des dynamiques complexes qu'il faut obligatoirement étudier pour avoir une idée de ce qui peut être vendu dans le projet (commerces, bureaux, logements).

En fonction de cela, les gammes de prix des logements sont déterminées, pour se rapprocher au maximum des attentes de la clientèle.

Ensuite, les méthodes de marketing qu'utilisent les grands promoteurs sont assez classiques. Leur notoriété importante leur laisse une bonne marge de manœuvre, les banques n'hésitent pas à prêter beaucoup à ces promoteurs qui ont en général très peu de fonds propres. Les gros promoteurs réussissent à immobiliser moins de trésorerie dans le but de réaliser plus de projets, cela a certes un coût plus important et se répercute sur leur marges, mais permet en revanche de pouvoir travailler sur un grand nombre de projets en même temps.

Ces promoteurs se placent sur l'ensemble du marché et disposent d'une clientèle fidèle à qui elle peut communiquer aisément via des Newsletter, tracts ciblés... Ces clients ont confiance aux grands promoteurs qui leur proposent en avant-première les projets pour juger de leur faisabilité et vendre avant le début de la production. Une excellente notoriété est l'objectif principal que tout promoteur cherche à acquérir. Pour cela il faut être visible partout. Lors d'un projet urbain, les promoteurs affichent d'immenses pancartes pour vendre leur projet, et avec leur image montrer aux clients potentiels qu'ils ont les clés en main pour produire l'objet en question. Ces pancartes s'accompagnent souvent de drapeaux montrant le logo du promoteur, et toute la symbolique qui va avec, un sentiment d'appartenance, de fierté, de puissance...

Par exemple, comme nous pouvons le voir sur la figure 2, sur le chantier de la Tour To-Lyon au niveau de la gare Lyon part-dieu, Vinci communique directement grâce à son logo visible depuis l'extérieur et même de la gare, que 125000 passagers traversent chaque jour. Ce chantier fait beaucoup parler de lui dans les médias par son caractère exceptionnel, en effet la tour fait 171 mètres de hauteur, et est donc la deuxième plus grande de la ville.



Figure 2 : Chantier de la Tour To-Lyon, source : leprogres.fr

Aujourd'hui, la visibilité d'un promoteur se gagne aussi sur internet. Les stratégies de communication digitales des promoteurs sont prépondérantes, les sites internet des promoteurs sont très bien réalisés, et structurés pour éviter les futilités. Le client trouve rapidement ce qu'il cherche, ce qui a pour objectif de ne pas le faire fuir, et donne inconsciemment la volonté d'acheter.

Pourtant, ces méthodes marketing ne permettent qu'un désir d'achat, mais cela ne suffit pas pour la décision. Lors d'un programme immobilier, les ventes se font en partie avant l'achèvement des travaux (VEFA : Vente en Etat Futur d'Achèvement), cela permet au promoteur de se prémunir d'une éventuelle vente ratée après la construction, engranger les premières rentrées d'argent, disposer d'un meilleur soutien de la part des banques... C'est aussi bénéfique pour l'acheteur, qui peut acquérir un bien personnalisable, les promoteurs disposent d'une palette de choix que l'acheteur peut modifier selon son souhait. De plus, l'achat en VEFA permet de grosses économies sur les frais de notaire, qui sont de 2 à 3% du prix d'achat, contre 7 à 8% pour l'achat d'un logement ancien. La plupart des communes proposent d'exonérer la part communale de la taxe foncière pendant deux ans pour ce type d'achat. Enfin, le paiement étant échelonné en fonction de l'avancée des travaux, cela donne des garanties d'achat non négligeables. Ce sont des méthodes de marketing qui profitent clairement aux promoteurs pour la vente de leurs biens.

Dans le cadre d'un grand projet urbain, "L'œuvre architecturale est toujours assurée par un ou des architectes de renom international" (Rosemberg M., 2000), qui sont très souvent associés à des architectes locaux. Pour la ville, un architecte de renom est un prestige qu'elle recherche, et pour le promoteur, c'est aussi un moyen d'obtenir une plus grande visibilité dans les projets. Les promoteurs essaient aussi au maximum de rendre disponible leur projet avant qu'il ne soit fini, grâce à un marketing traditionnel en direct entre le vendeur et l'acheteur. Ce type de communication cherche à mettre en valeur les futurs travaux de l'architecte, à travers des maquettes et divers plans et perspectives. Comme dit précédemment, le marketing des promoteurs immobiliers touche aujourd'hui internet depuis sa démocratisation. Ce marketing est plus efficace car les bases de données permettent de cibler les acheteurs potentiels et de rendre le projet attrayant. Cela peut passer par exemple par un timelapse, des images professionnelles filmées par drone, une visite virtuelle ou des plans interactifs, ou encore des témoignages de clients satisfaits et des interviews des acteurs du projet (architectes principalement) pour les rendre inconsciemment plus accessibles. De plus, les promoteurs conseillent souvent les clients sur les financements, aides diverses, ou explications sur la VEFA. Selon plusieurs études, les innovations marketing rendent plus profitable l'opération, de l'ordre de seulement 2% au début des années 2000, ce chiffre a inévitablement progressé avec l'arrivée de la génération de millenials sur les achats de biens immobiliers. En effet, cette génération dont l'on situe les naissances entre 1981 et 1996 environ, est née avec l'arrivée des nouvelles technologies, et est très sensible aux innovations comme la visite virtuelle, réalité augmentée (VR), etc. Aujourd'hui environ 35% des achats de biens immobiliers se font par cette génération, donc la communication digitale est primordiale.

