

Quartiers d'affaires : enjeux et prospective

Projet Capstone 2015-16

PARIS La Défense // Saint-Denis Saint Ouen // Quartier Central des Affaires // Boulogne Issy-les-Moulineaux // **MOSCOU** World Trade Center // Moskva City // **LONDRES** Canary Wharf // West End // La City - **HONG-KONG** Central Admiralty // Kowloon East // **FRANCFORT** Bankenviertel // **NEW YORK** Lower Manhattan // Brooklyn CBD // Midtown // **CHICAGO** Chicago Loop // **TOKYO** Marunouchi // Shinjuku // **PEKIN** Beijing CBD // **SHANGAI** Lujiazui // **SINGAPOUR** Central Area

ECOLE URBAINE SCIENCES PO
Master Governing the Large Metropolis

Quartiers d'affaires : enjeux et prospective

Projet Capstone 2015-16

ECOLE URBAINE SCIENCES PO
Master Governing the Large Metropolis



SOMMAIRE

INTRODUCTION

p 6-7

COMMANDE ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

- Un benchmark international sur les quartiers d'affaires
 - APUR et Sciences Po
-

PARTIE I

p 10-19

PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE

- Sélection des quartiers d'affaires et collecte d'informations
- Panachage du benchmark

STRUCTURE DU BENCHMARK

- Organisation du benchmark
-

PARTIE II

p 20-101

SITUATION GÉOGRAPHIQUE et COMPARAISON QUANTITATIVE DES QUARTIERS D'AFFAIRES

- Données géographiques et quantitatives sur les quartiers d'affaires

PRÉSENTATION DES QUARTIERS D'AFFAIRES

- Étude qualitative présentant 18 quartiers d'affaires séparément
-

PARTIE III

p 102-141

SYNTHÈSES ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

- Analyse transversale de la 2ème partie

PISTES DE RÉFLEXION ET RECOMMANDATIONS POUR LA MÉTROPOLE DU GRAND PARIS

- Réflexion sur les enseignements du benchmark dans le cadre du Grand Paris
-

PARTIE IV

p 142-147

DOCUMENTS ANNEXES

Sources et guide d'entretiens



REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier :

L'équipe en charge à l'APUR pour son implication, son aide et sa confiance dans la réalisation de cette étude :

Dominique Alba (directrice de l'APUR), Audry Jean-Marie (directeur d'études à l'APUR) et Francois Mohrt (chef de projet à l'APUR).

Les membres du comité de pilotage ayant assisté aux réunions, pour leurs conseils, leur attention et leurs critiques, qui furent constructives :

Alessandro Delli Ponti, Anne Catherine Ottevaere, Brigitte Fouilland, Chloé Ridet, David Mangin, Fabien Guisseau, Guillet Romain, Jean Baptiste Delapierre, Jean-Michel Bouchiat, Lorette Fleruice, Marie Samson, Marion Vion-Dury, Marion Waller, Maxime Vincent, Nathalie Cousin-Costa, Pierre Alain Trevelo, Pierre Mansat, Pierre Morandini, Romain Guillet, William Yon et Xavier Brissy

Les intervenants externes et les personnes qui ont bien voulu répondre à nos questions et qui nous ont ainsi permis de réaliser cette étude :

Alexandre Akimov, Alexandre Kuzmin, Amélie Bonnet, Anna Turgeneva, Bernard Leservoisier, Bruno Marzloff, Charlotte Degoulet, Courtenay Mercer, Daria Siegel, Dionne Baux, Esther Ho, Fabien Stage, Grigor Hadjiev, Jean Pistre, Laurel Brown, Marianne Vernetson, Michael M. Edwards, Patrick Rubin, Paul Cheshire, Peter Wynne Rees, Philippe Mouchel, Pierre-Philippe Combes, Quentin Bera, Quentin Chazelas, Romain Guillet, Sara Schneider-Hamaï, Servane Delahaye et Xavier Brissy.

L'équipe pédagogique du Master GLM: Régine Serra (directrice pédagogique du master GLM) et bien évidemment David Rottmann, notre tuteur qui nous a conseillé et apporté son expertise tout au long du projet.

PRÉSENTATION DE L'APUR

L'Atelier parisien d'urbanisme (Apur), association de la Loi de 1901 créée le 3 juillet 1967 par le Conseil de Paris, a pour missions d'étudier et d'analyser les évolutions urbaines et sociétales participant à la définition des politiques publiques d'aménagement et de développement, de contribuer à l'élaboration des orientations de la politique parisienne et notamment de ses documents d'urbanisme et de projets à l'échelle de Paris et de sa métropole. A cette fin, il observe et analyse les évolutions de Paris et de sa métropole, notamment à partir des données démographiques, économiques, sociales ou immobilières et peut engager des réflexions prospectives, élaborer des propositions d'actions, réaliser des études, effectuer des expertises ou encore contribuer à celles-ci.

PRÉSENTATION DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Quatre étudiants de master de l'école urbaine de Sciences Po:

Ambre Souada

GLM1 (Governing the Large Metropolis)

Formation d'origine: Classe préparatoire Lettres et Sciences Humaines, spécialité Histoire-Géographie au lycée Jules Ferry)

Elizaveta Turgeneva

GLM1 (Governing the Large Metropolis)

Formation d'origine: Relations internationales (université de Moscou)

Vianney Béra

GLM1 (Governing the Large Metropolis)

Formation d'origine: Architecture (ENSAV-Versailles), design (UCA-Londres)

Benjamin Rapp

GLM1 (Governing the Large Metropolis)

Formation d'origine: Ingénierie en génie civil (ESTP)

CONTEXTE DE LA MISSION

Les quartiers d'affaires, même s'ils symbolisent la puissance et la prospérité, ne sont pas exempts de fragilités et d'interrogations sur leur avenir. A travers le monde, ces quartiers luttent pour préserver ou augmenter leur attractivité, attirer les investissements, promouvoir leur image. Tous sont ou seront confrontés à l'obsolescence des infrastructures et des bâtiments, à des impératifs de mise aux normes, à la concurrence des autres quartiers d'affaires.

La Métropole parisienne compte quatre grands quartiers d'affaires : La Défense, le QCA de Paris Ouest, le pôle formé par Issy-les-Moulineaux et Boulogne, celui formé de Saint-Denis et Saint-Ouen.

A l'initiative d'un groupe de travail qui réunit la ville de Paris et des élus de la MGP, quatre équipes AIGP sont missionnées depuis juillet 2015 pour mener une réflexion et bâtir des propositions sur ces QCA et leur avenir. Les quartiers d'affaires sont-ils périmés ? Comment négocier le tournant de la nouvelle économie ? Ce sont les équipes DPA (Dominique Perrault Architecture), Agence Francois Leclercq, TVK (Trevelo et Viger Kohler Architectes Urbanistes) et Seura Architectes qui sont mandatées.

Le benchmark confié aux étudiants GLM de l'Ecole Urbaine de Sciences Po évoluera en parallèle de ces travaux. Il faut souligner le caractère quasiment unique du projet car, si de nombreux benchmarks comparent les places d'affaires, trop peu sont réalisés à l'échelle du quartier. Le projet fut mené en parallèle des cours des étudiants, un jour et demi par semaine de février à mi-mai, puis ils ont travaillé à plein temps jusqu'à la livraison de l'étude le 15 juin 2016.

OBJECTIFS DE LA MISSION

- Évaluer les forces et faiblesses de la place de Paris regardée à travers ses quatre grands quartiers d'affaires.
- Aider à définir des orientations sur l'avenir des quartiers d'affaires de la Métropole du Grand Paris.
- Aider à renforcer la complémentarité et les synergies possibles entre les quartiers d'affaires et le reste du territoire métropolitain.



NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Quels critères de sélection/définition pour les quartiers d'affaires?

Cette note a pour objet de clarifier la méthodologie qui a été suivie pour construire l'étude. Elle fait suite à un travail de recherche d'informations sur les quartiers d'affaires dans le monde et à quatre entretiens* menés avec des professionnels spécialisés dans le conseil en immobilier d'entreprise. Pour établir une première sélection d'une centaine de quartiers d'affaires parmi tous les quartiers d'affaires mondiaux, nous avons tenu compte de trois critères de sélection: le dynamisme de la place dans laquelle le quartier se trouve, l'identité du quartier et la disponibilité des informations.

Dans un deuxième temps, pour affiner la sélection et panacher l'étude, il a été tenu compte de critères plus spécifiques. L'objectif était de retenir une liste d'une vingtaine de quartiers d'affaires.

*Entretiens experts réalisés :

Charlotte Degoulet, responsable de projets JLL
Bernard Leservoisier, chef de Projet Normalisation AFNOR
Quentin Chazelas, responsable de Programmes VINCI
Quentin Bera, consultant BNP Paribas Real Estate

LA NOTION DE QUARTIER D'AFFAIRES

Qu'est-ce qu'un quartier d'affaires?

Les quartiers d'affaires ont des spécificités qui les distinguent. Des bassins d'emplois d'une part et d'autres types d'aménagements urbains d'autre part :

- Concentration de bureaux: une part de bâtiments à usage bureau (en superficie totale) supérieure à 50% de l'ensemble du cadre bâti et une emprise au sol des immeubles de bureaux dépassant 50%, selon INSEE.
- Concentration de fonctions de décisions : direction économique, présence de sièges sociaux et part importante de cadres.
- Identité propre: souvent à cheval sur plusieurs municipalités, ils doivent avoir un nom, une gouvernance (propre si possible), une «cohérence».

CRITÈRES DE SÉLECTION

Quels critères pour sélectionner 21 quartiers d'affaires parmi des centaines dans le monde?

1/ Le dynamisme de la place: le quartier d'affaires est-il situé dans une ville dynamique et attractive?

L'étude retiendra les quartiers d'affaires situés dans les villes les plus attractives (en termes de statut et de dynamiques immobilières majoritairement). La sélection des places les plus dynamiques se fait par une approche transversale en croisant les résultats de chaque enquête. Nous appellerons "score de la ville" le nombre de fois que nous retrouvons la place dans les différentes enquêtes de référence que nous avons sélectionnées :

- Foreign policy, A.T. Kearney and the Chicago Council on Global Affairs: *Global Cities Index* (2014), top20, qui est une étude globale analysant l'activité économique, le capital humain, les échanges d'informations, la transmission culturelle et l'engagement politique des villes.
- *Classement Globalization and World Cities Research Network* (2013): Réseau d'études sur la mondialisation et les villes mondiales, qui regroupent les villes mondes sur la base des réseaux d'entreprises de services spécialisées dans la finance, l'investissement et l'environnement de travail.
- Jones Lang Lasalle: *Global300 cities* (2015), qui est une étude sur l'activité globale de l'immobilier d'entreprise sur les plus grandes places d'affaires mondiales.
- Cushman & Wakefield: *Winning in Growth Cities* (2015/2016) - top20, qui est une étude sur les places d'affaires les plus dynamiques dans le monde.
- *Knight Frank 2016 report global cities*, (2016), qui concerne les places avec le meilleur rendement de location de bureaux.

2/ L'identité: Le quartier d'affaires possède-t-il un nom, une limite administrative ou une gouvernance autonome?

L'étude retiendra les quartiers d'affaires identifiés et promus comme tels et non comme simples bassins d'emploi ou comme pôles d'activités.

3/ Disponibilité des informations: les informations concernant le quartier d'affaires sont-elles accessibles?

L'étude fera l'impasse sur les quartiers d'affaires pour lesquels l'information fournie est insuffisante ou trop difficile d'accès via internet ou par entretien. Elle se limite à des informations accessibles en anglais, français, espagnol, allemand ou russe.

CRITÈRES DE SÉLECTION

Quels critères pour sélectionner 21 quartiers d'affaires parmi des centaines dans le monde?

Ville	Classement économique GAIK / 20 premiers	20 premiers classement foreign policy	Top20 JLL global cities	Knight Frank 2016 report global cities	Cushman & Wakefield: Winning in growth cities - TOP 20	Total
Almaty					oui	1
Amsterdam	oui					1
Atlanta			oui			1
Bangalore				oui		1
Beijing	oui	oui	oui	oui	oui	5
Berlin		oui				1
Boston		oui				1
Bruxelles		oui				1
Chicago	oui	oui	oui	oui		4
Dallas			oui			1
Dehli				oui	oui	2
Doha					oui	1
Dubai	oui				oui	2
Francfort	oui			oui		2
Genève					oui	1
Hong Kong	oui	oui	oui	oui	oui	5
Houston			oui			1
Istanbul			oui		oui	2
Jakarta			oui			1
Londres	oui	oui	oui	oui	oui	5
Los Angeles	oui	oui	oui	oui		4
Luxembourg					oui	1
Madrid	oui	oui		oui		3
Melbourne				oui		1
Mexico				oui		1
Milan	oui				oui	2
Moscow	oui	oui	oui		oui	4
Mumbai	oui			oui		2
New York	oui	oui	oui	oui	oui	5
Oslo					oui	1
Paris	oui	oui	oui	oui	oui	5
Rio de Janeiro					oui	1
San Francisco		oui	oui	oui		3
Sao Paulo	oui		oui			2
Seoul		oui	oui			2
Shanghai	oui		oui	oui		3
Singapour	oui	oui	oui	oui	oui	5
Stockholm					oui	1
Sydney	oui	oui		oui	oui	4
Tokyo	oui	oui	oui	oui	oui	5
Toronto	oui	oui				2
Vienne		oui				1
Washington, D.C.		oui	oui	oui		3

La sélection des places les plus dynamiques se fait par une approche transversale en croisant les résultats de chaque étude. Ci-dessus un tableau récapitulatif qui précise «le score» de chaque ville.

CRITÈRES D’AFFINAGE DE LA SÉLECTION

Quels critères pour sélectionner 21 quartiers d’affaires parmi 83 autres?

Les critères suivants nous permettent d’équilibrer notre sélection¹ et d’affiner le choix des quartiers d’affaires:

Âge: A quelle époque le quartier d’affaires a-t-il été construit ou planifié? L’âge est un critère déterminant pour la qualité de l’offre immobilière (besoin de rénovation, mise aux normes : d’accessibilités, énergétiques et environnementales).

L’étude retient au moins quatre quartiers d’affaires de plus de 40 ans (comme La Défense) et quatre quartiers d’affaires de moins de 20 ans ou plus récents.

Présence dans la ville: Le quartier d’affaires est-il hors ou à l’intérieur des limites du quartier historique de la ville?

Par exemple, la Défense a pour particularité d’être l’un des seuls quartiers d’affaires à l’extérieur du centre-ville. Existe-t-il d’autres quartiers d’affaires positionnés à l’extérieur du centre-ville? L’étude retiendra au moins un quartier d’affaires hors centre-ville.

La programmation: Le quartier d’affaires est-il spécialisé (une majorité d’activités concentrées dans le même secteur) ou généraliste?

L’étude retiendra 50% de quartiers d’affaires «de type» généraliste et 50% de quartiers d’affaires de type «spécialisé».

Un seul ou plusieurs quartiers d’affaires: Il y a-t-il un seul ou plusieurs quartiers d’affaires dans la ville? Il y a-t-il plusieurs quartiers d’affaires sur le territoire métropolitain?

L’étude retiendra à 70 % les cas de coexistence de plusieurs quartiers d’affaires sur le même territoire métropolitain.

Innovation: Existe-t-il des modèles ou des pratiques alternatives dont les quartiers d’affaires de Paris puissent s’inspirer?

L’étude retiendra les quartiers d’affaires qui mettent en place des «best practices», des services aux entreprises innovants et/ou dont le fonctionnement est singulier.

¹ Voir page 14

CRITÈRES D’AFFINAGE DE LA SÉLECTION

Quels critères pour sélectionner 21 quartiers d'affaires parmi 83 autres ?

Número	QCA	Villes	Pays	Région du monde	Score ville	Plus de 40 ans	Moins de 20 ans	Quartier central	Quartier périphérique	Spécialisé	Non spécialisé	Quartier unique	Multiple quartiers	Innovation
1	-	Almaty	Kazakhstan	Asie	1	oui		oui		Finance		oui		
2	Amsterdam-Centrum	Amsterdam	Pays-Bas	Europe	2	oui		oui			oui		oui	
3	Zuidas	Amsterdam	Pays-Bas	Europe	2		oui		oui	Education			oui	
4	Downtown	Atlanta	EUA	Amérique	1	oui		oui		Finance			oui	
5	Midtown	Atlanta	EUA	Amérique	1	oui		oui		Finance			oui	
6	Buckhead	Atlanta	EUA	Amérique	1		oui	oui			oui		oui	
7	M.G Road, Bengaore	Bangalore	Inde	Asie	1	oui		oui			oui	oui		
8	Beijing CBD	Beijing	Chine	Asie	5	oui		oui			oui		oui	
9	Beijing Financial street	Beijing	Chine	Asie	5	oui		oui			oui		oui	
10	Potsdamer Platz	Berlin	Allemagne	Europe	1		oui	oui		Biotechnologie			oui	oui
11	Financial district	Boston	EUA	Amérique	1	oui		oui			oui	oui		
12	Quartier Léopold	Bruxelles	Belgique	Europe	1	oui		oui			oui		oui	
13	Quartier Nord	Bruxelles	Belgique	Europe	1	oui			oui		oui		oui	
14	Chicago Loop	Chicago	EUA	Amérique	4	oui		oui			oui		oui	
15	Near North Side	Chicago	EUA	Amérique	4		oui		oui	Energie			oui	
16	Downtown	Dallas	EUA	Amérique	1	oui		oui			oui		oui	
17	Platinum Corridor	Dallas	EUA	Amérique	1		oui		oui		oui		oui	
18	Stemmons Corridor	Dallas	EUA	Amérique	1	oui		oui		Finance			oui	
19	Conaught Place	Dehli	Inde	Asie	2	oui		oui			oui	oui		
20	-	Doha	Qatar	Asie	1	oui		oui		Commerce		oui		
21	Downton Burj Dubai	Dubai	EAU	Asie	2	oui		oui			oui		oui	
22	Buiness Bay	Dubai	EAU	Asie	2	oui		oui			oui		oui	
23	Bankenviertel	Francofort	Allemagne	Europe	2	oui		oui			oui		oui	Typologie
24	-	Genève	Suisse	Europe	1	oui			oui		oui		oui	
25	Central	Hong Kong	Chine	Asie	5	oui		oui			oui		oui	
26	Admiralty	Hong Kong	Chine	Asie	5	oui		oui		Finance			oui	
27	Downtown	Houston	EUA	Amérique	1	oui		oui			oui		oui	
28	Uptown	Houston	EUA	Amérique	1	oui		oui			oui		oui	
29	Greenway plaza	Houston	EUA	Amérique	1		oui		oui	Media - finance			oui	
30	Energy corridor	Houston	EUA	Amérique	1		oui		oui	Finance			oui	
31	Greenspoint	Houston	EUA	Amérique	1		oui		oui	Finance			oui	
32	Medical Center	Houston	EUA	Amérique	1		oui		oui		oui		oui	
33	Levent	Istanbul	Turquie	Europe	2		oui		oui	Finance			oui	
34	Maslak	Istanbul	Turquie	Europe	2		oui		oui		oui		oui	
35	Atasehir	Istanbul	Turquie	Europe	2	oui		oui			oui		oui	
36	Sudirman	Jakarta	Indonésie	Asie	1	oui		oui			oui		oui	
37	Central Jakarta	Jakarta	Indonésie	Asie	1	oui		oui			oui		oui	
38	The city	Londres	UK	Europe	5	oui		oui		Finance	oui		oui	
39	Canary wharf	Londres	UK	Europe	5	oui			oui	Finance	oui		oui	
40	Westminster	Londres	UK	Europe	5	oui		oui			oui		oui	
41	Downtown	Los Angeles	EUA	Amérique	4	oui		oui		Commerce			oui	
42	Kirchberg	Luxembourg	Luxembourg	Europe	1	oui		oui			oui	oui		
43	AZCA	Madrid	Espagne	Europe	3	oui		oui		Commerce			oui	
44	CTBA	Madrid	Espagne	Europe	3	oui		oui			oui		oui	
45	Melbourne CBD	Melbourne	Australie	Océanie	1	oui		oui			oui		oui	
46	Paseo de la Reforma	Mexico	Mexique	Amérique	1	oui		oui			oui		oui	
47	Santa Fe	Mexico	Mexique	Amérique	1		oui	oui			oui		oui	
48	Porta Nova District	Milan	Italie	Europe	2	oui		oui			oui		oui	
49	Moskva-City	Moscou	Russie	Europe	4		oui		oui	Banque			oui	
50	International Buiness Center	Moscou	Russie	Europe	4		oui		oui				oui	
51	Ballard Estate	Mumbai	Inde	Asie	2	oui		oui			oui		oui	
52	Branda Kurla Complex CBD Belapur	Mumbai	Inde	Asie	2		oui		oui		oui		oui	
53	Nariman point	Mumbai	Inde	Asie	2	oui		oui			oui		oui	
54	Lower Manathan (Financial District)	New York	EUA	Amérique	5	oui		oui		Finance, banque			oui	
55	Midtown Manathan	New York	EUA	Amérique	5	oui		oui			oui		oui	
56	Brooklyn CBD	New York	EUA	Amérique	5	oui		oui			oui		oui	
57	-	Oslo	Norvège	Europe	1	oui		oui		Administratif			oui	
58	La Défense	Paris	France	Europe	5	oui		oui			oui		oui	
59	QCA Paris Ouest	Paris	France	Europe	5	oui		oui		Finance			oui	
60	Issy- les-Moulineaux + Boulogne	Paris	France	Europe	5		oui		oui	Médias	oui		oui	
61	Saint Ouen + Saint Denis	Paris	France	Europe	5		oui		oui				oui	
62	Centro Financeiro do Rio	Rio de Janeiro	Brésil	Amérique	1	oui		oui			oui		oui	
63	Porto Maravilha	Rio de Janeiro	Brésil	Amérique	1	oui			oui		oui		oui	
64	Financial district	San Francisco	EUA	Amérique	3	oui		oui			oui	oui		
65	Paulista Avenue	Sao Paulo	Brésil	Amérique	2	oui		oui			oui		oui	
66	Downtown Sao Paulo	Sao Paulo	Brésil	Amérique	2	oui		oui			oui		oui	
67	Jung	Seoul	Corée	Asie	2	oui		oui						
68	Gangnam-gu	Seoul	Corée	Asie	2	oui		oui			oui		oui	
69	Yongsan	Seoul	Corée	Asie	2		oui	oui			oui		oui	
70	Yeongdeungpo	Seoul	Corée	Asie	2		oui	oui			oui		oui	
71	Lijiazui	Shanghai	Chine	Asie	3	oui		oui			oui		oui	
72	Pudong	Shanghai	Chine	Asie	3		oui	oui						
73	Central area	Singapour	Singapour	Asie	5	oui		oui				oui		
74	-	Stockholm	Suède	Europe	1	oui		oui			oui		oui	
75	Sydney CBD	Sydney	Australie	Océanie	4	oui		oui			oui		oui	
76	Parramatta	Sydney	Australie	Océanie	4	oui			oui		oui		oui	
77	North Sydney	Sydney	Australie	Océanie	4	oui			oui	Finance			oui	
78	Shinjuku	Tokyo	Japon	Asie	5	oui		oui		Banque			oui	
79	Marunouchi	Tokyo	Japon	Asie	5	oui		oui			oui		oui	
80	Downtown Toronto	Toronto	Canada	Amérique	2	oui		oui		Finance		oui		
81	Innere Stadt	Vienne	Autriche	Europe	1	oui		oui			oui		oui	
82	Donau City	Vienne	Autriche	Europe	1	oui			oui		oui		oui	
83	Downtown Washington. D.C	Washington. D.C.	EUA	Amérique	3	oui		oui			oui	oui		

Ci-dessus, une sélection de 83 quartiers d'affaires, pour isoler 21 Q.A, la même méthode «par points» est appliquée mais en fonction cette fois des critères cités précédemment.

UNE APPROCHE QUALITATIVE

Comment analyser l'évolution des quartiers d'affaires? Quelle approche privilégier?

Pour analyser la trajectoire, les enjeux, les défis et le devenir des quartiers d'affaires, **une approche qualitative a été préférée à une approche quantitative.**

Outre sa portée limitée, l'approche par les chiffres pose aussi un certain nombre de difficultés : l'agrégation et l'harmonisation des données (à différentes échelles et selon différentes temporalités) est parfois difficile; en outre les sources des données sont souvent différentes et reflètent parfois des intérêts différents. Enfin, certaines données (ex: taux de vacance, m² de bureaux ...) peuvent évoluer rapidement, ce qui limite leur intérêt pour une analyse prospective.

L'étude se limite donc à un nombre restreint de données quantitatives qui fournissent des informations importantes et générales sur le quartier. Les critères retenus sont les suivants :

Début de développement - Superficie (ha) - Nombre d'employés - Nombre d'entreprises - Parc de bureaux (m2) - Taux de vacance (%) - Nombre de logements (m2/units) - Nombre d'habitants - Secteurs d'activités et organisme en charge.

FICHES BENCHMARK : 5 GRANDS AXES

Pour mieux comprendre le positionnement stratégique et la trajectoire de chaque quartier d'affaires, cinq grands axes d'étude ont été définis. C'est autour de ces cinq thèmes que l'étude s'articule:

- **Histoire et enjeux:** le chapitre propose une rétrospective sur les développements importants du quartier, une présentation de ses principaux enjeux et de l'organisme en charge.

- **Attractivité urbaine:** Quelle est l'attractivité du modèle urbain du quartier? Quels sont ses atouts et faiblesses? Qu'est-ce qui attire les entreprises? Comment se positionne la gouvernance du quartier pour les années à venir?

- **Environnement et résilience:** Quels sont les enjeux environnementaux auxquels le quartier est confronté ? Quelles sont les initiatives prises sur le sujet? Quels sont les facteurs qui favorisent la résilience du quartier ou au contraire le fragilise?

- **Nouvelle économie:** Comment le quartier se positionne-t-il face à la nouvelle économie? Quelles sont les initiatives prises face à la hausse de la croissance générée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)? Est-ce un enjeu d'avenir pour le quartier ?

- **Stratégie de place:** A l'échelle de la métropole (place), des stratégies/initiatives sont-elles mises en place pour coordonner le développement des quartiers d'affaires?

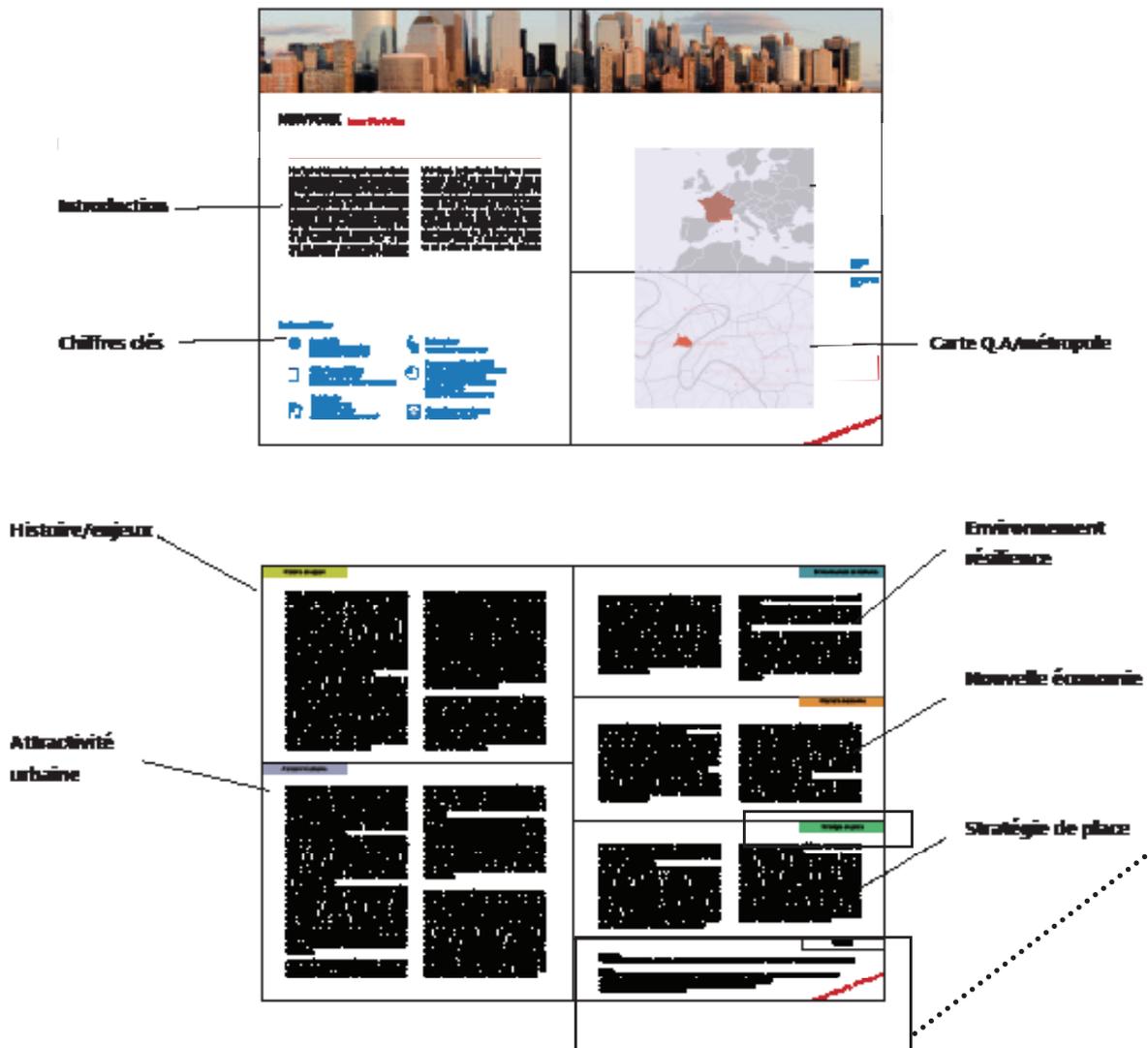
ORGANISATION DES FICHES BENCHMARK

Comment s'organise le benchmark ?

Avant une première présentation de chaque quartier d'affaires, une introduction générale présente la métropole. Cette introduction est commune à tous les quartiers présents au sein de cette métropole.

Viennent ensuite:

- 1/ Une introduction générale sur le quartier et sa place dans la métropole.
- 2/ Des chiffres clés sur le quartier d'affaires
- 3/ Une carte qui présente le positionnement et la superficie du quartier dans la métropole.
- 4/ L'analyse qualitative basée sur les cinq critères évoqués précédemment.



COLLECTE DES DONNÉES

D'où proviennent les informations du benchmark?

Les données collectées pour cette étude proviennent pour la plupart d'entretiens experts menés auprès des acteurs de la planification ou du développement économique local. (1)

- Une autre partie des informations recueillies émane des rapports officiels émis par les organismes de gouvernance des quartiers d'affaires ou les autorités en charge du développement du quartier. (2)

- Certaines informations proviennent aussi des rapports produits par les agences de notation ou les spécialistes de l'immobilier de bureaux comme CBRE, Cushman & Wakefield etc... (3)

- Certaines informations nous sont fournies par des chercheurs /enseignants du domaine de l'urbanisme et de la planification qui sont en lien avec les dynamiques actuelles du quartier d'affaires. (4)

Les sources principales et les entretiens réalisés pour chaque quartier d'affaires sont listées à la fin de chaque étude comme sur l'exemple ci-dessous:

	Sources:
Entretiens:	
- Peter Wynne Rees, enseignant en urbanisme et aménagement au University College of London et ancien urbaniste en chef du développement de la City pendant près de 30 ans. (1)	
- Paul Chesire, Professeur émérite de Géographie économique à la London School of Economics. (4)	
Sources:	
"We use the city" The city of London, 2016	
The Competitiveness of London's Business Property Office, CBRE, (2)	
Office Space Across the World 2014, Cushman & Wakefield France, 2014	
Key facts about UK financial and related professional services, The city UK, 2014 (3)	
Core Strategy Development Plan Document, The city of London, 2011	

Un système de notation pour évaluer les forces et les faiblesses:

***	Stratégie de place
-----	--------------------

* * * * * Excellent

* * * * Bon

* * * Moyen

* * Faible

* Très faible

COLLECTE DES DONNÉES

En tout, **31 entretiens** ont été réalisés pour produire ce benchmark soit une moyenne de 2 à 3 entretiens par ville. Ci-dessous, la listes des entretiens:

CHICAGO 2

Nom: **Michael M. Edwards**
Fonction: Président et CEO
Organisme: CLA Chicago Loop Alliance
Date: 04/04/2016
Quartier: Chicago Loop

Nom: **Dionne Baux**
Fonction: Senior Program Officer
Organisme: LISC Chicago
Date: 13/04/2016
Quartier: Chicago Loop

LONDRES 2

Nom: **Peter Wynne Rees**
Fonction: Former chief planner of the city et Professor of Places & City Planning,
Organisme: UCL (Faculty of the Built Environment Geography)
Date: 13/04/2016
Quartier: The city and Canary Wharf

Nom: **Paul Cheshire**
Fonction: Emeritus Professor of Economic Geography
Organisme: LSE London School of Economics
Date: 08/04/2016
Quartier: Canary Wharf et The city

MOSCOU 5

Nom: entretien informel
Fonction: Chef adjoint de la gestion urbaine du quartier administratif central
Organisme: Mariér de Moscou
Date: 08/04/2016
Quartier: Moskva city et WTC

Nom: **Anna Turgeneva**
Fonction: Architecte en chef de la ville de Skolkovo et directeur du Département de la gestion urbaine.
Organisme: Fond Skolkovo
Date: 25/03/2016
Quartier: Moskva City

Nom: entretien informel
Fonction: Direction du plan général de Moscou
Organisme: Mairie de Moscou
Date: 01/04/2016
Quartier: WTC

Nom: **Alexander Akimov**
Fonction: Directeur adjoint du département de la gestion urbaine - Ingénieur en chef Fondation Skolkovo
Organisme: Fondation Skolkovo
Date: 13/05/2016
Quartier: Moskva city et WTC

Nom: **Alexandre Kuzmin**
Fonction: Président
Organisme: Académie russe d'architecture et de construction
Date: 11/05/2016
Quartier: Moskva city et WTC

FRANCFORT 2

Nom: **Sara Schneider-Hamäi**
Fonction: Chargée de mission
Organisme: OCO Global
Date: 15/04/2016
Quartier: Bankenviertel

Nom: **Fabien Stage**
Fonction: Chargé de mission
Organisme: Commerzbank
Date: 15/04/2016
Quartier: Bankenviertel

PARIS 4

Nom: **Amélie Bonnet**
Fonction: Chef de Projets Urbains, Direction Montage & Aménagement IDF
Organisme: Bouygues Immobilier
Date: 01/04/2016
Quartier: Issy-les-Moulineaux/Boulogne

Nom: **Xavier Brissy**
Fonction: Direction de la stratégie
Organisme: EPADESA
Date: 01/04/2016
Quartier: La Défense

Nom: **Philippe Mouchel**
Fonction: Directeur du développement économique
Organisme: Plaine Commune
Date: 07/04/2016
Quartier: Saint-Denis/Saint-Ouen

Nom: **Romain Guillet**
Fonction: Direction des politiques territoriales
Organisme: Chambre de commerce et d'industrie
Date: 08/04/2016
Quartier: QCA Paris

COLLECTE DES DONNÉES

En tout, **31 entretiens** ont été réalisés pour produire ce benchmark soit une moyenne de 2 à 3 entretiens par ville. Ci-dessous, la listes des entretiens:

HONG KONG 1

Nom: **Servale Delahaye**
Fonction: Chef du service de développement économique
Organisme: Chambre de Commerce française
Date: 01/04/2016
Quartier: Central Admiralty

Nom: **Quentin Chazelas**
Fonction: Responsable de programmes
Organisme: VINCI
Date: 25/03/2016

Nom: **Quentin Béra**
Fonction: Consultant
Organisme: BNP Paribas Real Estate
Date: 20/03/2016

SINGAPOUR 1

Nom: **Esther Ho**
Fonction: Urbaniste
Organisme: Urban Redevelopment Authority of Singapore (URA)
Date: 23/04/2016
Quartier: Central Area

Nom: **Jean Pistre**
Fonction: Architecte
Organisme: Valode et Pistre
Date: 26/03/2016

Nom: **Grigor Hadjiev**
Fonction: Chef de projet
Organisme: Goodwill Management
Date: 22/03/2016

NEW YORK CITY 4

Nom: **Daria Siegel**
Fonction: VP of Economic Development Programs
for Alliance for Downtown NY et head of LMHQ.
Organisme: Alliance for Downtown NY BID
Date: 08/04/2016
Quartier: Lower Manhattan

Nom: **Courtenay Mercer**
Fonction: Director, New Jersey
Organisme: Regional Plan Agency
Date: 14/04/2016
Quartier: Jersey City

Nom: **Laurel Brown**
Fonction: Vice president
Organisme: Downtown Brooklyn BID
Date: 22/04/2016
Quartier: Downtown Brooklyn

Nom: **Marianne Vernetson**
Fonction: Director, Economic Development
& Community Relations
Organisme: Times Square BID
Date: 04/05/2016
Quartier: Times Square/ Midtown

AVENIR DES QUARTIERS D'AF-FAIRES 4

Nom: **Pierre-Philippe Combes**
Fonction: Directeur de recherche
en économie urbaine
Organisme: CNRS
Date: 27/05/2016

Nom: **Bruno Marzloff**
Fonction: Sociologue
Organisme: Groupe Chronos
Date: 24/05/2016

Nom: **Patrick Rubin**
Fonction: Architecte
Organisme: Canal architecture
Date: 25/05/2016

Nom: **Quentin Béra**
Fonction: Consultant
Organisme: BNP Paribas Real Estate
Date: 26/05/2016

MÉTHODOLOGIE 6

Nom: **Charlotte Degoulet**
Fonction: Responsable de projets
Organisme: JLL
Date: 20/03/16

Nom: **Bernard Leservoisier**
Fonction: Chef de projet normalisation
Organisme: AFNOR
Date: 22/03/2016

LES QUARTIERS D'AFFAIRES SÉLECTIONNÉS



- 1 - Beijing CBD, Beijing
- 2 - Chicago Loop, Chicago
- 3 - Bankenviertel, Francfort
- 4 - Central/Admiralty, Hong Kong
- 5 - Kowloon East, Hong Kong
- 6 - Canary Wharf, Londres
- 7 - La City, Londres
- 8 - West End, Londres
- 9 - Moskva City, Moscou
- 10 - World Trade Center, Moscou

- 11 - Brooklyn CBD, New York
- 12 - Lower Manhattan, New York
- 13 - Midtown Manhattan, New York
- 14 - Issy-les-Moulineux/Boulogne, Paris
- 15 - La Défense, Paris
- 16 - QCA Paris Ouest, Paris
- 17 - Saint-Ouen/Saint-Denis, Paris
- 18 - Lujiazui, Shanghai
- 19 - Central Area, Singapour
- 20 - Marunouchi, Tokyo
- 21 - Shinjuku, Tokyo.



COMPARAISON DES 21 QUARTIERS D'AFFAIRES

Quartier d'affaires	Ville	Pays	Début de développement	Superficie (ha)	Nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Parc de bureaux (m ²)
Beijing CBD	Beijing	Chine	1970	399 ha	2 130 000 ⁽¹⁾	35 000 ⁽¹⁾	5 500 000 m ²
Chicago Loop	Chicago	EUA	1920	1 009 ha	325 000	250 ⁽²⁾	9 900 000 m ²
Bankenviertel ⁽³⁾	Francfort	Allemagne	1950	278 ha	120 000	52 100	7 500 000 m ² ⁽³⁾
Central/ Admiralty	Hong Kong	Chine	1800	800 ha	193 520	6 950	4 100 000 m ² (15 % de classe A)
Kowloon East	Hong Kong	Chine	2001	488 ha	200 000	19 396	2 000 000 m ²
Canary Wharf	Londres	Angleterre	1990	39,2 ha	112 000	8 000	1 300 000 m ²
City	Londres	Angleterre	1800	260 ha	368 000	13 775	7 500 000 m ²
West End	Londres	Angleterre	1800	2 100 ha	670 000	NC	11 200 000 m ² (24% de classe A)
Moskva City	Moscou	Russie	1991	100 ha	60 000	782	863 000 m ²
World Trade Center	Moscou	Russie	1970	7 ha	NC	500	270 000 m ²

Les chiffres donnés dans ce tableau sont à considérer avec précaution. Il est difficile de définir une limite à un quartier d'affaires et encore plus de trouver des données correspondant à cette délimitation.

(1) Pour l'arrondissement.

(2) Chiffre de la Chicago Alliance.

(3) Échelle métropolitaine.

Taux de vacance (%)	Nombre de logements (m ² ou unités)	Nombre d'habitants	Secteurs d'activités	Organisme en charge
8,0 %	2 500 000 m ² ⁽¹⁾	3 545 000 ⁽¹⁾	Finance, médias, technologie de l'information, services aux entreprises	Beijing CBD Administrative Committee
6,3 %	12 322	16 488	Services techniques et scientifiques 29%, finance et assurance 23%, emploi public 10%, Autre 16 %.	Chicago Loop Alliance
14,0 %	NC	NC	Finance, banque	Sans organisme/ Ville de Francfort
5,2 %	NC	NC	Banque, finance, conseil, services aux entreprises	Commerce et economic developemrnt bureaux/ Gouvernement de Honk Kong
6,2 %	41 000	NC	Immobilier, assurance, médias, services aux entreprises	Energizing Kowloon East
6 à 7 %	500 000 m ² ⁽⁴⁾	43 000	Banque, finance, médias, Droit	Group Canary Wharf PLC
4,7 %	7 020	12 000	Finance 31%, assurance 14%, technologie 9%, services 9 %	CLC City of London Corporation
4,1 %	160 000 m ²	40 000	Sciences et technologie 23% , information et communication 10%, commerces 9%, culture et divertissement 10%, immobilier 7%, emploi public 6%	City of Westminster
40 % (5)	250 000 m ²	NC	Finance 44%, technologie, information et télécommunication 23%, conseil 15%, droit 15%	Sovers/ City/ Mosproekt
NC	NC	NC	Commerce international, tourisme, science, communication	Chambre de Commerce/ WTC

(4) Aire résidentielle en projet.

(5) Chiffres de 2015, comprenant les bâtiments récemment livrés. Taux de 26% pour les bâtiments en exploitation.

(6) Différents suivant les sources.

(7) - (8) - (9) - (11) Pour la totalité du territoire concerné.

(10) Singapore Office & retail overview CBRE 2015.

(12) Annual japanese office building Survey 2010.

COMPARAISON DES 21 QUARTIERS D'AFFAIRES

Quartier d'affaires	Ville	Pays	Début de développement	Superficie (ha)	Nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Parc de bureaux (m ²)
Brooklyn CBD	New York	EUA	1800	203 ha	77 260 à 106 800 ⁽⁶⁾	2 690	1 600 000 m ² (42% de classe A)
Lower Manhattan	New York	EUA	1800	1 302 ha ⁽⁷⁾	266 000	NC	10 300 000 m ² (14% de classe A)
Midtown Manhattan	New York	EUA	1860	1 269 ha ⁽⁸⁾	NC	NC	21 400 000 m ²
Issy-les-Moulineaux/ Boulogne	Paris	France	2000	425 ha ⁽⁹⁾	60 000	8 000	450 000 m ²
La Défense	Paris	France	1960	400 ha	160 000	400	3 500 000 m ² (25% classe A)
QCA Paris Ouest	Paris	France	1800	3 100 ha	620 642	236 789	6 800 000 m ²
Saint-Ouen/ Saint-Denis	Paris	France	1990	NC	203 646	30 000	1 500 000 m ²
Lujiazui	Shanghai	Chine	1990	3 178 ha	420 000	Plus de 500	NC
Central Area	Singapour	Singapour	1950	1784 ha	NC	NC	5 000 000 ⁽¹⁰⁾
Marunouchi	Tokyo	Japon	1800	NC	230 000	~ 4 000	7 200 000 m ²
Shinjuku	Tokyo	Japon	1950	823 ha ⁽¹¹⁾	605 000	NC	3 800 000 ⁽¹²⁾

Les chiffres donnés dans ce tableau sont à considérer avec précaution. Il est difficile de définir une limite à un quartier d'affaires et encore plus de trouver des données correspondant à cette délimitation.

- (1) Pour l'arrondissement.
(2) Chiffre de la Chicago Alliance.
(3) Échelle métropolitaine.

Taux de vacance (%)	Nombre de logements (m ² ou unités)	Nombre d'habitants	Secteurs d'activités	Organisme en charge
3,4 %	14 099	32 155	Santé 31%, éducation 11%, services aux entreprises 10,8%, finance 10, 5%, commerce 8,6%	NYEDC/DBP
2,9 %	29 000	62 000	Finance, assurance 35%, Science et technique 19%, Sante 11%, Administration 8% médiass et communication 5%	NYEDC/ADNY/LMDC
8 %	231 999	391 155	Service aux entreprises 27 %, technologie, médias et publicité 26%, finance, immobilier et assurance 21%, services légaux 17%	NYEDC/10 Business Improvement District
7,3 %	66 557 m ²	93 000	Médias, TIC et informatique, immobilier, BTP / Construction	Conglomerat d'entreprise privées
11,9 %	600 000 m ²	20 000	Assurance et banque 17%, audit et conseil 19%, énergie 18%, industrie/ manufacture 18%, autres 14%	EPADESA/ DEFACTO
4,7 %	inconnu	475 482	Finance, banque, assurance, services aux entreprises, luxe	Ville de Paris/ Paris&Co
11 %	204 559 m ²	414 806	Audiovisuel, numérique, services	ETP Plaine Commune
1,7 %	300 000 m ²	160 000	Finance, banque, assurance, services aux entreprises	Shanghai Lujiazui Development Group
4,9 %	NC	NC	Finance, banque	NC
1,8 %	NC	54 462	Finance et assurance 27%, médias 9% , commerce 12%, industrie 7%, autres 26%	Tokyo Metropolitan Council/ Mitsubishi Estate Co
5,0 %	NC	338 775	Médias, télécommunication, information, services aux entreprises	Tokyo Metropolitan Gouvernement

(4) Aire résidentielle en projet.

(5) Chiffres de 2015, comprenant les bâtiments récemment livrés. Taux de 26% pour les bâtiments en exploitation.

(6) Différents suivant les sources.

(7) - (8) - (9) - (11) Pour la totalité du territoire concerné.

(10) Singapore Office & retail overview CBRE 2015.

(12) Annual japanese office building Survey 2010.

INTRODUCTION SUR LES PLACES D’AFFAIRES DU BENCHMARK

Francfort

La place financière de Francfort se positionne au 18^e rang du Global Financial Centres Index en 2016. Elle est considérée comme une ville mondiale, classée parmi les villes Alpha selon l'étude du Globalization and World Cities Research Network et 7^e mondiale selon Mactercard Worldwide.

Francfort est surtout une place financière majeure à l'échelle européenne. 4^e place européenne, la ville accueille le siège de la Banque Centrale européenne (BCE), de l'organisme européen de supervision bancaire, de la Banque Fédérale allemande et de la bourse de Francfort. Son aéroport international, troisième aéroport d'Europe en fait un véritable carrefour européen.

Le Bankenviertel est un quartier central concentrant des activités bancaires et financières qui a émergé après la reconstruction de la ville après la Deuxième Guerre mondiale. Le quartier fut longtemps le seul pôle d'affaires de la ville, bien que la répartition des activités économiques et financières s'équilibre peu à peu avec l'émergence récente d'un nouveau pôle d'affaires qui se développe de façon complémentaire avec le Bankenviertel.

Si le quartier d'affaires n'a donc pas à craindre la concurrence d'un autre quartier à l'échelle métropolitaine, un autre pôle d'affaires se développe à Berlin autour de la Postdamer Platz. Les deux quartiers allemands restent cependant complémentaires, l'offre plus alternative du quartier berlinois complète de façon intéressante le modèle traditionnel du Bankenviertel.

Moscou

La ville de Moscou se positionne aujourd'hui comme une capitale mondiale et revendique son envie d'attirer les activités financières du monde entier. Les flux d'investissements directs étrangers (IDE) en Russie sont en nette augmentation depuis le milieu des années 2000. Avec un flux entrant de 79 milliards de dollars en 2013, la Russie se situe au 3^e rang mondial pour l'attractivité des IDE. En 2016, le Global Financial Index qui évalue et compare la compétitivité des centres financiers mondiaux, positionnait Moscou à la 67^e place (soit une progression de 11 places depuis l'année 2015). Les experts internationaux qui participaient à la première conférence «Marché monétaire russe 2010: ambitions régionales» qui s'est tenue à Moscou ont estimé que si Moscou n'était pas un centre financier mondial, elle pouvait prétendre au rôle de centre régional. Cependant, l'attractivité des quartiers d'affaires de Moscou souffre du retard de la Russie s'agissant de la libéralisation du secteur financier, de la protection du droit de propriété et de l'indépendance des juridictions. L'histoire politique russe est fortement ancrée dans le développement des quartiers d'affaires de Moscou. L'aménagement du World Trade Center de Moscou (centre de commerce international, quartier historique des affaires de la ville) a été engagé au moment de l'ouverture de la Russie à un modèle économique plus libéral à la fin des années 1970, ce qui s'est traduit par la nécessité de Moscou de réunir et de concentrer, au centre de la ville, les acteurs économiques et financiers ainsi que d'accueillir les sièges sociaux des entreprises. Ce quartier fut pensé comme une enclave par les autorités publiques de façon à prévenir la dispersion des acteurs économiques

internationaux dans la ville. Le quartier de Moskva City est plus récent, puisqu'il fut développé en 1991, mais contrairement au modèle de développement qui caractérise La Défense et le QCA parisien, ou encore La City et Canary Wharf, il ne fut pas pensé comme une extension du WTC: Moskva City a été développé comme un pôle indépendant qui se voulait être un emblème de modernité au sein de la capitale russe. Cependant, les deux pôles d'affaires de la ville de Moscou sont complémentaires: le WTC est caractérisé par une forte concentration d'hôtels de luxe et de salles de conférence. Les deux quartiers sont donc en interrelation puisque les usagers de Moskva profitent de l'offre particulière du WTC pour y organiser des événements ou y accueillir des partenaires et le WTC bénéficie ainsi directement du rayonnement de Moskva.