Au final, le marketing dans ce secteur est bien adapté et sait se réinventer, les grands promoteurs réalisent des projets dans tous les domaines (tertiaire, commerces, logements), mais l'originalité de la réalisation architecturale en elle-même n'est pas la méthode la plus utilisée pour vendre des projets résidentiels. Cela peut s'expliquer par un facteur de risque plus important, peut-être que les goûts des acheteurs sont trop imprévisibles pour prendre le risque d'investir plus pour une rentabilité incertaine.

En revanche, dans le cadre de projets dans le tertiaire, les projets urbains sont souvent plus originaux, pour faire ressortir les entreprises et montrer aux habitants la pérennité de celle-ci, ou encore dans un but de marketing, comme dans le cadre de projets

de centres commerciaux, où la compagnie de Phalsbourg excelle, avec la construction de projets phares tel l'Atoll à Angers (voir figure 3).

Pour conclure, le marketing territorial et celui des promoteurs sont assez différents, mais il se rapproche dans le cadre de projets immobiliers à destination de collectivités ou de grands projets ambitieux où les villes et promoteurs jouent sur l'image de marque, l'attractivité et le cadre de vie apporté aux habitants.



Figure 3 : Centre commercial l'Atoll - Angers, source : compagniedephalsbourg.com

II - Les leviers qu'utilisent la nouvelle génération de promoteurs. Études de cas

Dans cette partie, nous allons voir ce qui a conduit deux groupes très récents sur le devant de la scène, comment ils ont pu profiter de certains leviers pour se développer et devenir aujourd'hui des acteurs sérieux de la promotion immobilière.

2.1 - Etude de cas du Groupe Cardinal

2.1.1 – Les Origines à Confluence

Cardinal s'étant développé dans le quartier Confluence à Lyon, nous allons voir en premier lieu comment le quartier en désindustrialisation s'est vu renaître par de grands projets urbains, puis celle de Cardinal et ses ambitions.

2.1.1.1 - Le projet de Confluence

La Confluence est un quartier situé à l'extrémité sud de la presqu'île de Lyon. Ce quartier, historiquement industriel, a mauvaise réputation car il accueille dès ses débuts ce que Lyon ne veut pas dans le reste de la ville. Une prison ouvre en 1831, une usine à gaz en 1833, des abattoirs en 1840, ainsi que de nombreuses activités industrielles. C'est un quartier mal fréquenté jusqu'à récemment, la désindustrialisation touche fortement ses activités.

En 1999 émergent des idées de réaménagement et la Société d'Économie Mixte (SEM) Lyon Confluence est créée par la Communauté urbaine de Lyon, qui propose ses idées en 2000 lors d'une exposition de 3 mois appelée "Dialogues urbains". Quelques aménagements sont réalisés entre 2001 et 2003 : la promenade de Saône, la décision d'implantation d'un musée, quelques démolitions...

En 2003, une première Zone d'Aménagement Concertée (ZAC) est créée sur 42 hectares. Au fil du temps, à cette ZAC s'en ajoute une autre (voir *figure 4*), les 2 couvrent l'ensemble du quartier (150 hectares), la fin du réaménagement de ce quartier est prévu à l'horizon 2030. Le projet de la métropole lyonnaise est ambitieux, il cherche à faire de ce quartier un laboratoire de créations architecturales innovantes, une qualité de la vie et la nature en ville omniprésente, et développer très fortement les infrastructures (tramway, détournement de l'autoroute qui la traverse...). De nombreux architectes de renommée internationale contribuent à la nouvelle réputation de ce quartier, notamment Lipsky+Rollet, Massimiliano Fuksas, Jakob+MacFarlane, Rudy Ricciotti, Jean Nouvel...

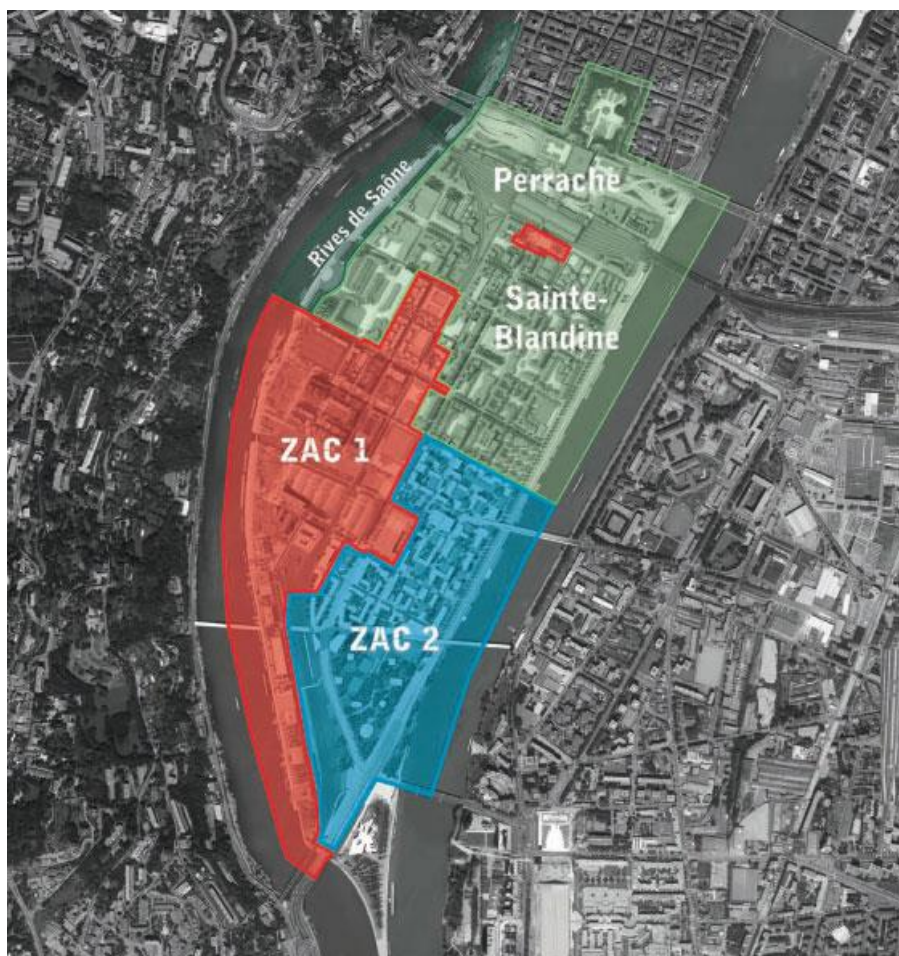


Figure 4 : ZAC 1 et 2 actuelles sur le quartier Confluence, source : projets-architecte-urbanisme.fr