La stratégie de développement des quartiers d'affaires de Moscou est plus largement axée sur Moskva City dont un projet d'extension (Moskva City 2) est prévu dans les prochaines années. Enfin, Moscou tente de développer son attractivité internationale en capitalisant sur les tendances de la nouvelle économie. C'est l'essence du projet de Skolkovo et de son technoparc qui répond à l'ambition politique d'accueillir, dans la périphérie de Moscou, la Silicon Valley européenne. Moscou ambitionne donc de devenir un centre majeur de recherche et de développement afin d'attirer les activités liées à la filière innovation.

Paris

Si la place financière de Paris a connu une chute relative de sa position dans les classements internationaux ces dernières années (37^e place mondiale selon le classement du Global Financial Index en 2015), elle cumule cependant de nombreux atouts. 3^e place mondiale par les investissements internationaux qu'elle polarise et 5^e mondiale en termes d'innovation économique, la métropole parisienne concentre ses activités économiques et financières autour du quartier d'affaires de la Défense, mais également autour de Boulogne-Issy-Les Moulineaux, Saint Denis-Saint-Ouen et le Quartier central des affaires de Paris. La multiplicité des quartiers d'affaires parisiens traduit une diversité de choix attrayante pour les investisseurs et les entreprises dans la mesure où ils participent chacun de dynamiques et de logiques qui leur sont propres.

Les pôles d'affaires parisiens se sont développés successivement et ont développé des spécialités particulières : le QCA, quartier d'affaires historique de la place parisienne, qui dispose d'une image prestigieuse, est caractérisé par une grande mixité (fonctionnelle et sectorielle), tandis que les autres pôles sont plus spécialisés. Le quartier de La Défense s'est développé dans les années 1960 comme un extension du QCA, avec lequel il entretient donc des liens forts et complémentaires. Les secteurs présents sur ces deux quartiers se ressemblent : largement spécialisés autour des activités économiques, bancaires et financières, ils accueillent également de nombreux sièges sociaux d'entreprises internationales ainsi que des fonctions politiques. Les quartiers de Saint-Denis/Saint-Ouen et Boulogne Issy-les-Moulineaux, se sont développés plus tard (respectivement à la fin des années 1990 et au début des années 2000) et sont caractérisés par des activités « traditionnelles » d'affaires, mais aussi par des activités plus modernes puisqu'ils accueillent tous deux des activités liées aux secteurs des médias, de l'informatique et des nouvelles technologies plus largement. Ces pôles plus récents se sont donc positionnés de façon à exploiter la filière de l'innovation et complètent ainsi les modèles plus traditionnels de La Défense et du QCA.

Les liens qui existent entre les quartiers d'affaires de la place parisienne ont surtout à voir avec leur diversité. Si tous les quartiers entretiennent des liens avec le QCA, dans la mesure où ils bénéficient tous de son image prestigieuse, support du dynamisme parisien, les quartiers d'affaires de la place parisienne sont très différents et il est difficile de concevoir une stratégie de place effective. Ils tendent cependant à être tous reliés entre eux par le plan de la MGP, notamment avec la construction des gares du Grand Paris Express, des lignes de tramway et des prolongements des lignes du métro parisien. Il n'est pas de doutes que ces nouvelles connexions renforceront les liens entre les pôles d'affaires parisiens, ce qui renforcera le dynamisme d'affaires de la place de Paris.

Beijing

Beijing est la capitale politique, culturelle et universitaire de la République populaire de Chine. C'est la deuxième plus grande ville de Chine après Shanghai. Elle est aussi en passe de devenir la première place d'affaires chinoise. Avec une croissance de 10% pendant les années 2000, les autorités chinoises mobilisent d'importantes ressources pour que Beijing devienne le symbole de l'avènement de l'industrie tertiaire chinoise. Pour l'instant, seuls Hong Kong et Shanghai ont des PIB supérieurs au sien.

On peut distinguer six zones tertiaires à Beijing qui capitalisent 43 % du PIB de la ville. Parmi elles, deux quartiers d'affaires : le Financial Street et le Central Business District. Le premier rassemble les sièges sociaux des grands groupes chinois et notamment ceux liés à la finance, la banque et l'assurance. On y trouvera donc la banque centrale chinoise, des agences de régulation monétaire et la State Administration of Foreign Exchange. L'autre quartier d'affaires accueille des entreprises internationales. Regroupant la plupart des gratte-ciels de la ville, il se situe à proximité des ambassades étrangères. Le quartier fait valoir l'entrée de la Chine dans une économie post-industrielle et globalisée.

Zhongguancun, situé dans l'arrondissement de Haidian, est la « Silicon Valley » de la ville accueillant startups et entreprises du multimédia. En 2014, 60% des entreprises de ces 6 zones avaient élu domicile à Zhongguancun. La zone de Yizhuang ou « le Beijing Economic and Technological Development Area » rassemble, au sud de 5e couronne (dans l'arrondissement de Daxing), les entreprises pharmaceutiques et d'ingénierie des matériaux. Les deux dernières zones regroupent l'aéroport international de Beijing et le centre olympique

Hong Kong

Classée quatrième en mars 2016 par le Global Financial Index, Hong Kong se caractérise par un système de libre-échange et de faibles régulations financières. On dépeint souvent Hong Kong comme le marché le plus libre au monde. Suite au transfert de sa souveraineté du Royaume-Uni à la Chine en 1984, Hong Kong a conservé une grande indépendance, notamment du point de vue de sa gouvernance, de son système judiciaire et de son système législatif et ainsi gardé son propre système monétaire.

Grâce à son activité portuaire quasiment détaxée et un marché financier bien établi, Hong Kong est classé parmi les dix états ou pays ayant le PIB par habitant le plus élevé. Plusieurs centres d'affaires se distinguent à Hong Kong. Le premier est

le quartier central de Hong Kong et le cœur historique de la ville, Central Admiralty. Il s'étend également sur Sheung Wan, Admiralty et au nord sur Kowloon West. D'autres centres d'affaires se sont développés par la suite. Kowloon East est décrit comme le deuxième quartier d'affaires central. Plus en retrait de l'île de Hong Kong, sur les nouveaux territoires, des zones économiques spécialisées se sont également développées. C'est notamment le cas du Hong Kong Science Park qui met en avant les synergies entre la recherche scientifique universitaire et des entreprises de la filière innovation.

New York

New York est la ville la plus peuplée des États-Unis. Son influence politique, médiatique, universitaire, technologique est considérable. C'est aussi d'un point de vue économique que New York se distingue. Classé deuxième par le Global Financial Centres Index 2016, la plus grande ville des États-Unis est un centre majeur de la finance internationale. On y trouve le New York Stock Exchange à Wall Street, mais aussi le NASDAQ. En 2015, l'arrondissement de Manhattan contenait 46,5 millions de m² de bureaux, dont 37,2 millions à Midtown. Leader dans les domaines de la banque, de la finance, de l'assurance, de l'immobilier et des médias, New York tend à occuper une place toujours plus importante dans l'économie numérique et créative.

On distingue plusieurs centres d'affaires et pôles tertiaires à New York. On cite souvent : Midtown Manhattan et Lower Manhattan à Manhattan, Downtown Brooklyn à Brooklyn, Downtown Flushing et Downtown Jamaica dans le Queens, Long Island City ainsi que Fordham et The Hub dans le Bronx. Seuls les quartiers de Midtown Manhattan, Lower Manhattan et Downtown Brooklyn sont véritablement reconnus comme des quartiers d'affaires de classe mondiale. Si Midtown peut être vu comme le quartier d'affaires central de New York, c'est Downtown Manhattan qui accueille véritablement l'activité financière de la ville. Le quartier porte d'ailleurs parfois le nom de Financial District. Downtown Brooklyn, en plein renouveau depuis les années 2010, attire les entreprises du numérique, de l'innovation et de l'économie de la connaissance. Les autres centres économiques de la ville sont des zones de commerces importantes pour la ville de New York, mais peu de sièges sociaux s'y sont installés durablement.

Chicago

Chicago est la troisième plus grande ville des États-Unis, c'est aussi la troisième économie du pays. Elle occupe la quatrième place du MasterCard Worldwide Centers of Commerce Index en 2015. La ville ne contient pas moins de cinq bourses d'échanges : la Chicago Stock Exchange, la Chicago Board Options Exchange, la Chicago Mercantile Exchange, la Chicago Board of Trade et la NYSE Arca. De plus, son économie est décrite comme la plus diversifiée du pays.

Quasiment toute la totalité de l'activité économique de Chicago se retrouve dans son downtown, dans les quartiers du Chicago Loop et de Near North Side. Ces deux quartiers d'affaires très proches géographiquement ont connu de nombreuses récessions après la désindustrialisation du Midwest, mais connaissent ces dernières années un regain d'intérêts de la part des investisseurs et des habitants.

Londres

Londres est la capitale économique, culturelle et politique du Royaume-Uni. Elle représente 20% du poids économique du pays. En 2013, 841 000 entreprises privées étaient enregistrées à Londres. Le classement du GaWC la place au premier rang des villes mondiales. Londres est aussi la plus importante place financière au monde. 85% de la population londonienne travaille dans l'industrie des services.

La puissance économique de Londres se localise autour de plusieurs parcs de bureaux : La City, Westminster, Camden & Islington, Canary Wharf et Lambeth & Southwark. La place londonienne est aussi citée comme ayant l'immobilier tertiaire le plus cher au monde. Les différents pôles d'affaires londoniens ont des spécialisations différenciées. La City regroupe les secteurs de la finance, de l'assurance, de la banque et des fonds d'investissement. Westminster est plus diversifié, accueillant des sièges sociaux de grandes entreprises, notamment des entreprises travaillant dans l'immobilier et les banques privées. Camden & Islington concentrent l'industrie créative, l'architecture, le design, l'art et la mode. En périphérie, Lambeth & Southwark rassemblent les entreprises des services légaux, de comptabilité et les entreprises de conseils. De plus en plus d'entreprises des nouvelles technologies se localisent dans l'Est de Londres à l'East London Tech City ou Silicon Roundabout.

Tokyo

Tokyo est la capitale du Japon. Avec plus de 35 millions d'habitants, sa métropole est la plus peuplée au monde. Elle est classée première au classement PricewaterhouseCoopers des villes les plus riches au monde. À côté de Londres et New York, Tokyo domine l'économie mondiale. Haut lieu de la finance internationale, la ville accueille de nombreuses banques d'investissement et de compagnies d'assurance. Après la fin de la Deuxième Guerre mondiale, beaucoup d'entreprises ont quitté l'ancienne capitale financière du pays, Osaka, pour se relocaliser à Tokyo dans le but de se rapprocher du gouvernement. Plusieurs quartiers d'affaires organisent la vie économique de la capitale japonaise : Roppongi, Marunouchi, Nihonbashi, Nishi-Shinjuku, Shibuya, et Shiodome.

Roppongi est un quartier d'affaires situé dans le quartier de Minato au centre de la ville. On y retrouve les sièges sociaux d'Anderson Mori & Tomotsune, Yahoo! Japan, Lenovo Japan, Google Japan, Being Inc.

Nihonbashi se situe dans le quartier de Chuo. Il s'est développé autour du pont de Nihonbashi pour devenir un des quartiers d'affaires les plus importants au Japon. La Banque nationale du Japon et la bourse de Tokyo se sont installées dans ce quartier. Shibuya est le troisième plus important quartier d'affaires de la ville. Environ 15 000 habitants au kilomètre carré se concentrent autour de la station de métro de Shibuya. La plupart des entreprises du quartier travaillent dans les secteurs des transports ou des médias et de la communication.

Shiodome se situe en plein cœur du quartier de Minato. Treize gratte-ciels forment la silhouette urbaine du centre d'affaires. All Nippon Airways, Dentsu, Fujitsu, Mitsui Chemicals, Nippon Express, Nippon Television et la Softbank ont leurs sièges à Shiodome.

Marunouchi et Nishi-Shinjuku sont les deux quartiers d'affaires principaux de la ville et feront donc l'objet d'une étude plus approfondie.

FICHES BENCHMARK

18 quartiers d'affaires, 5 prismes:

- Enjeux/Histoire - Attractivité urbaine - Nouvelle économie - Environnement et résilience - Stratégie de place

HISTOIRE ENJEUX *****	Bankenviertel	Central/Admiralty	World Trade Center
Kowloon East	NOUVELLE ECONOMIE *****	Canary Wharf	STRATEGIE DE PLACE *****
Chicago Loop	West End	Moskva-City	QCA Paris
the City	ATTRACTIVITE URBAINE *****	Beijing CBD	Midtown Manhattan
Lower Manhattan	La Défense	Marunouchi	ENVIRONNEMENT RESILIENCE *****
Brooklyn CBD	Issy-les-Moulineux/ Boulogne	Saint-Ouen/ Saint-Denis	Shinjuku



BEIJING

Beijing CBD

La capitale chinoise s'est développée autour de son centre historique et l'un des monuments les plus connus au monde : la Cité interdite. Plusieurs boulevards périphériques consolident la forme monocentrique de Beijing. Son aménagement suit un plan quinquennal qui définit la fonction et l'usage des différents quartiers de la ville.

Beijing concentre le pouvoir politique et culturel de la Chine moderne. Le développement de son quartier d'affaires central correspond à une volonté d'asseoir le poids économique de la République populaire dans sa capitale. Situé dans le quartier de Chaoyang, à l'est de la Cité interdite entre le troisième et le quatrième boulevard périphérique, il se développe à l'aide d'une gouvernance forte et de nombreux investissements municipaux. Le quartier veut être un exemple pour les autres quartiers d'affaires chinois mais aussi un symbole de la maturité économique de la Chine. Le Beijing CBD

tente aujourd'hui de s'aligner sur les standards internationaux et de jouer un rôle toujours plus important sur la scène mondiale.

On pourra cependant identifier plusieurs quartiers d'affaires et centres de commerces à Beijing. Le deuxième plus connu après le quartier d'affaires central est la Financial Street. Située à l'ouest du centre-ville, elle concentre les activités financières et bancaires de la région pékinoise.

Pékin est une des villes les plus développées en Chine, l'industrie tertiaire correspond à 73,2 % de son PIB. Elle est la première ville postindustrielle de la Chine continentale. Soutenue par une croissance forte, Pékin tend à amplifier continuellement son industrie tertiaire et à s'orienter vers l'économie de services. Ses quartiers d'affaires et en particulier son quartier central d'affaires prendra une place toujours plus importante en Chine mais il saura aussi jouer un rôle primordial à l'échelle mondiale.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : années 1970
Superficie : 399 ha



Entreprises

Nombre d'employés : NC



Parc de bureaux

Bureaux : 5 500 000 m²



Secteurs d'activité

Finance et banque
Médias et technologie de l'information
Services aux entreprises



Habitants

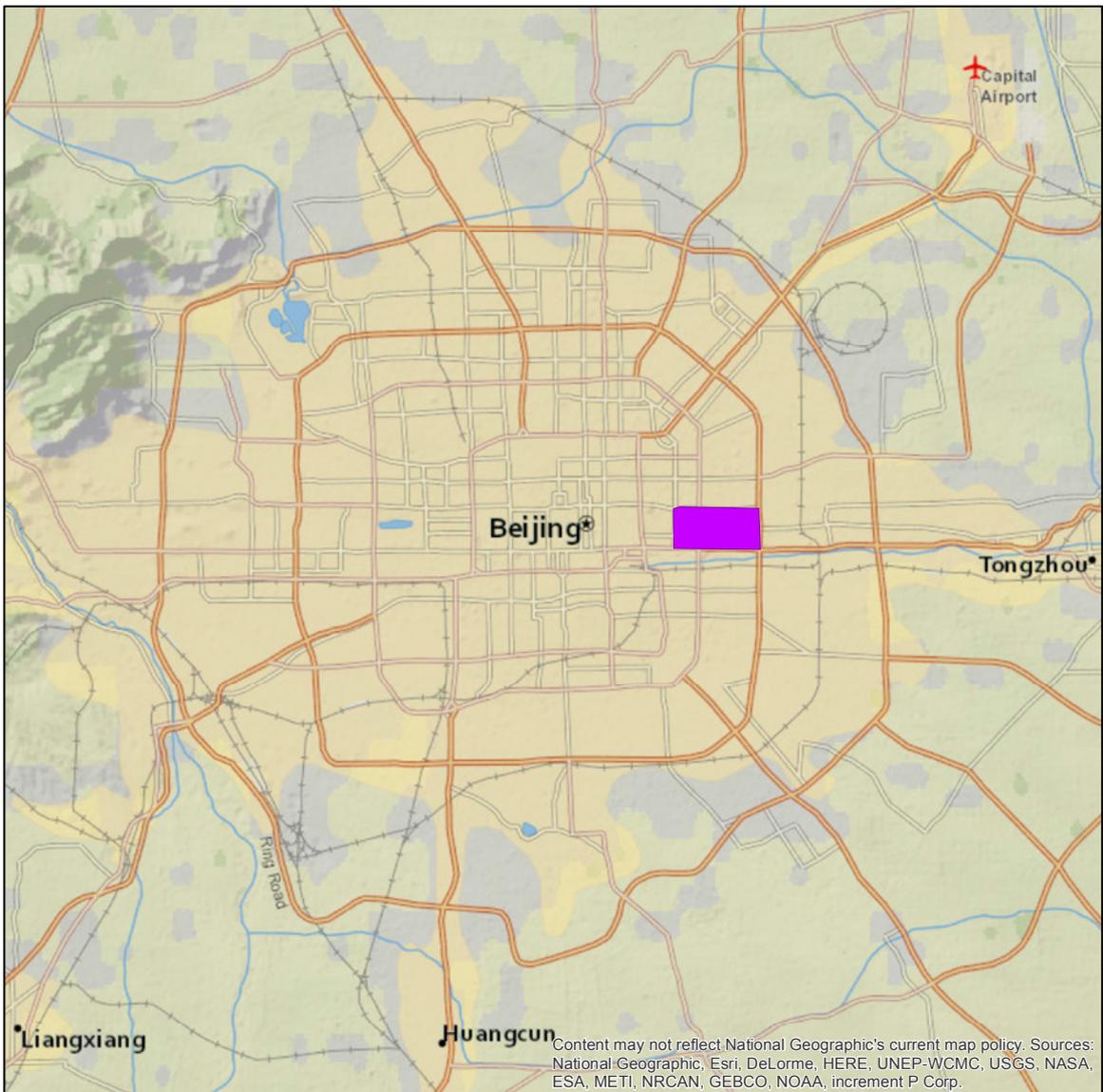
Habitants : NC



Organisme en charge

Beijing CBD Administrative Committee

0 5 10 Km



Le quartier central d'affaires de Beijing fut longtemps une zone de commerces et de bureaux, mais c'est en 1993 que la municipalité de la capitale chinoise a dévoilé son projet de construire un centre d'affaires international pouvant s'aligner sur les plus grands quartiers d'affaires du globe. Aujourd'hui, ce quartier d'affaires occupe 6 km² à l'est du centre historique de Beijing, entre la troisième et la quatrième couronne de la ville. En 2001, le Beijing CBD administrative committee fut créé pour assurer l'aménagement et la gestion du quartier d'affaires. Les objectifs de l'agence sont de **favoriser l'implantation d'entreprises, faciliter les investissements et améliorer l'environnement de travail du quartier**. L'agence diffuse ainsi des informations aux potentiels investisseurs et futures entreprises voulant déménager dans le quartier. Ces informations vont de procédures administratives à suivre pour rejoindre le quartier, à des informations sur les réductions fiscales dont ils peuvent bénéficier. Historiquement, c'est Hong Kong qui a joué le rôle de quartier d'affaires international en Chine mais la création du quartier central d'affaires s'inscrit dans **une**

volonté de rassembler à Beijing le pouvoir économique, culturel et politique de la Chine et ainsi créer une capitale d'ordre mondial. Cet investissement massif correspondait aussi à une logique de promotion de la ville à l'occasion des jeux olympiques de 2008. La ville de Pékin souhaitait alors promouvoir la modernité économique de la Chine. D'autres institutions sont en charge de son organisation. On pourra citer notamment le Beijing CBD Chamber of Finance, the Beijing CBD Chamber of Media Industry et le Beijing CBD Association of Property Management & Real Estate Development qui interviennent aussi dans le quartier. La municipalité de Pékin a ainsi mis à disposition de nombreuses commissions spécifiquement dédiées à son développement. Le quartier chinois bénéficie d'une gouvernance forte soutenue par des investissements municipaux conséquents qui lui confère un champ d'action important. A ce titre, en 2009, une extension de 4 km² avait été aménagée pour répondre à une demande toujours plus importante.

Attractivité urbaine

★★

La **planification** du Beijing CBD repose sur une volonté de créer un quartier d'affaires de classe mondiale aux normes internationales. Le quartier a une image moderne et occidentale. Pour l'aménagement du quartier, les autorités pékinoises ont **réparti l'espace selon un principe prédéterminé**. 50% des immeubles du parc devraient être des bureaux, 25% des logements et 25% sont des commerces. Actuellement, 11% de l'ensemble du quartier sont des espaces verts publics. De nombreux hôtels, centres de loisirs et commerciaux, écoles et centres de sports se retrouvent dans le quartier. 30% des hôtels cinq étoiles de la ville sont localisés dans le quartier. Seulement, des critiques ont été avancées quant au manque de densité du quartier ne favorisant pas l'animation de rez-de-chaussée. Les tours sont parfois un peu éloignées les unes des autres et un **manque d'animation et de vie** peut se faire sentir. L'animation du quartier s'organise autour de deux moments forts : le Beijing CBD international Festival ou le Beijing CBD International Forum supports, du dynamisme du quartier sur la scène internationale. La promotion du quartier passe ainsi à travers l'organi-

sation de conférences et d'expositions.

Le quartier central d'affaires regroupe 80 % des sièges sociaux régionaux des multinationales de la ville, dont 70% font partie du top 500 des plus grandes entreprises mondiales. 80 % des organisations internationales, la municipalité pékinoise ainsi que des chambres de commerces internationales sont dans le quartier. Les services d'information et de communication, des médias, de la finance et les services aux entreprises sont les principaux secteurs d'activité des entreprises du quartier d'affaires. De grands groupes comme Beijing Television Station et de la chaîne nationale CCTV se sont installés dans le quartier en 2008.

Le quartier central d'affaires a été développé autour d'axes de communication routiers majeurs. Pourtant **la congestion du trafic et le manque d'infrastructures de transport limitent l'attractivité du site**. Cependant, la ville de Beijing semble réaliser de nombreux investissements et a déjà réalisé 3 lignes de métro, un service d'acheminement vers le Beijing Capital International Airport ainsi qu'une ligne de train à grande vitesse vers la gare de Beijing South.

Environnement et résilience

★★

Lors de la première phase de planification du quartier, les enjeux du développement durable avaient été ignorés par les autorités locales. Pourtant, le quartier est encore très jeune et aurait pu bénéficier d'une prise de conscience environnementale bénéfique. L'agence en charge du quartier essaie aujourd'hui de **corriger le tir en intégrant le développement durable dans les stratégies de développement du quartier**.

La qualité environnementale du site semble alors être perçue comme un atout de promotion mais aussi de modernité et de maturité. Tout particulièrement, lors de l'extension du quartier, de grands espaces verts, un parc central ainsi que des points d'eau, ont été les points forts de la planification. On pourra aussi citer la stratégie du cabinet ayant conçu cette extension d'avoir voulu réduire la consommation d'énergie de

de 50 %, d'eau de 48%, celle de déchets de 80% et de réduire de moitié l'émission de gaz à effet de serre. Cependant, peu de chiffres non officiels relatent la réalité écologique des consommations du quartier. Les espaces verts ne soulèveront pas la mansuétude des investisseurs alors que la pollution atmosphérique est quasi constante à Beijing et les rends inutilisables. Elle est d'ailleurs un des problèmes les plus

importants de la capitale chinoise. Les zones industrielles proches de la ville rejettent de nombreux gaz à effet de serre et le modèle mono-centrique sur lequel est basée la ville génère beaucoup de congestion dans les transports.

**

Nouvelle économie

L'ouverture à la nouvelle économie en Chine et à Beijing ne peut pas être envisagée de la même façon que dans le reste du monde. **Le marché des nouvelles technologies et de l'innovation numérique reste très contrôlé** et correspond à des logiques nationales. Avec plus d'1,3 milliard d'habitants quatre fois la population de l'Europe ou des Etats-Unis), le marché potentiel des nouvelles technologies est impressionnant. Selon Cyriac Roeding, expert en nouvelles technologies et en innovation, la Chine a dépassé le stade de la reproduction des technologies occidentales et est bien plus avancée dans l'innovation qu'on pourrait ne le penser. La culture des startups est bien présente et Beijing tend donc à devenir une place incontournable dans le milieu des nouvelles technologies bien que cette tendance ne fasse pas l'objet de stratégies particulières par les autorités en charge du quartier d'affaires. Le district de Chaoyang dans lequel se situe le quartier central d'affaires de Beijing

a été identifié par la municipalité chinoise comme **le quartier où doit se développer l'industrie créative et culturelle**. 90% des entreprises de médias internationaux se retrouvent dans le quartier d'affaires. Selon des statistiques officielles en septembre 2010, 1700 entreprises travaillant dans le milieu des médias et de la culture se seraient installées à Beijing CBD. A Chaoyang, toujours selon le gouvernement, une entreprise par jour travaillant dans les médias déménagerait dans le quartier. Toutefois, **le quartier ne se positionne pas directement** autour de l'innovation et des nouvelles méthodes de travail. Il n'y a pas d'espaces de co-working dans le quartier central d'affaires, par exemple. Des cercles de rencontres d'affaires sont cependant organisés dans la tour China World Trade Center, la Chaoyangmen Wai Avenue, le Lufthansa Center et le Asian Games Village.

Stratégie de place

La stratégie de la place pékinoise doit être comprise par **une gestion très centralisée de l'urbanisme de la ville**. Historiquement, la création des quartiers d'affaires à Pékin représente la volonté de ramener le pouvoir économique dans la capitale. Le quartier d'affaires central était le lieu désigné pour concentrer ces activités. Pourtant un quartier d'affaires, le Financial Street, s'est développé en parallèle du Beijing CBD, autour de l'implantation de la Bank Of China à l'ouest de la ville pour des raisons d'accessibilité en transports en commun. La banque étant assez indépendante et influente en Chine a pu ne pas s'installer dans le quartier d'affaires central et a attiré dans la Financial Street de nombreuses autres banques et institutions financières et ceci contre l'avis de l'agence de planning de Pékin. Le Beijing CBD accueille prin-

cipalement des entreprises étrangères, attirées par les standards internationaux du quartier ainsi que par les opportunités de développement sur le marché asiatique. Il est proche de la plupart des ambassades étrangères et est **résolument tourné vers l'international**. A contrario, les entreprises chinoises ont tendance à s'installer à proximité des gouvernements qui auront un impact plus important sur le développement et ne se soucient guère d'enjeux internationaux. Aujourd'hui, la duplicité des quartiers d'affaires peut sembler incohérente mais révèle aussi la dualité de l'économie chinoise. **Pour l'instant, les deux quartiers ne sont pas en compétition** et représentent des intérêts économiques totalement différents pour la Chine mais qu'en sera-t-il lorsque Chine aura achevé sa transition économique?

Sources:

Sources:

GAUBATZ, Piper. Changing Beijing. Geographical Review, 1995, p. 79-96.

HUI, Desmond. From cultural to creative industries, Strategies for Chaoyang District, Beijing. International journal of cultural studies, 2006, vol. 9, no 3, p. 317-331.

ZHOU, Yu. BEIJING AND THE DEVELOPMENT OF DUAL CENTRAL BUSINESS DISTRICTS*. Geographical Review, 1998, vol. 88, no 3, p. 429-436. <http://www.cnbc.com/2016/05/13/after-three-weeks-in-china-its-clear-beijing-is-silicon-valleys-only-true-competitor.html> (17/05/2016)

<http://www.cctv.com/lm/133/42/54696.html> (17/05/2016)

CHICAGO The Loop district

Chicago est la plus grande ville et le principal centre économique et culturel du Midwest. Tracé par l'université de Chicago dans les années 1920, le "Loop" est l'un des 77 secteurs communautaires de la ville de Chicago, il représente une partie du Downtown de Chicago. Après Manhattan, il est le deuxième plus important quartier d'affaires des États-Unis.

Délaissé par les générations précédentes, le quartier du Loop bénéficie à l'instar des autres downtowns américains d'un regain d'attractivité qui s'inscrit dans des dynamiques démographiques, culturelles et économiques.

Principal hub des fonctions politiques de la région, le quartier concentre aussi des activités liées aux secteurs de la finance, de la juridiction et du droit. Il accueille notamment de grands groupes internationaux tels que United continental, AON, Blue Cross Blue Shield, Hyatt Hotels Corporation ou BorgWarner.

Bien relié au reste de la ville, le quartier d'affaires bénéficie de l'un des meilleurs services de transport du pays et d'une architecture de prestige liée à l'histoire des premiers bâtiments. Le quartier est en effet connu pour avoir abrité le premier gratte-ciel au monde ainsi que la célèbre Willis tower, qui a gardé pendant 25 ans le record de l'édifice le plus haut jamais construit.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : années 1920
Superficie : 1009 ha



Parc de bureaux

Bureaux : 9 930 000 m²
(46% de l'offre de Chicago)



Habitants

Habitants : 16 488
Logements : 12 322



Entreprises

Nombre d'employés : 325 000



Secteurs d'activité

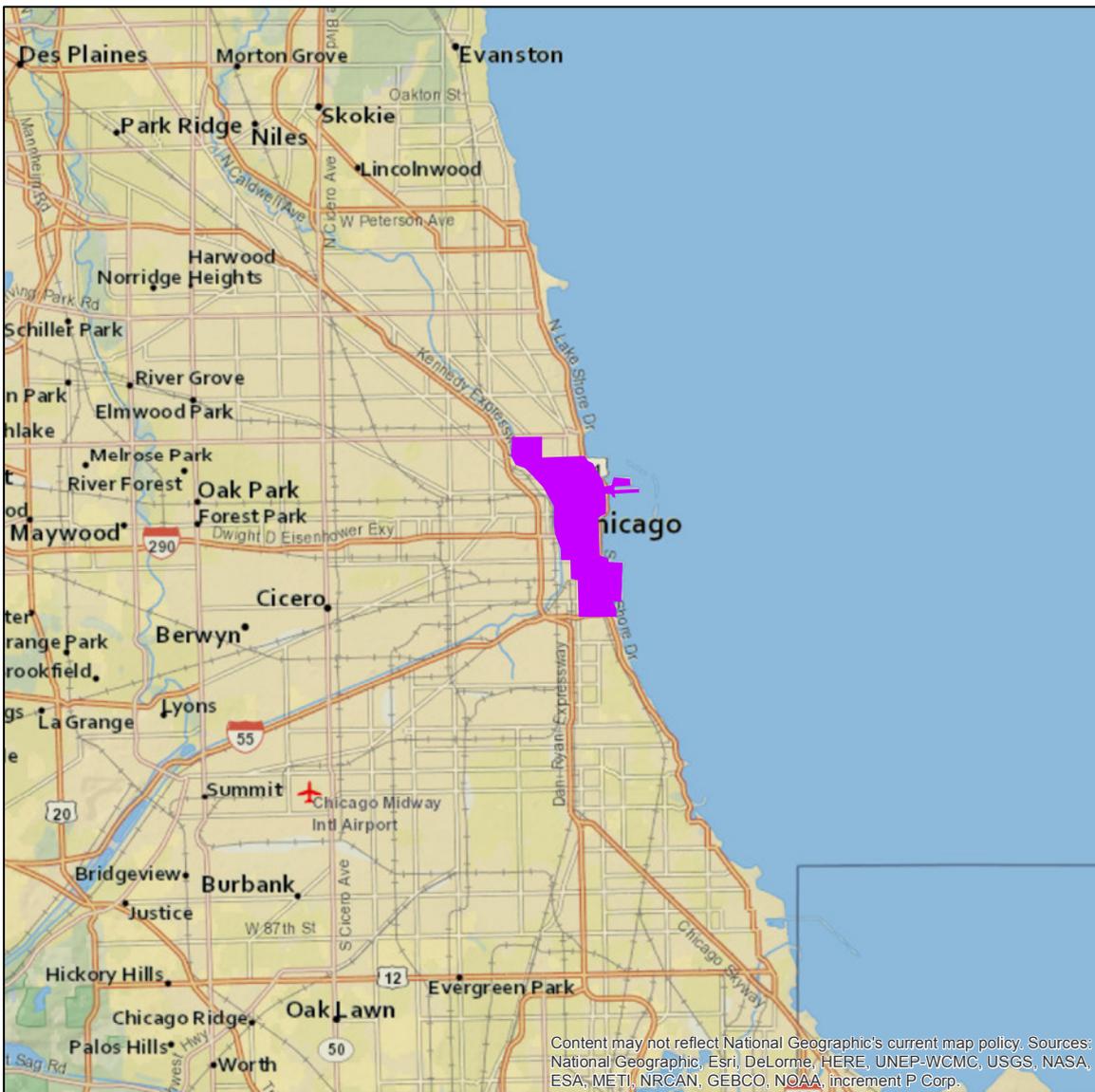
Services techniques et scientifiques : 29%
Finance et assurance : 23%
Aide et réparation : 10%
Emploi public : 10%
Autres industries : 16%



Organisme en charge

Chicago Loop Alliance (CLA)

0 5 10 Km



En plein essor ces 10 dernières années, The Chicago Loop est un bon exemple du renouveau des downtown américains, qui reprennent leurs rôles de centres économiques et culturels et attirent de plus en plus d'habitants. Bien que la ville ait perdu 200 000 habitants au cours des 20 dernières années, le mouvement d'exode du centre ville vers la banlieue s'est inversé. Entre 2000 et 2010 le nombre d'habitants du downtown a plus que doublé passant de 48 000 à 182 000 personnes. L'emploi, les loyers, le secteur du tourisme et de la construction sont aussi en croissance en dépit de la récession de 2012. Désormais, de plus en plus d'habitants de Chicago sont attirés par les opportunités économiques du downtown et par un mode de vie urbain.

La ville de Chicago, a mis en place **un système de BID (Business Improvement District)** appelé Special Service Area (SSA) Program. Son principe: sur une échelle relativement restreinte (The Loop par exemple) les propriétaires du foncier souhaitant améliorer la physionomie ou l'accessibilité de la zone investissent, par le biais d'une taxe que chaque propriétaire doit payer, dans un plan de valorisation coordonné par la municipalité. La gouvernance est donc publique mais l'argent provient, lui, uniquement du privé.

Chicago Loop Alliance (CLA) est le principal organe de gouvernance du quartier chargé d'accompagner le développement du quartier. Sa mission se structure majoritairement autour des intérêts des entreprises du quartier (soit environ 250 entreprises environ) qui financent et sponsorisent l'organisation (via le système de SSA) et de ceux des communautés de citoyens installées dans le quartier.

La Chicago Loop Alliance Foundation (CLAF) est une branche de la CLA chargée de promouvoir la vie culturelle et le dynamisme du quartier. Cette organisation peut recevoir des donations publiques.

CLA accompagne donc activement l'essor du centre. Son action se structure autour de **4 axes stratégiques de développement** qui sont:

- La "beautification": améliorer la propreté du quartier et veiller à la qualité des espaces publics.
- La prospection: réfléchir et anticiper l'avenir du quartier d'affaires.
- Le développement économique et conseil aux entreprises du quartier
- L'animation: stimuler la vie de quartier et pour améliorer l'attractivité du modèle urbain auprès des habitants, des touristes et des investisseurs.

Attractivité urbaine

La ville de Chicago investit 31 millions de dollars chaque année dans le tourisme pour accroître le nombre de visiteurs, qui en 2012 avait atteint le chiffre record de 41 millions et franchit la barre des 60 millions de visiteurs annuels. Elle a par ailleurs mis en place **un plan pour développer le tourisme culturel (Cultural plan) qui pourrait contribuer au développement du quartier**. En outre, deux rues commerçantes ont été renouvées et bénéficient d'une nouvelle offre commerciale, ce qui renforce la centralité du quartier dans la ville en tant que lieu de divertissement et de shopping. Entre 2000 et 2012, 2600 nouvelles chambres d'hôtels ont été construites sur le site pour accompagner le développement du tourisme dans la ville.

The loop accueille aussi plusieurs collèges et écoles ainsi que **21 établissements d'éducation supérieure** qui reçoivent environ 58 000 étudiants par jour, une offre qui continue de s'agrandir avec l'installation récente de John Marshall Law School's (école de droit). Outre le shopping et l'art, l'architecture du site et son histoire liée aux premiers gratte-ciels attirent un nombre constant de visiteurs.

Un atout majeur du quartier est sa connectivité avec le reste de la ville, comparativement aux autres villes du pays, Chicago bénéficie en effet d'un excellent système de transport. Toutefois, le regain d'attractivité du centre-ville (15 000 nouveaux arrivants

en 10 ans) accroît la pression sur les transports en commun, qui doivent à terme continuer de se développer. La ville essaye donc de réduire la place de la voiture en diversifiant l'offre et l'infrastructure de transport (mobilités douces et l'intermodalité) comme le bus rapide, le vélo et la marche.

La sécurité et à la propreté du site, sont les deux enjeux majeurs pour la gouvernance du quartier, qui s'efforce de réhabiliter la perception du centre ville (longtemps associé à l'insécurité) auprès des habitants et des travailleurs. En outre, **le quartier manque encore d'infrastructures résidentielles** (parkings trop chers, éclairage trop faible, vie nocturne peu développée, restaurants trop chers et fermés en soirée) et reste perçu comme un lieu monofonctionnel. Vibrant la journée du lundi au vendredi, le quartier peine à s'imposer comme un lieu de vie la nuit et le weekend. Sur le long terme le développement d'une vie de quartier "en 24/7" est l'objectif premier de CLA.

En ce qui concerne l'offre de bureaux, CLA indique que **les espaces bien qu'étant aux normes et de qualité sont chers**, du fait notamment du système de BID qui impose des taxes immobilières "les plus élevées de l'Illinois" (selon CLA) aux entreprises qui y sont installées.

Mis à part le nettoyage de la Chicago River, il n'y a selon The Chicago Loop Alliance **pas d'enjeux environnementaux majeurs pour le quartier d'affaires**. La Chicago river a en effet pendant longtemps subi les pollutions des zones industrielles et résidentielles de la ville ce qui a entraîné des changements dans la qualité de son eau, de ses berges et a aussi affecté l'écosystème des animaux de la rivière.

Bien que sérieux, le sujet n'est pas pour autant une menace pour la ville et le quartier d'affaires. Il est certain néanmoins qu'une amélioration de la qualité de l'eau contribuerait potentiellement à renforcer l'attrait du site et à amener de nouvelles pratiques urbaines (comme la pêche, le pique-nique, la promenade...) que la ville cherche à encourager.

**

Nouvelle économie

Le secteur du Loop a ces dernières années, **attiré plusieurs entreprises liées aux nouvelles technologies** du numérique et de la communication. En 2013 par exemple Google a installé ses bureaux dans le West Loop (ancien quartier industriel) suivi par Twitter en 2014, Uber Technologies, Rise interactive, Fieldglass et Signal (technologie digitale).

Comme à la City de Londres, The Loop District "laisse venir" et **mise plutôt sur l'attractivité de son modèle urbain**. Selon le président du CLA, les employés à haute valeur ajoutée pour l'entreprise et ceux notamment des nouvelles technologies, veulent un cadre de vie agréable et dynamique, là où sont concentrées les activités culturelles et les aménités de consommation.

Actuellement pourtant, (et hormis quelques réflexions sur la Big Data et le data management pour la ville) **aucune initiative concrète** n'est menée pour attirer ou encourager le développement des entreprises liées aux nouvelles technologies, de data management, du web et de la communication.

Stratégie de place

Selon Michael Edwards (CLA), la ville de Chicago n'entreprend rien pour coordonner l'action des quartiers d'affaires.

Le plan CAAP s'articule autour de quatre grandes orientations:

Toutefois, **les objectifs de développement du quartier répondent aux grands axes stratégiques posés par le CAAP** (Central Area Action Plan) en 2003 et adoptés en 2009 pour les 12 districts du centre ville en réaction aux importantes transformations du downtown ces 20 dernières années.

- Soutenir la résidentialisation des districts en aménageant plus de logements au sein et aux abords du quartier.
- Maintenir la compétitivité économique de la région,
- Améliorer la qualité de l'environnement urbain
- Accroître la capacité de transit du centre ainsi que sa connectivité pour accompagner sa croissance.

Sources:

Entretiens:

- Michael M. Edwards President & CEO of the Chicago loop Alliance
- Dionne Beaux, Senior Program Officer chez LISC New Communities Network

Sources:

- Central area action plan 2009, City of Chicago, 2009
- State of Chicago Loop An Economic Profile, CLA 2013
- Strategic Action Plan 2013, CLA 2013
- <http://www.chicagobusiness.com/article/20130302/ISSUE01/303029987/the-hottest-urban-center-in-the-u-s-chicagos-mega-loop>
- <https://www.wbez.org/shows/wbez-news/ubergentrification-a-force-in-chicagos-west-loop/9f002469-4e9d-46e3-b4bd-a7729f2d6344>
- <http://www.movoto.com/blog/opinions/west-loop-has-the-hottest-homes-for-sale/>

FRANCFORT **Bankenviertel**

Située en Allemagne, Francfort est une ville de taille moyenne qui a su prendre une place importante parmi les villes européennes et mondiales. Elle occupe la septième place européenne par sa qualité de vie (selon Mercer ranking) et selon le City 's Index Classification, elle est la première en ce qui concerne le développement durable, ce qui inclue les domaines social, économique et environnemental. C'est particulièrement sur les secteurs économiques et environnementaux que Francfort occupe une position prédominante. Son quartier d'affaires est le centre bancaire mais aussi le cœur financier de l'Europe.

Bankenviertel Francfort est un quartier d'affaires central concentrant les activités bancaires et financières. Le quartier prend forme avec la reconstruction de l'Allemagne après la seconde guerre mondiale. Il se caractérise par vingt tours livrées depuis les années 1970.

Bankenviertel est un quartier bancaire dont les limites ne sont pas bien définies et se mélangent à d'autres quartiers. Il n'a pas d'institution en charge de son administration. C'est un exemple de quartier d'affaires qui se développe en renforçant la ville dans laquelle il s'intègre. C'est aussi intéressant d'observer que le maire de Francfort, a mis un point d'honneur à développer des logements sociaux au sein du quartier. Francfort compte un nombre croissant de nouvelles tours du fait que les entreprises sont en recherche de nouveaux locaux répondant au confort et aux standards les plus modernes, laissant derrière elles des tours moins récentes et abandonnées. Ainsi 30% des tours sont vides et sont reconverties en logements sociaux.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : années 1950
Superficie : 278 ha



Entreprises

Nombre d'employés : 120 000



Parc de bureaux

Bureaux : 7 500 000 m²



Secteurs d'activité

Finance
Banque



Habitants

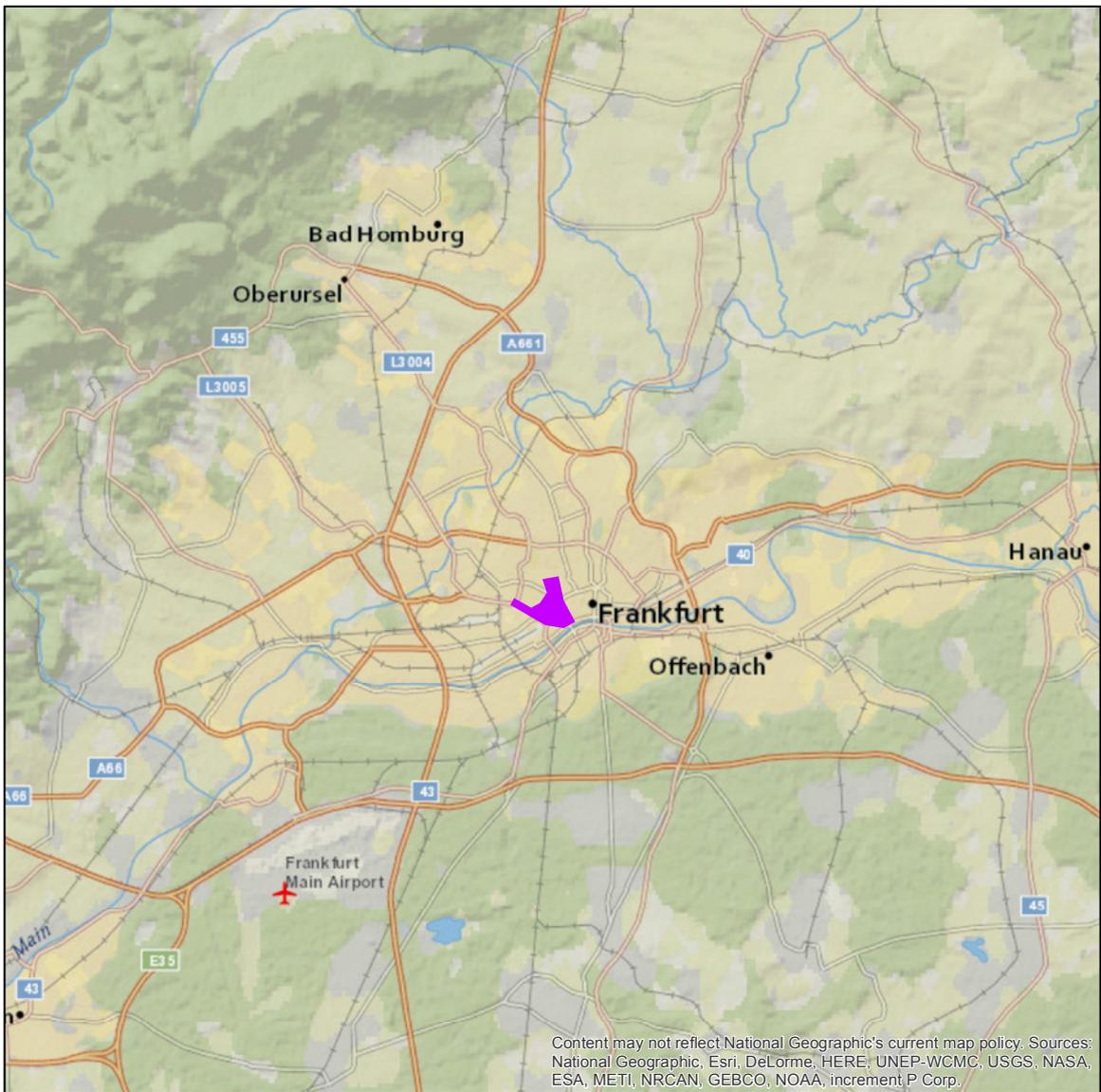
Habitants : NC



Organisme en charge

Sans organisme en charge

0 5 10 Km



Francfort est l'une des villes allemandes que la **Seconde Guerre Mondiale** a le plus gravement touchées. Des réflexions sur le développement du quartier d'affaires de Francfort furent donc entamées avec les politiques de reconstruction d'après-guerre. Ce fut l'occasion de repenser le positionnement du quartier et le développement du quartier d'affaires de Francfort fut planifié autour du secteur bancaire. En effet, la Bourse était le seul bâtiment qui n'avait pas été détruit pendant la guerre et c'est donc autour de cet édifice que la ville de Francfort a organisé le développement du quartier d'affaires. Situé dans le centre historique de la ville, le quartier bénéficie également d'une position centrale à l'échelle nationale car le quartier fut pensé pour devenir le centre de la finance allemande.

Aujourd'hui, d'autres services aux professionnels se sont implantés dans le quartier d'affaires: assurances, services légaux, conseils, etc. Cette concentration d'activités fut notamment équilibrée avec l'implantation de la banque centrale européenne dans une autre partie de la ville. Le quartier d'affaires s'est développé progressivement, au gré des permis de construire des tours délivrés par l'administration de la ville.

Il n'y a pas d'organisme de gouvernance spécifique en charge de la gestion du quartier, c'est le service d'urbanisme de la ville qui s'occupe d'attribuer les permis de construire. L'avantage de ce mode de gouvernance est qu'il privilégie une intégration plus cohérente du quartier à son territoire environnant car son aménagement intègre l'échelle métropolitaine.