2.1.1.2 - Brève histoire de Cardinal

Le Groupe Cardinal est fondé par Jean-Christophe Larose, encore PDG actuel, en 2001 à Lyon. Les premières réalisations sont faites en 2004 avec la création du siège social de Lyon Agglomération, le siège social de la Compagnie Générale des Eaux et une résidence de tourisme. Dès le début, Cardinal s'est démarqué par ses réalisations dans le domaine tertiaire et public, mais il est aussi implanté dans les logements, l'hôtellerie et récemment le milieu hospitalier.

Le Groupe Cardinal prend réellement son essor en investissant sur l'ancien quartier industriel de la Confluence à Lyon, alors qu'aucun promoteur ne semble vraiment s'y intéresser, le PDG est persuadé que c'est le quartier d'avenir à Lyon. Le retour sur investissement est massif, ce qui a permis au promoteur de réaliser de nombreux ouvrages dans ce quartier.

Le siège social du groupe, livré en 2010, appelé "Cube Orange" (voir *figure 5*), à cause de ses caractéristiques, est réalisé par le cabinet d'architectes Jakob+Macfarlane.

Cet objet architectural vise clairement à plusieurs choses que M. Larose n'hésite pas à répéter. La première est de montrer que le groupe peut réaliser des projets difficiles et innovants. En effet, le projet est d'une grande envergure, c'est une prouesse architecturale qui est reconnue dans le quartier et est une grande réussite. Le premier point fort que Cardinal met en avant est l'innovation, il travaille régulièrement avec de grands noms de l'architecture pour donner une importance nécessaire à ses projets, et permettre de produire des espaces marquants et plein d'imagination.



Figure 5 : Cube Orange, source : [flickr.com](https://www.flickr.com/photos/14811111@N00/10000000000/)

Ensuite, le Cube Orange permet au groupe d'ancrer sa position dans le quartier, il ne passe pas inaperçu et par ses nombreuses ouvertures, sa position stratégique dans le quartier, invite les clients et investisseurs potentiels à travailler avec Cardinal pour d'autres projets innovants. Le "Cube Vert" inauguré seulement 5 ans après le cube orange par les mêmes architectes, et reprenant très clairement les mêmes traits illustre parfaitement que la politique novatrice et singulière de ce promoteur fonctionne. Le Cube Vert est aujourd'hui le siège de la chaîne de télévision Euronews.

Une autre raison de la création du Cube Orange avancée par le promoteur est de donner envie aux autres de croire dans ce quartier renouvelé, bien situé mais avec à l'époque peu d'infrastructures, commerces et logements. Cardinal a réalisé cela en pariant sur ce quartier qui est aujourd'hui la vitrine lyonnaise de l'architecture moderne, avec de nombreuses réalisations architecturales, dont une douzaine réalisées par Cardinal depuis 2007 (voir *figure 6*).

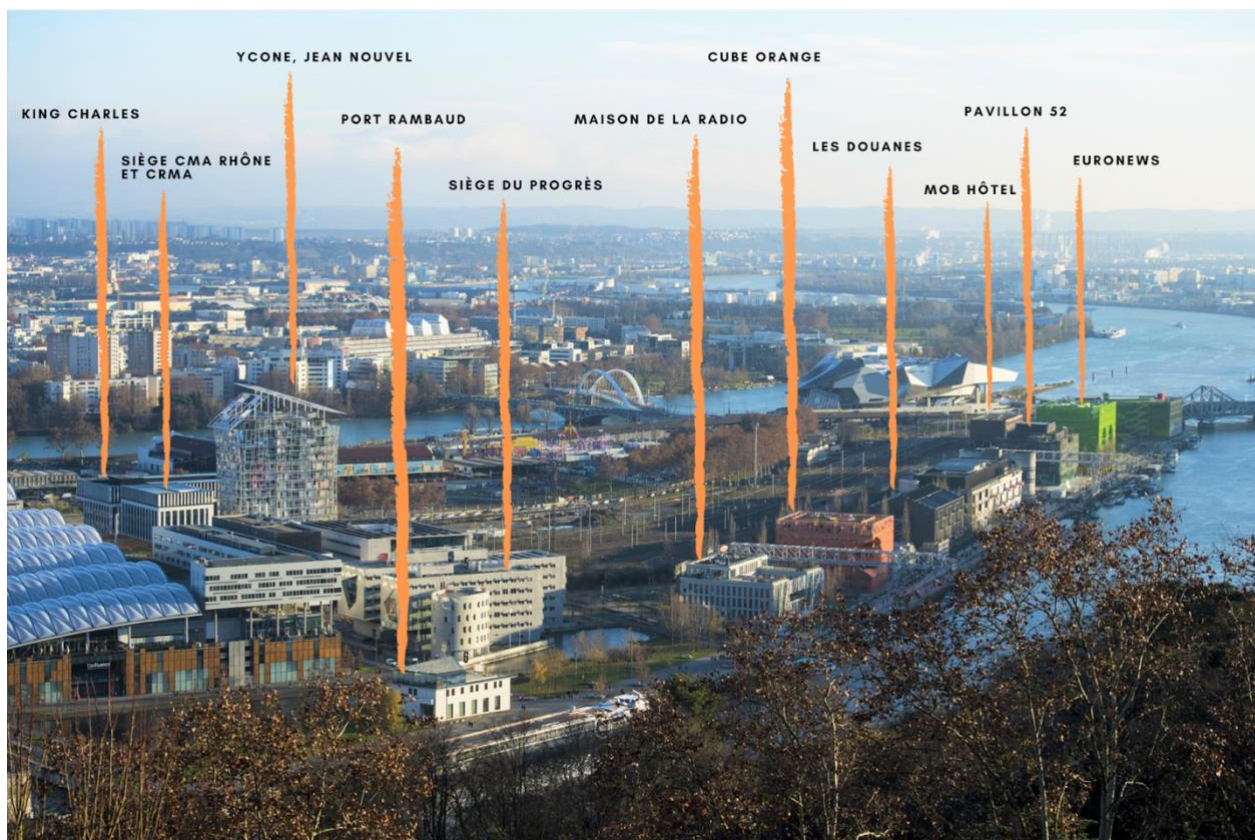


Figure 6 : Une partie des réalisations de Cardinal à Confluence, source : groupecardinal.com

Nous l'avons vu, Cardinal a fait ses preuves à Confluence. Le groupe jouit désormais d'une bonne réputation à Lyon grâce à ses réalisations qui sortent clairement de l'ordinaire, mais également d'autres points forts qu'il s'efforce de développer et conserver. Selon le groupe, ses points forts sont, après l'innovation, l'engagement, la réactivité, le respect des délais, ainsi que le développement de projets innovants, dans le tertiaire autant que le logement, ou encore l'hôtellerie.

Le promoteur est toujours très actif dans le quartier, à l'image de l'immeuble d'habitations Ycone réalisé par Jean Nouvel en co promotion avec Vinci, et inauguré en 2019.

Pour faire suite aux projets que Cardinal a effectués, le promoteur s'est donc développé sur d'autres terrains pour mettre ses compétences ailleurs, ce qui nous conduit vers la partie suivante.

2.1.2 - Développement vers de nouveaux marchés

À la suite de la forte croissance du groupe grâce au levier qu'à constitué Confluence, et en gardant un point d'ancrage dans le quartier, Cardinal multiplie les projets dans d'autres quartiers à Lyon, dans la métropole et la région, puis dans le reste de la France. C'est ce que nous allons voir maintenant.

2.1.2.1 - Développement dans la métropole lyonnaise et dans la région Auvergne-Rhône-Alpes

En réalité, Cardinal s'est développé rapidement à Lyon avant même d'acquérir une notoriété. Ses réalisations sont ponctuelles au début, mais toujours très singulières, la patte de ce groupe qui se veut promoteur-designer reste l'originalité. La première réalisation du groupe en dehors de Confluence est le pôle médical de la Clinique du Parc, dans le 6^e arrondissement de Lyon. Ce bâtiment a été livré en octobre 2007, donc avant la réalisation d'objets architecturaux importants. Les réalisations que Cardinal a produites sont peu nombreuses au début, et c'est normal, car c'est un nouveau groupe que peu de gens connaissent, les clients ont du mal à faire confiance à une entreprise inconnue, alors que de nombreux groupes sont déjà en concurrence. C'est réellement à partir de 2010 que le carnet de commandes de Cardinal se remplit, ça coïncide parfaitement avec la livraison sans encombre de ce qui fait aujourd'hui l'emblème du groupe : le Cube Orange. Nous pouvons donc penser que cette réalisation a pu être une vitrine pour le groupe, qui a servi à vendre plus de projets.

En effet, depuis 2010, les réalisations de Cardinal se sont multipliées. À Lyon, une douzaine de projets ont été réalisés à Confluence, mais aussi dans le reste de la ville et la métropole, comme Mama Shelter et le siège social de Veolia livrés en 2013. Les réalisations du promoteur dans la région les plus récentes sont l'îlot Poste Weiss en 2018 dans le quartier de la gare de Saint-Etienne, réalisé en co-promotion avec Vinci (*voir figure 7*). Les promoteurs ont souhaité mettre en valeur les couleurs rouges vives de la Gare de Saint-Etienne-Châteaucreux, en réalisant cet ensemble dans ces mêmes couleurs. On compte aussi le siège de Bjorg à Saint-Genis-Laval, un ensemble immobilier mixte à La Verpillière, un ensemble immobilier tertiaire pour Opteven à Villeurbanne, ainsi que le siège social de Bandai Namco Europe à Lyon. Cardinal réalise la majorité de ses projets dans le tertiaire, secteur où il est plus facile de produire des éléments architecturaux remarquables, car les grosses entreprises aiment montrer leur prospérité aux clients, aux collaborateurs et aux investisseurs, avec des réalisations architecturales qui ne laissent pas indifférent.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les stratégies marketing dans l'immobilier résidentiel sont aujourd'hui tournées vers des réalisations plus simples à produire, souvent moins ambitieuses, et misant plus sur l'espace et la qualité de vie que sur l'esthétique extérieure.