Attractivité urbaine

Le quartier d'affaires de Francfort bénéficie d'une bonne accessibilité profitant de divers réseaux de **transport**. Situé près de la gare centrale et relié à un des plus grands aéroports européens, il est également desservi par huit des neuf lignes de S-Bahn de banlieue (S1-S6, S8, S9) qui desservent également les stations Hauptwache, Taunusanlage et la gare centrale de Francfort. Toutes les lignes de U-Bahn ont des arrêts dans la zone. Les lignes de tramway 11 et 12 s'arrêtent à la gare centrale de Francfort et Willy-Brandt-Platz. Le quartier se situe près du quartier de la gare qui fut longtemps une zone de criminalité. Des politiques ont été mises en place pour veiller à la sécurité au sein du quartier d'affaires. Le dynamisme du Bankenviertel participe à l'amélioration de **l'image de la ville**. Aujourd'hui, Francfort est classée 7e ville mondiale en terme de qualité de vie.

Une centaine de gratte-ciels dessinent la silhouette urbaine de Francfort ; certains atteignent les 300 mètres. D'ailleurs la skyline de Francfort est mise à l'honneur tous les deux ans, à l'occasion du festival des gratte-ciels où 18 tours de Francfort ouvrent leurs portes au public. Le festival est également l'occasion de dynamiser le quartier qui souffre d'un rythme binaire et manque de vie en dehors des horaires de travail. Concerts, expositions et autres attractions telles que des spectacles et autres performances artistiques y sont régulièrement organisés.

Des activités permanentes contribuent aussi à animer le quartier, notamment avec les bars et les restaurants. La tour de la Banque régionale dispose d'une plateforme d'observation, un point haut dans la ville qui attire les touristes.

L'un des enjeux principaux auquel le quartier fait face est le trafic routier. Souvent congestionné, le quartier souffre également d'un déficit de places de stationnement pour accueillir les employés du site.

En outre, le quartier tend à améliorer sa mixité fonctionnelle notamment dans le cadre de politiques administrées par l'agence d'urbanisme de Francfort dont **l'objectif principal est la transformation de tours de bureaux vides en logements**. La tour Onix a été la première à être transformée. Cependant, ces transformations restent limitées et n'ont pas convaincu l'administration de la ville car l'objectif de cette réhabilitation était de créer des appartements de luxe. La construction de nouvelles tours est à l'ordre du jour dans le but de rendre la ville plus attractive pour les entreprises internationales, notamment en augmentant l'offre en bâtiments modernes. Le quartier qui n'est pas délimité par des frontières fermées et définies profite également d'une intégration cohérente au reste du territoire ainsi que de l'activité des quartiers périphériques.

Environnement et résilience

Symbole de l'engagement environnemental du quartier, le parc du Taunusanlage est au centre du quartier d'affaires. Francfort est la **première ville européenne en matière de stratégies et de politiques environnementales**. Le quartier d'affaires de Francfort a toujours été un quartier assez précoce sur la question environnementale. En termes de végétalisation par exemple, la Commerzbank Tower, une tour de 259m, inaugurée en 1997, fut construite avec de nombreux jardins en hauteur. La ville est très engagée dans l'utilisation d'énergie renouvelable

et le quartier d'affaires est fortement intégré à ces volontés politiques : tous les gratte-ciels de Bankenviertel sont conformes aux normes environnementales législatives allemande. Les tours jumelles de la Deutsche Bank sont les bâtiments les plus écologiques d'Europe. En 2011, elles ont reçu le prix du bâtiment le plus écologique et le plus durable lors de six cérémonies environnementales internationales et ont reçu le certificat LEED platine et le certificat DGNB. Six tours sur vingt du quartier ont également reçu les certificat LEED Or ou Platine.

Dans le quartier, le volume total de déchets continue de diminuer au cours des dernières années, notamment grâce à la création d'**équipements modernes de tri, de traitement et de recyclage des déchets**. Des campagnes publicitaires environnementales ont aussi permis la réduction des consommations d'eau

et d'électricité au-delà de la moyenne nationale. Dans le cadre de la stratégie «e-mobility 2025 Francfort», un grand nombre de projets individuels fera la promotion de l'utilisation des voitures électriques et des mobilités douces.

★★

Nouvelle économie

Vis-à-vis de la concurrence berlinoise le quartier central de Francfort **n'a pas engagé de stratégie pour encourager le développement des pratiques liées à la nouvelle économie** sur le site. La culture des affaires de ce quartier est plutôt traditionnelle et orientée vers le secteur financier. En Allemagne, le domaine du high-tech se retrouve plutôt à Berlin ou Munich. Toutefois, à Bankenviertel, des rencontres pendant lesquelles les petites entreprises peuvent échanger avec des investisseurs sont organisées tous les mois.

La seule forme de nouvelle économie qu'on retrouve dans le quartier est l'inclusion de startups de la fintech ou des technologies financières

dans les grandes entreprises. Comme à Canary Wharf, les banques tentent d'intégrer des startups de la finance à leurs activités. Par exemple, la Commerzbank a créé le «Main Incubator» et «Commerz Ventures», qui sont des filiales intégrantes de la banque.

En ce qui concerne les initiatives de bureaux partagés, Commerzbank a lancé un projet appelé «New Work». Il vise à réduire les besoins en surface de bureau, en proposant des espaces souples et évolutifs propices au partage et à l'échange. Ce concept de travail innovant instaure de nouvelles règles et devrait conduire à des réductions de coûts.

*

Stratégie de place

Une des particularités du quartier d'affaires de Francfort est d'être **administré à une échelle métropolitaine**, il est donc intégré aux politiques urbaines plus larges de la ville. En outre, le quartier n'est pas délimité par des frontières fermées et définies et profite également d'une intégration cohérente au reste du territoire ainsi que de l'activité des quartiers périphériques. Alors que le quartier s'est longtemps développé sur un modèle mono-centrique, la répartition des activités économiques et financières dans la ville s'est quelque peu équilibrée avec le développement d'un nouveau pôle d'affaires, plus limité et émergent, qui se construit de façon complémentaire avec Bankenviertel. **Le positionnement du quartier dans la ville et son caractère historique lui confère une attractivité qui ne s'épuise pas**. En effet, les entreprises préfèrent s'installer à Bankenviertel qui à l'avantage d'être proche du centre - ville et de la gare.

Ainsi, si Bankenviertel doit craindre la concurrence d'un autre quartier d'affaires, c'est à l'échelle nationale avec le quartier d'affaires de Berlin, notamment polarisé autour de la Postdamer Platz. Cependant, même si ce pôle devient de plus en plus important sur la scène internationale, **les deux quartiers d'affaires allemands restent complémentaires** : alors que Bankenviertel se développe d'une façon plus traditionnelle, le quartier berlinois est plus largement ouvert aux pratiques de la nouvelle économie et se caractérise par une culture des affaires plus alternative.

Sources:

Entretiens:

- Sara Schneider-Hamäi, Chargée d'affaires chez OCO Global
- Fabien Stage, Chargé d'affaires chez Commerzbank

Sources:

<https://www.flickr.com/photos/frawolf77/12948137004>

Cities of Tomorrow: An Intellectual History of Urban Planning and Design

29ème session des Ateliers Internationaux de maîtrise d'œuvre urbaine - Cergy-Pontoise

<http://www.worldeventlistings.com/fr/berlin/bonnes-adresses/potsdamer-platz-quartier-des-affaires-p-127260>

<http://www.voyages-d-affaires.com/berlin-mediaspree-business-alternatif-20121024.html>



LONDRES Canary Wharf

Dans les années 1980, la célèbre opération de régénération urbaine des Docklands à Londres a constitué le plus grand chantier d'Europe et a fait naître en lieu et place des anciens docks du port de Londres un quartier d'affaires qui a remodelé la skyline de Londres: Canary Wharf. La transformation des docks en Docklands s'est appuyée sur de nouveaux rapports entre acteurs publics et acteurs privés et a présidé à l'instauration d'une gouvernance urbaine privée inédite dans l'aménagement urbain anglais. Canary Wharf est un quartier d'affaires d'une cinquantaine d'hectares développé en bordure de la Tamise et situé dans l'est londonien, dans le district de Tower Hamlets très proche de La City. Conçu comme une extension de La City dont la croissance est contrainte par un règlement d'urbanisme, le quartier a attiré l'attention de plusieurs investisseurs qui cherchaient alors à développer une offre de bureaux plus spacieuse pour répondre à l'ex-

pansion du secteur bancaire anglais. Le projet fut vendu à la société Olympia and York et fut par la suite racheté par le groupe Canary Wharf. Après avoir traversé plusieurs crises, le quartier bénéficie aujourd'hui d'une attractivité puissante et internationale et jouit d'une activité diversifiée : il polarise notamment des activités économiques et financières, bancaires et médiatiques.

Aujourd'hui, le nouveau quartier, qui appartient à une société privée, s'étend sur plus de 50 hectares, compte 37 immeubles et cinq centres commerciaux.

Parmi les grands groupes installés à Canary Wharf, on peut citer les banques Barclays, Crédit Suisse, HSBC et Citigroup, le cabinet d'avocat Clifford Chance et les média Thomson Reuters et Trinity Mirror. On y trouve par ailleurs trois des plus hauts gratte-ciels du Royaume-Uni : One Canada Square, 8 Canada Square et 25 Canada Square.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : années 1990
Superficie : 39,2 ha



Parc de bureaux

Bureaux : 1 300 000 m²



Habitants

Habitants : 43 000



Entreprises

Nombre d'employés : 112 000
Nombre d'entreprises : 8 000



Secteurs d'activité

Banque
Finance
Media
Droit



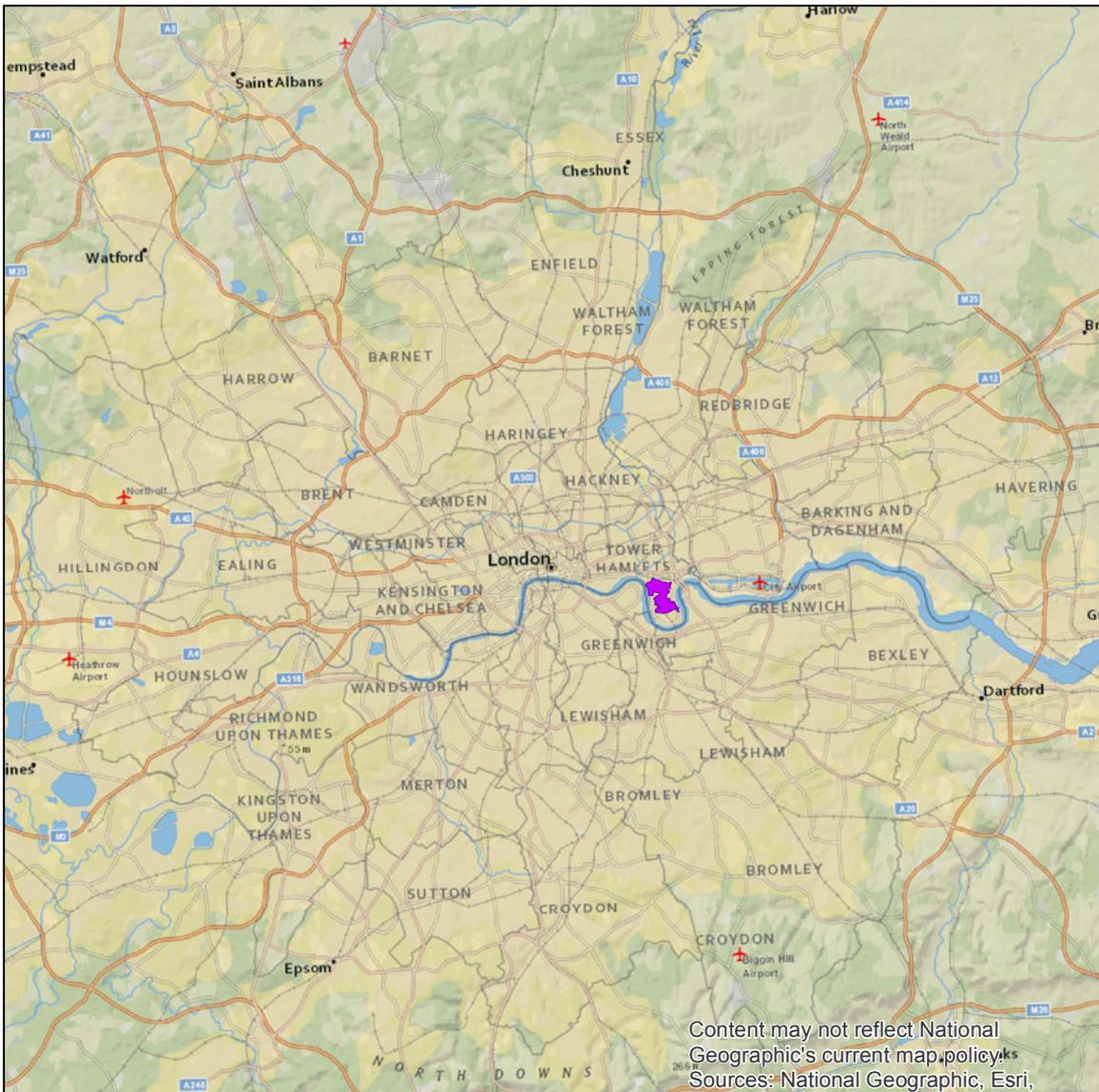
Organisme en charge

Group Canary Wharf PLC



© Apur

0 5 10 Km



La fin des années 1970 marque une période de transition dans la politique urbaine anglaise : on passe d'un développement commandé par le secteur public, appuyé sur une planification stratégique et fondé sur le principe de la démocratie locale, à un recours au secteur privé. L'intervention publique n'est pas abandonnée mais est désormais dépendante des exigences des acteurs privés. (« trend- planning » ou le « market-led planning »). Reg Ward, le premier directeur de la London Docklands Development Corporation (LDDC), dira notamment en 1981 : « I don't believe in the planning system. I'm opposed to land-use planning; quality does not flow from it. »

En rupture avec l'approche par la planification, l'aménagement des Docklands se fait au coup par coup au gré des propositions des acteurs privés, peu à peu attirés par cette zone d'opportunités foncières très proche de La City. 10% de la superficie totale des Docklands est déclarée «zone entreprise», un périmètre au sein duquel les investisseurs sont libérés des contraintes architecturales ou urbanistiques

par la LDDC. C'est au cœur de cette zone que sera construite la tour de Canary Wharf.

C'est véritablement dans les années 1990, alors que Londres commence à se tourner vers des offres de bureaux de meilleure qualité et que l'accessibilité de Canary Wharf s'améliore, que le quartier développe son marché.

La gouvernance du quartier d'affaires de Canary Wharf est fortement centralisée par **le Group Canary Wharf PLC**. La gestion du site est **organisée autour des trois branches complémentaires** du groupe : Canary Wharf Limited (spécialisée dans le soutien administratif et la livraison de conseils exécutifs aux deux autres branches du groupe), Canary Wharf Contractors Limited qui gère et délivre tous les projets de construction du groupe et Canary Wharf Management Limited qui entreprend le management des 97 hectares de propriété. Depuis 2015, le quartier d'affaires est entièrement financé par the Qatar Investment Authority et Brookfield Property Partner.

Attractivité urbaine

La mixité fonctionnelle du Canary Wharf est limitée: l'offre immobilière s'adresse majoritairement à des locataires professionnels. En outre le quartier est également caractérisé par une population professionnelle plutôt âgée et manque quelque peu d'attractivité auprès des jeunes diplômés. **Le développement résidentiel est donc une priorité** pour le bureau de développeurs de Canary Wharf et est au centre de leur stratégie de développement du quartier. A titre d'exemple, la nouvelle tour résidentielle «Newfoundland» actuellement en construction, devrait être livrée en 2017. Elle contiendra 60 étages d'appartements pour 475 000 m² de surface habitable.

Canary Wharf Group a également développé le dynamisme commercial du quartier afin de le promouvoir comme un espace habitable : plus de 300 boutiques, bars, cafés et restaurants, dont un grand nombre sont de grandes enseignes britanniques. Comme le note la géographe Perrine Michon dans son analyse

urbaine des Docklands, à Canary Wharf, ce sont les espaces couverts des galeries marchandes et des centres commerciaux qui innervent la circulation. **Si visuellement les aménagements extérieurs sont de qualité, les rues n'en sont pas pour autant des espaces de sociabilité ou de déambulation**. Ainsi, la faiblesse de la fréquentation des «public open spaces» contraste avec l'animation qui règne dans les galeries marchandes du centre commercial.

Bien qu'étant souvent mis en avant par les promoteurs immobiliers et par la LDDC, la présence de l'eau n'est pas mise en valeur par l'aménagement du site qui ne tire pas suffisamment parti du potentiel aquatique des Docklands, que ce soit pour structurer les axes de déplacements ou offrir un cadre sensible, agréable aux habitants et utilisateurs du quartier. **Les espaces extérieurs proposés ne sont pas investis et manquent de fréquentation**.

Environnement et résilience

Canary Wharf tente aujourd'hui de prendre en compte les enjeux sociétaux actuels en intégrant des espaces verts, en gérant les déchets (politique de zéro déchets), en réhabilitant les fronts d'eaux mais aussi en intégrant des systèmes de gestion intelligents (smart grids). L'intégration de la biodiversité, d'espaces verts et naturels ou semi-naturels fait aussi partie d'un plan de réduction des risques d'inondation.

Ces logiques environnementales se traduisent aussi par la multiplication des certifications environne-

mentales, outre, le taux de certification BREEAM le plus important de Londres (80,2%), un plus pour l'image des entreprises. Les projets de développement ou de construction sous ces labels tentent de réduire l'impact environnemental des bâtiments, à la fois dans leur utilisation mais aussi lors des phases de construction/conception. Le groupe anime aussi des ateliers de réflexion sur les nouvelles technologies en lien avec l'environnement : en 2014, Canary Wharf a, par exemple, lancé un concours sur les «smart cities technologies» pour optimiser ses modes de gestion.

Si des efforts sont entrepris pour mieux gérer les ressources énergétiques du quartier d'affaires et optimiser leur usage, la réflexion environnementale du groupe reste toutefois très **orientée vers l'innovation technologique**, tenant moins compte de la réduction des ressources utilisées.

Par ailleurs, **le manque d'urbanité du quartier** et la faible fréquentation des espaces publics ou semi-publics posent aussi des questions de durabilité du tissu urbain, notamment en cas de crise sectorielle économique.

Nouvelle économie

Canary Wharf encourage le développement des startups et a **mis en place un accélérateur de startup spécialisées dans la finance, le commerce et le domaine de la ville intelligente nommé «level 39»**. Situé au 39^e étage de la tour Canada Square en plein coeur du quartier d'affaires, l'accélérateur héberge en tout 176 entreprises «à forte croissance» où travaillent plus de 500 personnes sur un plateau d'environ 2700 m². Essentiellement, l'accélérateur offre de la visibilité aux entrepreneurs ainsi qu'un accès privilégié à des investisseurs (qui proviennent souvent du secteur de la finance) ainsi qu'à des possibilités de réseautage avec des spécialistes expérimentés. Ainsi, la plupart des sociétés fintechs qui souhaitent intégrer le «level 39» ont un business

model mature et ont déjà breveté et financé leurs produits. Le succès de l'accélérateur qui reçoit un grand nombre de demandes de la part d'entrepreneurs est aussi fondé sur la proximité du secteur de la finance et des nouvelles technologies, comme l'explique Asif Faruque, (responsable contenu chez Level 39), environ 70% des entreprises de l'accélérateur sont des startups fondées par des financiers qui ont vu des opportunités sur le marché. Ces opportunités vont de la cyber-sécurité aux systèmes de paiement en ligne en passant par la blockchain (technologie de stockage et de transmission d'informations).

Stratégie de place

Londres **n'a pas mis en place de stratégie spécifique pour prendre en main, coordonner ou orienter le développement de ses quartiers d'affaires** à l'échelle de la métropole. En rupture avec l'approche par la planification, les autorités britanniques ont choisi de laisser la main aux développeurs privés pour ne pas contraindre le développement du quartier.

Si l'on présente souvent Canary Wharf comme le quartier rival de La City, il convient toutefois de souligner que le quartier a émergé pour répondre à une forte demande en espaces de bureaux à laquelle La City ne pouvait plus faire face. Ainsi, Peter Rees (urbaniste en chef de la City) estime que La City n'aurait pu survivre sans Canary Wharf. Ainsi les deux principaux quartiers d'affaires de Londres sont donc **conjointement**

en situation de concurrence et de complémentarité.

Enfin, on peut souligner **la capacité du GLA (Greater London authority) à intégrer les «best practices»** venant du monde entier comme par exemple le «tax increment financing» pour le financement des infrastructures de transport provenant des Etats-Unis, l'urbanisme résidentiel verticalisé – comme à Canary Wharf – inspiré de développements asiatiques, les Business improvement districts pour la gestion des espaces publics dans les quartiers commerçants expérimentés au Canada, aux Etats-Unis et en Allemagne.

Sources:

Entretiens:

- Peter Wynne Rees, Enseignant en urbanisme et aménagement au University College of London et ancien urbaniste en chef du développement de la City pendant près de 30 ans.
- Paul Cheshire, Professeur émérite de Géographie économique à la London School of Economics

Sources:

<http://news.efinancialcareers.com/fr-fr/222433/dans-les-coulisses-du-level-39-le-plus-gros-hub-fintech-europeen/>
<https://www.lejournaldugrandparis.fr/le-grand-londres-loin-de-son-mythe-by-linet/>
L'opération de régénération des Docklands : entre patrimonialisation et invention d'un nouveau paysage urbain, Michon 2008
Canary Wharf VS La Défense, CBRE 2014



LONDRES La City

Londres est la première place financière mondiale et concentre ses activités économiques et commerciales autour de l'ensemble formé par la City et Canary Wharf.

La City est le plus ancien quartier d'affaires de la ville et constitue le cœur historique de la métropole britannique. Elle s'étend du pont de Blackfriars à la Tour de Londres, sur la rive nord de la Tamise et est desservie par les stations de métro Saint Paul's, Barbican, Blackfriars, Moorgate, Mansion House, Bank, Cannon Street, Monument, Liverpool Street et Aldgate. Ses frontières, qui suivent celles du Londinium des romains, n'ont pas changé depuis le Moyen-Age.

Reconnaisable par son architecture qui mélange l'ancien et le nouveau, «le square Mile» s'étend sur 2,6km² autour de la Cathédrale Saint Paul. C'est l'un des fleurons de l'économie de la ville et du pays (La City à elle seule représente 12% du PIB de la ville). Pôle mondial de la finance et place de marché notable, le quartier accueille la bourse de Londres (London Stock Exchange), la banque d'Angleterre (Bank of England), le marché de l'assurance (Lloyd's of London) et environ 550 banques et compagnies d'assurance, soit plus que N.Y, Francfort et Paris réunis.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age: Début du XIX^e siècle
Superficie : 260 ha



Parc de bureaux

Bureaux : 7 500 000 m²



Habitants

Habitants : 12 000
Logements : 7 020



Entreprises

Nombre d'employés : 368 000
Nombre d'entreprises : 13 775



Secteurs d'activité

Finance : 31%
Professionnel : 16%
Assurances : 14%
Services : 11%
Technologie : 9%

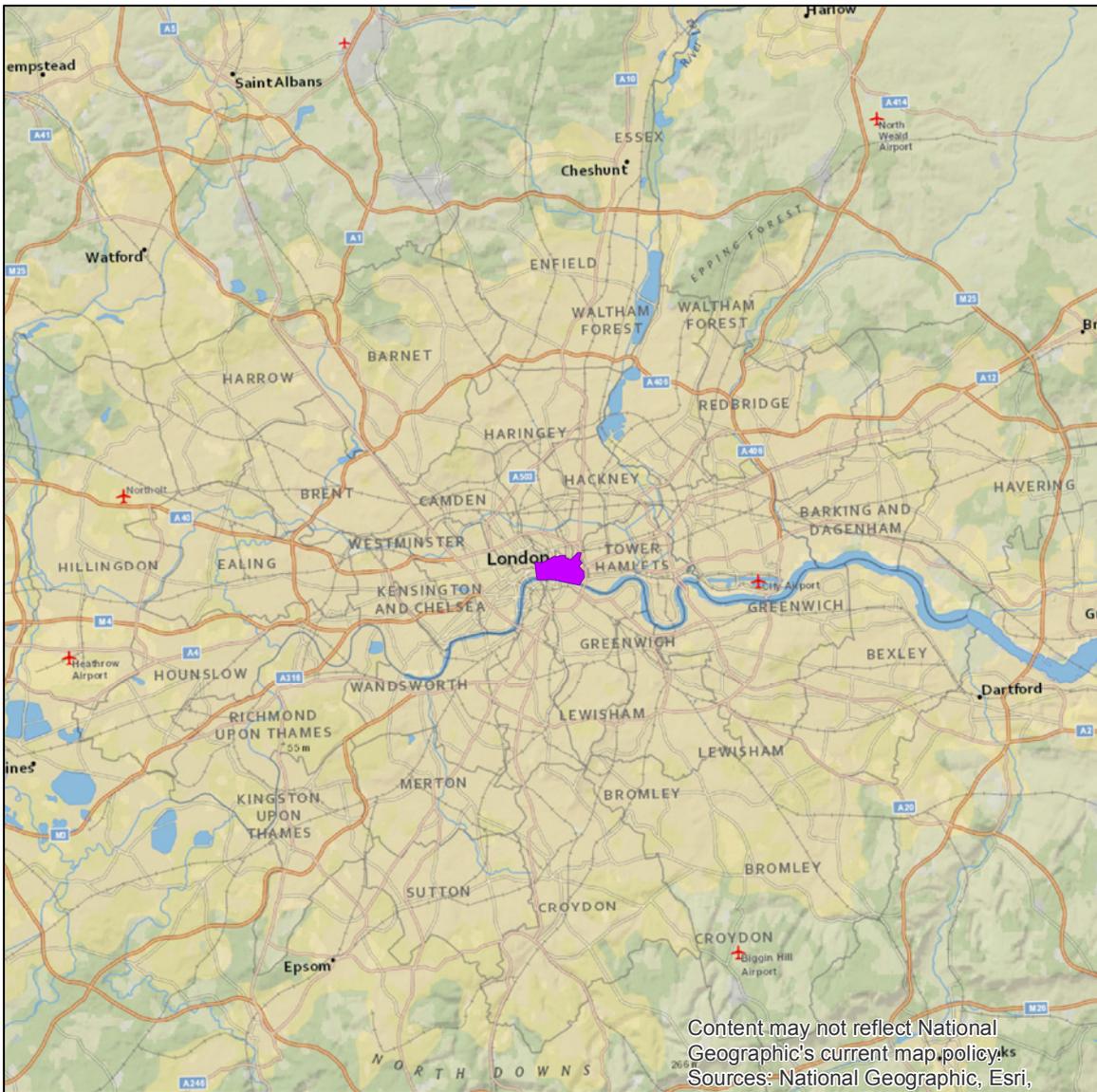


Organisme en charge

CLC City of London Corporation



0 5 10 Km



Acquis au fil du temps, le statut de ville mondiale de Londres a pris beaucoup d'ampleur avec la mondialisation et les innovations technologiques à partir des années 1980. C'est à cette époque, et sous l'effet de la concentration des fonctions d'encadrement de l'économie mondialisée, que La City est devenue un quartier d'affaires central.

La City est **une circonscription indépendante** qui a ses propres élus politiques et ses propres institutions depuis presque 1000 ans. Ce quartier ne dépend pas du maire de Londres mais de la **City of London Corporation** et du Lord Mayor of London.

L'urbanisme de la City est géré par une gouvernance forte, **structurée par les intérêts du milieu des affaires**, qui dispose de fonds importants, de sa propre police et qui délivre l'autorisation de construire.

Dans les années 1990, la LCC a créé un partenariat avec les Boroughs situés sur l'autre rive de la Tamise afin de traiter plus efficacement les questions relatives au tourisme et aux transports.

Ainsi, le Central London Partnership a-t-il été mis en place pour moderniser le système de déplacement urbain à Londres. L'une des priorités du CLP est de permettre le développement du secteur de la finance et du tourisme afin d'œuvrer dans le sens de l'internationalisation de la ville. Les autres objectifs sont la lutte contre la congestion automobile, la valorisation du patrimoine architectural et culturel et le renouvellement des infrastructures urbaines afin d'améliorer la qualité de vie du centre.

Attractivité urbaine

La City, qui a fait le choix de devenir un quartier vivant, doit constamment veiller à gérer l'équilibre délicat entre fonctionnalité et urbanité. Il lui faut rester un quartier vivant, offrir des lieux de vie et de détente, tout en veillant à la qualité des transports (qui subissent une pression importante), à la sécurité et au maintien des services indispensables aux entreprises.

Les allers et venues des 370 000 employés qui travaillent dans le quartier pendant la semaine donne une **temporalité binaire** au site. Vibrante en semaine, la City se vide le week-end. De nombreux pubs et cafés sont alors fermés. La population de la City n'est que de 12 000 habitants. La mixité reste donc relativement faible dans la mesure où 70% des bâtiments du quartier sont des bureaux.

Avec 7 lignes principales et 14 stations de métros, la City **est accessible à 360 degrés aux alentours** de Londres.

L'architecture de la City, mélange les grands noms de l'architecture d'hier et d'aujourd'hui et **incarne bien l'image de la ville de Londres**, à la fois moderne et traditionnelle.

La City a gardé, depuis son origine, ses particularités financières : elle est principalement composée de banques, de la bourse de Londres, de compagnies d'assurance, de grandes entreprises des médias. Tout ceci fait d'elle un des points de rencontre du marché international, ce qui favorise le **tourisme d'affaires**. Elle compte donc de nombreux hôtels (4000 chambres), restaurants, cafés et bars (600 environ), environ 200 petits parcs et jardins, jardins d'églises et endroits paysagers. Selon Peter Rees, urbaniste en chef de La City pendant une trentaine d'années et professeur à l'University College London ce qui fait aussi le succès de ce quartier d'affaires comparativement par exemple à Canary Wharf, c'est son **urbanité** et les nombreux bars et restaurants où les salariés peuvent échanger.

Environnement et résilience

En termes de développement durable, une préoccupation majeure pour les quartiers d'affaires concerne la gestion des flux de capitaux d'investissement dans la métropole. En effet, le marché des flux d'investissement privilégie actuellement le développement de projets résidentiels dans la ville, parfois au détriment des espaces de bureaux. Les projets résidentiels étant plus rentables que les espaces de bureaux, ils sont privilégiés par les promoteurs et les aménageurs urbains. **Partout dans Londres, des espaces de bureaux sont ainsi perdus au profit de résidences privées.** Selon l'étude Office Space Across the World 2014, le quartier de West End London (situé à l'ouest de La City de

Londres) était en 2014 et pour la troisième fois consécutive, **le marché de bureaux le plus cher du monde** devant le quartier central des affaires de Hong Kong. Ce classement s'explique en partie par la raréfaction de l'offre de bureaux de qualité qui a pour effet d'augmenter les loyers.

Bien que les tours de la City (tours et bâtiments de moyenne hauteur) aient tendance à cristalliser des critiques environnementales liées à leur consommation d'énergie (autant dans la construction que dans l'utilisation), à Londres, les enjeux liés à la congestion des transports, à la pollution de l'air ainsi qu'au manque d'espace prévalent.

De ce point de vue **la City s'inscrit dans la continuité de la stratégie métropolitaine qui vise à réduire la place de la voiture.**

Bien que la City ne soit exclusivement portée par le secteur de la finance, **le quartier reste sensible aux évolutions du secteur globalisé** dont les évolutions sont rapides. La crise économique récente et la raréfaction du crédit

ont par exemple entraîné récemment un ralentissement de la place financière londonienne. En parallèle, la crise financière de 2008-2009 a fait émerger une demande accrue de régulations qui pèsent sur les activités financières. Enfin, la montée en puissance de l'Asie, peut également faire craindre un déplacement de la finance internationale.

*

Nouvelle économie

Au sein de la City **aucune initiative n'est menée pour attirer les startups** de la nouvelle économie. Comme Paul Cheschire (économiste à la LSE) le souligne Il y en effet une contradiction entre vouloir attirer des entreprises, jeunes, encore fragiles et la recherche de capitaux au sein des quartiers d'affaires où l'immobilier est très cher. Par ailleurs le secteur des nouvelles technologies évolue souvent plus rapidement que les initiatives qui tendent à encourager le développement de ces technologies. Partant du principe que la technologie doit s'adapter aux modes de travail et non l'inverse, les urbanistes de la City veillent à rester

à l'écoute de ce secteur sans pour autant **anticiper inutilement son développement ou pire, le brider.** Les «new-tech industries» ont tendance à se développer dans la frange Nord de la ville (près du quartier Shoreditch notamment) et à revenir au centre, dans les lieux plus traditionnels du travail lorsque l'entreprise se structure et grossit. Ainsi, pour encourager l'essor de cette industrie au sein des quartiers d'affaires, **il peut être préférable d'améliorer la qualité de vie de certain quartiers du reste de la ville, au lieu de chercher à faire venir ces activités directement dans les quartiers d'affaires.**

Stratégie de place

Londres n'a pas mis en place de stratégie spécifique pour prendre en main, coordonner ou orienter le développement de ses quartiers d'affaires à l'échelle de la métropole. **Plus réactif et permissif que pro-actif, l'objectif des autorités britanniques est d'accompagner le développement de nouvelles activités économiques en veillant à ne pas formuler les objectifs à la place des entrepreneurs.**

Dans les années 1980, Canary Wharf a émergé comme satellite de la City pour répondre à une forte demande en espace de bureaux à laquelle la City ne pouvait plus faire face. A rebours d'une interprétation courante sur la compétition entre Canary Wharf et La City, certains estiment que la City n'aurait pas survécu sans Canary Wharf. Toutefois, on ne peut pas parler de vision stratégique des quartiers d'affaires: si les pouvoirs publics ont facilité l'installation d'acteurs privés sur le site, l'initiative est venue en premier lieu

du secteur privé qui a obtenu l'indépendance et l'autonomie nécessaires à l'aménagement du site selon ses propres besoins.

L'architecture verticale de Canary Wharf par exemple n'est pas tant une volonté politique, ni une croyance particulière en un type d'aménagement mais plutôt le résultat d'un manque d'espace pour une demande particulière sur un site contraint (par l'eau). Comme le confie P.W. Rees, (urbaniste en chef responsable du développement de la City pendant près de 30 ans) il est difficile d'anticiper le devenir des quartiers d'affaires. Selon lui, **définir un quartier d'affaire est le meilleur moyen de le « tuer ».** Pour ce dernier, en effet un quartier d'affaires à Londres c'est d'abord une ambiance, des gens et une concentration particulière de talents. Les quartiers d'affaires offrent des services aux entreprises, mais c'est la ville et son cosmopolitisme qui génèrent de nouvelles activités.

Sources:

Entretiens:

- Peter Wynne Rees, enseignant en urbanisme et aménagement au University College of London and ancien urbaniste en chef du développement de la City pendant près de 30 ans.
- Paul Cheshire, Professeur émérite de Géographie économique à la London School of Economics

Sources:

- We are the city" The city of London, 2016
- The Competitiveness of London's Business Property Offer, CBRE,
- Office Space Across the World 2014,, Cushman & Wakefield France ,2014
- Key facts about UK financial and related professional services, The city UK,2014
- Core Strategy Development Plan Document, The city of London, 2011



LONDRES West End

Le terme West end fait référence à une aire urbaine de Londres largement incluse dans la cité de Westminster, partiellement dans le London Borough of Camden et qui couvre plusieurs quartiers: Leicester Square, Covent Garden, Oxford Street, Regent's Street, Bond Street, et Central London, situé à l'ouest de la ville. Le West End est donc un terme souple qui ne désigne pas un secteur administratif clairement délimité. Si La City et Canary Wharf restent des quartiers d'affaires à dominante bureaux, le West End se distingue par sa mixité bureaux/commerces/logements. Contrairement à la City ou Canary Wharf, le cadre bâti et les typologies d'immeubles ont très peu changé. Le quartier a conservé son aspect historique en privilégiant les réhabilitations aux nouvelles constructions. Architecturalement, cela se traduit par des immeubles de tailles limitées et une spatialité «à échelle humaine»(City of Westminster) typique des centres historiques des villes européennes.

Haut lieu du divertissement, de spectacles et de culture à Londres, West End rassemble également les principales avenues commerçantes de la capitale britannique, comme par exemple Oxford Street, dans le District de Knightsbridge. Cette dernière est d'ailleurs aujourd'hui la plus longue avenue consacrée au shopping en Europe, avec plus de 2,4 km de boutiques et magasins en tout genre. Historiquement, l'aire urbaine est aussi le lieu de prédilection des élites car elle est proche des institutions d'Etat du quartier de Westminster.

Actuellement, la ville de Londres cherche à moderniser les infrastructures urbaines des quartiers du West End tout en valorisant son patrimoine culturel et architectural. Des projets de Business Improvement Districts (BID) ont été formulés et sont mis en oeuvre par une gouvernance complexe qui fait intervenir plusieurs acteurs et diverses échelles.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : XVII-XIX^e siècle
Superficie : 2 100 ha (Westminster)



Parc de bureaux

Bureaux : 11 200 000 m²
(Estimation : 24% de classe A)



Habitants

Logements : 160 000 m²



Entreprises

Nombre d'employés : 670 000 (Westminster)



Secteurs d'activité

Professionnel scientifique et technique : 23%
Information et communication : 10%
Culture et divertissement : 10%
Commerces : 9%
Immobilier : 7%
Public : 6%

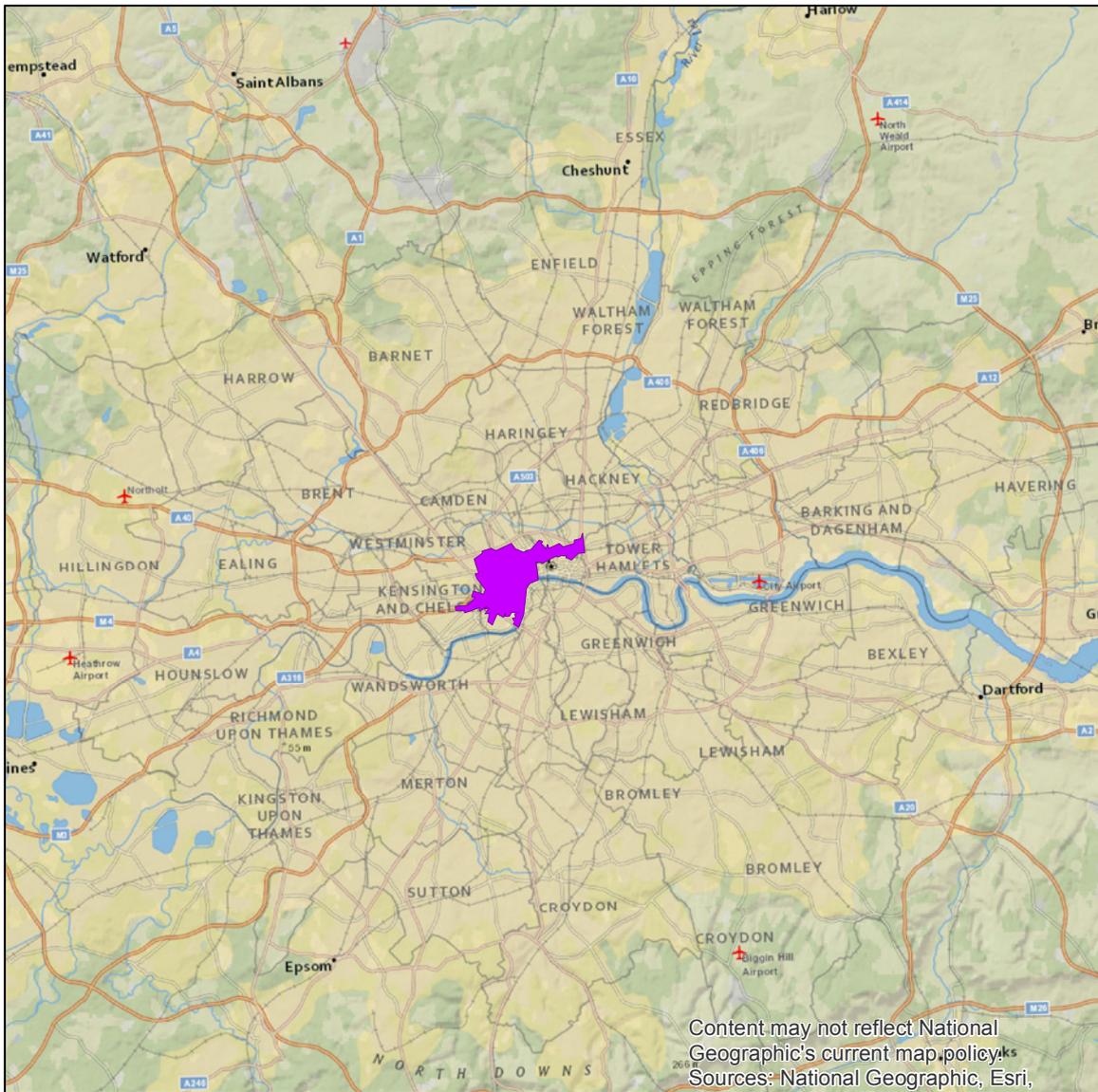


Organisme en charge

City of Westminster (principalement)



0 5 10 Km



Développé du XVIIe au XIXe siècle, le West End s'articulait à l'origine autour du monde du luxe: palais, grandes demeures, magasins, lieux de mode ou de divertissement. Les quartiers de Bloomsbury, Holborn, Covent Garden, Seven Dials, Soho, Fitzrovia, Westminster, Marylebone, Mayfair et St. James se sont tous développés à partir de 1815 sous l'impulsion des autorités londonniennes.

La gouvernance du quartier est complexe et intriquée plusieurs échelles de décision. A un niveau régional, le maire et les transports de Londres sont deux autorités importantes de la gestion du quartier. A un niveau local, la «City of Westminster» (CW) et le «London Borough of Camden» sont les deux autorités principales du quartier. Viennent ensuite les «Neighbourhood Areas» des quartiers de Mayfair, Soho, St James, Marylebone et Fitzrovia.

En outre, quatre «Business Improvement Districts» (New West End Company, Heart of London, North Bank et Baker Street) sont en charge de

représenter les intérêts de ces quartiers. La coopération entre tous ces acteurs est coordonnée majoritairement par la West End Partnership (WEP).

Si plusieurs plans de développements urbains sont en discussion pour les quartiers de West End, aucun plan d'action à l'échelle de West End n'est prévu car la zone n'est pas reconnue comme une zone spécifique par les politiques urbaines.

La CW estime que pour maintenir la compétitivité économique du quartier (par rapport aux autres quartiers londoniens), 1,4 millions de m² supplémentaires de bureaux devraient être construits dans les 20 prochaines années. En prenant en compte le besoin de logement, ce chiffre s'élève à 3,9 million, ce qui en retour nécessiterait 25% d'espaces de commerce supplémentaires. Un tel développement risquerait toutefois de modifier le caractère et le cachet du quartier. Ainsi, le principal défi de la gouvernance consiste à trouver **le juste équilibre entre préservation architecturale et urbaine et densification du bâti.**

Attractivité urbaine

Actuellement, la ville de Londres cherche à **renouveler les infrastructures urbaines des quartiers du West End sans atteindre au cachet du site.** Ainsi la préservation et la mise en valeur du patrimoine culturel et architectural de certains quartiers de West End est un objectif permanent pour les autorités. Des projets de BID (Business Improvement Districts) ont été formulés à cet effet.

Le West End est en effet **l'un des quartiers les plus animés de la capitale.** Soho par exemple, concentre un nombre important de bars, de discothèques, de salles de concerts et de cinémas. C'est aussi dans ce quartier que se trouve le Chinatown Londonnien. Avec ses 75 rues, 11 théâtres, 7 musées, 650 enseignes, 600 restaurants, 2000 magasins et 5 parcs le quartier offre un cadre agréable et vivant qui attire chaque année un grand nombre de touristes.

Toutefois, la gouvernance du quartier doit rester attentive aux problèmes de congestion des rues commerçantes qui souffrent de trop de passage (520 000 piétons par jours à Oxford street, 250 000 à Leicester Square) et d'accidents liés aux collisions entre voitures et piétons (56.4 collisions par km à Oxford Street).

Le passage à venir du Crossrail dans le quartier amène aussi de nouveaux défis dans la gestion des infrastructures de transport.

La connectivité de West End dans la ville est aussi un point fort de son attractivité. Le quartier abrite 20 stations de métro dont 5 sont des points nodaux du réseau Londonnien et bénéficie de plus d'un réseau de bus efficace (9 millions de bus/semaine dans le centre de Londres). L'achèvement du Cross Rail d'ici à 2018/19 (le nouveau réseau ferroviaire à haute fréquence et à grande capacité) devrait encore accroître la centralité du quartier dans la ville.

Environnement et résilience

**

En termes d'activités économiques le quartier du West End est très diversifié, mis à part le secteur scientifique et technique qui représente 23% de l'emploi local, la part des autres secteurs n'excède pas 10% (les secteurs de l'information et de la communication représentent 10% de l'activité, celui du commerce 9%, le secteur public 6%, la restauration et l'hôtellerie 7%, celui de la construction 5% et le secteur de la finance et de l'assurance 5%). Le tissu économique est donc **très résilient.**

La préservation de cette diversité est l'un des objectifs de CW, qui veille à équilibrer le développement

du quartier. Au cours de ces dix dernières années en effet, **183 400m² de bureaux ont été perdus** et C.W. prévoyait en 2014 d'en perdre encore 200 000 de plus. 70% de ces pertes sont des petits espaces de bureaux (construits dans du logement) qui sont transformés par la suite en commerces. Consciente que le caractère particulier du quartier est lié à la diversité de ses activités, la gouvernance réfléchit activement aux moyens de **préserver l'hétérogénéité du tissu économique actuel** et tente de réagir face à la perte de ces espaces de bureaux.

Etant donné la typologie ancienne des bâtiments du West End, le système de chauffage du quartier est un peu complexe et nécessite des améliorations au cas par cas pour certains bâtiments. Le quartier doit **améliorer ses performances énergétiques en s'adaptant à l'infrastructure existante** qui doit être préservée.

Le système de drainage urbain doit aussi être amélioré. Pour cela W.E **prend exemple sur les actions menées par leurs homologues néerlandais**. Par ailleurs, le secteur du West End est aussi particulièrement vulnérable aux effets «d'îlot de chaleur urbain» et doit trouver des solutions pour prévenir les risques et en minimiser les conséquences.

Nouvelle économie

Avec **plus de 90 000 employés dans le secteur du numérique et de la création** (architecture, marketing, design graphique et communication), le quartier de Westminster (dont West End fait partie) représente aujourd'hui plus de 8% du secteur national. Entre 2008 et 2013, c'est le secteur de la «Tech» (équipements techniques, informatiques, électroniques, télécommunication...) qui a progressé le plus fortement (26% soit 25 000 emplois). L'essentiel de la croissance dans ce domaine se concentre dans le quartier de Old street et dans le secteur surnommé le «Silicon roundabout», **à la périphérie de la City et du West End**. Ces deux quartiers

ont attiré les startups pour la souplesse des baux immobiliers proposés par les propriétaires (notamment en ce qui concerne les usages de l'espace) ainsi que pour leur accessibilité.

Selon CW, **le secteur de «l'industrie créative» devrait créer environ 60 000 nouveaux emplois à Londres d'ici à 2020**, ce qui représente une demande de plus de 680 000m² de bureaux selon CBRE. C.W ne fait toutefois pas mention d'initiatives ou d'actions particulières pour encourager ce développement au sein du quartier.

Stratégie de place

Londres n'a pas mis en place de stratégie de place pour coordonner le développement de ses quartiers d'affaires, toutefois quelques éléments permettent de commenter les dynamiques futures de certains quartiers d'affaires.

Le Crossrail, qui traversera la capitale en 2018/19 alimente déjà la demande de location de bureaux dans les nouveaux quartiers desservis par la ligne ainsi que l'ensemble des quartiers situés dans un rayon de huit cents mètres aux alentours (ce que l'on surnomme le «halo de Crossrail».)

Si la plupart des grandes villes ont vu les coûts d'occupation de leurs bureaux baisser ou stagner sous l'effet de la crise, **Londres a bénéficié d'une correction « forte et rapide » des loyers, dans un contexte de forte demande** (Global Occupancy Costs, 2014),

les anticipations des marchés prévoient une augmentation des prix de l'ordre de 5 à 6%. D'après Cushman & Wakefield (2014), le quartier de West End possède **le marché de bureaux le plus cher du monde au m²** (2 122 euros/m²) devant le quartier central des affaires de Hong Kong (1 432 euros/m²). Le Global Cities Report (Knight Frank 2014), estime par ailleurs le **taux de vacance** dans l'immobilier de bureaux londonien à 4,4%, ce qui comparativement aux autres métropoles mondiales est **très faible**. En prenant en compte la demande et les perspectives de développement des bureaux dans la ville ce taux devrait rester bas au moins jusqu'en 2019. Ainsi, les perspectives du marché de la location de bureaux à Londres pour les années à venir semblent solides.