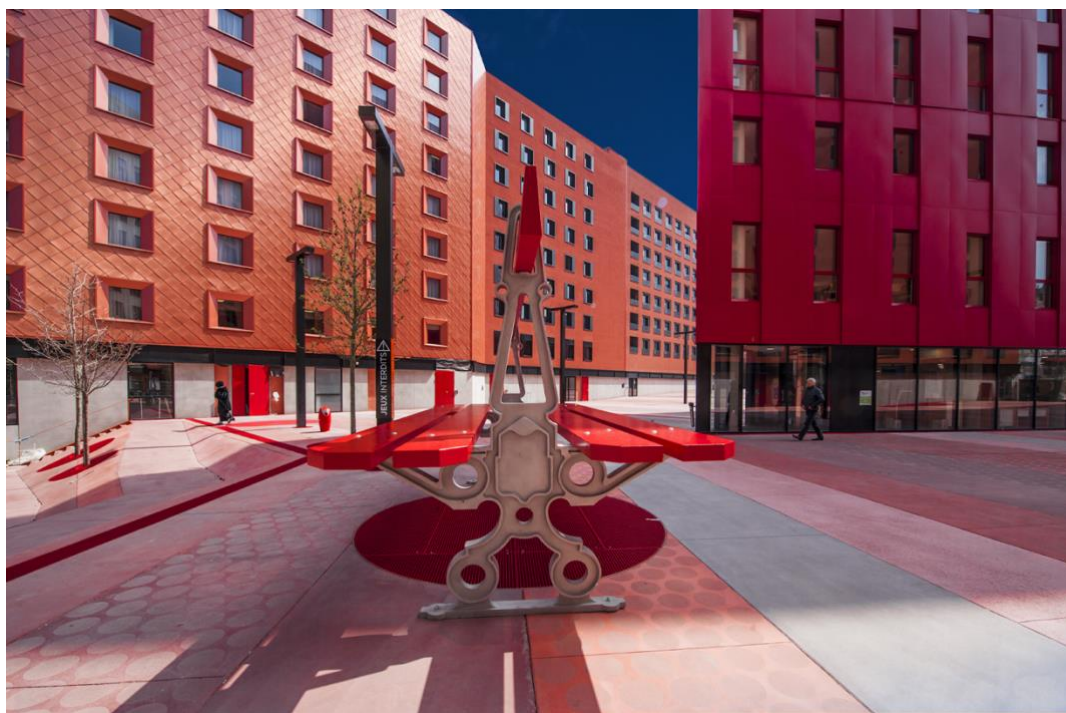


Figure 7 : îlot Poste Weiss - Saint-Etienne, source : groupecardinal.com

2.1.2.2 - Développement dans le reste de la France

Grâce à son expérience, Cardinal a pu réaliser des projets dans de grandes métropoles françaises, à Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Marseille et bien sûr en Île-de-France.

Selon le groupe, en 2015 Cardinal réalisait plus de 50% de ses projets en dehors de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Dès 2016, 25 projets sont en cours sur l'ensemble de la France, dont certains importants : la ZAC Eurêka de Montpellier, le Mob Hôtel à Paris... Le groupe a accéléré sa diversification territoriale par l'implantation de bureaux à Paris et à Bordeaux, deux métropoles où il réalise désormais une grande partie de son chiffre d'affaires.

Selon Cardinal, le groupe était le premier promoteur immobilier d'entreprise dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, il est en croissance constante depuis sa création. En précisant qu'il n'y a pas de chiffres disponibles depuis 2019, et qu'en 2020 l'activité du secteur ayant été particulièrement touchée par le Covid-19, il est probable que Cardinal en ait souffert aussi.

Actuellement, plus de 150 personnes travaillent pour Cardinal et le groupe représente près de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, sur ses 3 activités : promotion, gestion et investissement immobilier.

2.1.3 Résultats de cette étude de cas

Le succès de Cardinal est dû à son positionnement stratégique à l'origine à Confluence, il s'est développé dans ce quartier qui n'était pas très recherché par les promoteurs au début, le PDG Jean Christophe Larose ne s'est pas trompé en y voyant une incroyable opportunité. C'est réellement le siège social très singulier du groupe qui a permis un levier de croissance important, c'est grâce à cette méthode qui peut être qualifiée de marketing urbain que le groupe s'est développé ensuite dans Confluence, mais aussi dans le reste de la région Auvergne-Rhône-Alpes, et ensuite dans le reste de la France, en particulier à Bordeaux et en Île-de-France. La marque de fabrique du groupe, travailler sur des projets audacieux, originaux et avec de grands noms de l'architecture, pour aujourd'hui être selon le groupe "promoteur-designer". C'est aussi le positionnement de niche du groupe qui lui a également permis une croissance rapide, avec peu de concurrence.

2.2 - Étude de cas du groupe Elithis

Après avoir étudié les paramètres qui ont fait de Cardinal un acteur de référence à Confluence et qui se développe maintenant partout en France, nous allons étudier comment le groupe Elithis s'est construit à travers une stratégie d'innovation constante, et ce qui aurait pu être un échec connaît récemment un dénouement inattendu.

2.2.1 - Brève histoire d'Elithis

Elithis est un groupe immobilier fondé en 2003 par Thierry Bièvre (toujours PDG). L'entreprise travaillait au départ surtout comme un bureau d'études (activités de conseil, et d'ingénierie), sur les marchés de la performance énergétique et environnementale. Elithis a ensuite commencé à développer une activité de promotion immobilière.

C'est une Société Anonyme depuis 2022, pour permettre à M. Bièvre de préparer sa succession (ses deux filles travaillent dans l'entreprise). L'entreprise compte environ une centaine d'employés dans le monde, à travers deux filiales : Elithis solutions et Elithis immobilier.

Le groupe ne communique pas ses bilans complets, mais leur site internet donne un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros.

Elithis s'est ensuite lancé dans la promotion immobilière avec sa filiale dédiée (Elithis immobilier), et construit ce qui sera ensuite son siège social : la Tour Elithis, à Dijon (voir figure 8).



Figure 8 : Tour Elithis - Dijon, source : lemoniteur.fr

Ce bâtiment se caractérise par ses innovations et est expérimental. En effet, c'est le premier immeuble de bureaux au monde qui a la volonté d'être à énergie positive, et essaie d'avoir un impact réduit sur la construction.