Sources:

Entretiens:

- Peter Wynne Rees, Enseignant en urbanisme et aménagement au University College of London and ancien urbaniste en chef du développement de la City pendant près de 30 ans.
- Paul Cheshire, Professeur émérite de géographie économique à la London School of Economics

Sources:

- The West End developing Westminster's local plan, City of Westminster, 2015
<http://www.lemoci.com/etudes-et-rapports/immobilier-de-bureaux-londres-reste-la-ville-la-plus-chere-du-monde/#sthash.n4SwZrhG.dpuf>
- <http://www.bnymellonimoutlook.com/fr/analyse-sectorielle/la-demande-despace-de-bureaux-reste-soutenue-%C3%A0-londres.aspx#sthash.KbP7OAxk.dpuf>
- Deloitte, juillet 2014
- Global Cities Report (Rapport sur les villes mondiales) publié par Knight Frank 2014
- CBRE Creative London 2014
- West End Commission Final Report (2013)

MOSCOU

Moskva City

Moscou se positionne aujourd'hui comme une capitale mondiale et revendique son envie d'attirer les activités financières du monde entier. L'organisation spatiale de la ville, polarisée par son centre, pose aujourd'hui des problèmes de développement urbain. Sa surpopulation et un système de transports insuffisant sont les véritables enjeux de l'aménagement de la ville. Situé au centre de Moscou, Moskva City est le plus grand quartier d'affaires de Moscou. Tour à tour décrié et encensé par l'administration de la ville pendant sa construction, le quartier a tout de même réussi à attirer de nombreux investisseurs. Moskva City est perçu comme un lieu attractif de Moscou grâce à son ensemble architectural unique et son cosmopolitisme. Conçu en 1991 par l'agence d'urbanisme de Moscou,

il est également pris en charge par l'organisme privé «City». Il était d'abord prévu comme un ensemble de 20 gratte-ciels (dont seulement 7 sont actuellement mis en exploitation), puis le nombre de mètres carrés prévus fut augmenté trois fois par les investisseurs pendant la construction du quartier.

Aujourd'hui, le quartier se positionne comme «une ville dans la ville pour la vie et le travail». Les locataires sont très divers mais la plupart sont des entreprises internationales et jeunes. C'est aussi une place très populaire pour les artistes contemporains. Cependant face aux crises, son taux de vacance atteint aujourd'hui plus de 40%, les tours n'étant pas toutes exploitées.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : 1991
Superficie : 100 ha



Entreprises

Nombre d'employés : 60 000
Nombre d'entreprises : 782



Parc de bureaux

Bureaux : 863 000 m²



Secteurs d'activité

Finance : 44%
TIC/Telecommunication : 23%
Conseil : 15%
Droit : 15%



Habitants

Logements : 250 000 m²



Organisme en charge

Sovers / City / Mosingenerproekt

0 5 10 Km



Le projet de la construction de Moskva City a été proposé comme **une nouvelle place d'affluence économique et financière**. L'idée était de concentrer les activités financières et économiques dans un quartier, selon les modèles européens de la Défense et Canary Wharf. Le non-respect du plan initial et l'augmentation du nombre de mètres carrés planifiés a produit un quartier beaucoup plus dense que prévu. Actuellement, seulement 7 tours sont exploitables, d'autres sont en cours de construction. La fin de l'ensemble des travaux de construction est prévue à l'horizon 2018.

Depuis 20 ans, ce quartier est le seul endroit à Moscou **caractérisé par une forte concentration de gratte-ciels**, ce qui contraste avec la typologie du reste de la ville. Il complète l'offre en espaces de bureaux du World Trade Center de Moscou, quartier d'affaires historique de la ville qui reste cependant limité (il est composé de seulement 4 bâtiments). Plus de 780 entreprises se sont implantées à Moskva City : la qualité de l'offre de bureaux attire aussi les sièges sociaux d'entreprises internationales mais également de moyennes et de petites entreprises attirées par une chute des prix des loyers

d'environ 25% après les crises économiques (notamment en 2003 et 2008).

Les bureaux et les appartements de Moskva City sont tous haut de gamme. La demande de logements reste cependant assez faible à cause de l'absence d'équipements publics (un seul centre pour les enfants par exemple), d'espaces verts et d'une mauvaise accessibilité.

La direction du projet de Moskva City a toujours été assurée par la ville de Moscou. En 2013, l'actionnaire principal du projet, CITY, a été racheté par Sovers Estate, mais le projet est resté sous l'égide de la ville de Moscou. La stratégie du quartier est particulièrement tournée vers le développement d'infrastructures, notamment en terme d'accessibilité et de voies piétonnes : une route circulaire autour du quartier et une gare de chemin de fer pour faciliter l'accès vers l'aéroport sont prévues pour l'année 2023. L'aménagement d'espaces verts et l'intégration des quais de la Moskova sont également prévus. Le projet Moscou City 2 devrait également être mis en place dans les prochaines années et vise à **élargir le territoire de Moskva City**, notamment au travers de la requalification d'espaces industriels à proximité.

Attractivité urbaine

★

Moskva City est situé près de la troisième route circulaire de Moscou, mais le nombre de sorties qui mènent au quartier n'est pas suffisant pour le nombre de voitures. **L'amélioration de l'accessibilité du quartier** est à l'agenda de la société gestionnaire du projet. Moskva city dispose du plus grand parking d'Europe, mais il est devenu payant en 2014 et placé sous le contrôle d'une agence spéciale de la Ville de Moscou afin d'encourager les usagers à utiliser les transports en commun.

La quasi-totalité des bureaux et des appartements à Moskva City sont de classe A. Les salariés et les habitants peuvent profiter de piscines, salles de gym, de plus de 100 cafés, d'un grand centre commercial, de programmes touristiques, ainsi que d'événements culturels et sportifs. Un musée consacré aux cent ans du naufrage du Titanic se situe par exemple dans la tour Mercure ; un centre sportif est situé au sous-sol

de la tour «Gorod stolic». Des visites guidées, consacrées à l'histoire de Moskva City, sont organisées pour les touristes dans chaque tour. Le plus haut restaurant d'Europe « Sixty», situé dans la tour «Fédération», est également un élément d'attractivité. En outre, une salle de concert devrait être livrée dans Moskva City, ce qui traduit également la volonté des autorités de renforcer l'aspect multifonctionnel du quartier.

L'une des faiblesses du quartier repose sur son manque d'intégration au tissu urbain de la ville. Une zone industrielle presque abandonnée crée une rupture spatiale entre le quartier et son environnement. Le quartier manque également d'intégration sociale : le quartier résidentiel adjacent est composé en majorité de logements pour des foyers à faibles revenus et les habitants n'ont pas les moyens de profiter des magasins et loisirs qu'offre le quartier.

Environnement et résilience

★★

Initialement, le projet de développement du quartier Moskva City avait prévu l'aménagement d'un parc en son centre qui fut finalement remplacé par la construction du centre commercial AFIMALL City. Aujourd'hui, les usagers du quartier déplorent donc **un manque d'espaces verts**. Le quartier d'affaires est cependant situé au bord de la rivière de la Moskova et près d'un grand parc naturel, deux aménités naturelles qui offrent des perspectives d'amélioration du cadre de vie. Quelques tours bénéficient de certifications énergétiques et les investisseurs envisagent de construire la plus haute tour d'Europe à bénéficier du certificat LEED Platinum. La tour Severnaya

est également la plus haute tour «verte» de Russie (certificat BREEAM in-Use). Il est aussi prévu d'utiliser des moyens de transport plus écologiques au sein du quartier. Des espaces verts tendent cependant à être développés : la ville mène par exemple actuellement une réflexion dans le cadre du projet d'aménagement des quais de la Moskova afin de les rendre plus attractifs auprès des citoyens. Le projet prévoit l'aménagement de ballades piétonnes bordées d'espaces verts tout au long de la rivière ce qui traduit donc des volontés d'amélioration de la trame verte et bleue du quartier.

Plusieurs initiatives sont menées pour ouvrir le quartier à la nouvelle économie : de nombreux espaces de co-working existent déjà au sein de 4 tours à Moskva City, disponibles aux entrepreneurs débutants et aux entreprises régionales qui peuvent aisément y louer un espace de travail. La société Self-Made Moscow-City gère tout le réseau de co-working situé dans les tours «Fédération de l'Ouest» (au 54ème étage) et «Moscou» (38e et 51e) et «Tour Nord» (19ème étage).

La société «Top Office» propose également des espaces de travail au 31e étage de la tour «Fédération de l'Est». Les prix de ces espaces sont assez attractifs : les options standards coûtent environ 15 euros par jour ou 220 euros par mois. **Un mini-bureau (23 mètres carrés pour 5 places maximum) dans un gratte-ciel peut être loué pour environ 1870 euros par mois.** Le développement de ce type de location a notamment été rendu possible par une nouvelle loi adoptée en Russie pour réglementer le travail à distance en 2011.

La Russie est de plus en plus en vogue dans l'univers de l'innovation avec des projets d'infrastructures ambitieux comme Skolkovo (qui se situe à 20 minutes de Moskva City) qui a pour ambition de **devenir la prochaine Silicon Valley eurasiatique**. Ce projet qui devrait couvrir 400 ha, avec plus de 1 300 000 m² d'immeubles est en cours de développement et prévoit la création du plus grand Technopark en Russie spécialisé dans la recherche et développement lié aux nouvelles technologies. Ce territoire accueillera de nombreux incubateurs organisés sous forme de « clusters » spécialisés dans de nombreux domaines (médical, scientifique, numérique...) et fonctionnera comme un laboratoire d'innovation géant qui réunira une communauté internationale de scientifiques, de startups, d'étudiants, d'investisseurs et d'entreprises. Ce nouveau territoire, qui vise à faire de Moscou un pôle majeur de l'innovation, sera notamment bien relié au territoire de Moscou et des nouvelles connexions sont prévues pour le relier à Moskva City.

**

Stratégie de place

L'attractivité de Moskva City est **fondé sur son monopole**, dans la mesure où Moskva City est le seul grand quartier d'affaires de la ville.

D'ailleurs, la volonté de l'agence d'urbanisme de Moscou était de faire de Moskva City, l'unique quartier d'affaires de la ville, plutôt que de le développer comme une extension du World Trade Center (WTC) de Moscou, qui était historiquement le pôle d'affaires de la ville. Cela traduit la stratégie des autorités de centraliser la vie financière de Moscou en un seul quartier. Moskva City fut construit selon le modèle européen du quartier d'affaires : grand, moderne et composé de hautes tours, il est prévu qu'il se déploie encore sur la ville avec le projet de Moskva City 2.

Le manque d'espaces publics et de diversité commerciale ainsi qu'un manque d'intégration cohérente de Moskva City au territoire environnant diminue également l'attractivité du quartier. Enfin, le développement durable et les pratiques de la nouvelle économie ne sont pas au cœur des préoccupations de la ville. Cependant, après les crises économiques qui ont touchées le quartier, une accessibilité économique plus flexible

(baux moins longs et loyers plus faibles) a été mise en place, comme moyen de réduire le taux de vacance du quartier. Cette stratégie est intéressante à l'échelle plus large de la ville, alors que Moscou tente de se positionner comme un pôle d'innovation de plus en plus important.

À l'échelle de la métropole, de nombreux incubateurs sont dispersés dans la ville, des espaces de co-working sont disponibles dans le quartier d'affaires et le développement du projet Skolkovo participe à faire de la métropole de Moscou un pôle d'innovation en devenir. L'enjeu de l'innovation est donc primordiale pour Moskva City dans la mesure où l'attractivité que le développement de cette nouvelle filière permettra pour la ville et le territoire profitera probablement au quartier d'affaires.

Enfin, une connexion entre Moskva City et le WTC est prévue. Bien qu'elle ne soit pas encore réalisée, elle devrait relier le quartier d'affaires, le centre d'exposition à proximité et le WTC afin de développer plus de continuité entre ces espaces et de les intégrer au territoire de la ville de façon plus cohérente.

Sources:

Entretiens:

- Bureau d'architecture et de planification du quartier: Yakimanka, urbaniste en chef du Q.A
- Anna Turgeneva - ancienne architecte du projet Moskova City, Architecte en chef de Skolkovo
- Alexandre Kusmin, Président de l'Académie russe d'architecture et de construction

Sources:

Organisme en charge: <http://citymoscow.ru>
<http://realty.rbc.ru/articles/01/12/2014/562949993159566.shtml>
<http://citymoscow.ru>
<http://realty.rbc.ru/articles/01/12/2014/562949993159566.shtml>
<https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/03/18/25-let-spustya>

MOSCOU World Trade Center

Le World Trade Center de Moscou (WTC) est également nommé «Hammer Center», en hommage à l'industriel américain Armand Hammer qui a fourni une part importante des fonds financiers lors du développement du quartier dans les années 1970. Implanté au début de la «Perestroïka» le WTC de Moscou est situé au centre de la ville près des bâtiments administratifs. Cette localisation a eu des conséquences majeures pour l'organisation et le développement de l'offre de services dans ce quartier d'affaires. A cette époque, le pays a commencé à s'inspirer du modèle économique libéral ce qui a traduit la nécessité de Moscou de réunir et de concentrer, au centre de la ville, les acteurs économiques et financiers ainsi que d'accueillir les sièges sociaux d'entreprises nationales et internationales. La stratégie initiale était de développer un quartier d'affaires de haute qualité afin d'en faire une «vitrine»

attractive de l'économie soviétique. Le projet s'est effectué sous le contrôle de Chambre de Commerce.

Aujourd'hui, le WTC est un complexe de quatre bâtiments relié à l'Atrium. Cet ensemble concentre des sièges sociaux ainsi qu'une offre importante d'hôtels et de salles de conférences. Dans l'URSS des années 1970, la volonté de concentrer les activités économiques était aussi motivée par celle de limiter les allers et venues des acteurs économiques étrangers dans la ville. Le World Trade Center de Moscou fut donc aménagé comme une enclave multi-fonctionnelle au sein de laquelle il était possible de vivre pendant des années sans jamais vraiment la quitter.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : années 1970
Superficie : 7 ha



Entreprises

Entreprises : 500



Parc de bureaux

Bureaux : 270 000 m²



Secteurs d'activité

Commerce international
Tourisme
Science
Communication



Habitants

Seulement des hôtels



Organisme en charge

Chambre de commerce / WTC

0 5 10 Km



La spécificité du quartier est issue de sa **concentration importante d'hôtels, de salles de conférence et de salles de congrès**. Par exemple, chaque année s'y tient la conférence de presse annuelle pendant laquelle Vladimir Poutine répond aux questions de la presse mondiale. Le contexte historique dans lequel est né ce quartier joue un rôle important dans son positionnement stratégique. Il a vu le jour parallèlement aux réformes structurelles économiques et sociales mises en place par Gorbatchev dans un contexte politique d'ouverture au libéralisme. L'aménagement du WTC fut donc la **traduction de la volonté politique et économique de s'intégrer et de se positionner dans le commerce international**. Le but fut aussi de créer des opportunités pour attirer les investissements internationaux et les technologies occidentales, afin de diversifier et d'ajuster l'économie soviétique aux standards internationaux. Ainsi, d'immenses salles de conférences furent créées afin d'organiser des événements internationaux et d'apprendre de l'expérience des acteurs étrangers. Le quartier, en lui-même a été construit avec une

forte participation d'architectes et d'entreprises immobilières américaines. Dans les années 1980- 1990, le quartier était constitué d'un complexe important et mixte, composé de l'Atrium, d'une concentration forte d'hôtels, de restaurants et de bars.

Tous les bureaux et hôtels sont haut de gamme, mais il faut prendre en compte le fait que les bâtiments ont été construits dans les années 1980 et n'ont pas été réhabilités, ils sont moins attractifs comparés aux tours du nouveau quartier d'affaires de Moscou - Moskva City.

La gouvernance du quartier est effectuée par la société WTC, contrôlée par la Chambre de Commerce de Moscou, qui gère et administre tous les services présents sur le site. Les sociétés présentes dans le WTC sont **très diversifiées**. Parmi elles se trouvent des activités financières, des sièges sociaux nationaux et internationaux, des entreprises de marketing, d'industrie pétrolière et gazière, une ambassade, des entreprises spécialisées dans le développement immobilier, les transports, la logistique, ainsi que dans le domaine des services juridiques et l'audit.

Attractivité urbaine

**

Le quartier est situé dans le centre-ville mais souffre cependant d'une **accessibilité relative**. Une seule ligne de métro se trouve à proximité mais la station reste éloignée du quartier d'affaires. Étant donné le contexte et les volontés impliquées dans la construction du quartier, l'accessibilité n'était pas un des enjeux principaux.

Le quartier jouit d'une **concentration d'activités mixtes et diversifiées** qui sont un véritable support de son dynamisme. La stratégie de son développement fut néanmoins principalement tournée vers l'offre en hôtellerie et en salles de conférences : 4 plateaux du World Trade Center de Moscou sont dédiés à ce type d'activités avec 29 salles de conférences de capacités variées, localisées sur une surface de 6000 mètres carrés. A cela s'ajoutent 3 000m² d'espace d'exposition. Le World Trade Center accueille, chaque année, près de 400 événements d'affaires, y compris 70 conférences et congrès.

Le centre d'affaires offre aussi des services spécialisés d'information et d'affaires. Des experts sont mis à disposition des entreprises et les renseignent à propos

du marché russe de biens et services, des structures bancaires et de change, des immeubles commerciaux de Moscou. A cette offre s'ajoutent des services plus spécifiques aux usagers : un centre de fitness haut de gamme, de ventes aux enchères, les services de prestation notariales, des services juridiques, des agences de publicité, des services de traduction, des services liés aux assurances...

Du point de vue de l'intégration spatiale du quartier, le plan initial de développement et le contexte de construction visaient plutôt la création d'un « cluster » qui concentrerait les activités sur le territoire afin d'en empêcher la dispersion : l'espace est donc plutôt fermé et **coupé de son environnement alentour**. Des volontés de faire émerger plus de continuité spatiale sont naissantes : un projet d'aménagement d'une voie piétonne qui viserait à relier le World Trade Center au parc Krasnaya Presnya, puis plus à l'ouest à Moskva City, le second quartier d'affaires de la ville est en cours de réflexion .

Environnement et résilience

*

L'aménagement du quartier d'affaires date des années **1970** et peu de projets de renouvellement des structures bâties ont été mis en place. Au moment de la création du quartier, les problématiques environnementales n'étaient pas au cœur de l'aménagement de la ville et l'offre restructurée du quartier peine à l'élever aux normes énergétiques et environnementales contemporaines. De **rare initiatives** peuvent cependant être identifiées : de nombreuses stations spéciales pour recharger les voitures électriques sont présentes dans le quartier.

Certains événements montrent tout de même la volonté du quartier et de la ville, de se sensibiliser à ces enjeux : la Moscow International Ecological Fair, qui avait comme thème principal l'écologie industrielle, ainsi que l'exposition « Newgen-future energy » sur les innovations technologiques se sont tenues en 2015 dans le World Trade Center de Moscow.

Ces événements avaient pour but de promouvoir le développement des technologies propres dans l'industrie ainsi que d'attirer les investissements dans des méthodes de production respectueuses de l'environnement.

Elles furent l'occasion de débats et d'échanges d'expériences entre différents secteurs sur l'usage de technologies nouvelles et d'équipements pour réduire les impacts négatifs de la production industrielle sur l'environnement. Cependant, bien que l'organisation de ces événements puissent être révélatrices de la naissance de sensibilités environnementales au sein du WTC, ils sont aussi liés à la spécialité du quartier qui prévoit de nombreux lieux dédiés aux conférences et à ce types d'évènements. De plus, les

thèmes environnementaux évoqués étaient en lien avec l'industrie ce qui montre que les programmes environnementaux au sein du quartier d'affaires ne sont pas d'actualité.

Si l'on remarque **une absence notable de politiques environnementales** effectives au sein du quartier, il faut tout de même noter que WTC fera partie du programme de restructuration des quais de Moscou qui vise à améliorer la trame verte et bleue de la ville.

*

Nouvelle économie

Les pratiques de la nouvelle économie **ne font pas partie des préoccupations du quartier**. Le complexe du WTC de Moscou reste modelé par l'idéologie et les volontés émises lors de sa construction dans les années 1970 qui ne tendent pas à se diversifier. L'histoire du développement du quartier et son offre hôtelière trop importante pour la demande effective a fait émerger des offres d'espaces de travail qui peuvent attirer de petites entreprises en développement. Le nombre important de chambres d'hôtels qui restaient vides la plupart du temps s'est traduit par leur reconversion en espaces de bureaux aux surfaces limitées et dont les prix sont relativement accessibles. Ces **stratégies de reconversions** ont plus à voir avec la volonté de mitiger le taux de vacance qui touchaient les hôtels dans le quartier plutôt que de réellement s'ouvrir aux pratiques de la nouvelle

économie. Peut-être que le quartier ne se positionne pas par rapport à ces pratiques, car il cherche à rester un « cluster » spécialisé comme centre de conférences, d'évènements et d'accueil d'acteurs étrangers alors que les opportunités liées à la filière innovation se développent ailleurs dans la ville. De nombreux incubateurs et espaces de co-working dédiés aux startups et aux PME liées aux nouvelles technologies et au domaine du numérique sont présents dans la ville (et notamment au centre). De plus, **le projet du Skolkovo, qui a pour ambition de devenir la prochaine Silicon Valley eurasiatique** et qui devrait couvrir 400ha dans la région de Moscou, polarisera les activités en lien avec l'innovation et la recherche et le développement. Peut-être alors la volonté du WTC de ne pas se diversifier est liée à la naissance de ce pôle immense.

Stratégie de place

La capacité de développement stratégique du CCI est limitée par la construction de Moskva City (le quartier d'affaires le plus important de Moscou, situé sur le même quai), mais il a trouvé une place sur le marché de l'immobilier en utilisant son image, la symbolique des bâtiments administratifs ainsi que le dynamisme des événements organisés dans le quartier liés aux domaines scientifiques, politiques, économiques et culturels. C'est finalement peut-être le fait que le développement du quartier ait suivi la même orientation depuis sa construction qui lui confère un rôle complémentaire à Moskva city. À l'échelle de la métropole, la taille du quartier et son développement historique ne lui permettent pas de se développer à la façon de Moskva City. Il ne semble pas non plus que cela soit une priorité pour les autorités. Finalement, l'articulation et l'organisation des activités économiques dans la ville de Moscou montre un exemple intéressant. D'abord, les quartiers d'affaires de Moscou présentent un modèle de développement

intéressant car Moskva City, n'a pas été développé comme extension du World Trade Center de Moscou qui était le quartier historique des affaires. Moskva City a été construit comme un pôle indépendant, et l'absence de stratégies de diversification au WTC qui auraient pu mettre les deux quartiers en compétition l'un avec l'autre, peut en fait traduire **des logiques de complémentarité effectives entre les deux quartiers**. Les grands sièges sociaux nationaux et internationaux de Moskva City peuvent, par exemple, profiter du dynamisme de l'hôtellerie d'affaires et des salles de conférences du World Trade Center de Moscou et inversement le WTC bénéficie aussi de cette clientèle d'affaires fournie par Moskva. En outre, **les deux quartiers tendent à être reliés spatialement** : un projet de développement d'une voie piétonne qui relierait Moskva au parc Krasnaya Presnya, au centre d'exposition à l'Est puis au World Trade Center est en cours de réalisation. Ce projet, aura pour finalité de créer un espace plus large qui intégrera ces quartiers de façon plus cohérente.

Entretiens:

- Chef adjoint de la gestion urbaine du district administratif central
- Anna Turgeneva, ancienne architecte du projet Moskva City, Architecte en chef de Skolkovo

Sources:

<https://hh.ru/employer/57560> - le site officiel d'organisme en charge
<https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=9304> - le centre d'information commerce
<http://www.kommersant.ru/doc/2944378> - les article sur immobilier

Sources:



NEW YORK Brooklyn CBD

Brooklyn est l'un des cinq arrondissements de New York. Il est aussi le plus peuplé de tous. Depuis le début du XXI^e siècle, il bénéficie d'une vraie renaissance et d'une forte gentrification. Le prix des logements augmente sans cesse mais on y voit également arriver de plus en plus d'entrepreneurs notamment dans le secteur des nouvelles technologies. On trouve à Brooklyn de nombreux centres académiques et culturels comme le Brooklyn College et le New York City College of Technology ou encore le Brooklyn Museum. C'est aussi dans ce quartier que se situe le Downtown Brooklyn, cœur économique de l'arrondissement et troisième plus important quartier d'affaires de la ville. Le quartier situé non loin de Manhattan se construit autour d'une nouvelle identité à la fois branchée et dynamique. Ces changements sont prin-

cipalement dus à une volonté de la ville de décentraliser ses quartiers d'affaires qui étaient auparavant répartis principalement entre Lower Manhattan et Midtown Manhattan. Downtown Brooklyn jusqu'alors modeste, joue un rôle économique de plus en plus important. Le rezonage du quartier par la municipalité de New York a permis le lancement de nombreux projets d'infrastructures visant à augmenter le nombre de bureaux, ce qui par extension a aussi entraîné la création d'une quantité non négligeable de logements. Downtown Brooklyn fait donc face à un double enjeu, celui d'une forte résidentialisation mais aussi celui d'un accroissement économique rapide. Ainsi ce changement identitaire est un défi pour le quartier mais aussi un espoir pour l'ensemble de l'arrondissement.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : Depuis le XIX^e siècle
Superficie : 203 ha



Parc de bureaux

Bureaux : 1 600 000 m²
(Estimation : 42% de classe A)



Habitants

Habitants : 32 155
Logements : 14 099



Entreprises

Nombre d'employés : 77 260
Nombre d'entreprises : 2 690



Secteurs d'activité

Santé : 31%
Education : 11%
Service aux entreprises : 10,8%
Finance : 10,5%
Service de proximité, commerce : 8,6%

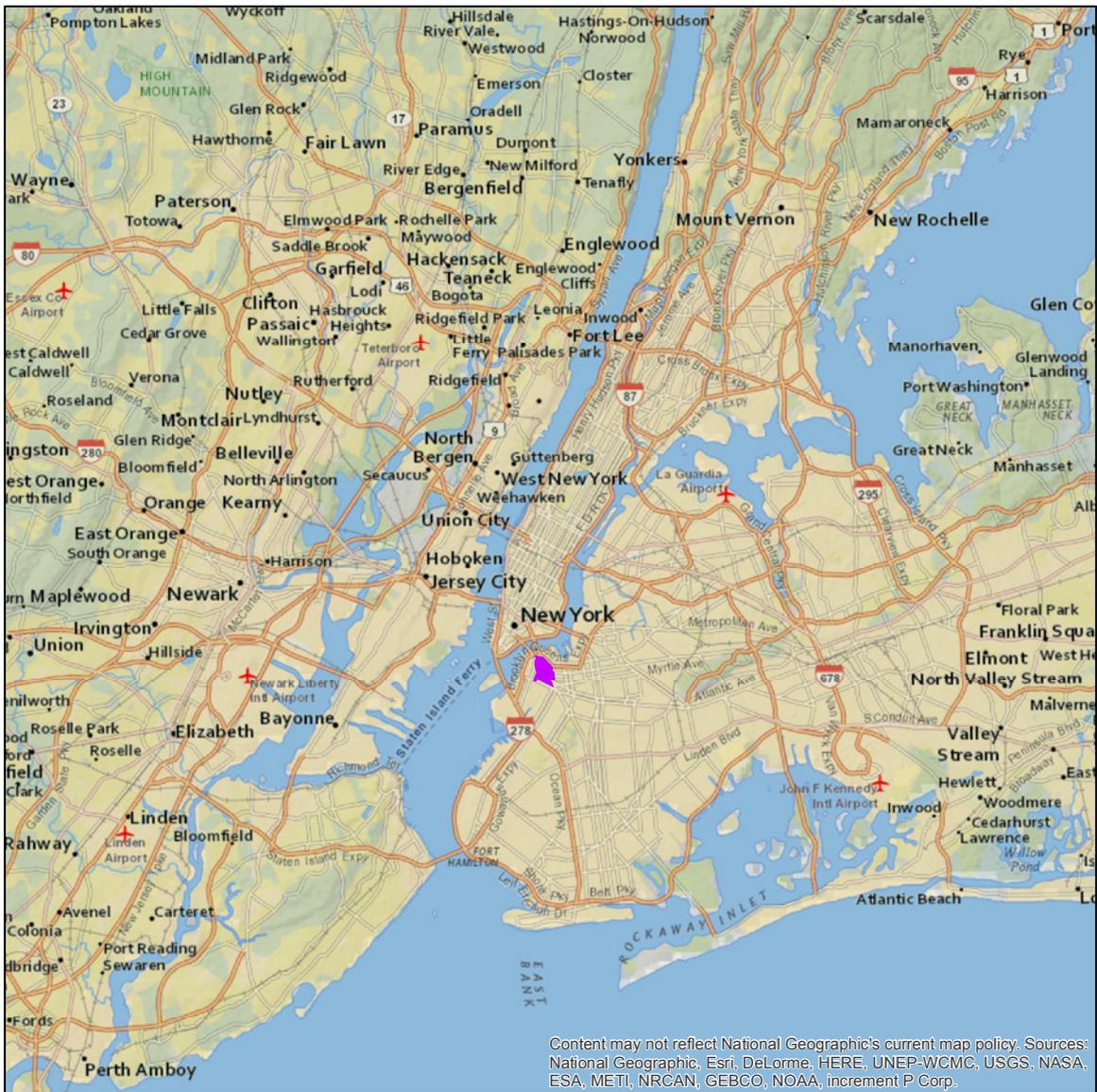


Organisme en charge

DBP/ NYEDC



0 5 10 Km



Downtown Brooklyn est le centre historique et commercial de l'arrondissement de Brooklyn. Il est **actuellement en plein renouveau urbain**. Depuis les années 1980, deux Business Improvement District (association de propriétaires voulant améliorer la santé économique du quartier) y sont installés, Fulton Mall BID créé en 1978 et Metro Tech créé en 1991. Quartier populaire à l'origine, c'est à partir du début du XXI^e siècle que l'activité économique du quartier s'est réellement développée pour devenir aujourd'hui le troisième quartier d'affaires de New York.

Après les attaques du 11 septembre, la ville de New York a permis le rezonage du quartier pour lancer des projets d'infrastructures, développer le quartier d'affaires et ainsi décentraliser son organisation économique.

Le contre-coup de cette mesure fut la création de logements dans le quartier et une forte résidentialisation, car la location de logements est plus rentable que la location de bureaux. Si dans les années 1990, on comptait 2000 habitants dans le quartier, des pro-

que ce nombre pourrait atteindre 50 000 en 2020. **En même temps qu'elle contribue à la réanimation du quartier, cette résidentialisation est aussi un vrai défi pour le quartier.**

La vraie force et particularité du quartier réside dans sa gouvernance. En 2006, le Downtown Brooklyn Partnership a été créé dans le but de la réunion des actions menées par les BIDs du quartier et celles de la gestion des infrastructures. Cette association à but non lucratif créée par la ville permet ainsi de couvrir des actions très locales à l'échelle d'îlots de bâtiments avec les BID, mais aussi de pouvoir agir plus globalement sur le quartier. L'action locale concerne des services de sécurité, de nettoyage, d'embellissement et d'animation des îlots en complément des services municipaux. A plus grande échelle, l'association utilise les financements municipaux accordés par le NYEDC pour développer des projets plus importants. Dans le Downtown Brooklyn Partnership **l'aménagement et les outils de promotion du quartier sont donc tous intégrés.**

Attractivité urbaine

Le renouveau du quartier en fait un lieu particulièrement attractif. On retrouve à Brooklyn de nombreux secteurs d'activités comme les back offices des grandes banques institutionnelles (Goldman Sachs ou Morgan Stanley). Pourtant la part des secteurs des services aux professionnels (légaux, techniques et numériques) et de la nouvelle économie grandit peu à peu. Downtown Brooklyn est souvent associé aux classes créatives et branchées. La gentrification du quartier amène des petites entreprises qui veulent se lancer dans les nouvelles technologies. De plus, les prix pratiqués dans le cœur de Brooklyn sont relativement bas et donc très attractifs pour les jeunes entreprises de la nouvelle économie. Pourtant, cette nouvelle dynamique autour du numérique reste pour l'instant en suspens à cause du manque d'offre de bureaux. Le quartier capitalise néanmoins sur cette image pour stimuler son attractivité auprès des entreprises des technologies du numérique.

Autre signe de la rapide évolution du quartier, le retour de commerces et des restaurants qui avaient délaissés le quartier.

En effet, à cause de la réputation populaire de l'arrondissement, Downtown Brooklyn était souvent déserté la nuit et le weekend. Cette revitalisation et l'ouverture du Barclays Center Arena dans lequel sont organisés des concerts et événements sportifs, redynamisent la vie du quartier.

Le quartier est bien intégré à son environnement urbain avec la présence d'immeubles de taille modeste à usage mixte. Le problème de son intégration se pose à cause d'un manque de connectivité. En effet, historiquement le développement des infrastructures newyorkaises a été tourné vers Manhattan. Downtown Brooklyn est très bien connecté à ce dernier mais manque d'accessibilité, au sein de l'arrondissement. C'est d'ailleurs aussi une des raisons pour lesquelles la construction de logements est aussi importante pour le quartier. Toutefois, un projet de développement d'un métro léger pour reconnecter Brooklyn et le Queens est en cours. Il permettra à terme une décentralisation du réseau de transport newyorkais.

Environnement et résilience

**

La nouvelle revitalisation du quartier tend à reléguer les enjeux environnementaux au second plan à Downtown Brooklyn en dépit des récentes polémiques liées à l'ouragan Sandy 2012. La protection de l'environnement et le développement durable ne sont pas encore une priorité pour le quartier. Downtown Brooklyn Partnership suit les recommandations de la ville de New York qui a mis en place un projet pour rendre la ville plus résiliente et plus respectueuse de l'environnement mais **aucune action par-**

ticulière n'est menée sur le sujet.

On pourra tout de même noter le projet: "Reinvent the Brooklyn Strand". Le projet dont l'objectif est de réaménager un parc de plus 20 hectares qui est actuellement sous exploité au coeur de Downtown Brooklyn. L'objectif est de reconnecter le quartier d'affaires et le front d'eau en ré-imaginant une série de parcs, places et allées vertes entre Downtown Brooklyn et le Brooklyn Bridge Park et ainsi créer des espaces publics supplémentaires. Un second parc, le Willoughby Square

Park est également en plein réaménagement pour offrir des espaces de vie au dessus d'un parking souterrain. On y trouvera des aires de jeux et des œuvres d'art retraçant l'histoire du quartier. Pareillement, une autre vise le remplacement de places de parking par du mobilier urbain pour encourager le déplacement piéton dans le quartier d'affaires.

Quinze millions de dollars ont notamment été réinvestis dans la Tillary Street pour y développer des pistes cyclables, améliorer l'éclairage et créer des espaces verts. Ainsi, Downtown Brooklyn développe peu à peu des espaces verts sans établir toutefois de stratégie forte pour améliorer son impact environnemental.

Nouvelle économie

De nombreuses initiatives ont été mises en place pour attirer les entreprises des nouvelles technologies et de l'innovation dans le quartier de Brooklyn. Une partie du quartier a même été réservée à cet effet (le Brooklyn Tech Triangle). 1 300 entreprises ayant créé 17 000 emplois dans l'économie de l'innovation s'y concentrent de façon à y créer un cluster. D'autres espaces de travail doivent être créés pour accommoder la demande et retenir les talents qui veulent s'y installer.

Le Downtown Brooklyn Partnership travaille également avec les universités voisines de l'arrondissement afin d'**encourager les synergies de «recherche et développement» entre entreprises et centres de recherche.**

Des espaces de co-working et des incubateurs permettant le partage de locaux ont été ouverts.

Laurel Brown, vice présidente de Downtown Brooklyn Partnership déclare que l'association avait voulu créer des espaces de bureaux partagés afin d'attirer des entreprises liées à la nouvelle économie mais que ces efforts n'avaient pas abouti pour des raisons financières et administratives. Il a fallu attendre l'arrivée d'entreprises privées dans le quartier comme WeWork pour développer le co-working.

De plus, l'aménagement des espaces publics, la gentrification et la revitalisation de la vie nocturne sont également vus comme les facteurs qui attirent ces entreprises innovantes. Pour cela, Downtown Brooklyn fait un point d'honneur à les améliorer.

Stratégie de place

Après les attaques terroristes contre les tours du World Trade Center en 2001; la ville de New York a fait le choix de **ne plus concentrer l'ensemble de ses quartiers d'affaires sur une partie unique du territoire métropolitain.** C'est ainsi qu'un rezonage a permis à Brooklyn de se développer.

Si le quartier a pu grandir aussi vite c'est aussi grâce à sa gestion efficace, qui combine Local Development corporation (qui s'occupe de l'aménagement du quartier) et Business Improvement Districts (qui agissent localement sur la promotion commerciale, le nettoyage, la sécurité, l'embellissement et l'animation de zones bien spécifiques du quartier). Cette association reste unique à New York où les entités sont généralement séparées. Cette organisation leur permet donc d'agir à la fois localement et de faire des économies d'échelle.

Ce type de gouvernance permet de collecter les informations sur la vie urbaine et économique du quartier, un élément essentiel à sa promotion auprès des entreprises.

En tant que BIDs les associations font aussi partie d'un réseau de partage des informations (notamment les bonnes pratiques). Ce réseau accroît en retour la légitimité de ces organisations et leur permet aussi de faire pression sur la ville plus facilement. Ils s'échangent également des informations sur les entreprises qui cherchent des locaux.

Ayant une identité propre, et une stratégie claire tournée vers les nouvelles technologies, **Downtown Brooklyn complète l'offre des autres quartiers d'affaires de la place de N.Y plus qu'il ne rivalise avec elle.**

Sources:

Entretiens:

- Laurel Brown, vice-présidente de Downtown Brooklyn Partnership

Sources:

DOWNTOWN BROOKLYN overview, NYEDC, 2011

FY15 programmatic report, Downtown Brooklyn Partnership, 2015

An Economic Snapshot of the Greater Downtown Brooklyn Area, Office of the State Comptroller, New York City Public Information Office, 2012

Brooklyn Tech Triangle Strategic Plan, Downtown Brooklyn Partnership, 2013



NEW YORK Lower Manhattan

New York est très certainement une des villes les plus influentes du monde. Si son succès est indéniable, elle a souvent pu rayonner par son centre historique et son plus vieux quartier : Lower Manhattan. Pour parler du quartier, la désignation Downtown Manhattan est de temps en temps employée bien qu'il soit situé au sud de l'arrondissement de Manhattan. Son développement est directement lié à sa proximité avec la baie de New York. Pour des raisons historiques, le quartier est directement connecté à l'ensemble des arrondissements de la ville et notamment au plus grand quartier d'affaires du monde : Midtown.

Wall Street, le One Trade Center ou encore la mairie de NYC se retrouvent tous dans ce quartier chargé d'histoire. Souvent présenté comme le temple de la finance mondiale, il a connu de fortes crises, le renvoyant à la quatrième place du classement des plus grands quartiers d'affaires des États-Unis. Regroupant de nombreux lieux iconiques et culturels, il est une des attractions touristiques les plus importantes de New York. De récents investissements tendent à revitaliser le quartier, ce qui y attire de plus en plus de résidents.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : Depuis le XIX^e siècle
Superficie : 1 302 ha



Parc de bureaux

Bureaux : 10 306 000 m²
(Estimation : 14% de classe A)



Habitants

Habitants : 62 000
Logements : 29 000



Entreprises

Nombre d'employés : 266 000



Secteurs d'activité

Finance, assurance, immobilier : 35%
Science et technique : 19%
Santé / assistance sociale : 11%
Administratif : 8%
Medias et communication : 5%



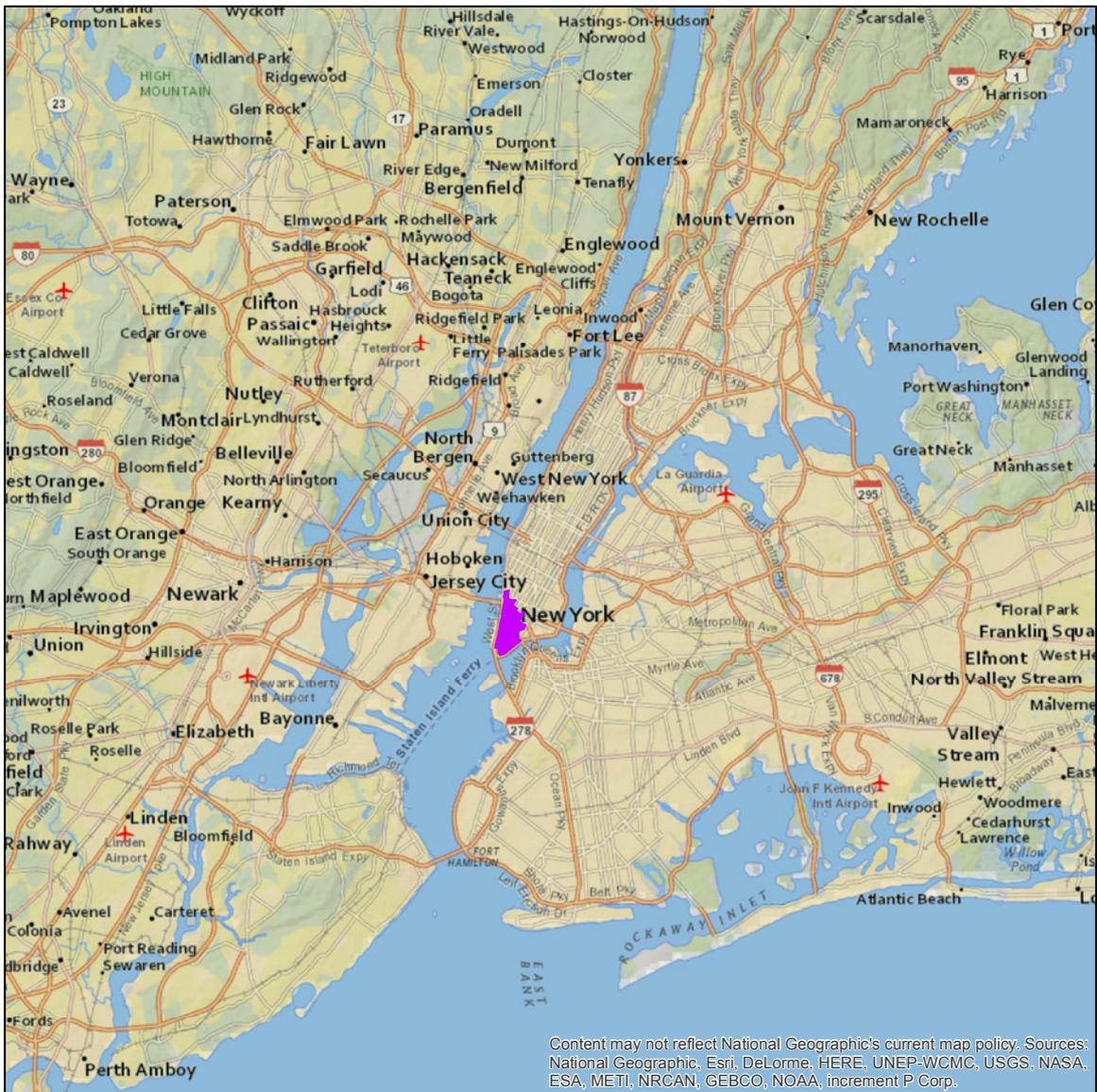
Organisme en charge

NYEDC/ ADNY/ LMDC



© Apur

0 5 10 Km



Lower Manhattan est l'un des quartiers les plus connus au monde. Cœur historique de New York City il concentre commerces et activités économiques novatrices. Au cours de son histoire, il a pourtant beaucoup évolué. Ces vingt dernières années, on note deux moments forts. Le premier est la création du **l'Alliance Downtown for New York** (ADNY) en 1995 alors que le quartier est frappé d'une lourde récession et atteint des taux de vacance de 20%. Le second fut les attaques terroristes du 11 septembre 2001 engendrant la destruction des deux tours du World Trade Center. Depuis Lower Manhattan met en place une stratégie bien particulière pour redevenir le principal quartier d'affaires du pays.

Plusieurs entités sont chargées de cette tâche: l'**ADNY** est un BID (business improvement district), association à but non lucratif, elle s'occupe de l'animation et du développement économique de Lower Manhattan. Ses revenus notamment issus d'une taxe sur l'immobilier tertiaire lui permettent de déployer un grand nombre de services pour les entreprises (allant du ramassage des ordures à la promotion du quartier en passant par sa sécurité). **NYCEDC** est l'organisme public qui se charge de développer l'attractivité économique de la ville. Ils peuvent cependant agir localement par incitation fiscale.

Depuis 5 ans, le quartier voit son profil se modifier très rapidement grâce au programme 421-a qui incite à la **transformation de bureaux en logements**. De nombreuses personnes ont saisi cette opportunité au point que Lower Manhattan est l'un des quartiers états-uniens ayant connu la plus forte augmentation démographique (une augmentation de 343% en 20 ans). Cette initiative a **ravivé la vie du quartier** en encourageant l'installation de commerces qui bénéficient aujourd'hui d'une large clientèle constituée des employés de bureaux en semaine et des résidents le weekend et en soirée. Cependant, ce phénomène est aussi un enjeu pour le quartier. En effet, le trafic a fortement augmenté et la collecte des déchets a dû être complètement repensée car elle n'était plus adaptée à l'utilisation résidentielle d'IDH.

Aujourd'hui, Lower Manhattan se trouve à un moment clé de son développement. L'accroissement du nombre de résidents pose de nombreux problèmes à l'association chargée du développement économique du quartier. Celle-ci ne touche aucun revenu des habitants et n'est donc pas incitée à les attirer bien qu'elle reconnaisse l'impact positif de cette transformation sur l'attractivité économique du site et sur sa qualité de vie.

Attractivité urbaine

L'image principale du quartier reste celle du **quartier new yorkais de la finance**. La surface occupée par la finance, l'assurance et de l'immobilier reste majoritaire avec la surface occupée par des bâtiments officiels. Pourtant le quartier connaît une forte évolution et de plus en plus d'entreprises du secteur financier préfèrent s'implanter à Midtown malgré un prix au m² de bureaux plus élevé.

Après les attentats de 2001, de nombreuses entreprises ont quitté Lower Manhattan laissant beaucoup d'espace disponible. La livraison du One World Trade Center en 2013 a également augmenté l'offre du quartier. Lower Manhattan essaye aujourd'hui d'occuper ces espaces en se diversifiant pour ne pas redevenir mono-spécialisé et réduire les risques liés à la sur-spécialisation.

Mis à part l'offre d'espaces disponibles et leurs coûts, l'un des points forts du quartier est sans doute **sa connectivité et sa position centrale**. On y trouve notamment 14 lignes de métros, 32 lignes de bus, le train PATH pour le New Jersey, de nombreux ferries desservant le Queens, Brooklyn, Staten Island, New Jersey et les Yonkers. Un large nombre de personnes travaillant à Lower Manhattan vivent d'ailleurs à Brooklyn, très facilement accessible grâce au Brooklyn Battery Tunnel et les Brooklyn and Manhattan Bridges.

Avec l'arrivée croissante de résidents, le quartier met un point d'honneur à vouloir attirer de nombreux restaurants et à **développer la vie du quartier**. On cite-

tera comme exemple la Stone Street, véritable cantine de Lower Manhattan. Avec ces bâtiments historiques « à l'européenne », elle est fermée au trafic et a polarisé l'installation de nombreux restaurants et terrasses.

Il n'existe aujourd'hui pourtant **pas de stratégie officielle pour développer la vie culturelle du quartier** mais de nombreuses initiatives privées se sont développées pour répondre aux demandes des habitants et des employés. Des locaux inoccupés sont de temps en temps loués à des artistes pour réaliser des expositions. Le tourisme quant à lui redevient également un aspect important du quartier avec l'ouverture du mémorial du 11 septembre et du One World Observatory.

L'image du quartier évolue ainsi de plus en plus depuis ces dernières années. Mais le quartier reste un quartier **haut de gamme**; les bureaux transformés en logements sont souvent de très grandes surfaces et très chers. La plupart des personnes qui aménagent dans le quartier sont des cadres dynamiques ayant les moyens d'investir, attirant des commerces de luxe. On y voit ainsi un sentiment de communauté s'y développer, d'ailleurs renforcé par une **localisation plaisante**. Le quartier est en effet au centre géographique de la ville et jouit d'une vue panoramique sur l'ensemble de New York et sur l'Hudson river. Sa particularité historique est une vraie plus-value en termes d'identité et ajoute du cachet au quartier.

A Manhattan la nature est plutôt perçue comme une menace que comme vectrice d'opportunités à développer. Le quartier de Lower Manhattan tout proche de l'Hudson river est au centre des actions pour rendre la ville plus résistante face aux catastrophes naturelles. Des aménagements spécifiques ont été déployés le long de la côte pour réduire ce risque. Le Lower Manhattan Development Corporation chargé du redéveloppement urbain du quartier réalise de grands projets d'aménagement sur le front d'eau pour les rendre accessibles aux piétons. La corporation essaye également de multiplier les parcs dès que l'espace le permet. Depuis 1995, **la surface d'espaces publics ouverts a augmenté de 76 %.**

On pourra tout de même souligner la présence de 31 bâtiments certifiés LEED pour une surface de 1 873 519 m² sur la totalité du quartier (ex: Le Battery Park City).

Ainsi la question environnementale reste un enjeu majeur pour Lower Manhattan qui souffre de l'ancienneté et du manque de performance de ses bâtiments. Le BID du quartier a récemment mis en place des poubelles intelligentes géantes effectuant le compactage et le tri des déchets grâce à l'énergie solaire mais cette mesure reste modeste face aux **défis environnementaux.**

Nouvelle économie

L'ouverture à la nouvelle économie est un vrai sujet pour le quartier de Lower Manhattan.

Le secteur des technologies n'a fait qu'augmenter à New York ces dernières années et Lower Manhattan compte bien profiter de cet accroissement pour attirer une bonne partie du marché. En 2003 une couverture publique Wi-Fi a été mise en place. Elle correspond aujourd'hui à une surface de 112 000 m².

Cette volonté va plus loin avec la **création du programme LMQH** (Lower Manhattan Head Quarter) qui se focalise sur l'attraction de l'industrie créative. Le but du programme est de créer des rencontres et des événements pour

renforcer les liens et créer une communauté de startups ou d'entreprises travaillant dans la nouvelle économie. WeWork, l'entreprise proposant des espaces de co-working et de co-partage de bureaux est le 17e propriétaire le plus important du quartier. Le projet WeLive, a aussi été lancé dans la rue Wall Street proposant des logements partagés sur le modèle du co-working. C'est le premier projet du genre qui est testé à New York.

Toutefois, la stratégie première de Lower Manhattan reste la diversification des activités des entreprises présentes plutôt que l'attraction d'entreprises spécialisées dans le domaine des nouvelles technologies.

Stratégie de place

New York souffre d'un territoire administrativement réduit et a du mal à attirer de jeunes talents à cause du manque de logements à prix abordables et d'un coût de la vie important.

Lower Manhattan NYEDC a mis en place plusieurs programmes pour rendre le quartier à nouveau attractif (Lower Manhattan Relocation Employment Assistance Program (LMREAP), Lower Manhattan Energy Program (LMEP), Lower Manhattan Commercial Rent Tax (CRT) Reduction, Lower Manhattan Sales and Use Tax Exemption). L'Alliance Downtown for New York est chargée de la promotion économique de Lower Manhattan dont le champ d'action correspond uniquement au quartier. Concernant les

autres quartiers, de façon générale, des logiques de **complémentarité existent.**

Lower Manhattan se positionne comme étant un quartier plus haut de gamme que Brooklyn qui se concentre sur des activités plus locales et créatives. Chaque quartier revendique **sa propre identité** et tend à se développer économiquement grâce à celle-ci. La recherche d'authenticité reste encore une des lignes directrices dans le développement des activités économiques de New York. Chaque quartier possède sa propre histoire et la met en avant. Leur particularité devient alors un argument commercial pour le marché de l'immobilier tertiaire.

Sources:

Entretiens:

- Daria Siegel, Vice-président en charge du développement économique du Downtown NY et directeur de Lower Manhattan Head Quarters

Source:

Economic Growth and Opportunity: Building New York City's Future in Lower Manhattan, appleaseed, downtown alliance BID, 2014
 LOWER MANHATTAN'S LARGEST TENANTS IN 2015, Downtown Alliance, CBRE, CoStar, 2015
 Lower Manhattan Green Real Estate Inventory & Pipeline, Downtown Alliance, 2015
 Annual report 2015, Downtown Alliance, 2015



NEW YORK Midtown Manhattan

Midtown est situé au centre de New York et en plein cœur de l'arrondissement de Manhattan. Le quartier d'affaires est un lieu iconique new-yorkais où l'on retrouve la plupart des gratte-ciels de la ville tels que l'Empire State Building ou le Chrysler Building. Times Square, la 5e Avenue ou encore Broadway sont autant de lieux internationalement reconnus qui créent la renommée du quartier.

En plus d'être un lieu chargé d'histoire, Midtown est aussi le plus grand quartier d'affaires du monde. On citera bien évidemment de nombreuses institutions internationales qui ont leurs sièges dans le quartier comme JPMorgan Chase, MetLife, Cushman & Wakefield ou encore la Time Warner. Aux Etats Unis, Midtown représente le poids économique des quartiers d'affaires de Chicago et Washington D.C réunis, respectivement troisième et quatrième quartiers d'affaires du pays.

Il se caractérise ainsi par une mixité tant sectorielle que fonctionnelle. En effet, si on ne peut pas identifier un secteur d'activité dominant parmi les entreprises qui y travaillent, une bonne partie du quartier d'affaires est résidentielle.

Historiquement très bien desservi par les transports de la ville, le quartier d'affaires connaît un renouvellement de son dynamisme avec la création, à la fin des années 1990, de Business Improvement Districts qui ont permis sa revitalisation. Il évolue ainsi depuis de nombreuses années de façon indépendante, sans planification spécifique de la part de la municipalité de New York. Les différents organes de gouvernance que constituent les BIDs permettent un mode de gestion très local et s'occupent également de la promotion de l'image du quartier.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : années 1860
Superficie : 1 269 ha



Entreprises

Nombre d'employés : NC



Parc de bureaux

Bureaux : 21 370 000 m²



Secteurs d'activité

Services professionnels : 27%
Technologie, média et publicité : 26%
Finance, immobilier et assurance : 21%
Services légaux : 17%



Habitants

Habitants : 391 155
Logements : 231 999



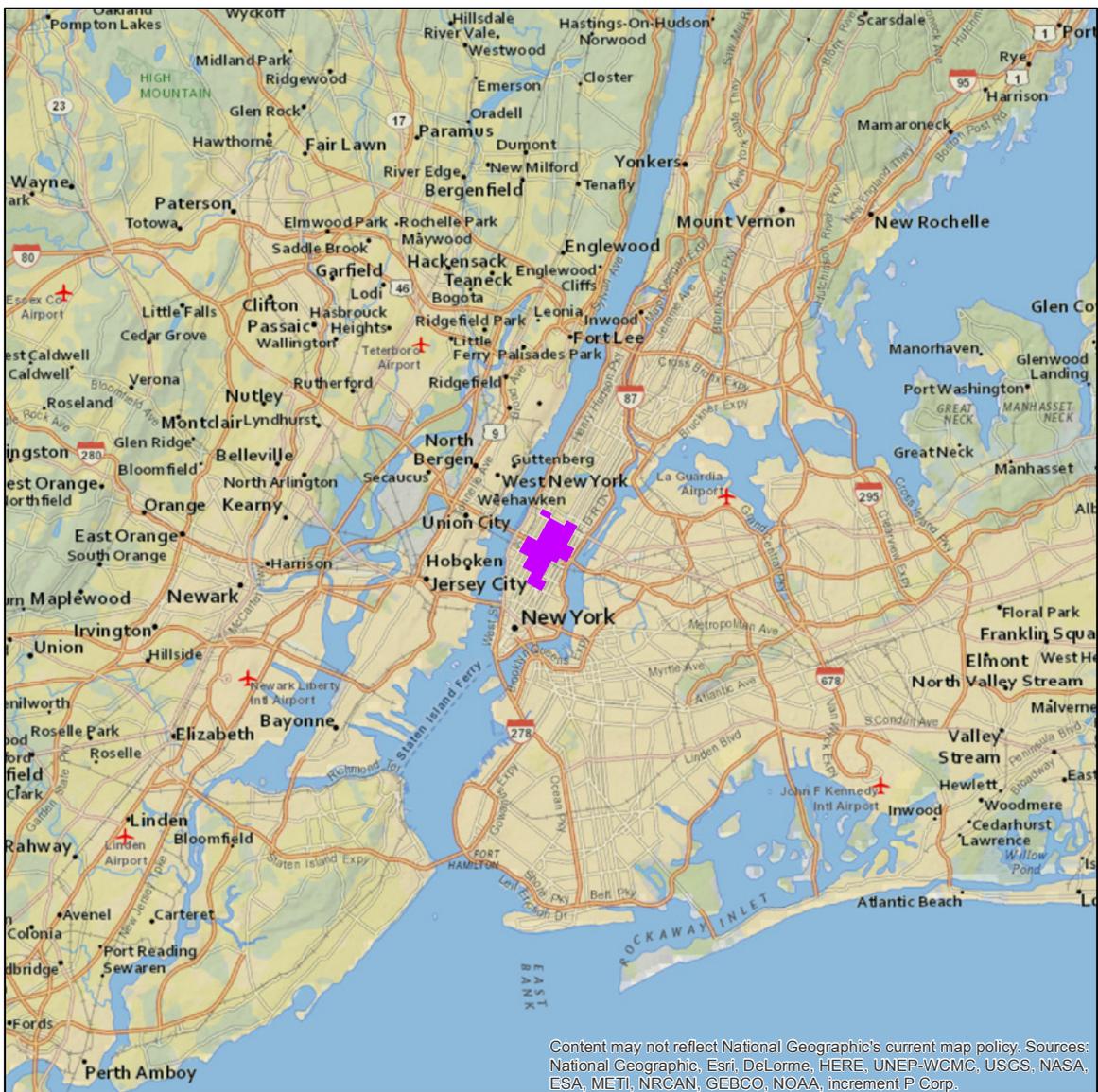
Organisme en charge

NYEDC/ 10 Business Improvement



© Apur

0 5 10 Km



Deux périodes principales **de développement** du quartier d'affaires de Midtown Manhattan peuvent être identifiées. Avant les années 1860, l'essentiel de la ville se trouvait au bord de la baie de New York et son cœur économique était Lower Manhattan, le centre historique de New York. Des théories d'économie géographique donnent une importance au sol favorable de Midtown ayant permis de construire de nombreux gratte-ciels mais c'est aussi **l'expansion de la ville, la création du métro et de la gare de Grand Central** qui ont déterminé le développement de Midtown. Les premières lignes de métro ont été construites entre Midtown et Lower Manhattan, où de plus en plus de résidents venaient s'installer. La Grand Central Station permettait également l'acheminement de nombreuses personnes venant de la région étendue de New York. Des commerces se sont alors installés au milieu de cette population toujours grandissante et le quartier s'est développé progressivement. En 1919, il n'y avait alors aucun immeuble de grande hauteur au dessus de la 42e rue et à partir de 1929, la moitié des gratte-ciels de New York se trouvait à Midtown.

En 1927, 30 gratte-ciels ont été construits en une année. Cette phase de développement intensive s'est finalement achevée avec la création de l'Empire State Building et du Chrysler Building.

Après plusieurs récessions notamment dues à la désindustrialisation de la ville ouvrière de New York, Midtown retrouve un second souffle avec **la mise en place de Business Improvement Districts** (associations de propriétaires fonciers qui oeuvrent à l'amélioration de la santé économique d'un quartier de façon très locale, notamment en déployant des services). Aujourd'hui, on compte dix BID dans Midtown Manhattan qui se caractérisent par un fonctionnement autonome. Times Square Alliance, Garment District ou encore le Grand Central Partnership sont les trois plus importants actuellement et ceux qui ont historiquement redynamisé le quartier d'affaires. Auparavant leurs objectifs étaient essentiellement de retrouver la sécurité et d'embellir les rues afin de développer le potentiel urbain-et piéton-du quartier. Aujourd'hui, ils promeuvent l'image de leur quartier et diffusent des informations et des données tant aux brokers de l'immobilier qu'aux commerçants de proximité.

Attractivité urbaine

En 2016, Midtown est le plus important quartier d'affaires du monde, c'est aussi le plus cher de New York, accusant **une hausse consécutive de ses loyers depuis 17 trimestres** selon Colliers International (Mai 2016). Avec un taux de vacance de 6,1 %, il jouit du taux d'occupation le plus important des quartiers d'affaires du pays selon JLL.

C'est le plus important centre commercial, médiatique et de loisirs des EUA et le deuxième plus important centre financier du pays après Lower Manhattan. Il polarise les sièges sociaux des **plus grandes entreprises américaines** : Bloomberg L.P., Citigroup, JPMorgan Chase, Morgan Stanley ou encore les sièges de grands médias tels que NBC Universal, The New York Times Company, Thomson Reuters ou Time Warner.

En outre, Midtown est indéniablement un centre éducatif, touristique et culturel de classe mondiale. En dehors des avenues internationalement connues telles que la 5ème Avenue, Park Avenue et la Madison Avenue, on y trouve le MoMA ou encore le théâtre de Broadway qui a vendu plus de 1,27 mil-

liard de dollars de billets pendant la saison 2014. La majorité des immeubles de grande hauteur de New York se retrouve à Midtown, ce qui inclut les plus grands hôtels et tours d'appartements. La population est constituée à la fois de touristes, de résidents et d'employés n'habitant pas le quartier. Midtown est un quartier qui jouit d'une mixité réelle, sectorielle d'une part avec la diversité des secteurs d'activités des entreprises présentes dans le quartier, mais aussi fonctionnelle avec la présence de nombreux commerces et restaurants ainsi qu'une vaste population résidente. Grâce à cette diversité le quartier reste animé à tout moments de la semaine et de la journée.

Lieu de départ de la construction du réseau de transports en commun, Midtown est, avec Lower Manhattan, le quartier **le mieux desservi de New York**. Le bus régional MTA et le métro traversent également le quartier, tandis que la gare de Grand Central le relie aux parties plus éloignées des États de New York et du New Jersey. Le quartier d'affaires est aussi connecté à Jersey City et au Queens par deux ponts.

Environnement et résilience

*

Midtown est un quartier historique et la grande majorité de son parc immobilier a été construit lors de la première phase de son développement entre les années 1840 et 1930. La plupart de ses immeubles ne sont donc **pas aux normes de performance énergétique contemporaines**. Un effort est cependant mis en place pour que les nouveaux gratte-ciels construits reçoivent des certifications environnementales de performance énergétique. C'est notamment le cas de la Bank of America Tower, la troisième plus haute tour de New York, certifiée par le label LEED.

Il y a peu d'espaces verts à Midtown mis à part le Bryant Park. Il n'existe pas non plus d'initiatives de politique verte à l'échelle du quartier. Les BID essaient, plus localement, de **rendre la chaussée plus piétonne et promouvoir les déplacements à pieds ou en vélo**. C'est l'opération Green Light qui illustre le mieux cette idée: il s'agit de réaménager la chaussée et de redélimiter les voies de circulation dans plusieurs rues de Midtown afin de canaliser le trafic, permettre plus de zones piétonnes et inclure des pistes cyclables. A terme, le projet cherche à réduire le trafic,

un problème considérable dans le quartier qui génère une pollution (acoustique et atmosphérique) importante. En plus de vouloir développer les espaces piétons, les BID opérant dans le quartier installent des plantes vertes pour embellir le quartier et le rendre plus agréable à vivre. La propreté est aussi

l'un des services priorités des BIDs. Un service de collecte et de traitement des ordures est souvent mis en place en complément des activités de la ville. Ainsi, le développement durable est une tendance qu'on pourra voir apparaître dans le quartier mais qui n'est pas au coeur de son développement.

★★

Nouvelle économie

L'ouverture à la nouvelle économie est assez limitée à Midtown. Avec la montée des secteurs de l'innovation et des nouvelles technologies à New York, Midtown a profité des difficultés de Lower Manhattan au début des années 2000 pour **accueillir de grandes entreprises de la filière** voulant s'implanter dans les grands quartiers d'affaires.

L'entreprise Google, par exemple, s'est installée dans le quartier d'affaires en 2006 et a acheté ses locaux pour près de 1,9 milliard de dollars en 2010. Si l'entreprise s'est installée dans le quartier, c'est dans un des immeubles les mieux équipés en fibre optique. Il faut pourtant garder en mémoire que cette implantation a probablement été motivée par des raisons financières. En 2016, l'entreprise aurait dû payer trois fois le prix du loyer au jour où elle est arrivée, ce qui va de paire avec la plus-value qu'elle pourrait réaliser aujourd'hui.

Google est également proche de ses clients tels que les grands groupes de l'information et de la communication. Pour les petites entreprises ou startups, un quartier d'affaires de l'importance de Midtown est tout simplement **inabordable**. Elles ne pourront survivre qu'à travers des incubateurs proposés par certaines entreprises.

Il est à noter tout de même qu'en 2014, l'entreprise d'investissements en biotechnologie, Accelerator a soulevé près de 30 millions de dollars auprès de ses investisseurs (notamment Eli Lilly and Company, Pfizer et Johnson & Johnson) pour développer des startups travaillant dans le milieu de la biotechnologie et a ainsi investi dans 26 000 m² du quartier. Cela a permis le développement de nouvelles synergies entre entrepreneurs et chercheurs des centres médicaux et des universités proches du site.

★★

Stratégie de place

Il est nécessaire d'être prudent quant aux réflexions relatives à la stratégie de Midtown. Le quartier d'affaires est loin d'être dirigé par une seule organisation et **chaque BID répond à ses propres logiques**. Mis à part les quartiers Hells Kitchen et Turtle Bay, 80% de la zone est couverte par un Business Improvement District.

Economiquement et du point de vue de son développement, il a toujours été proche de Lower Manhattan et a été fortement impacté par les fluctuations de son développement. Quand la ville a dû s'agrandir et que l'activité économique ne pouvait plus uniquement être contenue dans Lower Manhattan, Midtown s'est développé. Quand Lower Manhattan s'est de plus en plus tourné vers la finance et la banque, Midtown a accueilli de plus en plus de commerces et s'est de plus en plus diversifié. Après les attaques du 11 septembre, de nombreuses entreprises ont rejoint le quartier d'affaires mais beaucoup le quittent également aujourd'hui pour rejoindre Lower Manhattan qui est plus abordable et dispose d'une offre plus importante.

Il faut donc tenir compte des coévolutions entre ces deux quartiers, historiquement liés. Vis-à-vis des autres quartiers d'affaires de la ville, compte tenu du poids économique de Midtown Manhattan, peu de logiques de compétition réelles sont envisageables. Par une diversification identitaire, Brooklyn arrive quand même à se développer et prendre de plus en plus de poids dans le paysage économique newyorkais.

Si à l'époque de son développement, le quartier focalisait toute l'attention de New York, il semble moins faire partie de mesures d'exception et de stratégies de développement spécifiques, contrairement à Lower Manhattan ou Brooklyn.

Sources:

Entretiens:

- Marianne Vernetson, Times Square Alliance, Département du développement économique

Sources:

Times Square Alliance, Annual Report, 2014.

Grand Central Partnership, 20th Anniversary Retrospective, 2008

Garment District Alliance, 2014 – 2015 annual report, 2015

BARR, Jason, TASSIER, Troy, et al. The Dynamics of Subcenter Formation: Midtown Manhattan, 1861-1906. Department of Economics, Rutgers University, Newark, 2014.



PARIS **Boulogne/Issy-les-Moulineaux**

Boulogne/Issy-les-Moulineaux, construit dans les années 2000, est un des quartiers parisiens les plus récents de la place mais aussi celui qui a reçu le plus d'investissements en 2015 (34% du nombre total des investissements reçus par les quartiers d'affaires de la métropole). L'ensemble du quartier d'affaires Val-de-Seine est situé au sud-ouest de Paris après la première couronne, de parts et d'autres de la Seine. Il dispose d'une programmation intéressante qu'il lui est très spécifique : largement spécialisé dans les médias, l'informatique et plus largement dans les TIC, il accueille aussi des sièges sociaux internationaux et quelques entreprises du monde de l'urbain et de la construction. Il se distingue également par son mode de gouvernance particulier (constitué d'alliances d'acteurs privés dont les projets sont, pour la plupart, en phase avec les volontés du maire de la commune). Cette forme de gouvernance originale est un réel atout pour le quartier qui

bénéficie des compétences stratégiques et techniques de nombreuses entreprises telles que Alstom, Bouygues Immobilier, Bouygues Energies et Services, EDF, ERDF, Microsoft et Total..

Le quartier de Boulogne/Issy-les-Moulineaux se caractérise ainsi par sa stratégie globale largement appuyée sur l'innovation environnementale et technologique, particulièrement avec des bâtiments à haute performance énergétiques et des projets techniques novateurs tels que le projet Issygrid, premier réseau de quartier intelligent d'Île-de-France. Ce positionnement fort sur les enjeux environnementaux et l'innovation est un appui de son attractivité et de son rayonnement international. Le quartier est aussi caractérisé par une spécialisation forte du pôle de Boulogne dans le secteur de l'audiovisuel et des médias.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : années 2000
Superficie : 425 ha



Entreprises

Nombre d'employés : 60 000
Nombre d'entreprises : 8 000



Parc de bureaux

Bureaux : 450 000 m²



Secteurs d'activité

Medias
TIC et informatique
Immobilier
BTP/construction



Habitants

Habitants : 66 557
Logements : 93 000



Organisme en charge

Conglomérat d'entreprises privées



0 5 10 Km



Le quartier de Val-de-Seine est un quartier d'affaires récent situé dans l'ouest parisien. La majorité des tours furent construites entre les années 2000 et 2010. Le quartier fut **l'initiative d'un consortium d'entreprises privées** dont l'entreprise Bouygues Immobilier fut un des instigateurs principaux. Bouygues Immobilier, très présent sur la commune, fait figure d'aménageur dans le quartier et développe d'ailleurs d'autres projets en lien avec le quartier d'affaires tels que le **Smart Grid** et le **Fort d'Issy**. Il n'y a pas d'instance de gouvernance particulièrement identifiable à l'échelle du quartier. Cependant, il semble que l'alliance d'acteurs privés soit une force pour le quartier car ces acteurs sont spécialistes en termes d'innovation et leur union leur donne une effectivité non négligeable. D'ailleurs, le lien fort qui existe entre ces entreprises et les pouvoirs publics de la commune complète ce mode de gouvernance atypique. En effet, si le quartier fut principalement le produit d'une association d'acteurs privés, sa création

répond également à une volonté politique : les projets sont développés avec le Maire d'Issy, André Santini, animé par la volonté de faire de la commune d'Issy une zone tertiaire attractive. **La création du quartier Seine-Ouest notamment s'ancra ainsi dans une politique de requalification et de dynamisme plus large à l'échelle de la commune.**

La "gouvernance" du quartier constituée d'une alliance d'acteurs privés qui opèrent à la fois dans les domaines financiers, les domaines de construction et de l'immobilier et les domaines du numérique présente de véritables atouts quant au dynamisme du développement du quartier. Ces entreprises ont les moyens d'intégrer les futurs usagers du quartier en amont des projets de manière à ce que les cahiers des charges soient réellement en phase avec les attentes des entreprises : la méthodologie innovante des projets, mise en place en commun par les entreprises du quartier d'affaires est un modèle très intéressant car il est duplicable et exportable à d'autres projets.

Attractivité urbaine

Les quartiers d'affaires de Boulogne/Issy-Les-Moulineaux bénéficient d'un **effet d'adresse attractif quant à leur proximité avec Paris**. Le quartier attire des entreprises qui souhaitent être proches de Paris et leur permet d'avoir accès à un **marché plus flexible, moins dense et moins tendu que celui de l'hyper-centre parisien** et à une flexibilité plus importante quant à la densité et à un coût moyen des loyers dû à un coût de constructions et de niveaux de charges inférieurs.

Cette attractivité repose également sur l'accessibilité de la zone qui est un réel confort pour les salariés. À l'échelle de la commune : Issy-les-moulineaux est desservi par le RER C et plus récemment par la ligne de tramway T2 qui dessert également Boulogne et la Défense avec un prolongement prévu vers Bezons et la Porte de Versailles.

Boulogne est également desservi par la ligne 10 et la ligne 9 qui traversent l'hyper-centre parisien.

L'accessibilité du quartier mériterait cependant d'être développée: il n'y a pas de connexion véritable du quartier d'Issy au métro parisien par exemple et il faut 15 minutes de marche pour rejoindre Balard, terminus de la ligne 8.

Le dynamisme de la zone s'appuie sur une proximité intéressante avec le centre d'exposition de la porte de Versailles qui rythme la vie du quartier lors des nombreux salons qui y sont organisés. De plus, le quartier bénéficie d'une offre de services plutôt di-

versifiée (bien qu'elle reste professionnelle): hôtellerie d'affaires, centres de type Régus de location de salles et d'espaces pour organiser des événements. Il bénéficie de types de prestataires divers qui fournissent tous les supports et les fonctions qu'une entreprise voudrait externaliser.

Cette offre très spécialisée est aussi une des faiblesses du quartier. L'offre de restauration à Issy est axée affaires et tous les restaurants du côté du centre d'affaires sont fermés le soir. Les quelques restaurants sont disséminés à côté de la gare ainsi que le bar Archibald situé au pied des bureaux de Bouygues Immobilier ne suffisent pas à constituer une offre attractive. Le quartier souffre ainsi d'un manque de convivialité le soir et les possibilités d'« afterwork » sont minces, ce qui oblige les salariés à se déplacer.

La possibilité de partager de manière plus informelle est un atout non négligeable pour un quartier d'affaires. Si à Boulogne, l'offre est légèrement plus fournie (notamment près des studios où des péniches accueillent des bars en été), les salariés sont obligés de se déplacer parfois jusque dans le centre de Paris.

Cependant, **la livraison récente d'une résidence étudiante** dans le quartier d'affaires traduit une volonté de faire vivre le quartier et de diversifier le type d'activités. Le quartier souffre notamment d'un manque d'intégration à une échelle locale.

Environnement et résilience

Le quartier d'affaires de Boulogne/Issy les Moulineaux s'est positionné avec une forte ambition environnementale dès sa création. Les tours ont, pour la grande majorité, été construites après les années 2000 et sont aux normes énergétiques contemporaines

(à l'exception de bâtiments plus anciens situés au centre d'Issy). La tour Sequana est un exemple en la matière: construite en 2009, elle est certifiée HQE en décomptant cinq cibles HQE atteintes avec le niveau « très performant » et six cibles HQE atteintes avec le

le niveau «performant». En outre, le slogan d'Issy "Issy l'audacieuse" montre bien la volonté de placer l'innovation au coeur du quartier. **Simultanément à sa création, fut construit le "Smart Grid" qui permet d'observer les consommations énergétiques, à la fois en produit et en local, mais aussi d'évaluer des usages plus vertueux.** Le quartier est donc inter-connecté et dispose d'un véritable tableau de bord prédictif et intelligent permettant d'anticiper la consommation et la production d'énergie. Le quartier multiplie les initiatives novatrices, notamment avec l'éco-quartier du Fort d'Issy, zone résidentielle

durable qui offre environ 1 650 nouveaux logements. Un système pneumatique de collecte de déchets a été mis en place et 90% des rues ont été rendues piétonnières. Chaque logement dispose d'un compteur Linky d'ERDF et d'un boîtier domotique Ijenko pour suivre la consommation d'électricité et agir en conséquence pour la réduire.

Les initiatives environnementales du quartier, appuyés de sa résilience, en font donc également **une vitrine qui attire des usagers des quartiers d'affaires internationaux.**

Nouvelle économie

Les initiatives en rapport à la nouvelle économie et aux nouveaux modes de travail sont au coeur des préoccupations du quartier. Ces préoccupations sont notamment appliquées à l'espace interne de bureaux. Louis Berger (bureau d'étude d'ingénierie), par exemple est en train de passer de bureaux fermés à de l'open-space tandis que Bouygues immobilier transforme ses open-spaces en espaces de co-working afin de densifier ses espaces de travail sans en pénaliser l'usage. **Nextdoor Issy Village propose un espace de travail convivial avec des baux plus courts et plus flexibles afin d'attirer les startups qui ne souhaitent pas s'engager sur 3, 6 ou 9 ans.** Les entreprises peuvent résilier facilement ou louer des mètres carrés supplémentaires lorsqu'elles sont en pleine croissance. Cette flexibilité propre aux pratiques de la nouvelle économie attire un grand nombre de

startups, de PME et d'entreprises liées aux médias et aux TIC. Ces lieux alternatifs permettent également **de créer du lien et d'échanger avec d'autres entreprises** qui leurs ressemblent au cours de meet-ups, de conférences et d'ateliers organisés sur le site, ce qui se révèle être un vecteur de dynamisme précieux. La proximité avec d'autres entreprises permet également la diversité des échanges : "Les échanges avec les autres occupants, dont l'activité diffère complètement de la nôtre, est là aussi une véritable bouffée d'air frais." explique Jonathan Zeitoun, responsable de programmes immobiliers chez Pierre Etoile. Dans ces espaces de travail partagés, **la culture de la commensalité est mise à l'honneur** notamment sur les pauses déjeuners ou les dîners où l'on invite parfois des chefs à venir cuisiner.

Stratégie de place

À l'échelle de Paris, tous les quartiers d'affaires ont en commun la caractéristique d'être spécialisés et la diversité de leurs spécialisations peut être perçue comme un vecteur de complémentarité. Les quartiers sont toujours, à degrés divers, thématiques. Un des secteurs les plus présents et les plus caractéristiques du quartier de Boulogne/Issy-les-Moulineaux par exemple est celui des **médias (notamment avec la présence de grands groupes médiatiques et des studios à Boulogne), de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication** et des nouvelles technologies plus largement.

En outre, Issy-les-Moulineaux bénéficie d'un lien direct avec La Défense grâce à la ligne de tramway T2. Cependant, il est difficile de parler d'une stratégie à l'échelle de la place parisienne. Dans le quartier d'affaires d'Issy, la proximité avec Paris (et donc le QCA) et la Défense est perçue et présentée comme un atout mais on ne peut tout de même pas parler d'initiatives réelles qui viseraient à développer la complémentarité existante.

Sources:

Entretiens:

- Amélie Bonnet, Chef de projets, Direction Montage et Aménagement chez Bouygues Immobilier

Sources:

Knight Frank (2015), The Investment Market H1 2015, Ile-de-France/Focus CBD
Ville de Boulogne-Billancourt, Plan local d'urbanisme
Site internet de Nextdoor Issy Village, <http://www.nextdoor.fr/>
Site internet de la ville d'Issy-les-Moulineaux : <http://www.issy.com>



PARIS La Défense

La Défense, quartier érigé dans les années 1960, se singularise par une concentration forte des activités économiques, financières et des activités bancaires et d'assurance (depuis les années 2000). Elle accueille ainsi environ 400 entreprises, dont 75% de sièges sociaux, 15 entreprises de Fortune 500 et 8% de PME. Notable bassin d'emploi de la métropole parisienne (160 000 employés dont 57,5 % de cadres), le quartier constitue un pôle central et hyperconnecté, fortement intégré à la métropole par un réseau d'axes de communication et de transports développé, mais plus localement, à une vaste zone de l'ouest parisien où l'activité tertiaire est particulièrement puissante.

La gouvernance de la dalle de la Défense est gérée par l'ÉPADESA et Defacto chargés respectivement de l'aménagement du site, de l'exploitation et sa promotion. Quartier entièrement planifié, la Défense bénéficie d'une gouvernance forte et d'une stratégie de développement dynamique qui s'organise notamment autour de 4 piliers : « Upgrade, Live, Reinvent, Attract » (« améliorer, vivre, réinventer, attirer », Paris la défense by ÉPADESA (2015), « A new dynamic for Paris La Défense project »). En outre, la stratégie déployée pour l'horizon 2020 insiste sur les fonctions de la Défense en tant que créateur d'opportunités, facilitateur de projets, partenaire de conception de projets.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : depuis 1960
Superficie : 400 ha



Offre immobilière

Bureaux : 3 500 000 m²
(25% du parc en grade A)



Habitants

Habitants : 20 000 m²
Aire résidentielle : 600 000 m²



Entreprises

Nombre d'entreprises : 400
Employés sur site : 160 000



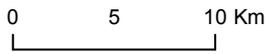
Secteurs d'activité

Assurance et banques : 17%
Audit et conseil : 19%
Energie : 18%
Industrie/manufacture : 18%
Autre : 14%



Organisme en charge

ÉPADESA / DEFACTO



La Défense a connu **plusieurs phases de développement**, la première dans les années 1960-1970. Puis, à la fin des années 1990, l'expansion reprend. La nécessité d'accélérer le renouvellement du parc s'est posée dans les années 2000, la majorité des immeubles ayant alors plus de trente ans. C'est dans ce contexte que s'est lancé en 2006, le pan du Renouveau de La Défense qui inclut notamment des réflexions sur l'intégration de la Défense au tissu urbain des communes alentours.

Aujourd'hui, la Défense est le premier quartier d'affaires européen. **Les dynamiques actuelles sont orientées vers le développement et l'expansion du quartier**: 150 000 m² de bureaux supplémentaires sont construits dans le cadre des opérations de démolition/reconstruction, 300 000 m² de bureaux dans le cadre d'opérations neuves ainsi que 100 000 m² de logements.

La gouvernance de la dalle de la Défense est orchestrée par deux entités: l'EPADESA (Établissement public d'aménagement de la Défense Seine Arche) et

Defacto (Etablissement public de gestion du quartier d'affaires de la Défense) dont les rôles sont complémentaires. L'EPADESA effectue les études préliminaires d'urbanisme et les études de faisabilité technique des différentes opérations ainsi que les travaux d'infrastructures nécessaires au développement du site tandis que Defacto est chargé de l'exploitation, de la promotion et de l'animation du quartier. Cette complémentarité se double d'une action collaborative : Defacto, en propriétaire des espaces publics de la Défense, transfère provisoirement la propriété de certains périmètres à l'Epadesa au fur et à mesure de la réalisation des travaux d'aménagement et retrouve ensuite la propriété des espaces nouvellement aménagés afin d'en assurer l'exploitation. Defacto est donc chargé d'assurer l'entretien et l'amélioration des espaces publics, l'accueil et l'information des utilisateurs, la location et la valorisation des espaces ainsi que de la promotion et du développement du territoire Paris La Défense.

Attractivité urbaine

Le site de la défense est très accessible grâce à sa place centrale comme noeud de communication, **87% personnes s'y rendent en transport en commun**. De plus, des chantiers d'amélioration sont largement engagés : une connection directe à la Garde du Nord (et donc au nord de l'Europe) est prévue grâce à l'extension d'EOLE (horizon 2020). Des connexions rapides seront également rendues possibles vers Roissy et Le Bourget, avec l'arrivée du Grand Paris Express et notamment la ligne 15 et la ligne 17, avec un changement à Pleyel.

Sur le site, l'offre de stationnement s'organise autour de 16 parkings (pour un total 22 000 places), d'un terminus de bus et de quatre stations de taxis. L'offre cycliste toutefois est encore limitée. Enfin, le site est accessible aux personnes à mobilité réduite avec un total de 31 hectares de dalle piétonne et de 48 liaisons mécaniques sous gestion Defacto mises à leur disposition.

La diversité et le développement des activités commerciales et culturelle est au coeur des réflexions des organismes chargés du développement du site (il bénéficie notamment d'une certaine mixité avec 600 commerces, 16 cinémas, 600 000 m² de logements et 12 hectares d'espaces verts qui contribuent à en faire un lieu de vie.) **Classée zone touristique**, La Défense

attire 8,5 millions de touristes chaque année grâce à une offre hôtelière de qualité. La Défense est aussi reconnue pour les services relatifs au confort des salariés qui y sont présents: environ 5 clubs de sports, 4 crèches, des restaurants ainsi que des conciergeries d'entreprises.

Cependant, Il faut noter l'absence de bistrot ou de bars au cadre moderne et confortable. A la Défense, il n'y a que deux restaurants haut de gamme qui sont souvent remplis le midi mais peu attractifs le soir. **On déplore donc un manque d'espaces propices à la détente, à l'échange informel, et au "réseautage"**. Des initiatives pour développer l'animation du quartier sont néanmoins mises en place : manifestations culturelles et sportives, musée à ciel ouvert notamment avec les nuits urbaines, parcours interactif autour du site, dont la première édition fut organisée par Defacto en Septembre 2015. L'Arena Natterre La Défense (espace événementiel culturel et sportif et polyvalent de 40 000 places) sera livré en 2017 afin de doter le quartier d'un équipement au rayonnement métropolitain, accélérant ainsi le développement d'une continuité effective entre le plateau d'affaires, les Terrasses de l'Arche et le futur quartier des Groues (70 hectares).

Environnement et résilience

La résilience du site repose d'abord sur un marché immobilier solide et le dynamisme des investissements qu'il attire. La Défense a profité d'une moyenne annuelle d'occupation supplémentaire de 180 000 m² au cours des dix dernières années. En effet La Défense

est un des territoires les plus dynamiques de la métropole en termes d'investissements reçus. Les projets d'aménagement du site participent donc d'un dynamisme réel. Ainsi, **le principal enjeu de La Défense est double: il est lié à son expansion et**

à sa capacité à renouveler son offre immobilière. Il faut aussi veiller à l'équilibre bureaux/logements sur le site, qui est un vecteur de résilience considérable. Par ailleurs, la totalité de l'offre future neuve ou restructurée est certifiée (23% BREEAM, 8% LEED, 69% HQE) et 36% des immeubles livrés à la Défense ont un label HPE (25% THPE et 75% BBC). La question énergétique est donc au cœur des problématiques de construction et de rénovation.

En terme de biodiversité, si le site de la Défense forme un ensemble très minéral, la trame verte et bleue tend également à être développée à travers la réalisation d'espaces verts, la requalification de certains espaces (tels que le boulevard circulaire au sud en boulevard urbain), et la volonté de faire des bâtiments des supports de biodiversité (revégétalisation des bâtiments comme moyen d'adaptation aux changements climatiques).

★★

Nouvelle économie

Les secteurs d'activités représentés sur le site tendent à se diversifier avec un afflux de sièges d'entreprises du secteur des TIC (ou des TMT) et l'arrivée de startups en croissance comme Groupon, Ennesys (sur Les Groues), Here (Nokia)... En outre, les entreprises occupant une surface de moins de 5 000 m² s'intéressent de plus en plus à l'Espace Défense Seine Arche et contribuent ainsi à générer une diversité de plus en plus grande des secteurs présents. Pour encourager leur intégration sur le site, Nextdoor s'implantera en 2016 sur Cœur Défense et deviendra le premier cœur majeur d'hébergement de petites entreprises et de startups sur 5 000 m². Enfin, pour renforcer le dynamisme professionnel de la Défense, de nombreux réseaux sont mis en place

pour encourager des synergies ("Plato La Défense", au service des PME-PMI, ou encore "Campus La Défense" qui fédère les établissements d'enseignement pour renforcer leur visibilité et promouvoir les formations. Les stratégies d'ouverture à la nouvelle économie sont notamment comprises en termes d'innovation : 60 laboratoires et 9 incubateurs existent déjà sur le site.

Des stratégies liées à la mise en place de réseaux pour encourager les synergies participent également à cette ouverture; l'incubateur « Pépite PON Start-up » favorise ainsi l'entrepreneuriat au sein de la communauté étudiante et le Réseau FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) réunit des entreprises engagées dans leur responsabilité sociale et sociétale.

★★★

Stratégie de place

À l'échelle de la Métropole, La Défense tend à entretenir des liens plus directs avec les autres quartiers d'affaires, notamment avec le QCA et Issy-Les-Moulineaux auquel il est relié grâce à la ligne de tramway T2. Des logiques de complémentarités sont mises en lumière par l'EPADESA avec le quartier central d'affaires parisien. Il existe une étroite interaction entre le QCA et la Défense : les touristes attirés par le patrimoine culturel et historique de Paris souhaitent souvent compléter leur visite par les gratte-ciels futuristes de la Défense. La différence et la complémentarité des secteurs d'emplois des deux pôles est également intéressante : le QCA, pôle mixte en termes d'activités se distingue par une spécialisation plutôt tournée vers les services aux professionnels, tandis que le quartier de La Défense est plus largement spécialisé dans les activités de finance-assurance, de support et de conseil, d'informatique.

A cela peut s'ajouter une complémentarité de l'offre commerciale et événementielle (les capacités d'hébergement et de restauration dans le QCA permettent de compléter l'offre de La Défense), une complémentarité de l'image de marque (l'image de Paris et son influence mondiale bénéficie directement à l'attrait de la Défense, qui avec ses larges surfaces peut attirer des entreprises de taille plus importante). Si ces **logiques de complémentarité sont réelles**, l'ambition de la défense de devenir un pôle innovant notamment dans le secteur du développement durable (en important le modèle du Smart Grid d'Issy-les-Moulineaux), peut peut-être faire de l'ombre à un quartier d'affaires comme Issy-les-Moulineaux qui fonde largement son attractivité sur de telles innovations.

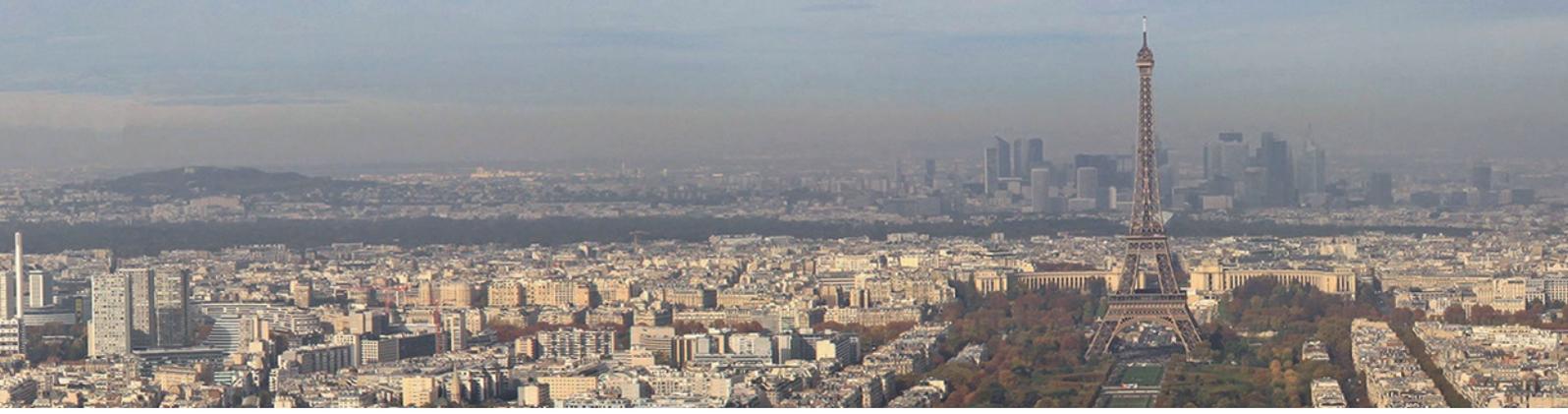
Sources:

Entretiens:

- Xavier Brissy, Direction de la Stratégie, EPADESA
- Capucine Marescal, Chef de service relation clients chez Defacto

Sources:

- Goodwill Management, EPADESA, Mesure de la valeur immatérielle du Quartier Central des Affaires de Paris et comparaison avec celle de La Défense
- EPADESA, Orientations stratégiques 2025, « La Défense Seine Arche, Stratégie 2025
- Goodwill Management, Intangible Valuation of Business Districts, 4th February, 2015
- EPADESA (2015), Paris La Défense, A new dynamic for Paris La Défense Project
- APUR, Le tissu économique des quartiers de gare de la ligne 15 ouest du métro du Grand Paris, « une vocation économique confirmée »



PARIS **Quartier central des affaires**

Le Quartier central des affaires parisien est le quartier historique des affaires de Paris. Il commence à se spécialiser au XIX^e siècle et est désormais un pôle d'emploi et d'affaires majeur à l'échelle européenne et mondiale. Situé dans l'hyper-centre parisien, il est formé d'une partie des 1^{er}, 2^e, 8^e, 9^e, 16^e et 17^e arrondissements. Il est schématiquement délimité à l'Ouest par La Porte Maillot, l'avenue de Malakoff et le Trocadéro; au Nord, par le boulevard Pereire, le boulevard de Courcelles, la rue de Rome et la Gare Saint Lazare et à l'Est, par la rue Montmartre et la rue du Louvre, au Sud la rue de rivoli puis la Seine. Il équivaut ainsi à 18 % de la superficie de Paris (hors bois de Boulogne et de Vincennes) et est caractérisé par une densité en sièges sociaux de grands groupes nationaux et internationaux des plus importantes de l'agglomération. Large bassin d'emploi, l'accès à une main d'oeuvre qualifiée, la proximité des centres

de décisions politiques (et notamment la Présidence de la République et le Ministère de l'Intérieur), institutionnels, privés, une accessibilité privilégiée grâce à un réseau de transports en commun hyper-développé participent également à faire du pôle d'affaires central un des quartiers les plus attractifs de la métropole. Le QCA bénéficie d'une image de marque d'exception notamment grâce à ses activités commerciales et culturelles historiques. Il attire ainsi de nombreuses entreprises internationales des plus importantes (selon le classement Fortune global 500, le QCA et sa périphérie sud accueillait 27 des 37 sièges des plus grandes entreprises mondiales implantées en France en 2005) mais également des structures plus réduites et des startups. Les secteurs d'activités présents sur le site présentent une variété intéressante: activités bancaires et financières ainsi que le secteur des services aux entreprises, du luxe et des nouvelles technologies.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : Depuis le XIX^e siècle
Superficie : 3 100 ha



Entreprises

Nombre d'employés : 620 000



Parc de bureaux

Bureaux : 6 834 000 m²



Secteurs d'activité

Finance, banques, assurance
Services aux entreprises
Luxe



Habitants

Habitants : 475 500

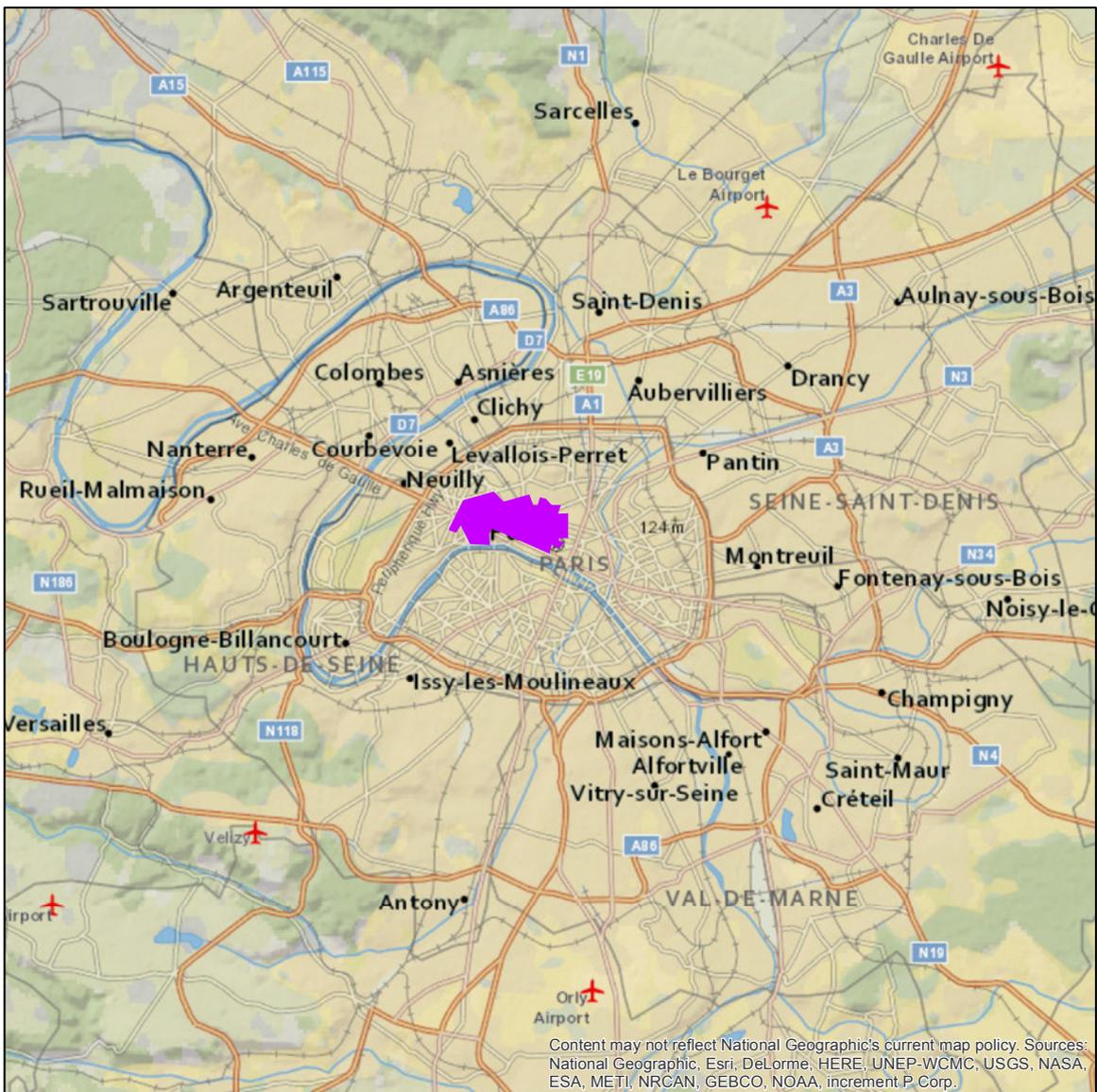


Organisme en charge

Ville de Paris/Paris&Co



0 5 10 Km



Le quartier central des affaires parisien, qui regroupe 19 portions de quartiers dans 6 arrondissements, est un pôle tertiaire extrêmement attractif. Son territoire recouvre l'ensemble des îlots les plus denses en emploi de l'ouest de la capitale. Le QCA regroupe 28,4 % des emplois parisiens sur moins de 8% du territoire de Paris. Il bénéficie d'un **effet d'adresse prestigieux** qui est un des principaux supports de son dynamisme. Le QCA accueillait **27 des 37 sièges des plus grandes entreprises mondiales** implantées en France en 2005. Son dynamisme se traduit par la présence de **secteurs d'activités diversifiés** : banques et activités financières, assurances, sociétés de conseil, cabinets d'avocat, sièges sociaux et holding de grands groupes sont tous présents sur le site. Son image prestigieuse lui doit la présence de grands groupes liés aux nouvelles technologies tels que le Bon Coin, Booking.com (Paris 8) et Google (Paris 9), au domaine du luxe (Montblanc et Fendi localisés à Paris 8) mais également de grands groupes liés à la communication tel que Publicis. Si de façon globale, le QCA se porte bien. Il faut tout

de même noter une chute des investissements reçus qui représentent désormais 17% des parts de marché investis dans la Métropole du Grand Paris, ce qui traduit une chute de 49% en comparaison des investissements reçus par le quartier en 2014 (Knight Frank). La particularité du QCA réside également dans son mode de gouvernance. **Administré par la Ville de Paris, il cristallise les politiques de développement économique qui touche plus largement la métropole.** Le rôle de Paris&Co, chargé de la promotion du QCA et de l'accueil des investisseurs internationaux (sous l'égide de la Ville de Paris et de la région Île-de-France) opère d'ailleurs également à l'échelle de la métropole puisqu'il contribue à la promotion économique de la métropole et de l'écosystème francilien à l'international. En outre, un des enjeux principaux du QCA est lié à son développement historique : **la patrimonialisation des immeubles anciens et la volonté de conservation** de l'architecture parisienne peuvent contraindre les projets de développement ce qui contraste le dynamisme des projets de construction des autres quartiers d'affaires parisiens.