Après une période de 9 ans sans construction de ce type, Elithis construit finalement une première tour destinée aux logements, en 2018 à Strasbourg. Celle-ci est suivie d'une autre à Dijon dont le chantier doit être terminé en 2023, et est déjà vendue à un investisseur suédois : Catella Residential Investment Management (CRIM). Finalement, CRIM a signé un partenariat exclusif avec Elithis pour la construction de 100 tours à énergie positive en France et en Europe.

2.2.2 - Comment Elithis a réussi à convaincre des investisseurs pour son projet

Pour comprendre comment Elithis s'impose en pionnier de la promotion immobilière durable, il faut s'intéresser en détail à ses projets, et en particulier au premier immeuble que Elithis a réalisé : la Tour Elithis de Dijon.

Tout d'abord, cette tour est spéciale par ses nombreuses innovations. En effet, le bâtiment conçu pour accueillir les bureaux d'Elithis fait une surface totale de 5000m², sa conception bioclimatique est alimentée par 560m² de panneaux photovoltaïques en toiture. De plus, la façade est composée en grande partie de bois pour limiter l'empreinte écologique de la construction et de grandes surfaces vitrées bien exposées afin de limiter l'éclairage, avec en plus un bouclier lumineux qui est conçu pour stopper les rayons du soleil en été et les laisser passer en hiver. Le chauffage nécessaire est assuré par une chaudière à granulés de bois.

Ce bâtiment est une expérimentation afin de voir si cela est viable de créer des immeubles à énergie positive. Il est donc équipé d'un certain nombre de capteurs qui permettent de mesurer l'impact réel de celui-ci comparé à des immeubles tertiaires classiques. Un compte rendu sur la consommation réelle a été édité trois ans après l'inauguration. La tour n'est donc pas à énergie positive comme souhaitée, elle consomme entre 10 et 15 fois moins d'énergie qu'un bâtiment qui se soumettrait aux exigences de réglementation RT2012, et 40 à 50 fois moins qu'un bâtiment tertiaire classique. Selon M. Bièvre, 72% de l'énergie consommée est produite par le bâtiment, et l'économie d'énergie serait de 65000€ par an, pour une production de 190 000 kWEP (énergie primaire). Elithis a énormément communiqué sur cette tour à énergie positive : mais ce n'en est pas une, M. Bièvre avoue lui-même que le bâtiment n'est pas à proprement parler un bâtiment qui génère plus d'énergie qu'il en consomme, le terme de "bâtiment à énergie positive" relève plus de la philosophie selon lui.

Cet immeuble est un formidable outil de communication pour Elithis qui s'en sert pour développer des projets comme celui de Strasbourg.

La construction de cet immeuble a coûté 7 Millions d'euros hors taxes, soit 1400 euros par mètre carré. En 2009, le coût des bâtiments tertiaires se situait dans les 1250 euros le mètre carré, et 1800 euros en haut de gamme. Si l'on considère que c'est un bâtiment tertiaire classique, il aura coûté 150 euros de plus par mètre carré que le prix moyen d'époque, soit 750 000 euros en tout. Avec une économie de 65 000 euros par an d'énergie (sans compter les éventuelles améliorations par la suite et réparations spécifiques), nous arrivons à un temps de retour sur investissement (ROI : Return On Investment) de onze ans et demi. Pour un premier bâtiment à très faible consommation d'énergie, considéré comme une expérimentation, et qui a moins la volonté d'être rentable, c'est un pari réussi. Par la suite, nous pouvons imaginer qu'Elithis a pu améliorer considérablement ses méthodes de construction afin de baisser les coûts de production et énergétiques, et que de nombreuses entreprises de BTP l'ont suivie dans ce type de construction durable. En réalité, aucun promoteur n'a suivi le mouvement en France, Elithis ne recrée pas de tour pendant longtemps et reste dans son métier traditionnel. Nous pouvons donc nous interroger sur les raisons de ce vide qui durera neuf longues années ! Tout d'abord, la première tour est inaugurée seulement un an après la crise des Subprimes, qui touche de plein fouet le secteur de l'immobilier, donc ce n'est pas une période propice aux investissements. Ensuite, Elithis n'est pas une très grande entreprise, donc la médiatisation du projet reste relativement faible (quelques interviews et articles de journaux). De plus, les coûts que nous avons évoqués plus tôt sont tirés de données

accessibles et d'études réalisées par Elithis, donc ils peuvent être réarrangés à leur avantage, et s'avérer finalement pas si économiquement viables ; les défis liés à la mise en œuvre de technologies écologiques et durables dans la construction sont nombreux. Il est possible que ces technologies aient posé des obstacles réglementaires ou administratifs. Enfin, Elithis n'était pas un promoteur immobilier à proprement parlé, donc il est probable que l'entreprise ait saisi des opportunités là où il y en avait : il est donc possible qu'il n'y en ait tout simplement pas eu jusqu'à la construction de la deuxième tour Elithis, en 2018.



Figure 9 : Tour Elithis Danube - Strasbourg, source : [wikipedia.org](https://fr.wikipedia.org/wiki/Tour_Elithis_Danube)

La Tour Elithis Danube, à Strasbourg, est la seconde tour construite par Elithis, elle est livrée en 2018 (voir figure 9). Cette construction est aussi symbolique que celle de Dijon, il s'agit de la première tour d'habitation à énergie positive au monde.

Cette tour a fait l'objet d'un retour d'expérience après trois années d'exploitation. Nous pouvons y voir une très nette amélioration par rapport à la première de Dijon, puisque la production d'énergie renouvelable "dépasse les besoins de la tour en couvrant 108% de ses besoins dont ceux des ménages occupants" (source Elithis). La majorité des occupants n'a aucune facture énergétique et récupère même de l'argent si la consommation est faible.

Selon le groupe, les constructions à énergie positive sont dès aujourd'hui au même coût que celles des immeubles ordinaires.