Attractivité urbaine

La **centralité** du quartier d'affaires parisien ainsi que la diversité des activités et des secteurs présents sont un réel support de son attractivité urbaine. Il est desservi par 14 lignes de métros, 5 lignes de RER, 3 lignes de Tramway ainsi que 20,000 velibs (vélos en libre-service) et 371 Km de pistes cyclables. Situé au coeur de la capitale, la mixité urbaine qui le caractérise en fait un lieu d'exception pour les investisseurs: il se distingue par une vie commerciale riche et mondialement reconnue (Galeries Lafayette, Grands Magasins...), une vie culturelle historique ainsi qu'une offre d'hôtels et de restaurants mondialement reconnue. En outre, à travers l'intégration du QCA au reste de la ville, sa **mixité fonctionnelle** est intéressante pour les usagers du QCA qui habitent le plus souvent la capitale. Ainsi, l'attractivité du QCA parisien n'est plus à prouver : la densité des sièges sociaux des grands groupes nationaux et internationaux est la plus importante de l'agglomération, il attire principalement les entreprises à la recherche de locaux inférieurs à 1000 m² (PME et sièges sociaux). Si le QCA bénéficie d'une attractivité particulière, elle est également renforcée par des initiatives de Paris&Co qui offre de nombreux services aux entreprises nationales et internationales notamment liées à l'information, au conseil et au réseautage d'affaires. Paris&co

propose aux entreprises désireuses de s'installer dans le QCA des informations quant à leur déploiement opérationnel et une aide sur mesure pour les démarches administratives et juridiques. Récemment, Paris&Co a mis en place le "Paris Landing Pack", un programme d'accueil dédié aux entreprises internationales qui a pour but de faciliter leur installation : pendant une durée de 1 à 12 mois, les entreprises bénéficiant du programme disposent notamment de formalités administratives et logistiques limitées. En outre le programme inclut un bureau dans un incubateur parisien, une solution d'hébergement, un support dédié pour les entrepreneurs étrangers ainsi qu'un accès à de nombreux événements de réseautage. Tout est pensé pour développer encore le dynamisme d'un des pôles les plus attractifs de la métropole. Cependant, le QCA n'échappe pas au mode binaire dont peuvent souffrir les quartiers d'affaires dans la mesure où il est moins dynamique le week-end (et notamment le dimanche, les magasins étant fermés) qu'en semaine. En outre, si la mixité fonctionnelle du quartier est intéressante dès lors qu'elle peut être pensée à l'échelle de la ville, l'hypercentralité du QCA se traduit par des loyers élevés et une offre de logements sociaux limitée.

Environnement et résilience

**

Les questions environnementales ne font pas l'objet d'une stratégie particulière dans le QCA. Cela peut-être lié à son mode de gouvernance qui opère plus largement dans la métropole ainsi qu'à son développement historique et sa large quantité d'immeubles

patrimonialisés. Le QCA est notamment caractérisé par ses **immeubles haussmanniens**, qui, bien qu'ils soient liés au prestige parisien dans les représentations collectives, restent **assez faibles en matière de performance énergétique**. Cependant, des politiques

environnementales sont mises en place plus largement à l'échelle de la ville, pour un Paris plus durable. En outre, l'accueil de la **COP21**, conférence des Nations Unies sur les changements climatiques mondialement médiatisée, en 2015 à Paris, a permis à la ville de Paris de renouveler son positionnement pour un environnement parisien écologique et durable. Le **QCA est intégré dans les stratégies environnementales de la métropole** :

depuis 2012, 100 % des livraisons de bureaux neufs ou restructurés et des transactions de 1ère main de bureaux, soit 5 000 m², bénéficient d'une certification environnementale. Parmi eux, 74 % des immeubles ont fait l'objet d'une certification HQE (Haute Qualité Environnementale) et 41 % bénéficient d'un label HPE (Haute Performance Energétique).

Nouvelle économie

De véritables géants du numérique tels que **Google et Facebook** sont présents dans le QCA. D'ailleurs, l'ouverture à la nouvelle économie fait l'objet de volontés politiques particulièrement fortes à l'échelle de la métropole. Le but de l'administration de la ville est exprimé clairement par Paris&Co: **faire de Paris un hub international pour l'économie de l'innovation**. De nombreux projets sont mis en place pour en faire un pôle innovant tels que le Hacking de l'Hotél de Ville qui a rassemblé 1 600 acteurs de l'écosystème de l'innovation parisien à travers **différents événements** tels que Startups Meet Up, The 50 startups Council et le Start Up Job Day qui sont des événements de rencontres, de discussions et de réseautages entre les acteurs de la filière innovation parisienne. En outre, le Grand prix de l'innovation de la ville de Paris récompense les entreprises qui améliorent la qualité de vie de la capitale et revitalisent la

fabrique économique de la ville. Le Urban Lab, mis en place par Paris&Co initie également des projets intéressants liés à l'innovation tels que le projet Logistique Urbaine Durable qui permet le test en situation réelle de solutions innovantes en matière de logistique urbaine sur une durée qui peut aller jusqu'à un an. En outre, le Club Open Innovation a pour objectif de **développer des synergies en lien avec l'innovation entre startups et grandes entreprises** : plus de 60 leaders français et internationaux sont membres de ce club qui organise des rencontres sur mesure entre grandes entreprises et des startups de manière à développer des synergies. Toutes ces initiatives profitent au QCA qui a d'ailleurs son lot d'incubateurs (50 Partners dans le 1er arrondissement, La Paillasse et Numa dans le 2e arrondissement) qui proposent environ 1530m² d'espaces de co-working et des installations adaptées.

**

Stratégie de place

L'image prestigieuse et la centralité du QCA en font un pôle tertiaire d'exception à l'échelle de la métropole. Administré par la Ville de Paris, il est **géré comme part intégrante du territoire métropolitain** et ne peut donc être appréhendé comme un pôle isolé. Il entretient notamment d'**étroites relations avec l'axe Défense**. Il s'inscrit en effet dans une continuité économique dynamique avec ce deuxième pôle qui en est une extension depuis les années 1960. D'ailleurs, de la même façon qu'à Londres où Canary Wharf a été construit pour soutenir la City, sans lequel le "square mile" londonien aurait pu connaître un développement difficile, le QCA parisien prospère grâce aux complémentarités qu'il entretient avec la Défense. Par exemple, les touristes attirés par le patrimoine culturel et historique de Paris souhaitent souvent compléter leur visite par les gratte-ciels futuristes de la Défense. La différence et la complémentarité des secteurs d'emplois des deux pôles

est également intéressante : le QCA, pôle mixte en terme d'activités se distingue par une spécialisation plutôt tournée vers les services aux professionnels, tandis que le quartier de La Défense est plus largement spécialisé dans les activités de finance-assurance, de support et de conseil et d'informatique. **L'hyper-centralité du QCA permet également des liens avec tous les autres quartiers de la métropole** qui, à travers leurs différences et leurs spécialisations variées, complètent l'offre d'affaires de la métropole parisienne pour en faire une place mondialement attractive. **L'effet d'adresse** dont bénéficient certaines zones de quartiers d'affaires proches de Paris, tels que Issy-les-Moulineaux ou encore le pôle tertiaire Saint-Denis/Saint-Ouen, peut être vu comme un avantage direct de l'image dynamique et prestigieuse de la place parisienne, dont le QCA est l'un des principaux supports.

Sources:

Entretiens:

- Romain Guillet, direction des politiques territoriales à la Chambre du Commerce et de l'Industrie d'Île-de-France le 8 avril 2016

Sources:

APUR, le quartier central des affaires de Paris, Octobre 2007.

Knight Frank, The Investment Market, Ile-de-France/focus CBD, 2015.

Knight Frank, Paris Vision 2015, «L'immobilier d'entreprise en IDF, Bilan et perspectives»

Parisandco.com



PARIS Saint-Denis/Saint-Ouen

Saint-Denis/Saint-Ouen est devenu le troisième pôle d'affaires d'Ile-de-France, derrière le quartier central d'affaires parisien et la Défense. Sa proximité avec la métropole est un atout considérable pour le quartier, situé proche de Paris dans la banlieue nord, d'ailleurs supporté par une accessibilité intéressante par plusieurs réseaux et à diverses échelles : à l'échelle du Grand Paris il est le seul pôle tertiaire qui est desservi par deux gares de RER (RER C et RER D, première station après Paris sur les deux lignes), la ligne 13 du métro ainsi que plusieurs lignes de tramway qui jalonnent le territoire.

La genèse du pôle d'affaires de Saint-Denis/Saint-Ouen, territoire caractérisé par un passé industriel fort, fut pensée dès le début des années 90. L'aménagement d'un pôle tertiaire sur la commune accompagnait la désindustrialisation de la Plaine Saint-Denis et traduisait des

volontés politiques de valorisation du territoire. Géré par l'Établissement territorial public de Plaine Commune, le quartier d'affaires bénéficie de politiques d'aménagement pensées à l'échelle de la commune, ce qui permet un développement plus cohérent et une intégration stratégique des quartiers à l'échelle du territoire communal. Leur aménagement est d'ailleurs souvent pensé de manière à favoriser la mixité : les activités tertiaires et audiovisuelles coexistent avec les lieux d'habitation, des commerces et des espaces verts. La programmation de la zone est intéressante : une grande part d'activités audiovisuelles (studios, sièges de chaînes télévisées) et de nombreuses sociétés travaillant dans le domaine du contenu et des technologies numériques sont présentes sur le territoire.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : 1990-2000

Superficie : Inconnue



Entreprises

30 000 entreprises (Plaine Commune)



Parc de bureaux

Bureaux : 2 135 000 m² *

(*sur les deux territoires)



Secteurs d'activité

Audiovisuel

Numérique

Services



Habitants

Habitants : 414 800*

Logements : 205 000 m² *



Organisme en charge

ETP Plaine Commune



0 5 10 Km



Le pôle d'affaires de Seine-Saint-Denis fut pensé en parallèle de la construction du Stade de France (livré en 1998). La construction du premier bâtiment fut donc entreprise **à la fin des années 1990 pour une livraison au début des années 2000**. Le projet de développement d'un axe tertiaire sur le territoire de Plaine Commune était motivé par des volontés de revalorisation et de dynamisation. Il s'agissait essentiellement **d'accompagner la désindustrialisation de la plaine Saint-Denis** qui fut jadis la plus vaste friche industrielle d'Europe (industries chimiques, textiles, métallurgiques, électriques).

Il regroupe notamment le quartier d'affaires **Landy-Pleyel à Saint-Denis, la ZAC Victor Hugo et les Docks de Saint-Ouen**. Le pôle tertiaire est administré par **l'EPT Plaine Commune** qui regroupe neuf villes de Seine-Saint-Denis (Aubervilliers, Épinay-sur-Seine, L'Île-Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Saint-Ouen, Stains et Villetaneuse.). Cette institution dispose d'un panel de compétences important ; ses champs d'actions regroupent notam-

ment le développement économique, urbain et social du territoire ainsi que la gestion de l'espace public. S'il n'y a pas d'instance de gouvernance spécifiquement dédiée à la gestion du pôle d'affaires, cette forme de gouvernance présente des atouts certains pour le développement du quartier. La multiplicité de ses champs d'action donne à Plaine Commune une effectivité non négligeable et lui permet de mener un développement stratégique du territoire qui autorise une plus grande intégration du quartier d'affaires à petite échelle. **Cette effectivité peut notamment être traduite par le dynamisme des constructions et des projets d'aménagements** (ZAC Landy Pleyel, éco-quartier Universeine, Docks de Saint-Ouen, ...). Aussi, une autre particularité du quartier d'affaires de Saint-Denis, liée à son mode de gouvernance, est **la mixité présente dans la plupart des projets développés**, visant à respecter un équilibre entre logements et bureaux, zones d'activités commerciales, espaces publics et espaces verts.

Attractivité urbaine

*

Le pôle d'affaires de Saint-Denis/Saint-Ouen bénéficie d'un réseau de transports en commun développé. Il est desservi par deux lignes de RER (RER C et D), la ligne 13 ainsi que plusieurs lignes de bus et de tramway. La proximité du quartier avec Paris et son accessibilité sont de véritables atouts qui tendent encore à être développés. En effet, le Grand Paris Express reliera La Défense, Pleyel vers le nord, la Courneuve, le Bourget et Roissy CDG vers l'est. Un prolongement de la ligne 14 est également prévu à Saint-Ouen puis à Pleyel reliant ainsi le quartier directement à la gare Saint-Lazare et au centre parisien. En outre le quartier d'affaires jouit d'une image dynamique et spécialisée autour des activités numériques et créatives. Cette image est liée à l'histoire du territoire sur lequel il est implanté, site historique pour l'accueil de plateaux de cinéma ainsi que de prestataires techniques. Le territoire a su progressivement attirer et concentrer d'autres activités favorisant ainsi l'émergence d'une véritable filière Image au sein de laquelle figurent de nombreuses sociétés dans le domaine du contenu et des technologies numériques. Il a permis également que soit renouvelée une part importante de l'offre technique en permettant à des sociétés de cinéma ou de l'audiovisuel de disposer chacune dans leurs domaines de plateaux

high tech. Parce qu'il dispose d'atouts spécifiques en matière d'infrastructures et de réseaux numériques, le territoire a aussi attiré de nouveaux segments de l'économie numérique : data center, e-commerce, infogérance, téléphonie mobile...etc. En outre, pour tirer profit de cette spécialisation intéressante, de nombreux événements professionnels sont organisés autour de ces domaines. Ils permettent de favoriser les synergies entre différents acteurs de la filière Image. Salon Paris Image Pro ou les Cross Vidéo Day : ces événements permettent de discuter et d'appréhender les nouvelles tendances et les technologies numériques. Si le site bénéficie d'une spécialisation réelle, la diversification est plutôt de mise lorsqu'il s'agit de veiller à conserver une certaine mixité bureaux/logements ainsi qu'une diversité commerciale attractive sur le site. L'exemple de la ZAC Landy Pleyel est parlant : ce pôle tertiaire majeur en phase d'achèvement aura notamment permis la création de 500 logements, 50 000m² de studios audiovisuels et 6000m² de commerces. Enfin, véritable moteur pour les investissements, la fiscalité immobilière est particulièrement attractive. En 2014, la redevance pour la création de bureaux était de 92,8€/m² (en comparaison d'une redevance de 371,22€/m² pour Paris).

Environnement et résilience

**

Un des défis les plus importants du quartier d'affaires de Saint-Denis/Saint-Ouen est lié à la date de sa création. Le pôle de Saint-Denis forme un ensemble assez hétérogène et une grande part des immeubles conçus à la fin des années 1990 et au début des années 2000 ne sont pas aux normes énergétiques

contemporaines. Cependant, les enjeux de résilience environnementale sont au cœur des préoccupations de l'EPT Plaine Commune qui est engagé dans une politique d'écologie urbaine, notamment traduite par la charte entreprises-territoires signée en 2005, le

le plan climat énergie adopté en 2010 et la charte qualité des constructions neuves de bureaux, désormais imposée à tout promoteur et qui vise à **améliorer les performances énergétiques des bâtiments livrés**. Les bâtiments construits sont donc passés d'« énergivores » à « basse consommation » voire « passifs ». Le pôle de Saint-Denis/Saint-Ouen dispose également d'un environnement agréable grâce à sa trame verte et bleue et notamment les quais du canal de l'Ourq, réel atout paysager.

En outre, tous les projets d'aménagement développés sur la plaine Saint-Denis comportent des stratégies environnementales puissantes. **Plusieurs éco-quartiers sont en cours de réalisation à proximité du quartier d'affaires** tel que le projet d'aménagement des Docks de Saint-Ouen : d'une superficie de 100 ha, l'ensemble des équipements sera certifié par la démarche HQE et il accueillera un grand parc paysager de 12 ha. L'éco-quartier Universeine d'une superficie de 130 000m² sera la première opération certifiée HQE-aménagement du Grand Paris.

Nouvelle économie

Grâce aux spécialisations fortes du territoire de Plaine Commune dans les nouvelles technologies et le numérique, **le pôle d'affaires est perçu comme un leader dans le domaine des technologies innovantes et du numérique et se positionne comme la capitale française du data-center**. L'EPT Plaine Commune exprime une volonté de développer encore ce potentiel alors qu'il candidate au label « French Tech » (labélisation qui a pour objectifs d'identifier et de soutenir des éco-systèmes numériques particulièrement denses, dynamiques et visibles à l'international). De plus, un programme d'accélération territorialisé portant sur l'accompagnement des startups est également prévu afin de favoriser l'implantation et le développement d'un nombre significatif d'entreprises utilisant les technologies numériques. Le pôle d'affaires de Saint-Denis/Saint-Ouen, est également caractérisé par un **tissu important de PME/**

PMI attiré par les loyers modérés. Ce tissu tend encore à se développer et fait l'objet d'une réflexion spécifique au sein de Plaine Commune : le marché des petites surfaces qui permet aux entreprises d'envisager un parcours résidentiel sur le territoire au fur et à mesure de leur développement est un atout qu'il faut prendre en considération. Le parc Innovespace poursuit son remplissage avec des transactions dans des lots destinées à des TPE et PME : S3M, Eucadis Holding, Lycamobile. En outre, s'il y a des espaces de co-working à Saint-Ouen (ex : Be co-working) il n'y en a pas à Saint-Denis mais l'offre tend à être développée. Un permis de construire vient notamment d'être déposé dans le contexte du projet Universeine, pour la réalisation d'un « hôtel numérique » de 6 666m² qui comprendra un espace de co-working et des étages aux surfaces particulièrement modulables.

**

Stratégie de place

La gouvernance du pôle d'affaires constitué des pôles de Saint-Denis et de Saint-Ouen est orchestrée à l'échelle de l'agglomération de Plaine Commune. Ces pôles ne peuvent donc pas être pensés indépendamment du territoire plus vaste géré par l'EPT. **Cette intégration au territoire communal renforce les logiques de spécialisation** en intégrant les quartiers d'affaires dans un pôle tertiaire plus large à travers la mise en place de stratégies dédiées au renforcement des activités technologiques et numériques. Parallèlement, il existe des logiques de **complémentarités locales entre les autres pôles tertiaires de la commune** : si, par exemple, les espaces de co-working restent limités à Saint-Denis, ils sont présents à proximité et peuvent permettre aux entreprises qui se développent d'avoir ensuite accès à des surfaces plus importantes dans le quartier. Le dynamisme des constructions et des projets d'aménagement sur le territoire de Plaine Commune tend également à

en développer l'attractivité.

À l'échelle de la métropole du Grand-Paris, **le quartier d'affaires sera relié à d'autres quartiers parisiens**: une liaison directe vers la Défense avec la construction d'une gare du Grand Paris Express à Pleyel ainsi qu'un accès privilégié à l'hyper-centre parisien grâce au prolongement de la ligne 14 à Saint-Denis. En outre, le quartier d'affaires de Saint-Denis possède de véritables atouts quant au marché compétitif de l'immobilier de bureaux des quartiers d'affaires parisiens car il permet aux investisseurs de bénéficier d'une fiscalité avantageuse et de loyers modérés. Le déménagement récent du siège de SNCF de Montparnasse à Saint-Denis est un exemple parlant : notamment motivé par l'espoir d'une économie de 10 millions d'euros par an de loyer.

Sources:

Entretiens:

- Philippe Mouchel, Directeur du développement économique à Plaine Commune. Jeudi 7 avril 2016

Sources:

Plaine Commune, Un territoire d'attractivité en Ile-de-France, «Les projets immobiliers d'entreprises 2014-2015»



TOKYO Marunouchi

Marunouchi est le plus important et le plus central des quartiers d'affaires de Tokyo. Situé dans l'arrondissement spécial de Chiyoda, entre la gare et le palais impérial, le quartier s'étend sur environ 120 hectares et regroupe 4000 entreprises. Centre financier du Japon il abrite le siège des trois plus grosses banques du pays. Marunouchi représente 10% du PIB japonais soit l'équivalent du poids de La City pour l'Angleterre.

Les immeubles de grande hauteur qui abritent les employés du quartier ont été construits dans les années 1990 avec les premiers aménagements du quartier. Ils appartiennent pour la plupart à Mitsubishi Jisho, l'une des plus importantes entreprises immobilières du pays, qui possède par ailleurs 40% des terrains du quartier.

En dépit de sa centralité le quartier a été durement touché par la crise économique qui a ralenti le développement de ses activités dans les années 1985-1991.

Suite au projet de revitalisation du secteur OMY (Otemachi-Marunouchi-Yurakucho) dans les années 2000, le tissu du quartier a muté en profondeur. Impulsée à la fois par les politiques locales, nationales et la compagnie immobilière Mitsubishi, cette renaissance urbaine qui a favorisé l'attractivité du quartier s'accompagne toutefois de nouveaux défis notamment en ce qui concerne la gestion du stock de bureaux et le retour des populations au centre de la ville.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : Depuis le XIX^e siècle
Superficie : inconnue



Parc de bureaux

Bureaux : 7 200 000 m²



Habitants

Habitants : 54 462
(pour l'arrondissement de Chiyoda)



Entreprises

Nombre d'employés : 230 000
(pour le secteur OMY)



Secteurs d'activité

Finance/Assurance : 27%
Commerce : 12%
Information/média : 9%
Industries : 7%
Autres : 26%



Organisme en charge

Tokyo Metropolitan Council/ Mitsubishi Estate Co



Le parc de bureaux de Marunouchi s'est **constitué en deux temps**: lors des années 1970-1980 avec la financiarisation de l'économie mondiale. Puis de 2000 à 2010 après une profonde crise de 1985 à 1991 suite à l'éclatement de la bulle spéculative.

Cette crise s'est traduite par un ralentissement général des activités et une baisse de l'extension du parc de bureaux. Face à ce ralentissement et au risque de déclassement d'un quartier d'affaires aussi important (conurrencé à l'international, sur les marchés asiatiques, mais aussi par d'autres Q.A plus récents comme Shinjuku) **les politiques locales et nationales décident le renouvellement urbain du quartier au tournant des années 2000.**

La zone est alors classée zone prioritaire de re-développement urbain au sein du plan nommé: «urban renaissance», qui consiste en un zonage qui vise à faciliter les opérations de renaissance urbaine, encouragées par les entreprises privées comme Mitsubishi Jisho. Cette loi, qui s'inspire des premiers développements de Canary Wharf à Londres, permet aux entreprises de proposer elles-mêmes des plans de redéveloppement urbain qui doivent être ensuite validés par les autorités locales sous réserve d'offrir aux visiteurs et aux usagers un certain nombre de prestations et de services jugés d'utilité publique.

Une alliance public-privé et un dispositif d'aménagement urbain sont mis en place. Ce partenariat est sous l'influence du groupe Mitsubishi Jisho qui possède notamment 1/3 des terrains et 28 tours.

L'Etat, le gouvernement métropolitain, le gouvernement de l'arrondissement de Chiyoda et un regroupement d'acteurs privés s'entendent autour d'un plan commun nommé ABLE City (Amenity, business, life, environment). **L'objectif de ce plan est de transformer le CBD (Central Business District) en ABC (Amenity Business Core)** afin d'intégrer le quartier d'affaires dans la ville. Ce plan s'articule autour de 3 principes:

- Requalifier les espaces publics
- Renouveler l'offre immobilière de bureaux
- Diversifier les fonctions économiques du quartier.

Le gouvernement métropolitain de Tokyo (Tokyo Metropolitan Government Office) a insisté en outre sur quatre éléments qui contrastent avec le plan d'aménagement précédent: les aménités urbaines, la mixité des fonctions, la qualité environnementale et le risque sismique.

Attractivité urbaine

Greffé sur des infrastructures de transport, le quartier a une position centrale dans la ville de Tokyo. Marunouchi est **le quartier le mieux desservi**: 11 des 14 lignes de métro de Tokyo ont une halte dans le quartier qui compte de plus des connections rapides vers les deux aéroports et les banlieues du nord et du sud de la ville. Le trajet entre Marunouchi et l'aéroport de Tokyo ne prend par exemple que 25 minutes.

Marunouchi Nakadori Avenue (l'avenue principale du quartier) est l'une des rues commerçantes majeures de la ville. Le quartier compte 900 restaurants et magasins ainsi que diverses aménités culturelles où se jouent spectacles et divertissements. **L'animation culturelle et l'ambiance du quartier sont des enjeux importants** pour la gouvernance du quartier qui peut compter sur les 10 musées du quartier. Les rues sont nettoyées régulièrement par un service local qui

renseigne aussi les touristes et gens de passage. Elles ont été élargies de chaque côté pour les piétons. Le quartier jouit donc d'une image prestigieuse et d'une atmosphère calme. Il existe des termes qui font référence aux styles classiques et sobre des employés du quartier: «Marunouchi OL» (pour Office Lady) fait référence au style sobre des femmes qui travaillent dans le quartier et «salaryman», fait référence aux salariés des grands groupes, traditionnellement habillés de noir et de blanc.

Même si les tours construites après les années 1990, proposent aussi «des espaces de vie», le quartier conserve encore l'image un peu dépassée d'un quartier de bureaux traditionnel plus que d'un lieu de vie et d'animation dynamique de la métropole. Il est par ailleurs difficile de trouver le nombre réel d'habitants du quartier.

Environnement et résilience

La revitalisation du quartier (projet ABLE City) a mis l'accent sur **la piétonnisation et la création d'espace verts**, en particulier aux pieds des immeubles dont les COS (coefficient d'occupation des sols) ont été réduits, ce qui a permis de libérer de l'espace pour l'implantation de petits équipements de proximité tels que des commerces et des restaurants.

Toutefois, la relance de la fabrique urbaine et la redynamisation du secteur de OMY qui se sont

opérées principalement grâce à la «loi de renaissance urbaine» (évoquée précédemment) a conduit à **une sur-offre de bureaux**. En effet, toutes les grandes entreprises immobilières de Tokyo ont tiré avantage de la loi simultanément pour construire plus de bureaux. (Mitsubishi à OMY, Mitsui à Nihonbashi, Tokyo à Shibuya). Cette concurrence a conduit une offre de bureaux plus importante que le marché, ce qui a contribué à élever le taux de vacance «et à eu

pour effet nefaste de rendre plus volatiles les prix d'une année sur l'autre en fonction de la livraison des grands projets privés concurrents.» (Raphaël Languillon-Aussel, 2013)

Alors même que l'on assiste à un retour de la population tokyoïte vers le centre, le projet de renaissance urbaine mis en place à OMY ne propose aucune offre nouvelle de logements. Mené principalement par la compagnie immobilière Mitsubishi Jisho, le processus de revitalisation du secteur OMY ne propose

«que» des espaces de bureaux et de commerces supplémentaires. Enjeu important pour de nombreux quartiers d'affaires dans le monde, la résidentialisation ne fait pas partie des priorités de la gouvernance du quartier.

Le risque de séismes et d'inondations est pris au sérieux par les autorités qui, au delà des normes, développe des systèmes anti-sismiques et anti-inondations à échelle de l'objet architectural et du quartier.

Nouvelle économie

Outre les services classiques des Q.A (Wifi, parking, ...) le quartier a lancé **une plateforme (EGG JAPAN) de création et de mise en relation des entreprises** du quartier pour favoriser l'essor des entreprises du quartier ainsi que les opportunités de synergies inter-entreprises.

"Il est parfois compliqué de trouver des partenaires ici. C'est pour cela que nous créons des réseaux, des échanges entre les uns et les autres" indique Naoto Aiba, le Président du Comité pour le développement et la gestion de Otemachi-Marunouchi-Yurakucho. Plusieurs autres services sont proposés aux entreprises du quartier: présentation des clients, conférences par des spécialistes, conseils aux entreprises étrangères pour s'implanter sur le marché japonais,

location de matériel de bureaux, ou encore l'utilisation d'espaces de conférences sur demande et une adresse email mentionnant l'adresse du quartier.

Au départ, les incubateurs utilisaient des espaces vacants du quartier, puis ils se sont installés dans la tour Shin Marunouchi. Construite en 2007 c'est la plus haute tour de l'arrondissement de Chiyoda.

FINOLAB est une autre initiative mise en place dans le quartier voisin (Otemachi) pour **encourager les startups du domaine de la fintech** (finance et nouvelles technologies). Le principe est simple et assez similaire à «LEVEL 39» à Canary Warf: mettre à disposition des bureaux partagés (de taille variable) au coeur du quartier d'affaires pour encourager les synergies entre les deux domaines.

Stratégie de place

Pour renforcer l'attractivité et la compétitivité de ses territoires, la ville veut attirer des investisseurs privés. Le gouvernement métropolitain de Tokyo (TMG) s'appuie activement sur des partenariats public-privé pour redévelopper ses quartiers d'affaires. Pour cela la ville a mis en place **des mesures de zoning** qui ciblent ces derniers (ainsi que certaines aires urbaines du centre) et qui facilitent le développement de nouveaux projets.

Si les plans «Urban Priority Development Areas for Urban Renaissance» et les mesures dérogatives «Special Priority Development Area for Urban Renaissance» encouragent le développement de l'ensemble des quartiers d'affaires de la métropole en tant que «pôles d'affaires dans le centre de la ville», la vision stratégique de Tokyo (2013) ne fait pas mention d'une forme de coopération qui tirerait avantage de quelques complémentarités entre les quartiers d'affaires. Ainsi, même si TMG

semble avoir une vue d'ensemble sur ses quartiers d'affaires qui sont ciblés de façon précise, **la stratégie métropolitaine reste assez générale et les objectifs sont à peu près identiques pour chaque quartier d'affaires**: il s'agit d'améliorer la qualité de vie de ces quartiers, de les végétaliser et de les intégrer comme lieux de vie et d'échanges de la métropole.

Outre le logement, deux secteurs font l'objet d'investissements particuliers qui concernent le développement des quartiers d'affaires du centre:

- Les transports (notamment pour améliorer les réseaux routiers et la capacité de transport vers les aéroports internationaux)
- La sécurité, pour faire face aux risques de séismes et d'inondations qui peuvent menacer l'investissement.

Sources:

Sources:

http://www.isocarp.net/Data/case_studies/1040.pdf

<http://www.otemachi-marunouchi-yurakucho.jp/images/engreport200804.pdf>

Crise immobilière et privatisation de l'aménagement à Tokyo, Raphaël Languillon-Aussel, le ,2013

Transformation of Tokyo's signature district, Kajima 2006

OMY District redevelopment district project council, Tokyo Metropolitan Council 2011

Urban development in Tokyo 2013, Tokyo Metropolitan council 2013

Otemachi-Marunouchi-Yurakucho District Redevelopment Project Council 2008



TOKYO

Nishi-Shinjuku

Après la seconde Guerre Mondiale, le Japon est entré dans une forte croissance économique à l'origine du développement de ses quartiers d'affaires. Le quartier d'affaires de Shinjuku, reconnu aujourd'hui comme l'un des plus importants du pays s'est développé à partir de 1966 jusque dans les années 1990. L'appellation « Shinjuku » ne fait pas seulement référence au quartier d'affaires, elle désigne un arrondissement très important de Tokyo, en taille comme en activité. Un tiers de la population tokyoïte vit dans cet arrondissement, qui est l'un des 23 fondés en 1947 en remplacement de la municipalité de Tokyo. En 2008, sa population était de 314 000 personnes pour une superficie de 18,23 km².

A proprement parler Shinjuku n'est pas vraiment un quartier mais plutôt un assemblage de quartiers très différents. C'est à l'ouest de la gare dans l'aire urbaine de Nishi-Shinjuku (aussi appelé Shinjuku ouest) que se trouve le quartier d'affaires. Au sein des nombreux gratte-ciels du site sont réunies de nombreuses entreprises nationales et internationales dont entr autres Olympus, Seiko Epson, Nissin Foods, Subaru et Fuji Heavy Industries. C'est aussi dans ce quartier que se situe le gouvernement métropolitain de Tokyo.

Quelques chiffres:



Age/taille

Age : années 1950
Superficie : 823 ha



Entreprises

Nombre d'employés : 605 000



Parc de bureaux

Bureaux : 3 800 000 m²



Secteurs d'activité

Services aux professionnels
Information et communication
Commerces



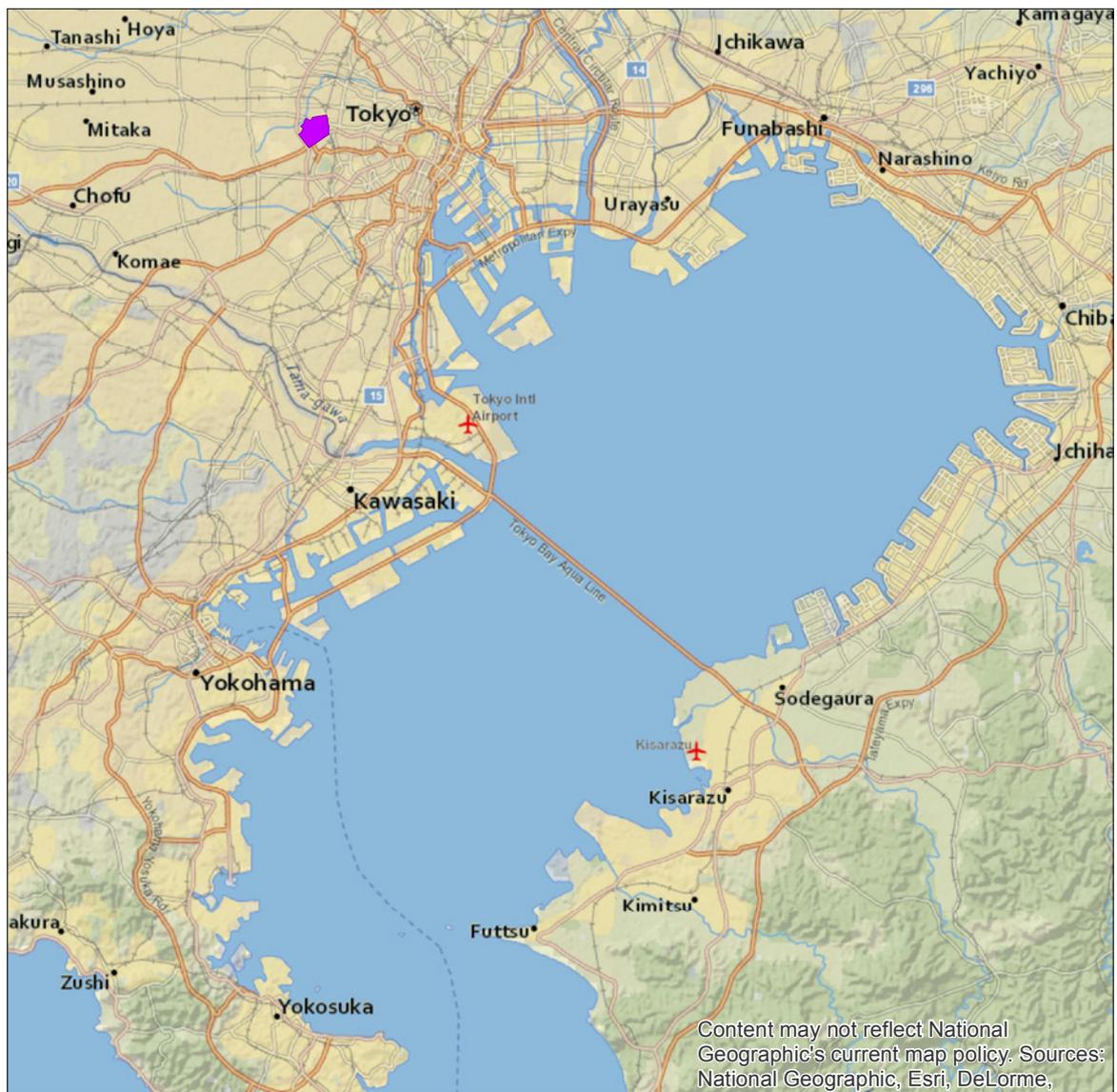
Habitants

Habitants : 339 000



Organisme en charge

Tokyo Metropolitan Government



Le quartier de Shinjuku attira les investissements lors de la reconstruction du centre-ville après le tremblement de terre de 1923 qui frappa durement Tokyo. Situé dans une zone moins sensible aux tremblements de terre, sur un axe routier important, et déjà bien connectée au reste du territoire grâce à la présence de la gare (ouverte en 1885), le quartier était un site particulièrement attractif pour les développements urbains futurs.

En 1960, un master plan («multimodal metropolis») fut élaboré pour **décongestionner le centre-ville de Tokyo** et réduire les migrations pendulaires. Le plan prévoyait le développement de plusieurs pôles urbains proches du centre. **Connecté à la fois au centre (par le métro) et aux marges** (par le train et le bus) de la ville, Shinjuku devint vite l'une des plus importantes centralités (commerciale notamment) de Tokyo. La présence d'une grande quantité de terrains à développer à l'Ouest explique aussi l'attrait des investisseurs nationaux dans des immeubles de grande hauteur.

Comme pour Canary Wharf à Londres, le site s'est développé au gré des propositions des investisseurs privés avec l'aide et le contrôle du gouvernement. Le site, de 107 hectares fut **développé pour accueillir une concentration de bureaux et d'hôtels internationaux** dans des immeubles de grande hauteur.

Reconnaissable à sa trame urbaine orthogonale similaire aux modèles de CBD américains ce projet de revitalisation urbaine appelé «New Shinjuku City Center» est aujourd'hui connu sous le nom de Nishi-Shinjuku et désigne l'un des quartier d'affaires les plus importants de Tokyo.

Il n'y a pas de gouvernance spécifique au quartier de Nishi-Shinjuku qui dépend du gouvernement métropolitain de Tokyo (Tokyo Metropolitan Government, TMG).

Attractivité urbaine

Contrairement à un quartier comme "Tokyo Midtown", Nishi-Shinjuku est **très peu résidentiel**. C'est un quartier calme et propre qui vit au rythme des heures de bureau. La majorité des employés qui travaillent dans le quartier provient des banlieues et non des quartiers proches. Les soirs et weekends sont donc peu animés, ce qui pose entre autre des problèmes d'insécurité.

Le modèle urbain du quartier mimique les CBD américains: avec ses immeubles de grande hauteur, ses rues larges organisées sur une trame orthogonale, sa concentration en espaces de bureaux et son parc appelé «Central Park» le quartier d'affaires fait inévitablement penser à New York. Les tokyoïtes eux-mêmes le surnomme «our Manhattant». L'urbanisme vertical du quartier contraste avec les quartiers résidentiels adjacents, bas et peu denses. La plupart des bâtiments sont ouverts au public et possèdent soit un observatoire, soit un dernier étage avec des restaurants. Comme à la Défense, la circulation piétonne est parfois compliquée due entre autres à la séparation des voies piétons/voitures et aux différents niveaux de sols (artificiels) ce qui complique aussi l'accessibilité

pour les personnes handicapées ou âgées.

Même si le quartier fait des efforts pour animer ses espaces publics, les espaces au sols manquent de connexion avec les tours. Les vides laissés par l'espacement des tours sont trop importants: ainsi, les espaces publics sont parfois mal qualifiés (spatialement), et très venteux, ce qui est désagréable si l'on veut y rester pour se détendre. En outre, le **manque de fréquentation** de certains de ces espaces n'améliore pas leur attractivité.

Comme Marunouchi le quartier est **greffé sur un pôle de transports**. La gare de Shinjuku est la principale connexion entre le centre de Tokyo et les banlieues ouest de la ville et relie le métro, les trains régionaux et les trains de la JR East. En incluant le métro, la gare comporte plus de 200 sorties. Elle s'étage sur plusieurs niveaux et permet de prendre 3 lignes de métro, 6 lignes de train JR. De nombreux centres commerciaux et magasins sont également intégrés à la gare. En termes de flux et de nombre d'usagers par jours, c'est aussi l'une des gares les plus importantes au monde.

Environnement et résilience

La politique écologique du bureau de l'environnement de TMG **ne cible pas spécifiquement les quartiers d'affaires**. Toutefois à Tokyo la densité particulière d'immeubles de grande hauteur pose problème. En effet ces derniers ont tendance à retenir la chaleur et à bloquer les vents, ce qui entraîne une augmentation de la température de la métropole (que des spécialistes estiment de 3° supérieure à celle d'il y a 100 ans). Pour réduire l'augmentation de la chaleur,

et **lutter contre l'effet de serre de la ville**, la municipalité prévoit de planter un million d'arbres entre 2015 et 2050 et de développer mille hectares d'espaces verts supplémentaires avant 2020. Pour cela TMG a mis en place un PPP (un système de «parcs privés») qui encourage **la création d'espace verts** dans la métropole et un cadre législatif qui protège ces derniers y compris sur les parcelles privées.

Au sein de Shinjuku-Nishi on peut noter la présence

d'un centre public pour l'étude environnementale (Eco Gallery Shinjuku). Cet établissement mène des recherches et des actions relatives à l'amélioration de l'environnement. Le centre organise des expositions, des cours de création de murs végétalisés, de culture potagère, de replantations concentrées et autres événements de sensibilisation.
Organisé au Tokyo Midtown «l'opération Uchimizu»

par exemple est un événement populaire au Japon lors duquel de l'eau (l'eau de pluie stockée ou les eaux récupérées) est épandue dans les rues ou les jardins afin de faire baisser la température de la ville.

**

Nouvelle économie

Depuis 2005, TMG poursuit plusieurs expérimentations dans le domaine des nouvelles technologies et de l'open data, notamment dans le quartier de Shinjuku. L'objectif du projet, nommé «Tokyo Ubiquitous Technology Project» est de construire des réseaux d'informations en libre accès pour les usagers et la gouvernance. Alimenté par une série de capteurs disposés partout en ville (d'où le nom: «ubiquitous»), ces réseaux, doivent permettre d'améliorer l'expérience urbaine des citoyens et des touristes en leur proposant des informations sur leurs smartphones. Un touriste peut par exemple obtenir des informations sur l'histoire d'un lieu dans sa langue, sur sa position dans la ville, sur les horaires du prochain bus ou encore sur la zone d'évacuation (en cas de tremblement de terre) la plus proche...De son côté le gouvernement peut récolter des informations en temps réel (produites par les usagers) sur le taux de

fréquentation de tel ou tel site touristique, sur la congestion des transports (...) pour réagir plus efficacement et ainsi améliorer ses services. Ainsi **la nouvelle économie n'affecte pas seulement le secteur des nouvelles technologies ou le monde de l'entreprise, au contraire, elle se diffuse dans les expériences quotidiennes des citoyens et dans l'intégralité du «système de production».**

Bien que le quartier ne possède pas de gouvernance autonome pour encourager le développement de la nouvelle économie, de nombreuses entreprises, disséminées dans le quartier, proposent des espaces de co-working à louer aux entrepreneurs (Allinco Office, Studio Geeks, Pasela's cowork, Gotanda Co-working Space Pao, Beez, Creative Lounge MOV)

Stratégie de place

En 2007, **des initiatives pour diversifier les usages au sein des quartiers d'affaires** ont été mises en place dans le quartier de Roppongi (arrondissement de Minato) à Tokyo. A la différence de Nishi-Shinjuku le quartier de Roppongi reconnu comme étant un quartier d'affaires, est aussi résidentiel. Il est connu pour sa vie nocturne et culturelle, ainsi que la présence de touristes étrangers et expatriés. En 2003, le complexe de bureaux et commerces Roppongi Hills, dont fait partie la Roppongi Hills Mori Tower (gratte-ciel de 238 mètres qui abrite le musée d'art Mori) s'est ouvert. Par la suite (en 2007) se sont ouverts le Tokyo Midtown, le «21 DESIGN SIGHT» et le musée d'art Suntory, à proximité du Centre national des Arts de Tokyo.
S'il est difficile de connaître les orientations futures

des développements du quartier d'affaires de Nishi-Shinjuku (en raison de l'absence de gouvernance spécifique au quartier), ces développements récents qui ont contribué à transformer l'image du quartier d'affaires à Tokyo indiquent toutefois une tendance à la diversification des usages au sein des quartiers de la ville et un renversement de position de la part du gouvernement de Tokyo sur la monofonctionnalité et la sectorisation.

Sources:

Sources:

http://www.isocarp.net/Data/case_studies/1040.pdf
<http://www.otemachi-marunouchi-yurakucho.jp/images/engreport200804.pdf>
Crise immobilière et privatisation de l'aménagement à Tokyo, Raphaël Languillon-Aussel, le 2013
Transformation of Tokyo's signature district, Kajima 2006
OMY District redevelopment district project council, Tokyo Metropolitan Council 2011
Urban development in Tokyo 2013, Tokyo Metropolitan council 2013
Otemachi-Marunouchi-Yurakucho District Redevelopment Project Council 2008

SYNTHÈSES ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

SOMMAIRE:

1. LA NOTION DE QUARTIER D'AFFAIRES

- 1.1 Plusieurs modèles de quartiers d'affaires au sein des métropoles
- 1.2 La notion trop générique de "quartier d'affaires"

2. L'ATTRACTIVITÉ DU MODÈLE URBAIN

- 2.1 La recherche de facteurs locaux de différenciation, de particularismes et d'identité propre
- 2.2 La Mixité, une tendance générale, des enjeux différents
- 2.3 Le développement de l'offre commerciale
- 2.4 L'urbanité du quartier d'affaires à l'ère du numérique
- 2.5 Les transports, un support essentiel à l'attractivité des quartiers d'affaires

3. LA GOUVERNANCE DES QUARTIERS D'AFFAIRES

- 3.1 Panorama des actions et des prérogatives de la gouvernance
- 3.2 Différentes échelles d'interventions
- 3.3 Des limites à la gouvernance ?
- 3.4 Existe-t-il des stratégies/institutions de coordinations des quartiers d'affaires à l'échelle de la métropole?

4. PRATIQUE ENVIRONNEMENTALE ET RÉSILIENCE

- 4.1 L'intégration des problématiques environnementales à l'économie des quartiers d'affaires

5. L'OUVERTURE A LA NOUVELLE ÉCONOMIE

- 5.2 Londres et New York développent des initiatives pour intégrer la nouvelle économie dans les quartiers d'affaires
- 5.3 La nouvelle économie au service de la gouvernance
- 5.4 L'ubérisation de l'immobilier de bureaux contribue à diversifier le type d'entreprises au sein des quartiers d'affaires centraux

6. LES NOUVEAUX LIEUX DE BUSINESS

- 6.1 L'émergence de nouveaux lieux de travail
- 6.2 Parler d'évolution plus que de révolution du travail
- 6.3 Réflexion: Le modèle du quartier d'affaires est-il devenu caduque?
- 6.4 La mixité dans les quartiers d'affaires du centre, tendance ou discours?
- 6.5 L'inertie des quartiers d'affaires



1 - LA NOTION DE QUARTIER D'AFFAIRES

1.1 Plusieurs modèles de quartiers d'affaires au sein des métropoles

De façon schématique, on peut distinguer plusieurs modèles ou typologies de quartier d'affaires:

Le premier est celui du **quartier d'affaires historique**. De façon générale, c'est un point névralgique du système de transport de la métropole comme Midtown à New York ou La City à Londres, ainsi qu'une zone dense en activités commerciales et en services. C'est un quartier souvent riche en aménités culturelles qui s'est développé de façon organique et qui concentre des fonctions décisionnelles, à l'instar du QCA¹ de Paris (qui accueille le Palais de l'Élysée), de Westminster à Londres (qui accueille le Parlement) ou de Central Admiralty à Hong Kong (où se trouve le gouvernement de la province). Le quartier d'affaires historique est une zone de forte attractivité pour les entreprises en raison de son urbanité et des nombreuses aménités.

On peut ensuite distinguer le modèle du **quartier d'affaires planifié**. À l'instar de La Défense, de Canary Wharf, ou de Kowloon East à Hong Kong, c'est un quartier dont le développement a été encouragé par les politiques publiques souvent pour répondre ou anticiper l'accroissement de la demande en espace de bureaux et compléter l'offre du quartier historique. Influencé par les logiques de sectorisation et les dogmes de l'urbanisme moderne, ce type de quartier est fortement spécialisé et plutôt monofonctionnel. Il se caractérise par un manque de fréquentation en dehors des horaires de travail et une faible urbanité. À l'échelle d'une métropole, ces quartiers génèrent d'importants mouvements pendulaires.

En dehors de ces deux modèles, on peut repérer une troisième typologie, moins définie, que l'on nommera **quartier d'affaires émergent**. Moins important et moins dense que les deux premiers types de quartiers, ce dernier est aussi moins central. Il se situe dans des zones plus résidentielles, là où l'immobilier est moins cher, mais à proximité toutefois du centre et de ses aménités. Comme le quartier d'affaires historique, le quartier d'affaires émergent est mixte (bureaux/logements) et accueille plusieurs secteurs d'activité. Il est toutefois moins riche en services et moins animé que ce dernier. Le quartier d'affaires émergent est souvent un quartier en voie de gentrification, c'est dans ce dernier que s'installent souvent les startups, l'industrie du numérique et les classes créatives décrites par Richard Florida.²

¹ Quartier Central des Affaires

² Richard Florida, *The rise of the creative class*, 2002

1.2 La notion trop générique de “quartier d'affaires”

Bien que le terme de quartier d'affaires soit assez générique et que les métropoles mondiales possèdent toutes un ou plusieurs quartiers d'affaires, **la notion recouvre des réalités et des formes urbaines très différentes.** Alors que le terme de “quartier d'affaires” a plutôt tendance à faire référence au modèle planifié, et donc à un modèle urbain plutôt générique, nous constatons qu'il existe une variété de pôles tertiaires dans les métropoles. Un quartier d'affaires n'est pas nécessairement une zone clairement délimitée de concentration verticalisée de bureaux. De même, la planification et la volonté politique ne suffisent pas à expliquer à elles seules l'émergence de ces quartiers. Par exemple, on désigne souvent Canary Wharf comme le prototype du quartier d'affaires planifié, issu d'une volonté politique forte. Ce scénario est simplificateur et occulte la complexité des différents facteurs¹ (globaux, locaux, régionaux) qui ont présidé à sa construction. Il convient donc d'une part de prendre du recul avec le vocable de “quartier d'affaires” qui tend à cantonner la notion à l'image des CBD américains et d'autre part de relativiser le rôle de la planification dans l'émergence et la formation des quartiers d'affaires dans la métropole.

2 - L'ATTRACTIVITÉ DU MODÈLE URBAIN

L'attractivité d'un quartier d'affaires n'est pas seulement une question économique, elle est aussi liée à la qualité de son modèle urbain. Un quartier d'affaires, ce n'est pas seulement une concentration d'entreprises, c'est aussi un lieu, une ambiance, une architecture, des rencontres, des échanges... Quels sont les principaux éléments qui font l'attractivité du modèle urbain des quartiers d'affaires? Quelles sont les initiatives prises par les quartiers d'affaires pour améliorer leur modèle urbain ?

2.1 La recherche de facteurs locaux de différenciation, de particularismes et d'identité propre

Dans le contexte d'économie mondialisée de compétition entre quartiers d'affaires (à échelle mondiale, mais aussi au sein des métropoles) les centres d'affaires sont à la recherche de stratégies pour attirer des entreprises et accroître leur attractivité. Pour ce faire, la mise en avant de leurs spécificités et de leurs particularismes est intégrée de façon presque systématique à leurs stratégies de développement et de promotion. La mise en valeur des infrastructures culturelles et architecturales des quartiers est donc un élément majeur pour en développer l'attractivité. Alors que le Quartier Central des Affaires parisien se distingue par son architecture haussmannienne et ses grands boulevards. Midtown Manhattan capitalise sur les nombreux lieux iconiques et culturels qu'il rassemble (Times Square, la 5e Avenue ou encore le théâtre de Broadway qui a vendu plus de 1,27 milliard de

¹ (facteurs globaux: financiarisation de l'économie, tertiarisation du travail...Facteurs régionaux: changement de gouvernement et arrivée au pouvoir du parti conservateur... Facteurs locaux: opportunité foncière dans la ville, taille limitée des quartier d'affaires existant)

dollars de billets en 2014). Le quartier d'affaires de West End est un des quartiers les plus animés de la capitale anglaise. On ne présente plus Soho où se concentre un nombre important de bars, de discothèques, de salles de concerts et de cinémas, mais c'est aussi dans ce quartier que l'on retrouve le Chinatown londonien regroupant dans ces 75 rues : 11 théâtres, 7 musées, 650 enseignes, 600 restaurants et 2000 magasins attirant un grand nombre de touristes. La Défense est un autre exemple, classée zone touristique, elle attire 8 millions de touristes par an.

Véhiculer l'image d'un lieu dynamique, unique et agréable à fréquenter est important pour attirer des entreprises qui sont à la recherche de lieux à forte urbanité. Les spécificités spatiales et architecturales des quartiers d'affaires racontent une culture, une histoire, un style de vie. Ces éléments sont donc souvent mis en avant par les organismes de promotion du quartier qui sont **à la recherche de facteurs locaux de différenciation, de particularismes et d'identité propre**. L'arche de la Défense à Paris, la tour de Canary Wharf à Londres, la tour HSBC à Hong Kong, la tour One au World Trade Center à New York (...) deviennent des emblèmes, des images iconiques de chaque quartier.

Dans le quartier russe de Moskva City, des visites guidées sont ponctuellement organisées dans chaque tour. À Francfort, la "skyline" du quartier de Bankenviertel est mise à l'honneur tous les deux ans, à l'occasion du Wolk-enkratzer-Festival (le festival des gratte-ciels) où 18 tours ouvrent leurs portes au public. À La Défense, des courses à pied sont organisées dans les tours... Au-delà des objets architecturaux, c'est aussi l'ambiance, l'aménagement, les lieux de rencontres de rencontre du quartier qui sont mis en avant. Ainsi la compétition entre quartiers d'affaires n'est pas uniquement économique ou financière, c'est aussi aussi une question d'imaginaire, de séduction et d'appropriation. Un quartier d'affaires attractif est un quartier qui donnent envie «d'en être».

L'étude benchmark montre que les organismes de gouvernance ont tous compris l'enjeu de la mise en scène des espaces et de l'architecture au travers notamment d'expositions de plein air, d'installations artistiques, d'évènements organisés au sein des tours, d'aménagement d'espaces piétons de qualité, de stratégie d'embellissement... **Cette stratégie de mise en tourisme du quartier d'affaires par la promotion d'aménités culturelles, patrimoniales et l'organisation d'évènements dans la ville permet aussi d'animer le lieu** en soirée et pendant les weekends, en dehors des horaires de travail.

2.2 La Mixité, une tendance générale, des enjeux différents

L'introduction de la mixité (logements/bureaux) et la recherche d'un équilibre entre l'offre de logements et l'ampleur du parc de bureaux au sein des quartiers d'affaires semblent être une tendance de fond, largement encouragée par les autorités locales ou métropolitaines. Toutes ont pris conscience des limites de la sectorisation et du modèle monofonctionnel

d'affaires. **La mixité est un enjeu doublement important pour les quartiers d'affaires. D'une part parce que la présence d'habitants (mixité fonctionnelle) au sein du quartier contribue à l'animation et à l'ambiance de ce dernier et d'autre part, car la variété de secteurs économiques (mixité sectorielle) rend le quartier plus résilient face aux facteurs macro-économiques et aux fluctuations du marché.**

Toutefois si l'introduction de la mixité semble être une priorité pour la majeure partie des quartiers d'affaires, les enjeux et les modalités d'introduction de logements au sein des quartiers d'affaires sont différents: À Central Admiralty (Hong Kong), par exemple, la densité de la ville est telle que la vacance des lieux de bureaux n'affecte pas l'animation du quartier. À la City, le manque d'animation du quartier n'est probablement pas un enjeu aussi important qu'à la Défense en raison de la très forte centralité du quartier dans la ville, de sa taille limitée et du nombre d'aménités culturelles ouvertes aux touristes.

Si la mixité urbaine est un enjeu important du développement de certains quartiers d'affaires, elle n'est pas toujours liée aux quartiers d'affaires: aux États-Unis, par exemple, la résidentialisation croissante des quartiers d'affaires s'inscrit dans un phénomène plus large de renouveau des centres-villes (downtowns) qui dépasse la problématique des quartiers d'affaires. C'est le cas en particulier à Chicago où le secteur du Loop a bénéficié d'un retour massif des habitants vers le centre longtemps délaissé.

2.3 Le développement de l'offre commerciale

Les stratégies de mise en tourisme des quartiers d'affaires sont aussi liées au développement de l'offre commerciale. Les quartiers d'affaires sont en effet des sites centraux souvent très bien connectés au territoire métropolitain et à l'international. Ils sont **facilement accessibles pour les touristes et les citadins**. Ils accueillent de grands centres commerciaux comme Moskva City (Moscou) ou encore Central Admiralty (Hong Kong). Les rues commerçantes sont également développées dans de nombreux quartiers. A West End (Londres), 520 000 piétons s'engagent chaque jour dans Oxford Street. À Chicago Loop, deux rues commerçantes ont d'ailleurs été récemment rénovées et bénéficient d'une nouvelle offre commerciale.

Il s'agit bien d'animer le quartier de façon durable ce qui doit donc aussi intégrer les résidents afin de créer de véritables lieux de vie. Un des motifs principaux que l'on peut évoquer vis-à-vis du développement de l'activité commerciale est la possibilité de réseautage qu'elle peut offrir. Le manque de restaurants et de bars modernes et confortables dans les quartiers d'affaires se fait souvent ressentir alors qu'ils permettent aux usagers de développer des réseaux interentreprises. Si les quartiers historiques centraux des affaires sont souvent pourvus de cette offre attractive, c'est souvent moins le cas pour des quartiers plus récents et plus périphériques. Amélie Bonnet, chef de projet à la direction Montage et Aménagement chez Bouygues immobilier, expliquait d'ailleurs que les usagers du quartier Val-de-Seine devaient parfois se déplacer jusque dans le centre de Paris après les heures de travail à cause du manque de lieux appropriés dans le quartier.



2.4 l'urbanité du quartier d'affaires à l'ère du numérique

De façon intéressante, et a priori paradoxale, l'attractivité du modèle urbain joue un rôle de plus en plus important à l'ère du numérique. Avec un ordinateur portable, une tablette ou un smartphone, il est possible d'emporter son travail partout. Cette autonomie accroît la mobilité des employés qui peuvent travailler en partie depuis un café, un parc ou une terrasse de restaurant. Si au début du numérique les espaces en ligne étaient présentés comme une alternative aux espaces physiques, on réalise aujourd'hui qu'en réalité, le numérique non seulement ne remplace pas le besoin d'interactions physiques, mais il accroît la capacité des gens à se rencontrer en dehors des espaces de travail. Ainsi, les limites entre espaces de travail conventionnels (bureaux) et espaces urbains sont de plus en plus perméables. Il en résulte que, pour accroître leur attractivité les quartiers d'affaires ne doivent plus seulement se concentrer sur leur offre immobilière de bureaux et sur la connectivité aux transports, mais doivent aussi améliorer des critères plus sensibles tels que la qualité des espaces publics, l'ambiance du quartier, l'offre de divertissements et d'espaces récréatifs. Comme l'illustrent les exemples des quartiers de West End à Londres et de Shinjuku à Tokyo, la forme urbaine et la composition des activités des quartiers sont des éléments qui déterminent fortement leur ambiance. La vitalité, le dynamisme, l'effervescence des espaces de sociabilité et de récréation du quartier d'affaires deviennent des critères importants de son attractivité auprès des entreprises. De plus, "les talents" que les entreprises veulent attirer ont une moyenne d'âge jeune (entre 25 et 30 ans pour les entreprises du numérique), qui veulent vivre dans des lieux à forte urbanité comme les centres-ville. La densité et la mixité d'activités sont donc des enjeux importants. Ainsi Peter Rees, urbaniste en chef de la City de Londres estime qu'après les critères pragmatiques de prix et de surfaces, **c'est l'ambiance du lieu et la richesse des interactions qui déterminent la valeur ajoutée du quartier d'affaires pour les entreprises**. Avec la concentration des grandes sociétés mondialisées, "des talents", de la main-d'œuvre qualifiée et de l'expertise dans des domaines spécialisés, l'environnement urbain des quartiers d'affaires doit fonctionner comme un espace d'échanges, d'interactions en assumant les fonctions « quotidiennes » de la ville.

2.5 Les transports, un support essentiel à l'attractivité des quartiers d'affaires

Il n'y a pas de doute que les transports et la connectivité d'un quartier d'affaires dans un emboîtement d'échelles constituent un élément crucial du développement et de l'attractivité des quartiers d'affaires. Pour qu'un pôle d'affaires soit compétitif, il est nécessaire qu'il soit accessible et intégré à plusieurs échelles. Bien que la connectivité et l'accessibilité des quartiers soient relatives et inégales d'un quartier à l'autre, il semble que le développement des transports et des voies de communication soit toujours au coeur de la stratégie de développement des quartiers. Dans cette mesure, le lien à l'aéroport et à la desserte internationale est un élément majeur d'attractivité pour les quartiers qui peuvent capitaliser sur des connexions directes et

des liens courts aux aéroports et à d'autres villes d'importance. Les organes de promotion et de gouvernance des quartiers insistent notamment sur les temps de trajets entre les quartiers d'affaires et les hubs de transports internationaux (gares internationales et aéroports). À titre d'exemple, l'EPADESA se communique sur les connexions efficaces qui existent entre le site de La Défense et les principales gares TGV internationales. Située à 16 minutes de la gare du Nord, à 13 minutes de la gare de Lyon et à 25 minutes de la gare Montparnasse, il faut aux usagers 3h15 pour rejoindre Bruxelles, 1h38 jusqu'à Amsterdam, 3h17 jusqu'à Genève et 3h30 jusqu'à Cologne. Les quartiers d'affaires japonais présentent aussi des exemples intéressants dans la mesure où la notion d'accessibilité fut pensée stratégiquement dès la création des quartiers : Marunouchi et Shinjuku furent greffés sur des pôles de transports, à proximité des gares les plus importantes du pays. En termes de connectivité internationale, le quartier de Central Admiralty à Hong Kong présente également des développements stratégiques originaux, car en plus de la proximité du quartier avec l'aéroport international, il existe un service qui permet d'enregistrer ses bagages à la sortie du bureau et de se rendre à l'aéroport en moins d'une demi-heure.

Si la desserte internationale des quartiers d'affaires des places financières mondiales est un enjeu essentiel de leur développement, il se double d'enjeux liés à l'accessibilité des quartiers à une échelle plus locale. En effet, l'intégration des quartiers aux territoires urbains plus larges des villes paraît vitale pour les quartiers d'affaires à plusieurs niveaux. D'abord, car un quartier d'affaires fonctionnel est par définition un quartier d'affaires accessible, mais aussi, car il est capital aux pôles d'activités tertiaires notables d'être intégrés plus largement aux bassins d'emplois métropolitains supérieurs. Ainsi, un quartier d'affaires qui est connecté à un territoire de plus en plus large est aussi un quartier qui tend à agrandir la taille de son bassin d'emploi et qui intègre de plus en plus d'actifs susceptibles de venir travailler dans le quartier. En économie urbaine, les transports et le lien logement/bureau sont vus comme la principale limitation de la taille des quartiers d'affaires. Si un quartier n'est plus assez accessible, les avantages qu'il offre en termes de concentration d'activités sont perdent de leur pertinence. En outre, l'accessibilité d'un quartier d'affaires par ses usagers est d'autant plus importante qu'il définit une offre résidentielle limitée. Dès lors, les quartiers les mieux intégrés à l'aire urbaine plus large et aux zones résidentielles du territoire métropolitain auront par exemple moins tendance à développer des orientations stratégiques liées à la résidentialisation. La City ou encore Midtown à New York sont très bien connectés aux zones résidentielles du territoire et n'émettent donc pas de volontés particulières de développer l'offre résidentielle au sein des quartiers.

Le développement de la connectivité et de l'accessibilité des quartiers d'affaires est essentiel à leur survie bien que ces développements connaissent un succès relatif d'un quartier à l'autre. Le Kowloon East de Hong Kong est caractérisé par une accessibilité limitée avec seulement une station de transports publics dans le quartier. Il en est de même

pour les quartiers d'affaires russes, Moskva City et le World Trade Center, dont les problèmes d'accessibilité nourrissent leur enclavement. De plus, même lorsque des efforts sont mis en place pour intégrer les quartiers d'affaires au reste du territoire, il n'est pas inhabituel qu'ils doivent faire face à **des problèmes de congestion** dus à un large afflux quotidien de personnes sur le site. Pour parer à la congestion du trafic et ne pas limiter leur développement, certaines initiatives se sont fait entendre, notamment à La Défense où l'on a proposé d'échelonner les horaires d'arrivées des usagers sur le site, mais les entreprises n'ont pas suivi l'initiative qui est donc restée inefficace.

Enfin, les enjeux de connectivité peuvent également se concevoir en ce qu'ils apportent de plus-value aux quartiers d'affaires. En effet, un quartier d'affaires ne peut jamais se comprendre comme un pôle isolé et les liens qui peuvent exister entre un quartier d'affaires et des aménités spécifiques sont fondamentaux. Par exemple, les liens entre le quartier d'affaires de Boulogne/Issy-les-Moulineaux et le parc d'expositions de la porte de Versailles (directement accessible par la ligne de tramway T2) rythment la vie du quartier lors des nombreux salons (notamment professionnels) qui y sont organisés. De plus, ces liens peuvent aussi s'établir entre les parcs d'activités et les secteurs de la recherche et des universités : Saint-Denis capitalise par exemple sur la présence de son université qui est spécialisée dans les secteurs du cinéma et de l'audiovisuel.

3 - LA GOUVERNANCE DES QUARTIERS D’AFFAIRES

La gestion et l’aménagement des quartiers d’affaires sont souvent pris en charge localement par un organisme de gouvernance spécifique. Comment ces organismes sont-ils organisés ? A quoi servent-ils ? Quelles relations entretiennent-ils avec les autorités urbaines ?

3.1 Panorama des actions et des prérogatives de la gouvernance

De façon générale, la gouvernance des quartiers d’affaires s’articule autour des objectifs suivants: l’embellissement de l’aspect du quartier et son animation, le maintien et renforcement de la sécurité, l’accueil d’entreprises et de visiteurs ainsi que la promotion de l’image du quartier font partie des missions et des principales initiatives des quartiers d’affaires. Si la hiérarchisation de ces missions change bien entendu d’un quartier à l’autre, une étude américaine¹ sur les BIDs (business improvement district) a néanmoins montré que les pratiques d’embellissement du quartier représentent en moyenne 35 % des efforts budgétaires de la gouvernance, avant la sécurité (23 %) et la promotion (15 %). Ainsi, toutes ces missions ont un objectif commun: développer l’attractivité urbanistique du quartier.

Nous entendons par gestion économique d’un quartier d’affaires la capacité d’un territoire à mettre en place et à influencer le système fiscal afin de rendre un quartier plus attractif. Ce domaine d’action est quasiment exclusivement organisé par les pouvoirs publics d’une ville voire d’un pays et elle ne se concentre que très rarement à l’échelle du quartier.

L’aménagement spatial des quartiers constitue un autre domaine de gouvernance. Le plus souvent, l’aménagement du quartier qui peut comprendre le développement des espaces verts et des espaces publics s’effectue par des instances d’aménagement publiques et locales telles que l’EPADESA à La Défense ou encore le Lower Manhattan Development Corporation à New York. L’établissement public territorial Plaine Commune, opérant dans le quartier de Saint-Denis/Saint-Ouen est un exemple intéressant, car il joue un rôle majeur dans le développement du quartier notamment avec la réalisation de zones d’aménagement concerté telle que la ZAC Landy Pleyel, vaste opération de plus de 35 hectares livrée entre 2011 et 2016, qui comprend 421 000 m² dédiés aux activités tertiaires.

¹ MacDonald, J. M., Stokes, R., & Bluthenthal, R. (2010). The Role of Community Context in Business District Revitalization Strategies: Business Improvement Districts in Los Angeles. *Public Performance & Management Review*, 33(3), 436-458.

En outre, les organes de gouvernance des quartiers peuvent être en charge des services urbains usuels tels que la collecte des déchets ou encore la sécurité qui représente d'ailleurs un enjeu majeur au sein de la plupart des quartiers d'affaires. Les organes de gouvernance des quartiers d'affaires ont un rôle fondamental car ils font également le lien entre les clients, les futurs usagers du quartier et le quartier d'affaires. Ils sont en mesure de livrer des informations aux clients qui souhaitent s'implanter sur le quartier ainsi que de faciliter leur implantation ou encore de les mettre en contact avec un réseau d'experts approprié. L'agence Paris&co, agence de promotion du quartier central des affaires parisien, aide les dirigeants étrangers dans les démarches administratives, le recrutement de collaborateurs, la recherche de solutions immobilières et les étapes de la mobilité internationale.

Ce sont aussi des entités toutes désignées pour récolter et distribuer des informations sur le quartier. Elles peuvent ainsi communiquer plus facilement avec tous types d'usagers du quartier, des petites structures commerciales aux grands brokers de l'immobilier. À l'ère du data management et du rôle de plus en plus important des données dans la gestion urbaine, Midtown Manhattan offre un exemple intéressant en récoltant des données sur les bâtiments inoccupés et le recensement de l'activité piétonne dans les rues.

Enfin, un domaine essentiel de la gestion des quartiers d'affaires est la promotion et toute la stratégie de communication autour des avantages offerts par les quartiers d'affaires. Les Business Improvement Districts (BID) américains offrent un exemple intéressant. Ils mettent en place des services dans les quartiers et sont de véritables outils de marketing. Presque tous les quartiers d'affaires disposent d'un organe en charge de sa promotion et de son animation pour en développer le dynamisme, particulièrement à l'échelle internationale. C'est notamment le cas à Pékin avec l'organisation de congrès internationaux qui servent à attirer les investissements étrangers. De facto à la Défense, Paris&Co au QCA, Mitsubichi Estate à Marunouchi, le Downtown Brooklyn Patnership à Brooklyn, l'Alliance Downtown à Lower Manhattan, Canary Wharf Management Limited à Londres sont autant d'organisations en charge de la promotion des quartiers. Dans certains quartiers d'affaires qui ne sont pas pris en charge par une entité publique, la promotion peut-être organisée par des entreprises privées ayant un rôle fort sur le site : c'est par exemple le cas à Issy-les-Moulineaux où l'entreprise Bouygues immobilier joue un rôle important dans le développement de l'image du quartier à l'international, notamment à travers l'accueil d'acteurs étrangers durant des événements où le quartier et les pratiques technologiques innovantes et notamment le Smart Grid qui y sont mises en application leur sont présentées. Les organes de gouvernance des quartiers d'affaires permettent ainsi au quartier d'être en phase avec les tendances contemporaines. Ils permettent de développer des synergies en animant par exemple des réseaux d'affaires en créant des rencontres

lors d'évènements organisés au sein du quartier. C'est aussi l'exemple du programme Lower Manhattan Head Quarters qui organise des évènements dédiés aux entreprises de l'innovation ou encore des évènements organisés par Paris&Co qui permettent de développer des opportunités de réseautage qui renforcent certaines synergies.

Tous ces domaines de gestion, bien que complémentaires, ne sont pas toujours intégrés au sein d'un seul et même organisme. La promotion et l'aménagement peuvent être associés comme à La Défense avec Defacto et l'EPADESA (qui tendent d'ailleurs à fusionner à l'horizon 2017) ou englobés dans un contexte territorial plus large comme dans le cas du quartier Saint-Ouen/Saint-Denis géré par l'EPT Plaine Commune. Le quartier de Brooklyn Downtown à New York est également géré par un organe de gouvernance qui s'occupe à la fois de la gestion territoriale et promotionnelle du site. Il semble donc que l'articulation de ces domaines de gestions au sein d'un même organisme ou d'organismes partenaires et associés, constitue un réel atout pour le développement stratégique des quartiers d'affaires. La question des échelles de gouvernance est ainsi fondamentale, car il semble nécessaire d'avoir une compréhension vraiment locale du site et des intérêts des acteurs présents, mais aussi une vision plus globale de l'urbanité du quartier.

3.2 Différentes échelles d'interventions

La gestion des quartiers d'affaires comprend un large panel de prérogatives et de domaines d'intervention. Il nous a également semblé important de noter que les modes de gouvernance des quartiers d'affaires se distinguent à travers les différentes échelles d'intervention. Ainsi, la gouvernance peut se faire à une échelle locale, par un organisme public dédié comme l'EPADESA à Paris ou encore Moskva City à Moscou. Le cas des BID américains offre un autre exemple de gouvernance locale originale, car elle est privée et participative. Ces formes de gestions locales permettent souvent un développement stratégique proche des enjeux des quartiers ainsi que la mise en place d'actions et de services à petite échelle. Il permet aux acteurs et aux usagers du quartier d'avoir un interlocuteur ainsi que d'avoir accès à des informations et des conseils. Cependant, un pôle d'affaires n'est jamais isolé, il est partie intégrante du territoire urbain et il semble nécessaire qu'il soit compris dans son interrelation avec son environnement urbain plus large. On peut alors reprocher à certains quartiers d'affaires gérés par une entité locale d'être uniquement concentrés sur leur propre développement et d'ignorer les liens qu'ils entretiennent nécessairement avec le territoire métropolitain. Un exemple de cet isolement est sans doute le quartier de Beijing qui se développe sans réellement prendre en compte son environnement direct.

Des formes de gouvernance exercées à plus petite échelle ont été identifiées. Le quartier Saint-Denis/Saint-Ouen par exemple est administré par l'EPT Plaine Commune. Il est donc intégré aux politiques plus larges de développement des neuf villes du territoire, ce qui permet une intégration plus cohérente au territoire urbain plus large. Plaine Commune agit notamment sur les ruptures spatiales de façon à développer un quartier d'affaires qui soit mieux intégré au sein d'un territoire unifié (exemple : le projet du franchissement Pleyel à l'horizon 2023 qui permettra le franchissement du faisceau ferroviaire et une meilleure intégration des communes locales). La ville de Moscou essaye aussi de relier les deux pôles d'affaires, tous deux quelque peu enclavés et coupés du reste du territoire: l'aménagement d'une voie piétonne qui relierait Moskva au parc Krasnaya Presnya, au centre d'exposition à l'Est, puis au World Trade Center est en cours de réalisation, de façon à créer un espace plus large qui intégrera ces quartiers de façon plus cohérente. Pourtant, une gouvernance à trop grande échelle fait perdre de vue les réalités du terrain. Il ne s'agit donc pas de trouver un bon équilibre entre une vision territoriale globale et des enjeux locaux mais plutôt de produire des lectures du territoire à différentes échelles et d'être capable de passer de l'une à l'autre. Martin Vanier, professeur en géographie et aménagement nomme d'ailleurs cette compétence la « scalabilité ».¹

3.3 Des limites à la gouvernance ?

Enfin, comme on a pu le voir à travers les divers cas traités dans l'étude, une partie des quartiers d'affaires -notamment les quartiers centraux historiques- n'ont pas forcément d'organe spécifique de gouvernance et dépendent plus largement des pouvoirs publics de la ville. L'absence d'organisme dédié n'est donc pas nécessairement une faiblesse, car ces quartiers restent des centres d'activité et d'attractivité importants. C'est le cas de West End à Londres, du quartier central des affaires parisien ou encore de Central Admiralty à Hong Kong.

La question de la gouvernance est une question complexe qui ne trouve pas de réponse unique. On a pu identifier de nombreuses formes et modes de gestion qui ont tous leur pertinence dans une certaine mesure. Les échelles de gouvernance dans un quartier d'affaires offrent des possibilités d'action différentes et des avantages qui leur sont propres. Concernant la force et l'efficacité de la gouvernance, les avis diffèrent, puisque si l'exemple français nous montre la volonté de planifier et d'avoir un contrôle fort sur les quartiers d'affaires et leur développement l'exemple londonien apparaît presque antithétique en comparaison, dans la mesure où le développement des quartiers d'affaires est beaucoup plus permissif et n'est pas réellement dirigé par les autorités. D'ailleurs, Peter Rees, urbaniste en chef de la City

¹ Est dit « scalable » un produit capable de tirer parti d'un changement d'ordre de grandeur de ce qui le sollicite. La « scalabilité » relève à la fois de l'extensivité, de l'évolutivité, de l'adaptabilité, de la variabilité, toutes qualités requises par des changements d'échelle (rescaling)

et Paul Cheschire, professeur d'économie à la London School of Economics, estiment qu'il est préférable de rester attentif aux intérêts et aux initiatives du secteur privé pour être capable de s'y adapter et de les supporter dans la mesure où les acteurs privés semblent tout indiqués pour mesurer les besoins du marché et comprendre les volontés des investisseurs.

Enfin, il faut noter le manque d'études et d'outils adéquats pour évaluer l'efficacité des modes de gouvernance des quartiers d'affaires¹. Les modes d'évaluation traditionnels sont encore inadaptés à la mesure des actions menées par les BID par exemple, qui sont des organisations en réseaux complexes et dynamiques. Les BID posent notamment des problèmes d'allocation de responsabilité. L'entrelacement du privé et du public ainsi que de différentes échelles de décision posent plusieurs questions: devant qui ces organisations sont-elles responsables? Quelles sont spécifiquement les personnes en charge? Comment mesurer et surveiller l'activité des BID?

Un **BID** (Business Improvement District) est une forme de gouvernance que l'on retrouve principalement aux États-Unis, mais aussi parfois en Allemagne ou en Angleterre. Son principe est simple. Une association de propriétaires fonciers se constitue sous contrat avec la municipalité. À l'échelle d'un quartier, de plusieurs îlots de bâtiments ou d'une rue, la municipalité taxe les propriétaires et redistribue l'argent à l'association. Cette taxe dépend des accords qui ont été négociés avec les différents acteurs du quartier: résidents, commerçants, propriétaires et locataires. L'association a ensuite pour but de développer économiquement le quartier. En général, elle le fait en mettant en place des services en sus de ceux de la municipalité. Ils peuvent concerner l'embellissement des rues, la sécurité ainsi que l'animation du quartier pour le rendre plus attractif. Ce sont de véritables outils promotionnels et de développement des "lieux d'affaires" qui opèrent en accord avec les forces en présence.

1 "The multiorganizational, fragmented, and complex nature of governance networks exacerbates the practical and theoretical accountability challenges" (Agronoff 2007, 190-91; Kettl 2002; Rhodes 1997) The traditional «top-down approach to rational-legal accountability» does not work in these networks (Kettl 2002, 72)"

3.4 Existe-t-il des stratégies/institutions de coordinations des quartiers d'affaires à l'échelle de la métropole?

Il est difficile de parler de «stratégie métropolitaine». Si la majorité des quartiers d'affaires sont «gouvernés» ou pris en charge par un organisme de développement (à l'échelle du quartier) qui coopère avec la ville, il n'existe pas à notre connaissance, de plan d'action/coordination spécifique à l'ensemble des quartiers d'affaires d'une même métropole. Les BIDs coopèrent entre eux au sein d'une même métropole mais il n'existe pas d'institutions qui coordonne leurs actions.

Suite aux attaques du 11 Septembre, New York a néanmoins engagé une réflexion sur la déconcentration des activités au sein de ses quartiers d'affaires. La trop forte concentration d'activité au sein de ses quartiers d'affaires posait en effet des problèmes de vulnérabilité et de résilience.



4 - PRATIQUE ENVIRONNEMENTALE ET RÉSILIENCE

Notre travail semble montrer que l'environnement dans les quartiers d'affaires n'est jamais un enjeu per se. Chaque quartier possède sa propre perception de l'environnement et même si la plupart des quartiers essaient d'intégrer des consciences écologiques, ce n'est jamais vraiment dans une optique altruiste et désintéressée de protection de la planète. Les enjeux environnementaux et les projets les plus innovants qui tendent à y répondre sont animés par des logiques et des intérêts différents d'un quartier à l'autre. Aussi, la résilience d'un quartier d'affaires n'est pas soutenue uniquement par les initiatives environnementales qu'il met en place et la performance énergétique de ses bâtiments. Il s'agit donc également d'identifier des pratiques et des usages qui permettent à un quartier d'être plus résilient, notamment la mixité des quartiers.

4.1 l'intégration des problématiques environnementales à l'économie des quartiers d'affaires

L'architecture labélisée (BREEAM, LEED, HQE) est fortement mise en avant par les organismes de promotion des quartiers d'affaires qui s'en servent pour attirer les entreprises en véhiculant l'image d'un quartier moderne: avoir des bureaux "de classe A" revient à offrir aux entreprises des espaces peu coûteux à l'entretien et à l'usage et confortable pour les employés. Comme le soulignent Gilles Debizet et Patrice Godier (Ramau, 2015), la certification environnementale est un instrument de protection de l'environnement, en même temps qu'un outil commercial et communicationnel efficace. Pour les promoteurs, le label environnemental est une assurance contre l'obsolescence législative¹, la multiplication de réglementations environnementales et donc contre le risque de diminution de rentabilité des bâtiments. **Un immeuble vert est considéré comme plus attractif à plusieurs niveaux:**

- Des délais de commercialisation réduits, l'offre étant elle-même restreinte (pour l'instant).
- Des mesures réduites d'accompagnement.
- Une durée du bail ferme supérieure à celle des autres locations.
- Une réduction des charges.
- Des projections de travaux à long terme.

Les utilisateurs, quant à eux, lient la valeur verte d'un immeuble à la réduction des charges, mais aussi à un plus grand bien-être des salariés et donc à une meilleure productivité. **S'il est difficile d'évaluer l'importance des problématiques environnementales pour les quartiers d'affaires, le lien qui existe entre performance financière et grade de certification est quant à lui bien réel.** "La valeur verte", c'est-à-dire l'influence positive des certifications environnementales sur la valeur de l'immeuble est donc un enjeu d'attractivité pour les quartiers d'affaires. De ce point de vu, les

¹ la multiplication de normes environnementales et la hausse permanente des standards, accroît le nombre de bâtiments concernés par la mise au norme (énergétique, acoustique, thermique etc...)

quartiers d'affaires asiatiques comme ceux de Hong Kong ou de Beijing dont l'offre de bureaux est plus récente que celle de la plupart des quartiers européens sont avantagés. En Europe, les quartiers d'affaires de Francfort et de Canary Wharf se positionnent en tête sur le sujet.

Des quartiers plus en retard sur la question environnementale tentent dès lors de développer des initiatives dans ce sens. Saint-Denis, dont les projets de constructions ont commencé dans les années 1990, fait face à un manque de performance énergétique important de ses bâtiments. De nombreuses initiatives politiques ont donc été mises en place par Plaine Commune, engagée dans une politique écologique puissante notamment avec la signature de la Charte entreprise-territoires signée en 2005, le Plan Climat Énergie en 2010. La construction de plusieurs écoquartiers est notamment en cours de réalisation à proximité du quartier d'affaires. Le projet d'aménagement des Docks de Saint-Ouen dont l'ensemble des équipements sera certifié par la démarche HQE et qui accueillera un grand parc paysager de 12ha est en cours de réalisation. L'écoquartier Universeine de 130 000 m² sera la première opération certifiée HQE aménagement du Grand Paris.

Toujours liée à des enjeux de rentabilité et d'attractivité, la qualité environnementale par la labélisation et la promotion verte est un moyen pour les quartiers d'affaires de revêtir une image moderne. Issy-les-Moulineaux, un des quartiers les plus jeunes du système parisien dans la mesure où il fut construit dans les années 2000 a réellement fait de la question environnementale un levier de son attractivité. C'est à travers des projets qui utilisent des technologies environnementales novatrices qu'Issy se positionne comme un quartier moderne et attractif de la place parisienne. Le Smart Grid est un des projets phares du quartier qui dispose ainsi d'un véritable tableau de bord prédictif et intelligent permettant d'anticiper la consommation et la production d'énergie, mais aussi d'évaluer des usages plus vertueux. Le quartier accueille de nombreux acteurs et représentants d'entreprises internationales pour leur faire visiter le quartier et leur montrer le cockpit du Smart Grid. Le quartier est ainsi devenu un véritable laboratoire d'expérimentation de technologies vertes exportables à d'autres quartiers.

En outre, pour la plupart des quartiers, les espaces verts sont perçus comme des espaces publics plus que comme des poumons de la ville. Ils donnent une échelle humaine aux quartiers et permettent de rendre la vie dans les quartiers plus agréable.

Ainsi, **de nombreux projets sont mis en place pour développer la trame verte et bleue des quartiers** tels que le projet "Reinvent the Brooklyn Strand" à Downtown Brooklyn qui consiste à réaménager un parc de plus de 20 hectares au coeur de Downtown Brooklyn. Cette initiative participe d'une volonté plus large de reconnecter le quartier d'affaires et le front d'eau en réimaginant une série de parcs, de places et d'allées vertes entre Downtown Brooklyn et le Brooklyn Bridge Park et créer ainsi des espaces publics supplémentaires.

D'ailleurs, quinze millions de dollars ont été investis dans la Tillary Street pour y aménager des pistes cyclables, améliorer l'éclairage et créer des espaces verts. L'exemple de Brooklyn ne fait pas figure d'exception, la Lower Manhattan Development Corporation mise également sur de grands projets d'aménagement sur le front d'eau pour les rendre plus accessibles aux piétons. La surface d'espaces publics ouverts a d'ailleurs augmenté de 76% depuis 1995.

Mais **la réhabilitation énergétique se heurte parfois aux enjeux de conservation du patrimoine**. Certains quartiers d'affaires font le choix d'une plus grande performance énergétique au dépit de la préservation du patrimoine. Mais des quartiers comme le QCA parisien ou West End estiment que leur valeur patrimoniale est plus attractive qu'une mise aux normes, bien que ces quartiers soient tout de même intégrés dans les stratégies environnementales plus larges des métropoles.

Bien que les quartiers d'affaires connaissent pour la plupart un réel dynamisme en termes de considérations environnementales, si ce n'est en termes de réalisations concrètes, il semblerait que **la question environnementale soit toujours motivée par des enjeux locaux**. D'une requalification territoriale et économique à Saint-Denis, elle peut aussi être amenée par des risques plus concrets comme dans les quartiers de New York et de Tokyo où les enjeux environnementaux sont principalement tournés vers la mitigation de risques liés aux catastrophes naturelles, telles que des inondations et tremblements de terre.

5 - L'OUVERTURE A LA NOUVELLE ÉCONOMIE

Le terme de nouvelle économie ne désigne pas un nouveau modèle économique, mais plutôt le rôle croissant des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et plus largement du numérique dans l'activité économique. La notion «d'ouverture à la nouvelle économie» désigne donc l'adoption de pratiques caractéristiques du secteur du numérique et de l'innovation ainsi que des volontés d'encourager la présence de ce secteur dans les quartiers d'affaires. Cela comprend aussi les nouvelles formes d'organisation du travail liées aux nouvelles technologies.

Notre étude se concentre sur le degré d'ouverture des quartiers d'affaires à la nouvelle économie. Nous avons cherché à savoir si la nouvelle économie représentait un enjeu pour les organismes de gouvernance des quartiers d'affaires en évaluant les discours et en répertoriant les initiatives. Quels sont les rapprochements, les synergies, les initiatives actuelles entre le secteur des nouvelles technologies et les quartiers d'affaires? Par qui sont-ils initiés? Les quartiers d'affaires attirent-ils les startups du domaine du numérique? Quelle est la relation des quartiers d'affaires avec la nouvelle économie?

5.1 Le secteur des NTIC a tendance à se développer aux marges des quartiers centraux

De façon générale, **les startups du domaine des TICs ont tendance à se développer aux abords des quartiers d'affaires les plus centraux, dans des quartiers un peu plus résidentiels** et connectés au centre. Comme le souligne Paul Cheschire, géographe et économiste à la London School of Economics, il existe en effet quelques contradictions entre la volonté d'attirer des entreprises jeunes, encore fragiles au sein des quartiers d'affaires où l'immobilier est souvent cher. Ce dernier constate aussi que le domaine des nouvelles technologies évolue très vite, parfois plus vite que les initiatives développées par le secteur public pour encourager leur développement. À Londres par exemple, l'essentiel de la croissance dans le domaine des nouvelles technologies se concentre aux abords du centre (non loin de la City et du West End) dans le quartier de Old Street, là où l'immobilier est moins cher, l'espace moins contraint et les baux immobiliers plus flexibles. **Si les startups de la nouvelle économie n'ont donc pas un besoin direct de se développer au coeur des quartiers d'affaires, la proximité avec des investisseurs potentiels reste sans doute intéressante.**

L'exemple du quartier de Shinjuku (Tokyo) montre par ailleurs que lorsqu'aucune initiative n'est mise en place par les autorités, le secteur de la nouvelle économie peut tout de même se développer de façon spontanée, parfois sous l'impulsion d'un acteur majeur, comme l'arrivée d'un grand groupe au sein d'un quartier, qui déclenche par la suite la venue d'autres entreprises. C'est aussi le cas à Chicago, où le quartier du West Loop (proche du quartier de central Loop) a accueilli plusieurs entreprises du domaine des TIC après l'arrivée d'un acteur important, Google. On peut supposer que l'urbanité du quartier joue aussi un rôle important dans le choix de localisation de ces entreprises dont les employés (dont la moyenne d'âge se situe entre 25-30 ans actuellement) ont tendance à privilégier les lieux à fort potentiel urbanistique où la vie et l'effervescence du quartier ne s'arrêtent pas aux horaires de bureaux.

La volonté d'attirer des startups au sein des quartiers d'affaires (de la part des organismes de gouvernance) n'est pas une tendance générale pour l'instant. La plupart des organismes de gouvernance n'ont pas mis en place de dispositif particulier pour attirer le secteur des TIC au sein des quartiers et encourager de possibles synergies. On peut remarquer que le degré d'ouverture des quartiers d'affaires à la nouvelle économie varie d'un quartier à l'autre y compris au sein d'une même métropole. A Londres par exemple, la City n'a pas mis d'initiative en place pour attirer ce secteur, ce qui n'est pas le cas de Canary Wharf.

5.2 Londres et New York développent des initiatives pour intégrer la nouvelle économie dans les quartiers d'affaires

Si le degré d'ouverture des quartiers d'affaires à la nouvelle économie est pour l'instant relatif (selon les quartiers), on remarquera tout de même que Londres et New York développent des initiatives pour initier des rapprochements et impulser des synergies entre les secteurs d'activités dits "traditionnels" et la nouvelle économie dans leurs quartiers d'affaires.

Canary wharf, par exemple, a mis en place un accélérateur de startups nommé "level 39" spécialisé dans la finance, la vente au détail et le domaine de la ville intelligente. Situé au 39e étage de la tour Canada Square en plein coeur du quartier d'affaires, il héberge en tout 176 entreprises "à forte croissance" où travaillent plus de 500 personnes sur un plateau d'environ 2700 m². Il faut aussi souligner qu'**à Londres c'est le secteur de la TECH (informatique, électronique, télécommunication) qui a connu entre 2008 et 2013 le plus fort taux de croissance (26% soit 25 000 emplois supplémentaires en 5 ans). D'ici 2020, les prévisions (CBRE, 2013) tablent sur environ 60 000 nouveaux emplois dans le secteur de l'industrie créative, soit une demande de 680 000m² de bureaux supplémentaires.**

À New York, une partie du quartier est réservée au secteur de l'innovation avec le "Brooklyn Tech Triangle" qui accueille 1300 entreprises. Downtown Brooklyn Partnership travaille avec les universités voisines de l'arrondissement afin d'encourager les synergies "recherche et développement" entre entreprises et centres de recherche. Lower Manhattan a également développé un programme intéressant: le LMQH qui organise des événements pour renforcer les liens et créer une communauté de startups ou d'entreprises travaillant dans la nouvelle économie. Il est aussi intéressant de noter que Wework, entreprise proposant des espaces de co-working, est le 17e propriétaire du quartier.

5.3 La nouvelle économie au service de la gouvernance

À Tokyo aussi les nouvelles technologies font l'objet d'investissements importants notamment dans le domaine de la ville intelligente. À la différence de Londres et de New York plutôt axées sur le développement économique et les synergies entre la finance et les nouvelles technologies ("la fintech"), **l'approche de la ville de Tokyo consiste à allier nouvelles technologies et gouvernance urbaine afin d'améliorer la qualité des services à "l'usager urbain"**. Depuis 2005, TMG poursuit plusieurs expérimentations dans le domaine des nouvelles technologies et de l'open data, dans le

notamment dans le quartier de Shinjuku. L'objectif du projet, nommé « Tokyo UbiquitousTechnology Project» est de construire des réseaux d'information en libre accès pour les usagers et la gouvernance. Alimentés par une série de capteurs disposés partout en ville (d'où le nom «ubiquitous»), ces réseaux doivent permettre d'améliorer l'expérience urbaine des citoyens et des touristes en leur proposant des informations sur leurs smartphones. Le développement des NTIC doit permettre une meilleure gestion urbaine grâce à l'obtention et à l'analyse d'informations clés (fonctionnement des installations de production d'électricité renouvelable, état en temps réel des réseaux de distribution publics, surveillance du trafic routier, mesure des niveaux de pollution, etc.) au travers d'un système d'exploitation urbain et d'une nouvelle infrastructure de gestion des connaissances. Ces systèmes facilitent la prise de décision des administrateurs des territoires et permettent ainsi, d'une part, d'améliorer les services existants et d'autre part, de rendre de nouveaux services à la collectivité et à ses habitants tels que l'information au visiteur dans sa langue, les alertes civiles en cas de tremblement de terre, l'éclairage public intelligent, la vidéosurveillance, le stationnement intelligent, la gestion intelligente des déchets, la facilitation des déplacements urbains, etc.



5.4 L'ubérisation de l'immobilier de bureaux contribue à diversifier le type d'entreprises au sein des quartiers d'affaires centraux

A Paris, une entreprise qui veut louer des bureaux doit s'engager sur une durée minimale de 3 ans. Certaines entreprises ont donc tendance à louer plus grand pour anticiper une croissance éventuelle et prévenir un changement de localisation. Ce type de contrainte est particulièrement dissuasif pour les startups qui voudraient s'installer dans un quartier d'affaires, car ces dernières ont souvent un fort potentiel de croissance et un budget plus limité (au départ) qu'un grand groupe par exemple. L'émergence de nouveaux modes de gestion immobilière (liée aux possibilités du numérique) et d'acteurs comme We Work, BAP ou Régus, qui proposent des baux de location plus souples et réellement adaptés aux besoins des entreprises, favorise l'arrivée des startups dans les quartiers d'affaires.

C'est dans ce contexte que 11 000 m² de bureaux ont récemment été loués par We Work rue Lafayette à Paris pour être réaménagés puis recommercialisés à des entreprises. Consultant en immobilier d'entreprises chez BNP Paribas Real Estate, Quentin Béra constate que ces nouveaux acteurs, qui calibrent l'offre de bureaux sur les besoins variés des entreprises contribuent à diversifier le tissu économique du quartier (en attirant un nombre croissant de startups) et à faire baisser la vacance des immeubles. Il constate en outre la hausse du nombre de startups sur le secteur Opéra-Bourse-Sentier à Paris ces trois dernières années.

6 - LES NOUVEAUX LIEUX DE BUSINESS

La révolution annoncée par le télétravail n'a pas eu lieu. La séparation des lieux de travail et des lieux de bureaux continue d'être la norme dans nos villes, les quartiers d'affaires n'ont pas disparu. Pourtant, avec l'essor des NTIC, la flexibilisation croissante du travail, le nomadisme, l'émergence des "tiers lieux" et les exigences de la métropole durable, notre rapport au travail change. Quelle est l'ampleur de ces transformations? En quoi l'émergence de nouveaux modes de travail affecte-t-elle les quartiers d'affaires? A quoi ressembleront les futurs lieux de travail ?

6.1 L'émergence de nouveaux lieux de travail

La livraison récente de nouveaux campus immobiliers (pour de grandes entreprises comme Crédit Agricole SA, Thales, Dassault Systèmes, SFR, Orange, Sanofi) en région parisienne (et notamment en première couronne) témoigne de nouvelles logiques d'implantation et d'exploitation des espaces de travail. Les projets de nouveaux espaces de bureaux comme "Nextdoor", la Ruhe (Bouygues immobilier) ou "Blue Office" (Nexity) illustrent l'actuelle prise de conscience autour des enjeux liés à l'évolution des modes de travail. La plupart de ces projets exemplifient un nouveau rapport à l'espace de travail: nombres ou tailles plus importants des espaces de travail partagés, place plus importante des salles de réunion et plus grands nombres d'espaces collaboratifs et serviciels.

"Désormais, chaque espace de travail à une fonction précise qui répond à un besoin recensé par l'entreprise : espaces de réunion en face à face de différentes tailles, espaces de détente, salles de téléconférence, etc. Les bureaux ne sont plus affectés aux personnes mais aux besoins exprimés et permettent d'optimiser l'utilisation de l'immeuble" explique Ingrid Nappi-Choulet (chercheure à l'ESSEC) qui relève trois facteurs majeurs de changement:

- L'accroissement du coût immobilier de l'entreprise, qui se traduit par une logique de réduction et de partage des espaces de travail (au travers de stratégies de «space planning») couplé avec une politique RH de télétravail.
- L'environnement : aujourd'hui la priorité est à la réduction des émissions de gaz à effet de serre dont les secteurs du bâtiment et des transports sont justement les deux principaux contributeurs.
- La technologie : (elle-même portée par l'arrivée sur le marché de la génération Y largement connectée) qui permet le nomadisme, à l'instar du «cloud computing» qui permet d'avoir accès à tout moment à son univers de travail et à son poste de travail dématérialisé, donne la possibilité aux salariés de travailler d'où ils veulent, notamment au-dehors des murs de l'entreprise.