Grâce à ce grand succès, Elithis a porté l'attention d'un investisseur : Catella Residential Investment Management (CRIM).

Catella a par la suite signé un partenariat exclusif avec Elithis pour un ensemble de 100 tours à énergie positive en Europe dont 50 en France (dans des métropoles de taille moyenne), pour un montant total de 2 Milliards d'Euros (soit 20 Millions l'unité). Les premières réalisations seront livrées normalement dans l'année 2023 à Saint-Etienne et Dijon, puis au Havre. Dans une interview, Thierry Bièvre rappelle l'impact de la forme architecturale pour représenter le succès futur de ce partenariat : "On a vraiment envie avec Catella de réaliser beaucoup d'opérations qui seront des démonstrateurs qui vont incarner de manière assez iconique - car on le fait sous forme de tours - ce changement de paradigme (sous-entendu les constructions vertueuses)".

2.3 - Éléments de comparaison des deux cas étudiés

La comparaison la plus frappante entre ces deux groupes est la stratégie équivalente qui les a poussés à s'installer dans un immeuble qu'ils ont créé. En effet, d'un côté Cardinal a construit le Cube Orange dans le quartier de la Confluence, ce bâtiment qui retient l'œil du passant par sa couleur vive et son architecture avant-gardiste, et de l'autre Elithis a créé le premier immeuble à énergie positive du monde, à Dijon. Le premier mise avant tout sur son architecture extérieure pour montrer toute une symbolique de renouveau autour du quartier qui se reconstruit, en essayant d'attirer avec un certain orgueil des investisseurs pour le suivre dans le projet de Confluence. Le second mise surtout sur les technologies écologiques invisibles de l'extérieur, mais il reste toujours une dimension symbolique primordiale, celle de créer le premier immeuble à énergie positive du monde.

Ces deux entreprises ont donc fait un choix stratégique coûteux, celui de s'installer dans un bâtiment construit par eux-mêmes, en montrant qu'ils sont des leaders dans leurs domaines, c'est donc une nouvelle forme de marketing urbain que nous voyons, et à l'avenir d'autres entreprises pourraient suivre le même chemin.

Bien que les deux groupes aient des approches différentes dans leur construction, ils ont tous les deux une vision à long terme pour leurs projets immobiliers. Ils cherchent à attirer des investisseurs et à se positionner comme des leaders dans leur domaine respectif. Pour Cardinal, au départ il s'agissait de montrer sa capacité à construire des bâtiments innovants et symboliques qui attirent l'attention dans un quartier en pleine transformation : Confluence. Aujourd'hui l'entreprise s'est ouverte aux différentes villes de France. Pour Elithis, il s'agit de démontrer sa capacité à utiliser les technologies écologiques les plus avancées pour créer des immeubles durables qui contribuent à la transition énergétique. Les deux groupes sont des acteurs en pleine expansion, qui seront importants dans le développement des projets urbains d'avenir.

Conclusion

Dans ce travail, nous avons montré à l'aide de deux études de cas l'importance que peut prendre le positionnement stratégique de niche pour une nouvelle génération de promoteurs immobiliers. Ce positionnement se révèle être particulièrement porteur, mais reste assez fragile en cas de renversement de tendance. De plus, la comparaison entre les Cardinal et Elithis met en évidence une stratégie similaire consistant à s'installer dans des immeubles qu'elles ont construits elles-mêmes. Cela leur permet de montrer l'exemple et de se positionner en tant que leaders dans leur domaine respectif. Cela pourrait également être une nouvelle forme de marketing urbain qui pourrait être suivie par d'autres entreprises à l'avenir, mais pour en être certain il faudrait continuer à développer le sujet pour en être sûr, et pourquoi pas regarder l'évolution que cela va prendre sur le moyen/ long terme.

Pour l'instant, nous devons bien comprendre que ces exemples ne peuvent pas être pris comme une généralité. D'autres promoteurs prennent des voies différentes en prenant moins de risques avec la construction de bâtiments plus traditionnels, ce qui peut également fonctionner, mais cela est en dehors du cadre du sujet.

Enfin, d'autres études de cas pourront être particulièrement pertinentes à étudier à l'avenir, afin de confirmer ces observations. Nous avons cité la compagnie de Phalsbourg, qui se distingue par la construction de centres commerciaux hors du commun, ou encore Constructa qui a produit un certain nombre d'hôtels de luxe pour le groupe Accor, via sa filiale Sofitel, par exemple ceux de New York City et Chicago ont reçu des grands prix d'architecture.

Bibliographie

- Rosemberg, M., & Rosemberg-Lasorne, M. (2000). *Le marketing urbain en question: production d'espace et de discours dans quatre projets de villes*. Anthropos.
- Girardin, A. (2018, March). Quand l'identité locale devient élément marketing. In *CIST2018-Représenter les territoires/Representing territories* (pp. 502-507).
- Baray, J. (2008). Marketing territorial. *La revue des Sciences de Gestion*, (6), 27-35.
- Fortier, M. (2021). *Étude exploratoire des pratiques et innovations en marketing dans le domaine de l'immobilier résidentiel au Québec* (Doctoral dissertation, Université du Québec en Outaouais).
- Pollard, J. (2007). Les grands promoteurs immobiliers français. *Flux*, (3), 94-108.
- Ingallina, P. (2008). Le projet urbain, une notion floue. *Que sais-je?*, 3(3585), 7-13.
- Maghnous-Dris, Z. (2008, October). Le projet urbain: du dessein au dessin. In *Penser la ville—approches comparatives* (p. 158).

Webographie

- Academia : La représentation de projets d'architecture [en ligne]. Disponible sur : [academia lien](#)
- Schaeffer Avocats Immobilier: Promoteur immobilier: quel statut juridique? [en ligne]. Disponible sur : [schaeffer-avocats-immobilier lien](#)
- Fédération des Promoteurs Immobiliers: Fiche Pratique - Promoteur Immobilier : un métier de créateur [en ligne]. Disponible sur : [fpifrance lien](#)
- Statista: Chiffre d'affaires des principaux promoteurs immobiliers en France 2019 [en ligne]. Disponible sur : [statista lien](#)
- LeMoniteur: Le marketing de la promotion immobilière [en ligne]. Disponible sur : [lemoniteur lien](#)
- Business Immo: Un projet urbain solide repose sur une bonne stratégie pragmatique [en ligne]. Disponible sur : [businessimmo lien](#)
- Saqara: Réussir sa stratégie marketing en promotion immobilière [en ligne]. Disponible sur : [saqara lien](#)
- Site référent des notaires: Acheter sur plan : la VEFA [en ligne]. Disponible sur : [notaires lien](#)
- Ensemble du site Cardinal [en ligne]. Disponible sur : [groupecardinal lien](#)
- Projets architecte urbanisme : Photo des zones de la ZAC de Confluence [en ligne]. Disponible sur : [projets-architecte-urbanisme lien](#)
- Ensemble du site Cardinal Promotion [en ligne]. Disponible sur : [cardinal-promotion lien](#)
- Jakob+Macfarlane: Cube Orange et Cube Vert [en ligne]. Disponible sur : [jakobmacfarlane lien](#)
- Flickr : Photo du Cube Orange [en ligne]. Disponible sur : [flickr lien](#)

- Lyon Confluence: chronologie du projet urbain [en ligne]. Disponible sur : [lyon-confluence lien](#)
- Définition marketing: Définition du City Branding [en ligne]. Disponible sur : [definitions-marketing lien](#)
- Les Echos: Cardinal, le promoteur lyonnais multifonctions [en ligne]. Disponible sur : [lesechos lien](#)
- Appartement Construction: Le Groupe Cardinal, des constructions étonnantes et innovantes [en ligne]. Disponible sur : [appartement-construction lien](#)
- Site internet de Jean Christophe Larose [en ligne]. Disponible sur : [jean-christophe-larose lien](#)
- Wikipédia : Slogan I Love New York [en ligne]. Disponible sur : [wikipedia lien](#)
- Les Echos : Nombre de passagers à la gare Lyon Part-Dieu [en ligne]. Disponible sur : [lesechos lien](#)
- Le Progrès : Image du chantier de la Tour To-Lyon [en ligne]. Disponible sur : [leprogres lien](#)
- Youtube : Interview du PDG d'Elithis et du représentant de Catella [en ligne]. Disponible sur : [youtube lien](#)
- France 3 Régions : Article sur la première Tour Elithis de Dijon [en ligne]. Disponible sur : [france3-regions lien](#)
- France 3 Régions : Article sur la première Tour Elithis de Dijon [en ligne]. Disponible sur : [france3-regions lien](#)
- Le Moniteur : Article sur la première Tour Elithis de Dijon [en ligne]. Disponible sur : [lemoniteur lien](#)
- Architecte-bâtiments : Coût de construction des bâtiments d'habitation/ tertiaire au mètre carré en fonction de la surface produite, et selon les années [en ligne]. Disponible sur : [architecte-batiments lien](#)

- Ensemble du site Elithis [en ligne]. Disponible sur : [elithis lien](#)
- Ensemble du site de Catella Residential Investment Management [en ligne]. Disponible sur : [catella lien](#)
- Wikipédia : Article sur la Tour Elithis Danube [en ligne]. Disponible sur : [wikipedia lien](#)
- Dijon Hebdo : Article sur la seconde Tour Elithis de Dijon [en ligne]. Disponible sur : [dijonhebdo lien](#)
- Compagnie de Phalsbourg : Photo du centre commercial l'Atoll à Angers [en ligne]. Disponible sur : [compagniedephalsbourg lien](#)

Directeur de recherche :

Éric THOMAS

Louis RICHARD
PFE/DAE5
ITI
2022-2023

Les objets architecturaux étroitement liés à certains grands projets urbains constituent des leviers pour une nouvelle génération de promoteurs/développeurs

Étude de l'impact du marketing territorial de deux entreprises privées : Cardinal et Elithis

Résumé :

Le marketing territorial est une stratégie pour promouvoir et valoriser un territoire en utilisant divers outils pour attirer des investisseurs, des touristes, des entreprises... Il vise à améliorer l'attractivité économique, culturelle et sociale du territoire. Depuis le milieu des années 1950, cette forme de marketing, appliqué à la ville permet à des groupes immobiliers de réaliser de nombreux projets pour embellir les villes. Cependant, le secteur de la promotion immobilière est dominé par une minorité de grands groupes qui s'accaparent la plupart des projets immobiliers. Une nouvelle génération de promoteurs arrive sur le marché dans des secteurs de niche. L'étude se concentre donc sur les raisons qui font ce succès.

Pour étudier ce phénomène, nous avons étudié le cas de deux entreprises : Cardinal et Elithis, qui ont toutes les deux construit des immeubles innovants et symboliques. Cardinal a construit le Cube Orange, un bâtiment avec une architecture extérieure avant-gardiste dans le quartier en reconstruction de la Confluence, pour attirer des investisseurs et montrer sa capacité à construire des bâtiments innovants. Elithis, quant à lui, a construit le premier immeuble à énergie positive du monde à Dijon, pour démontrer sa capacité à utiliser les technologies écologiques les plus avancées et contribuer à la transition énergétique. Une étude approfondie sur d'autres groupes comme la Compagnie de Phalsbourg ou Constructa permettrait de confirmer ces observations.

Mots Clés : Marketing territorial et urbain, promotion immobilière, projet architectural, positionnement stratégique, Cardinal, Elithis