6.2 Parler d'évolution plus que de révolution du travail

Dans sa mise en perspective de l'histoire du bureau, Jeremy Myerson, professeur de design au Royal College of Art, rappelle que le monde du travail ne s'est pas transformé brutalement au cours des dernières années. "Les transformations actuelles s'intègrent à un continuum de changements qui nous ramènent à la révolution industrielle. Il ne faut pas s'imaginer que l'avènement du réseau va faire disparaître complètement les lieux de travail" explique-t-il. Dans l'Allemagne des années 1950, les architectes avaient déjà conçu un bureau ouvert dont l'organisation spatiale anti-hiérarchique était censée promouvoir la communication et la collaboration. Dans les années 1970, les mouvements utopiques Archigram (architectes et intellectuels) et les futuristes Italiens Superstudio dessinaient déjà des espaces serviciels, flexibles et connectés. **Le modèle de l'espace de travail non affecté et hyper connecté aux nouvelles technologies n'est ni nouveau, ni révolutionnaire.** En 1995, le cabinet de conseil Andersen Consulting inaugurait le modèle en installant son siège et ses consultants nomades dans un immeuble de 7000 m² à l'angle de l'avenue Georges-V et des Champs-Élysées. "Le bureau connecté" fait donc partie d'une tendance générale qui va vers un « amincissement » du lieu de travail où il y a "de moins en moins de câbles, de moins en moins de meubles, de moins en moins de gros ordinateurs ou de serveurs imposants et de moins en moins de division hiérarchique, alors que d'autre part les services (sécurité, nettoyage...) sont de plus en plus sous-traités." (Metis, 2015)

Le bureau flexible, l'espace ouvert, les lieux de co-working, sont aussi le reflet d'une croyance particulière de notre temps qui fait de la collaboration et du travail d'équipe la clé sacrée de la créativité et de l'innovation¹, explique Susan Cain, qui met en avant plusieurs études scientifiques pour dénoncer l'emballage et l'effet de mode autour des nouveaux espaces de travail.

6.3 Réflexion: Le modèle du quartier d'affaires est-il devenu caduc ?

6.3.1 *"Le tropisme du centre d'affaires est antinomique avec la logique de dispersion spatiale et temporelle du travail"* Bruno Marzloff (sociologue et fondateur du Groupe Chronos)

Dans son ouvrage « Sans bureau fixe », Bruno Marzloff analyse la "révolution" à l'oeuvre dans les modes de travail. Parti d'une réflexion sur la mobilité, il explique la remise en question du modèle fordiste du travail et développe des arguments en faveur d'un changement de paradigme complet des modes de travail. En observant les interactions entre activité professionnelle, déplacements, territoires et logements, il constate que **les travailleurs sont de moins en moins attachés à leurs lieux de travail** et que la période récente a vu se développer des situations où

¹ "L'innovation-le coeur de l'économie de la connaissance est fondamentalement social" écrit le journaliste Malcom Gladwell

l'exercice du travail nécessite de plus en plus de fréquenter des lieux variables et/ou temporaires. Il évoque **le nomadisme comme une tendance de fond**, un changement sociétal profond qui va dans "le sens de l'histoire". Le temps des horaires fixes, du salariat et de la hiérarchie pyramidale serait en phase d'être révolu. Dès lors, le travail devient diffus dans la géographie, flottant dans le temps, dispersé dans ses modalités. Co-working, espaces paysagers, télétravail, postes mobiles, ces nouvelles formes de travail nomades contribuent aussi à l'obsolescence d'une partie du parc tertiaire actuel, parce que mal adaptées et difficilement adaptables¹ à ces nouveaux usages.

Le sociologue souligne que, si la grande majorité des emplois actuels sont des CDI, donc des emplois stables (soit plus de 80 %), 85 % des nouveaux emplois sont des CDD ou des intérim. Il ajoute que si pour l'instant la part du travail indépendant est de 10-15 % en France, aux États-Unis, ce taux atteint les alentours de 33 %. Traduction de ces évolutions et d'une aspiration croissante à un nouveau cadre du travail, l'offre de nouveaux espaces types de travail se développe. En Île-de-France par exemple, le nombre d'espace de co-workings a quadruplé depuis 2012. en centre-ville et notamment dans Paris intra-muros, on constate un développement accéléré des tiers-lieux, espaces de travail flexibles équipés et réservés aux cadres nomades. Pour le sociologue, **la ville doit répondre à ces transformations qui ne s'insèrent pour l'instant que de façon limitée dans l'espace urbain**. Le tropisme du centre d'affaires dans lequel nous serions encore actuellement est antinomique avec la logique de dispersion (spatiale et temporelle) du travail et avec le principe de mixité urbaine. Pourquoi la "logique du campus" (agglomération d'activités tertiaires en grands pôles) est-elle encore d'actualité? Interroge le sociologue. Les évolutions du travail et les exigences de la métropole durable, pointent selon lui vers une déconcentration progressive des activités du quartier d'affaires traditionnel² dont le modèle, fondé sur le principe de sectorisation spatiale devient caduc. Plutôt qu'un ou deux pôles tertiaires qui génèrent d'importants mouvements pendulaires et augmentent la pression sur les transports de la métropole, il faut envisager une multitude de micropolarités, la multiplication des bassins d'emplois tertiaires dans la métropole pour réduire les distances entre le domicile et les lieux de travail.

6.3.2 *"La concentration d'entreprises sur le territoire existe depuis longtemps et ne disparaîtra pas"* Pierre Philippe Combes (économiste et Directeur de recherche au CNRS)

Pour Pierre - Philippe Combes, la réflexion sur les nouveaux lieux de travail de la métropole ne doit pas être abstraite des réalités économiques: il faut certes rester attentif aux transformations sociétales, mais aussi considérer les forces en présence et les raisons qui jouent sur la concentration et la localisation des pôles d'activités tertiaires. Certaines forces (comme celles que nous avons évoquées plus haut) poussent à la déconcentration, d'autres à la concentration. Il s'agit donc d'évaluer lesquelles prédominent. Selon lui un quartier d'affaires est d'abord un lieu produit par l'alignement des inté-

¹ les réhabilitation coûtent chères et posent aussi des problèmes techniques et de normes

² traditionnel fait référence au modèle de quartier d'affaire planifié décrit en première partie

rêts économiques des entreprises. Les banques de Wall Street par exemple ne se sont pas regroupées à Wall Street sous l'impulsion des politiques, mais parce que la concentration d'entreprises présente des avantages intra-sectoriels importants. Ainsi, on peut considérer un quartier d'affaires comme la matérialisation de l'économie et pas uniquement comme le fruit de la volonté politique ou de politiques sectorielles.

La concentration d'entreprises sur un territoire (soit la définition la plus basique d'un quartier d'affaires) existe depuis longtemps et ne disparaîtra pas demain, car elle produit des avantages qui bénéficient aux entreprises. De nombreuses études¹ ont commenté les bénéfices de la concentration spatiale des entreprises: partage des risques, spécialisation, partage des aménités productives, effet d'appariement, interactions sociales, création, diffusion et accumulation de savoir, tous ces effets liés à l'agglomération représentent pour l'entreprise des gains de productivité et permettent de comprendre pourquoi la concentration spatiale des activités tertiaires ne va pas disparaître. Si certaines dynamiques poussent aujourd'hui à la déconcentration des lieux d'affaires, les effets d'agglomérations prédominent encore largement sur les forces centrifuges. Certes, les nouvelles technologies permettent de travailler à distance, ce qui réduit en partie la taille des surfaces de bureaux nécessaire pour une activité, mais comme le rappelle Philippe Zivkovic (président du directoire de BNP Paribas Real Estate) "Il faut bien avoir conscience que les pôles tertiaires fonctionnent à partir d'une certaine taille critique autour de quelques grands quartiers d'affaires".

Le scénario d'une légère déconcentration des activités au sein des quartiers d'affaires paraît donc crédible, toutefois la disparition ou la fragmentation complète de ces derniers dans la ville est difficilement envisageable.

6.4 La mixité dans les quartiers d'affaires du centre, tendance ou discours?

Le principe de mixité (fonctionnelle), c'est-à-dire la massification de la fonction résidentielle dans les quartiers d'affaires, est souvent évoqué par les organismes de gouvernance comme étant une priorité pour le développement du quartier. Si la mixité bureaux/logements est un principe de bon sens pour une métropole durable et pour l'avenir des quartiers d'affaires, sa mise en application au sein de ces derniers reste difficile pour plusieurs raisons:

D'abord parce que le prix au mètre carré y est trop cher. Il est donc plus rentable d'y développer du bureau que des logements, et ce d'autant plus que la surface nécessaire à l'activité de service a tendance à réduire.

¹ Adam Smith a montré que la concentration permettait le partage des risques et la spécialisation. Buchanan (1965) souligne que la concentration permet le partage des infrastructures de la ville. Le modèle de Salop (1979) et les travaux de Mortensen et Pissarides (prix nobel d'économie 2010) ont montré que la concentration d'entreprises sur un territoire améliore la correspondance entre offre et demande d'emplois (les effets d'appariement). Les travaux de Beckman et Grotius (1976) insistent sur la relation positive entre concentration spatiale et interactions sociales. Spence (1973) a de son côté montré que la concentration améliore les chances pour l'entreprise d'avoir accès à une main d'œuvre très qualifiée. Jacobs (1969), Marshall (1890) Lucas (1988) ont quand eux souligné que la concentration permet la création, la diffusion et l'accumulation de savoir.

Deuxième élément, la faiblesse du coût des transports de la métropole, qui a tendance à éloigner la localisation des logements par rapport à celle des bureaux. L'infrastructure métropolitaine étant bien développée et plutôt performante elle permet un accès "facile" au quartier, ce qui de fait rend possible la séparation logements/bureaux.

Dernier élément, le choix de localisation des entreprises elles-mêmes. Si ces dernières sont de plus en plus en plus sensibles à l'éloignement domicile-travail, les études¹ soulignent que les choix d'implantation restent encore orientés par les critères du centre (panel de services proposés, urbanité, possibilités variées des modes de transport : velib', bus, métro, RER).

Si la mixité au sein des quartiers d'affaires de Paris (QCA et La Défense) semble donc être une solution attractive au devenir de ces derniers c'est toutefois un scénario peu probable ou relatif aux vues des logiques économiques qui maintiennent le modèle actuel de séparation bureaux/logements, ainsi qu'à la difficulté de faire muter ces territoires.

Philippe Zivkovic rappelle par ailleurs qu'il faut se garder de l'illusion que toutes les gares du Grand Paris auront vocation à accueillir des pôles tertiaires significatifs et que la mixité bureaux/logements pourra se décliner de manière généralisée. Aujourd'hui les investisseurs ne souhaitent pas d'immeubles isolés dans des endroits non tertiaires".²

6.5 L'inertie des quartiers d'affaires

Puisque l'hypothèse d'une destruction-reconstruction des quartiers d'affaires centraux est exclue, qu'en est-il de la capacité de ces territoires à muter, à se transformer ? Sur ces questions, l'architecte Patrick Rubin (fondateur de l'agence Canal et enseignant à l'École d'architecture de la ville et des territoires à Marne-la-Vallée) qui travaille sur des problématiques de reconversion des territoires et de réversibilité des bâtiments souligne que **la réhabilitation coûte cher et n'est pas toujours une solution économiquement possible**. Au-delà du coût de la réhabilitation des bâtiments, la reconversion de bureaux en logements pose aussi un certain nombre de difficultés techniques liées à des différences de typologies architecturales ainsi qu'à des cadres normatifs contraignants.

1 « Choix d'implantation et vision de l'environnement de travail : quel Pari(s) pour demain? » une étude menée en 2013 auprès de 200 dirigeants d'entreprises franciliennes

2 L'immobilier dans la ville de demain, vers de nouveaux usages et partages, les cahiers de la chaire immobilier et développement durable, Essec 2014

REFLEXIONS PROSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

SOMMAIRE:

1. A L'ECHELLE DU QUARTIER D'AFFAIRE :

- 1.1 Développer l'urbanité du quartier
- 1.2 Remarque à propos de la tour comme modèle architectural
- 1.3 Développer la multimodalité, encourager les mobilités douces
- 1.4 Transformer le rapport du bureau à la ville

2. A L'ECHELLE METROPOLITAINE :

- 2.1 Construire flexible et réversible pour maximiser l'évolutivité des futures constructions
- 2.2 Rapprocher quartiers d'affaires et universités
- 2.3 Développer l'attractivité du modèle résidentiel de la métropole
- 2.4 Rechercher une plus grande complémentarité entre acteur économique et acteurs publics
- 2.5. Uniformiser les outils de la gouvernance des quartiers
- 2.6 Quelques suggestions pour les études à venir

永隆銀行

樂聲琴行

電話：2895 3223



N^o2 Salon
☎ 2572 4686 (一樓轉右)



N^o2 Salon
PEOPLES

西醫唐登華

永和堂參茸

裕豐
永安商行

警 POLICE 察

手緊
急轉

REFLEXIONS PROSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

En prenant appui sur les principaux enseignements du benchmark et l'analyse transversale, nous proposons dans cette dernière partie une série de recommandations (pour le Grand Paris) articulée à l'échelle du quartier d'affaires et à l'échelle de la métropole.

1. À L'ECHELLE DU QUARTIER D'AFFAIRES :

1.1 Développer l'urbanité du quartier

L'étude benchmark montre une prise de conscience générale (des organismes de gouvernance) de l'importance de l'urbanité du quartier dans leur modèle de fonctionnement. L'environnement de travail est en effet reconnu aujourd'hui comme ayant un impact grandissant sur la performance de l'entreprise. **Plus qu'un espace de desserte ou un simple cadre d'accueil pour les entreprises, l'espace public du quartier d'affaires (ou extérieur), joue un rôle important dans l'activation des échanges inter-entreprises, dans la mise en relation avec les partenaires extérieurs, la production, la diffusion et l'accumulation des connaissances et des savoirs.**

La valorisation croissante des espaces collectifs tient aussi à un paradoxe de notre époque que souligne Pierre Veltz: "plus les choses deviennent télécommunicables et plus ce qui n'est pas télécommunicable comme les relations directes avec autrui ou la qualité sensibles des espaces qui nous environnent prennent de la valeur." En d'autres termes, la configuration, la qualité et l'animation des espaces du quartier d'affaires deviennent des facteurs clés de son attractivité. Développer l'urbanité du quartier est donc essentiel. À cet effet, plusieurs actions peuvent être envisagées :

- Développer l'offre commerciale du quartier pour en faire un lieu de shopping de la métropole en privilégiant les boutiques indépendantes et les petites enseignes.
- Prolonger une artère commerçante du centre-ville dans le quartier d'affaires.
- Intégrer de l'espace collectif au sein de nouvelles constructions.

- Mieux qualifier les vides avec de nouvelles constructions.
- Mettre en valeur le patrimoine local (architectural notamment).
- Travailler la sensualité des espaces.
- Travailler à une meilleure connexion entre les objets architecturaux et le sol.
- Implanter des activités de rez-de-chaussée.

- Développer l'animation du quartier par l'événementiel et les initiatives sur site.
- Proposer des activités de divertissements.

- Implanter des aménités publiques (sportives, culturelles, etc.) pour attirer un public extérieur.
- Offrir des lieux de rencontres informelles qui permettent le réseautage.

Nous recommandons tout particulièrement d'accroître la fonction résidentielle des quartiers d'affaires en proposant une programmation plus mixte entre le logement et le bureau (notamment pour les futures constructions) support indispensable d'une offre commerciale de proximité.

1.2 Remarque à propos de la tour comme modèle architectural

De nombreux quartiers d'affaires se caractérisent par la présence d'immeubles de grande hauteur. Les tours en France ont mauvaise réputation : on les accuse d'être anti-écologiques et de fabriquer un modèle de ville sans urbanité. L'étude benchmark montre qu'il ne faut pas stigmatiser d'emblée le recours à cette typologie. À Central Admiralty (Hong Kong) par exemple, la ville est tellement dense que l'animation du quartier d'affaires (une problématique récurrente des quartiers d'affaires monofonctionnel) n'est pas un enjeu important. À la City (Londres), le quartier est très central et riche en aménités culturelles ce qui permet aussi d'atténuer le manque d'animation du quartier. La taille moyenne des tours et la variation des typologies archi-

tecturales (tours et immeubles moins hauts et plus anciens) n'affectent pas l'urbanité du quartier, mais produisent au contraire un mélange stylistique singulier, entre l'ancien et le contemporain qui caractérise l'image de la métropole. Comme le montre l'exemple du quartier de Marunouchi à Tokyo, ce qui cause des problèmes d'urbanité dans les quartiers d'affaires, c'est surtout l'importation du modèle de CBD américain, tant dans sa spatialité que dans son fonctionnement. **Mise en rapport avec son environnement urbain, avec la logique de fonctionnement de la ville et les usages du quartier, la tour n'est pas une menace pour la ville.** Comme le remarque Renzo Piano, une tour bien placée, reliée à un système de transport performant permet de densifier la ville sur elle-même, sans générer d'étalement urbain, sans créer de trafic automobile supplémentaire ou exiger de nouvelles places de parking. Les tours contemporaines ont aussi intégré les problématiques de mixité, on trouve des exemples de mixité verticale dans certains pays anglo-saxons, nordiques ou aux Pays Bas. Il n'y a donc pas à se prononcer en faveur ou contre cette typologie, mais plutôt à comprendre dans quel contexte elle fait sens.

1.3 Développer la multimodalité, encourager les mobilités douces

Nous avons déjà eu l'occasion de souligner l'importance des transports pour un quartier d'affaires. Une bonne connectivité avec le territoire de la métropole et à l'international est un élément important. Une bonne connectivité est une raison d'être du quartier et sa connexion au bassin de logements peut-être vue comme une des seules limitations à son développement. Pourtant, il faut veiller aux relais de ces modes de transport à l'échelle du quartier d'affaires et développer la multimodalité. **La qualité des modes de transports, la fluidité et la sécurité des parcours au sol sont des enjeux importants pour les quartiers d'affaires.** Une étude menée par la Foncière des Régions et AOS Study montre que 36% des entreprises recherchent une adresse à proximité de plusieurs modes transports. Les quartiers d'affaires ont bien trop souvent concentré leurs efforts sur les modes de transports lourds. Il est nécessaire de rendre plus fluides les déplacements au sein du quartier et ainsi accompagner l'ensemble du trajet des employés du domicile à leurs lieux de travail. Outre les questions d'image et d'environnement, favoriser l'usage des mobilités douces au sein des quartiers d'affaires contribue à l'amélioration de son urbanité. Le travail sur le sol qui assure la liaison entre les équipements du quartier, et la signalétique qui permet de se repérer facilement dans le quartier peut ainsi mériter une attention particulière. Selon un sondage¹ effectué sur 200 dirigeants d'entreprises franciliennes, la localisation idéale pour une entreprise combinerait trois éléments: l'accessibilité (74%), la proximité de nombreux services (33%) et la sécurité (31%).

¹ Choix d'implantation et vision de l'environnement de travail : quel Pari(s) pour demain? » une étude menée en 2013 auprès de 200 dirigeants d'entreprises franciliennes

Plus généralement, le "sol facile" ¹ s'inscrit dans une tendance à la "ville ludique", qui met l'accent sur la pratique du jeu ou du sport dans la ville. Les aménagements ludiques (exemples : mobilier interactif, topographie artificielle, équipements de sport de plein air, installations artistiques, etc..) constituent ainsi des prises permettant à l'utilisateur d'interagir avec son environnement spatial, lui procurant ainsi une sensation de liberté et de pouvoir. En outre, ils constituent tout comme les bars ou les restaurants de la ville, des lieux de rencontres informels qui dédramatisent les rencontres et favorisent l'évasion. Bien qu'offrant une expérience limitée de la ville, ces dispositifs contribuent positivement à l'animation du quartier et favorisent l'appropriation du quartier par ses usagers.

1.4 Transformer le rapport du bureau à la ville

Pour Jacques Ferrier (architecte coordinateur des Gares du Grand Paris), le manque de mixité est une spécificité française. Comparé aux pays asiatiques notamment, où la mixité urbaine et architecturale est très forte, en France la mixité, à l'échelle du quartier ou du bâtiment, est encore timide.

Il faut **transformer le rapport du bureau à la ville**, explique-t-il. Dans un quartier de bureaux comme la Plaine Saint-Denis serait-il possible par exemple de raccorder les fonctions internes du bâtiment (comme la cafétéria, l'auditorium, le restaurant, etc.) vers l'espace public de la rue, afin d'en élargir les usages et d'animer l'espace public ? Selon lui, il serait simple d'organiser une architecture de manière à ce que les équipements aient une visibilité et une accessibilité extérieure. Plutôt qu'un bâtiment introverti, qui conserve ses fonctions et ses services, et coupe les employés du reste de la ville. Il suggère un bâtiment ouvert sur la ville qui mettent ses services à disposition des habitants également (exemples : salles de sport, conciergeries, etc.). En termes de coûts énergétiques par exemple, mêler logements et bureaux représente un source d'économie considérable car le bureau produit de la chaleur réutilisable pour le logement. De même, les services d'entretien des bureaux et des logements pourraient être mutualisés. On peut aussi penser mixité temporelle: "un restaurant d'entreprise le jour, pourrait se transformer en restaurant de quartier le soir. Des parkings réservés le jour aux employés de bureaux pourraient être utilisés la nuit par des logisticiens. Un tramway pourrait transporter le jour des passagers, la nuit des marchandises."

Pour l'architecte, il faut donc **pousser plus loin le mélange des fonctions (à l'échelle du bâtiment et du quartiers), pour que les domaines d'activités du commerce, du logement, des restaurants et des bureaux se croisent et s'enrichissent. C'est ce mélange, qui fait une vie urbaine intense et rassurante selon lui.** A Paris même, l'hyperdensité et l'emboîtement des fonctions sont déjà garants de cette mixité, toutefois à l'échelle de la métropole et dans les quartiers de bureaux non mixtes l'enjeu est réel.

¹ Notion développée par l'AUC pour faire référence à usage intégré de la signalétique et du sol.

2. A L'ECHELLE METROPOLITAINE :

2.1 Construire flexible et réversible pour maximiser l'évolutivité des futures constructions

Face à l'incertitude qui plâne sur la localisation des nouveaux pôles tertiaires et aux difficultés d'anticiper les quantités d'espace de bureaux à construire dans le cadre du grand Paris, certains urbanistes et architectes proposent de construire de façon flexible pour ne pas rester figer dans une programmation inadéquate et incertaine.

Plutôt que de chercher à anticiper vainement ce que l'on doit construire, où et en quelle quantité, l'urbaniste propose d'intégrer le principe d'incertitude aux futures constructions. Ainsi pourrait-on imaginer un quartier d'affaires (ou un pôle d'activités tertiaire) évolutif dans le temps.

L'adaptabilité permanente est par exemple ce que propose l'architecte Patrick Rubin, qui envisage de construire réversible pour accommoder les changements d'usages des lieux et prévenir l'obsolescence des territoires et des bâtiments. Il s'est intéressé à la réversibilité suite à une réflexion approfondie sur l'économie du projet et le logement. Il souligne que la réhabilitation coûte cher et n'est pas une solution économiquement viable à l'échelle d'un quartier entier. En travaillant sur une typologie unique de bâtiment, à mi-chemin entre le bureau et le logement, il cherche une voie pour faire muter les fonctions d'un bâtiment sans surcoûts. Il prône un principe constructif simple et économe fondé sur la répétition d'un gabarit et la standardisation des moyens de production. Nous pensons que ce principe, de précaution, peut s'appliquer à une partie des nouvelles constructions de bureaux dans le cadre du Grand Paris.

2.2 Rapprocher quartiers d'affaires et universités

L'exemple de la Silicon Valley montre que **le rayonnement et la présence d'universités et de pôles de formation d'excellence (comme Stanford) sont un facteur d'attractivité important pour les entreprises.** En effet, ces dernières ne sont plus nécessairement à la recherche d'une proximité avec le client, mais aussi à la recherche de main-d'oeuvre qualifiée. Dans leurs optiques de développement, les startups sont d'avantage à la recherche de jeunes diplômés que de clients et préfèrent s'installer non loin des universités. Pour les entreprises du numérique ayant une clientèle globalisée, il n'y a pas d'intérêt à se regrouper à côté de leurs clients.

L'Île-de-France est la principale région universitaire d'Europe. Elle est aussi leader dans le domaine de la recherche. Son potentiel dans l'économie de la connaissance est très important. Serait-il possible de rapprocher ou d'intégrer des centres de formation/recherche aux quartiers d'affaires? Plus qu'une simple importation d'entreprises innovantes au sein des quartiers d'affaires cela permettrait de constituer un "vivier" de main-d'oeuvre qualifiée sur le territoire, et de poser les fondations d'une collaboration plus étroite entre entreprises et universités. Si le Plateau de Saclay accueille déjà des universités et de grandes entreprises, aucune dynamique de coopération et de création d'entreprises n'en a encore résulté, précise Franck

Vallerugo (dirigeant de la chaire d'économie urbaine de l'ESSEC). Ce projet favorise l'éloignement des espaces de recherche, d'innovations, de créativité et de travail. La séparation des pôles d'emplois et des pôles universitaires de recherche n'est pas souhaitable.

A Londres, le projet Tech City relève d'une dynamique opposée où il s'agit non pas de décider de la création de technopoles mais d'accompagner le développement des territoires émergents avec des investissements publics d'infrastructures alors que tous les éléments d'un processus de polarisation sont déjà en place (de nombreuses startups déjà implantés, et des intentions d'investissements lourds de la part de grandes entreprises). Cette logique prend donc le contre-pied de la logique actuelle de l'université francilienne qui tend à copier le modèle américain en se constituant en campus intégré hors des lieux d'urbanité de la ville. Laurent Chalard, (géographe-consultant à l'European Centre for international Affairs), propose de relocaliser certaines universités comme Villette par exemple, vers des lieux plus centraux comme Saint-Denis, qui sont déjà des bassins de vie, riches en aménités. Cette logique rejoint aussi le constat de M. Edwards (président du Chicago Loop district) qui constate qu'**il est vain de vouloir attirer une main d'oeuvre hautement qualifiée sans proposer un cadre de vie agréable et urbain**. Il explique, en outre, que "les talents" et les "natifs du numérique" (les employés à forte valeur ajoutée) veulent vivre dans des lieux à forte urbanité. Le quartier pourrait ainsi rejoindre un modèle de développement tout intégré en se spécialisant dans le domaine de formation des universités proches, agrégeant les jeunes diplômés et la recherche universitaire.

2.3 Développer l'attractivité du modèle résidentiel de la métropole

Notre étude s'est principalement concentrée sur les quartiers d'affaires et leur développement, mais elle souligne aussi l'importance des relations que les quartiers entretiennent avec le reste de la ville. Le développement des quartiers d'affaires ne se fera pas sans le développement des métropoles.

Pour qu'un quartier d'affaires soit attractif il faut d'abord que le cadre de vie que propose la métropole soit attractif. Ainsi, il est utile de bien distinguer l'attractivité économique (opportunités professionnelles, salaires, types d'emploi, etc.) et attractivité résidentielle (qualité de vie, offre de logements, etc.). Dans un monde globalisé, les générations à venir, toujours plus mobiles, ne rejoignent plus les villes pour leurs quartiers d'affaires et pour les possibilités de carrières qu'ils offrent. Les métropoles se doivent d'offrir une certaine qualité de vie à leurs habitants, de mettre en avant leur offre urbaine et démontrer un dynamisme culturel par la transmission de valeurs locales. La ville doit être autant un lieu de vie qu'un lieu de travail. Les enjeux de l'économie résidentielle sont donc primordiaux.

L'appropriation de la ville - ou en tout cas de son image et de son identité - est aussi un enjeu du développement économique. A ce titre la perception de la ville et le désir qu'elle génère sont également essentiels. Des questions importantes se doivent d'être posées : les habitants peuvent-ils se reconnaître dans le mode de vie et les valeurs associées à la ville? Les habitants sont-ils fiers de leurs villes ?



© Apur

Nous entrons alors dans le domaine du marketing et de la promotion territoriale au-delà de la promotion d'un quartier en particulier. Les politiques événementielles sont alors déterminantes pour une ville.

Selon l'étude *L'attractivité résidentielle des agglomérations françaises*¹ : **“la transformation des modes de travail allège également les contraintes de localisation. [...] La situation géographique, le cadre de vie, l'offre urbaine (espaces publics, équipements, services, commerces, etc.), la sécurité, l'offre scolaire et universitaire deviennent des éléments décisifs dans les choix de localisation résidentielle.”**

Il est donc également nécessaire d'accepter l'idée qu'une entreprise n'ira pas forcément s'implanter dans un quartier d'affaires donné. Il ne faut donc plus opposer quartiers d'affaires mixtes et quartiers d'affaires monofonctionnels, ou imaginer le remplacement d'un modèle par l'autre. On peut ainsi envisager la coexistence de deux modèles de quartiers d'affaires dans la métropole parisienne: l'un central, dense, hyperurbain, bien desservi par les transports en commun et plutôt de type monofonctionnel. L'autre, plus petit, plus dispersé, moins dense, réellement mixte, en constellation sur le territoire métropolitain.

¹ “L'attractivité résidentielle des agglomérations françaises”, H. Alexandre, F. Cusin & C. Juillard, Dauphine 2010

2.4 Rechercher une plus grande complémentarité entre acteur économique et acteurs publics

Nous constatons d'après l'étude benchmark que **la collaboration entre le secteur privé et public au sein des quartiers d'affaires est souvent plus étroite à l'étranger qu'en France** (notamment à Tokyo et à Londres). La tradition y est celle d'une intervention publique jouant un rôle de stimulation, d'accompagnement et de co-action plus que de maîtrise d'ouvrage. En France, l'impulsion d'une dynamique économique territoriale repose sur l'action publique, censée protéger les "intérêts du plus grand" nombre face "aux intérêts du privé". Cette dichotomie entre "intérêts privés" et "intérêt général public" n'est pas aussi prononcée à l'étranger.

Il est intéressant de constater qu'à Londres par exemple, dans un contexte de planification faible (d'intervention réduite de la part de l'Etat), les entreprises privées sont associées à la réflexion stratégique sur les grands secteurs d'intervention et à l'élaboration des projets (ex: Canary Wharf), dont la mise en oeuvre leur est souvent directement confiée. Si l'on compare le cadre du Grand Paris à celui du Grand Londres, on constate que le rôle du secteur privé n'est pas le même. Franck Vallerugo (titulaire de la chaire économique à l'ESSEC) souligne que le rôle des acteurs économiques dans le cadre du Grand Paris est plus d'alimenter les réflexions des élus et de les interpeler plutôt que de prendre une part active aux processus de décision¹. Selon lui des rapports moins hiérarchisés entre les acteurs économiques et les acteurs publics seraient bénéfiques à la promotion de la compétitivité territoriale car "les acteurs publics et privés investis dans le plan sont alors en mesure de mettre en oeuvre, chacun dans leur domaine d'intervention, les actions préconisées par le plan". En effet les SDRIF (schémas directeurs de la région île-de-France) sont des documents souvent trop généraux pour enclencher des actions stratégiques. **En opposition à une construction institutionnelle de la décision qui conduit à une déresponsabilisation et une perte de sens collectif des partenaires de la gouvernance, il prône une approche plurale et interactive du pouvoir qui assure la cohésion du territoire à travers l'intégration des groupes sociaux et des acteurs publics et privés dans les processus de décision.**

1

(...) la participation des entreprises privées aux débats organisés par le syndicat d'études Paris Métropole reste marginalisée au « comité des partenaires » qui est lui-même largement institutionnalisé (il est présidé par le président de la CCIP) (...) les relations non hiérarchisées des entreprises avec les maîtres d'ouvrage se limitent le plus souvent à des études extracontractuelles et/ou précontractuelles susceptibles de permettre aux entreprises d'anticiper les futurs appels d'offre. (...) de même dans l'organisation interne de la Société du Grand Paris dont le conseil de surveillance n'accorde qu'une part marginale et institutionnalisée au monde économique représenté par les chambres consulaires, les entreprises publiques de transport elles-mêmes sous tutelle de l'Etat et l'Agence régionale de développement d'Ile-de-France (ARD) dont le conseil de surveillance est lui-même quasi exclusivement composé d'institutionnels. La gouvernance du Grand Paris au service de sa compétitivité, Revue d'Économie Régionale & Urbaine (2013)

Plus généralement, sa proposition d'une mobilisation conjointe des acteurs publics et privés dans la conception d'un plan stratégique de développement économique, s'inscrit dans la filiation des « régimes urbains »¹ (STONE, 1989), théorie qui met l'accent sur des arrangements informels qui existent entre les administrations et les groupes d'intérêts et qui permettent la constitution d'une capacité à gouverner la ville. Pour ce dernier le pouvoir n'est pas autorité, mais capacité à mobiliser des ressources (moyens financiers, légitimité démocratique, expertise, couverture médiatique) par le biais de coalitions entre différents acteurs - milieux d'affaires, élus, acteurs communautaires.

Les acteurs privés doivent être vu comme des co-constructeurs du projet urbain et non uniquement comme des moyens de cette construction. Ils peuvent faire le lien, et ce sans intermédiaire, entre l'intérêt général et les actions de terrain. L'exemple des nouveaux lieux de travail est marquant, car aujourd'hui seul des entreprises comme WeWork ont les moyens d'intégrer à grande échelle les nouvelles méthodes de travail dans les quartiers d'affaires institutionnels.

2.5. Uniformiser les outils de la gouvernance des quartiers

D'un quartier d'affaires à l'autre, il est souvent très difficile de recueillir des données quantitatives comparables.

Il faudrait à ce point faire des études plus poussées pour voir **quel indicateurs peuvent être mis en place** (ex: comptage pédestre, taux de vacance et d'occupation, nombre de mètres carrés disponibles, type d'offre disponible, secteurs d'activité des entreprises présentes sur site, types d'entreprises et leurs tailles, nombre d'habitants, types de services et de commerces sur site, etc.). Ces indicateurs communs pourront servir de base de discussion et d'échange entre organismes de gouvernance. Dans un contexte élargi, cette normalisation pourrait favoriser la construction d'un projet économique commun.

Enfin, il faut noter le manque d'études et d'outils adéquats pour évaluer l'efficacité des modes de gouvernance des quartiers d'affaires². Les modes d'évaluation traditionnels sont encore inadaptés à la mesure des actions menées par les BID par exemple, qui sont des organisations en réseaux complexes et dynamiques. Dans la perspective d'une amélioration des modes de gouvernance des quartiers d'affaires et du rôle croissant joué par le secteur privé, il serait utile de réunir les travaux et recherches sur le sujet.

1 entendus comme « un ensemble d'arrangements informels (non institutionnels) au moyen desquels peut être dépassée la division des rôles entre secteur public et privé » (NOVARINA, 1997).

2 "The multiorganizational, fragmented, and complex nature of governance networks exacerbates the practical and theoretical accountability challenges" (Agranoff 2007, 190-91; Kettl 2002; Rhodes 1997) The traditional «top-down approach to rational-legal accountability» does not work in these networks (Kettl 2002, 72)"

2.6 Quelques suggestions pour les études à venir

Formuler des hypothèses de départ:

L'étude benchmark tente d'établir des comparaisons entre les quartiers d'affaires sur des critères assez généraux (environnement, nouvelle économie, les stratégies métropolitaines etc...) avec pour objectif final de produire une vue d'ensemble sur le devenir et la trajectoire de ces quartiers. En complément de ce type d'étude, plutôt généraliste on pourrait envisager de mener des enquêtes plus ciblées qui reprennent elles aussi une approche comparative mais sur des critères plus précis (- la temporalité et les rythmes urbains du quartier - le rapport métropole/quartier d'affaires - la spatialité - La corrélation entre le poids de la métropole et le résultat économique du quartier etc...)

On pourrait alors vérifier, valider ou infirmer un certains nombre d'hypothèses ou d'intuitions esquissées à partir des études benchmark et nourrir une réflexion plus poussée sur les déterminants de l'attractivité des territoires.

Construire un vocable plus précis:

La notion de "quartier d'affaires" nous a semblé limitée voire gênante pour rendre compte des réalités très diverses qu'elle recouvre. La notion convoque des images et des stéréotypes forts qui ont tendance à brider la réflexion en mettant l'accent sur le lieu plus que sur les liens qu'il entretient avec d'autres espaces. A l'intention des études futures sur le sujet, nous encourageons l'élaboration d'un vocable spécifique qui mettent en relief les différentes facettes d'une notion trop générique.

DOCUMENTS ANNEXES

LES SOURCES

Etudes académiques

Bialés, C. "La nouvelle économie en questions.", 2001 : 31-59.

Buchanan J. M "An Economic Theory of Clubs" *Economica New Series*, Vol. 32, No. 125 (Feb., 1965), pp. 1-14

Deborah, A. "Causal Stories and the Formation of Policy Agendas" *Stone Political Science Quarterly*, 1989

Colin Buchanan and Partners, "Business districts.A report for the British Property Federation", September 2008

Daidj N. "Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ?", *Management & Avenir* 2011/6 (n° 46), p. 105-130.

Evett J, "Exercise TIGER; Assessing the BCM impact of the 2012 Olympics on Canary Wharf", *Health Business Fulltext Elite* . 2011

Fayth A. Ruffin "Professionalizing business district management for the twenty-first century", *Journal of Place Management and Development*, 2008 Vol. 1 Iss 1 pp. 29 - 45,

Gaubatz P. "Changing Beijing". *Geographical Review*, 1995, p. 79-96.

Gordon D. L. A. "The Resurrection of Canary Wharf, Planning". *Theory & Practice*, 2001 2:2, 149-168,

Hagedorn M., Manovskii L. "The Cyclical Behavior of Equilibrium Unemployment and Vacancies Revisited". ECB Working Paper No. 853. 2008

Hsiao-Hung Pai "The Invisibles: Migrant Cleaners at Canary Wharf». *Feminist Review*, No. 78, Empirical interrogations: Gender, 'race' and class , *Palgrave Macmillan Journals* 2004 pp. 164-174

Hui D, "From cultural to creative industries Strategies for Chaoyang District", *Beijing. International journal of cultural studies*, 2006, vol. 9, no 3, p. 317-331.

Jacobs J "The economy of cities" *Random House*, 1969

Lippert A., Sleiman M. "Ambassadors, Business Improvement District Governance and Knowledge of the Urban" . *Urban Studies*. 2012

Lucas R. E. "On the mechanics of economic development ". *Journal of Monetary Economics* 1988 pp. 3-42

MacDonald J. M. "Context in Business District Business Improvement Districts in Los Angeles . The Role of Community Revitalization Strategies" *University of Pennsylvania* 2004

Marshall, A. "Principles of Economic" *Palgrave Classics in Economics Palgrave Macmillan UK*, 2013

Morçöl G., Wolf J. F. "Understanding Business Improvement Districts: A New Governance Framework", *Public Administration Review* Vol. 70, No. 6 2010 pp. 906-913

Nappi-Choulet I. Decamps A. "Can Sustainability Enhance Business District Attractiveness? A Survey of Corporate Property Decisions in France", *Urban Studies* 2013

Nappi-Choulet I. Decamps A. "Corporate Property Decisions in France" *Urban Studies* December 2013

Quinet, A "Nouvelles technologies, nouvelle économie et nouvelles organisations" *Economie et Statistique* 2000 - N° 339-340, 9/10

Sancia W.S. Wan "The Central Business District of Hong Kong: Spatial and Functional Changes Since the 1990s" *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 2007, vol. 2, no 2, p. 53-64.

Spence M.I. "Job Market Signaling" *The Quarterly Journal of Economics* 1973 Vol. 87, No. 3., pp. 355-374

Steven C. Salop "Le modèle de Salop (1979) Monopolistic Competition with Outside Goods" *RAND CorporationThe Bell Journal of Economics* 1979 Vol. 10, No. 1, pp. 141-156

MacDonald, John M., Robert Stokes, and Ricky Bluthenthal. «The Role of Community Context in Busines District Revitalization Strategies: Business Improvement Districts in Los Angeles.» *Public Performance & Management Review* 33.3 (2010): 436-458.

Terral L., Lavoisier M. P. "La centralité d'affaire parisienne face au desserrement des emplois. Un examen par le biais de la localisation d'activités «Temoins» (1993-2008) « Géographie, économie, société » 2013/3 Vol. 15 pages 205 à 237

Vanier M. "Des bassins, encore des bassins, toujours des bassins...", Institute d'aménagement et d'urbanisme 2014

WAN, Sancia WS. "The economic impact of high density development and tall buildings in central business district" A report for the British Property Federation by Colin Buchanan and Partners. 2008

Yu Z. "Beijing and the development of Dual Central Business District". Geographical Review, 1998, vol. 88, no 3, p. 429-436.

Rapports et études

"Canary Wharf's tower banks on the future" report WORLD PUMPS February 2014

"Choix d'implantation et vision de l'environnement de travail : quel Pari(s) pour demain?» etude TNS Sofres, 2013

EPADESA, "Orientations stratégiques 2025, La Défense Seine Arche, Stratégie 2025"

Etude prospective sur l'avenir du Quartier d'affaires de La Défense Synthèse - juin 2008 "SEINE-DEFENSE-SEINE" 2030 sous la Direction de Pascal Lelarge, Préfet et Directeur Régional de l'Equipement d'Ile de France.

"Évolutivité des parcelles du bureau vers le logement", étude APUR, Octobre 2007

"Financial and related business services trade associations and professional bodies" Thésaurus-Bercy V1

Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises. 7 octobre 2011

Goodwill Management, "EPADESA, Mesure de la valeur immatérielle de la valeur mesure de la valeur immatérielle du Quartier Central des Affaires de Paris et comparaison avec celle de La Défense"

Goodwill Management, Intangible Valuation of Business Districts, 4th February, 2015

HKIS Annual Conference 2011 Central Business Districts in Hong Kong: Today and Tomorrow, presentation

"L'immobilier ?", ESSEC Business School, 2015

L'opération de régénération des Docklands : entre patrimonialisation et invention d'un nouveau paysage

La Chaire Immobilier et Développement Durable ESSEC, "Végétaliser la ville de demain : quels enjeux pour le quartier central des affaires de Paris Éléments pour une qualification socio-économique"

Les Cahiers de la chaire Immobilier et Développement durable Immobilier et société en mutation :

les lieux de la Mondialisation» Denis Retaillé

Les quartiers centraux d'affaires» Décembre 2009 - GÉOGRAPHIE DE L'EMPLOI 2006 EN ILE-DE-FRANCE

"Office Space Across the World 2014", Cushman & Wake eld France, 2014

Plan- Guide des Espaces Publics de la Defense. Defacto. Decembre 2012

Pride of Place» Sustainability report 2014 Canary Wharf Group PLC

The Competitiveness of London's Business Property Offer, CBRE

The Role of Community Context in Busines District Revitalization Strategies: Business Improvement Districts in Los Angeles JM MacDo-nald, R Stokes... - Public Performance & ..., 2010 - Taylor & Francis

GUIDE D'ENTRETIENS:

Interview Guideline - benchmark QA. EV

Overall presentation:

From a request of the municipality of Paris we are currently working on a 5 month research project for APUR (Atelier Parisien d'Urbanisme/ the Parisian workshop for urban planing), on business districts. We are asked to produce an international benchmark of 20 business districts in order to position Paris within the international competition and to reflect on Paris' strengths and weaknesses. Along with the Urban School of Sciences Po four other teams of professional city planners conduct studies on the subject.

The study also aims to reflect upon the role of business districts with regard to new economic trends and in the context of Greater Paris (metropolization). We seek to analyse the past and current dynamics of business districts in order to better understand their strategies and anticipate their future trajectories as well as to draw advices for their future development . Here are some questions we are investigating: What are the main trends of development of business districts in the world? What can be said about the future of business district in general? How can Paris learn from other business district in the world? Thus, we are asked to define and come up with strategic models of development for business districts at the scale of the metropolis.

Typical questions:

0/ HISTORY, ISSUES AT STAKE, GOVERNANCE

- Do you know when the B.D was created, and in what context ?
-

Was it a strategic move, a flagship project, or on the contrary something that emerged progressively ?

- What were the main structuring developments (developing projects associated with its creation) of the B.D?

Was the B.D created in response to particular issues or specific needs? What were the main orientations behind the building(creation?) of the B.D?

Ex: In London for instance, the development of Canary wharf and the docklands were both an attempt to experiment with a new form of urban urban governance and an opportunity to restore, revitalize and requalify a part of the city.

Ex: La Defense in Paris, developed to accommodate larger firm which needed bigger spaces.

- Was it part of a strategic plan. "a guiding strategy"? What was intended with the creation of the B.D? Is the district trying to position itself ?
- How is the B.D managed and by whom? How is the governance organized and what are its powers ? Could you develop a bit on organizational patterns ?

Is the B.D governed by a particular organization? who rules the B.C ? Is there a body in charge of the management of the B.D? Is it public, private, both ? Who's in charge with the security management for instance? Who is in charge the town planning? (Ex: La Défense has two governing bodies...)

2/ STRENGTHS AND WEAKNESSES

- According to you, is this mode of governance efficient ? Has it been successful in the management of the B.D? If so or if not, why ?

Ex: Canary Wharf private governance and the private developer's model, often quoted as an example of effective governance...

- What is the image of the B.D today, how people perceive this district ?
- Currently what are the issues at stake for the development the B.D according to you? What are the main challenges being faced ?

Ex: In Paris for instance, one of the main problem faced in La Défense is the shortage of housing, And also some problems of inner transportation due the morphology of the city.

- On the long run, can you identify important issues that the BD will face ?

Environmental, social issues, resilience...?

Ex: In London for instance, gentrification is not so much of problem for now, but might eventually become one
Quels sont les atouts du quartier ? They also have to deals with environmental vulnerabilities like floods

- Would you say that the B.D is well integrated within the city for instance ? In terms of population, wealth, access to services, etc... is there a difference between this part of the town and the rest of it ?
- How connected is the B.D to the rest of the city? Is it easy to get there using public transportation, or do you have to use your car?

Is traffic fluid or congested ?

Can you park easily? What is the main way of getting there ?

On site, how do you move around ? Do you use public transports?

3/ ATTRACTIVITY, URBANITY, TYPE OF ACTIVITIES

CULTURAL AND COMMERCIAL ENVIRONMENT

- What is the cultural environment like in the B.D? Would you say it is lively ?Lots of activities on site?

Any social cultural event happening?

At any given time ? At night also ?

- Can you tell the difference between this part of the town and another district in town?

I assume it is quite a clean, wealthy and secure part of the city but is it separate from the rest of the city?
Is it only office space, or housing also ?

4/ FIRMS AND SERVICES

- Why do companies settle in this B.D in particular ? What are the firms after when they settle in?

Is it because it cheap? Convenient in terms of location and accessibility? Because it is prestigious place ? To be closed to other firms? Closed to qualified human resources?

- What are the main types of activities in the B.D? Is it specialized ?

Are there lots of different activities, or is it mainly one sector, concentrating the same type of firm over the B.D? What type of firm and activities are there? Is there only large firm or small one? Are they all specialized in the same activity?

Ex: In London specializes in finance

- Why do you think firms cluster together? What advantages do they get out of it ?

It is advantageous for a firm in (ex:...) to be next to another firm in (ex: law) for instance?

- What are the kind of services available for the companies in this district ? According to you, is this offer sufficient? Can you think of a service that is lacking ? Can you think of a service that firms will not find in another BD ?

Ex: security, internet facilities, easy accommodation, informations

- Are there any particular services for the employees? Can you think of a service that is lacking ?

Ex: (nurseries, schools, sports clubs, etc, ...)

- Security is also an important issue for B.D. Are there any particular initiative implemented in this domain?

- Is the site secure and safe both in term of criminal regulation and in the steadiness of services?

5/ ENVIRONNEMENTAL STRATEGY - B.D. RESILIENCE

- We know environmental issues are growing issues for every cities, according to you, is there initiative on this subject ? Is this a concern of this B.D?

Ex: recycling, measures in favor of the protection of biodiversity and ecosystem, green transportation system, air and water quality control.

- To you knowledge, is there a strategy in place on environmental questions? Are specific goal set up ?

Ex: Does the district use environmental certification such as HQE, leed, breeam ? Does the city encourage for more certification and more eco-responsibility ?

- How old is the building in the BD ? Should the office supply offer renovated ? Does it suit the the companies needs and expectations? Is is an issue or a challenge for the B.D?(mutability)

- Can you say a word on the resilience of the district ? Would you say it resilient ?

6/ OPENNESS TO THE NEW AND SHARED ECONOMY

- What is the importance of the new economy for the B.D ? Is this domain an important issue for the future of the B.D?
- Are you aware of any initiatives aiming to develop this domain (New technologies of information and communication) ?

Is there co-working or shared offices initiatives ? start-up or companies specialized in the new information technologies such as "airbnb" etc... In the BD ? A lot ?

London, for instance tries to attract a lot of start-ups by creating special working areas within their business district. Have you heard of similar measures in the district ?

- Would you say there is a "strategy" or specific goals to foster the development NTIC?
- From a more general perspective, do you identify this trend (new economy) as a crucial issue for B.D in the future ? If so or not, why ?

Would say for instance it is important for the image and the reputation of the B.D? Or on the contrary is it actively contributing to redefine the way firms work? How impacting really is new economy on economy?

7/ STRATEGY OF THE METROPOLIS

- Are you aware of a strategy in place to foster the development B.D at metropolitan scale?

For instance, can we consider different district as complementary? or in competition? Can we develop specifically some sectors in some areas ?

- What would coordinating the development of B.D together at the scale of the region bring? What opportunities do you think this would create?
- What are the main difficulties according to you in the implementation of such strategy ?
- How do you perceive the other district ? Are they in competition or are they complementing together ?

Do you think your city has the means to do so? Is it possible to design and implement a strategy to coordinate the development of B.D? Isn't this implying strong bodies of governance first for each B.D?

CONCLUSIVE QUESTIONS

- How could this B.D inspire other B.Ds ?

What is particularly interesting about this B.D that other B.D could learn from?What are the lessons that could be drawn from this B.D for other business districts ? In terms practices for instance ?

- how do you picture the future of business districts ?

