

**Ariane Bouleau-Saide,**  
Directrice générale, SemPariSeine



© SemPariSeine

**D'AMÉNAGEUR À PROMOTEUR PUBLIC,  
SEMPARISEINE PARTAGE SON SAVOIR-FAIRE**

*Réinventer Paris* a révolutionné le rôle de l'aménagement urbain. Conséquence : la frontière entre aménageur et promoteur s'est considérablement estompée. Dans ce nouveau paysage, on parlera désormais d'opérateur urbain, mission qui peut être assurée par des promoteurs et par des aménageurs publics. SemPariSeine se positionne aujourd'hui à cette frontière aux côtés des acteurs privés car elle a toutes les compétences techniques, programmatiques et structurelles pour s'engager dans des projets urbains complexes et innovants.

**D**e son histoire composée d'associations successives, SemPariSeine va maîtriser trois métiers majeurs : la gestion, la construction et l'aménagement. Dès ses débuts, elle construit du logement social d'abord pour son compte puis pour des bailleurs sociaux parisiens. C'est également comme constructeur et maître d'ouvrage qu'elle intervient sur des superstructures complexes comme le Forum des Halles et sa canopée ou la dalle Beaugrenelle dont elle devient par la suite gestionnaire. Par ailleurs, elle aménage la ZAC Citroën Cévennes, le site de l'hôpital Boucicaut dans le 15<sup>e</sup> arrondissement, le quartier Beaujon dans le 8<sup>e</sup>, la ZAC des Amandiers dans le 20<sup>e</sup>...

Pour autant, l'histoire récente de la SEM (Société d'Economie Mixte) s'écrit essentiellement ces dix dernières années autour de deux grands projets phares : la transformation du quartier des Halles et la requalification de la dalle Beaugrenelle sur le Front-de-Seine. Mais vient alors un temps où ces deux grands projets vont conjointement s'achever et la SEM va s'interroger sur son avenir.

*« Pendant que SemPariSeine était concentrée à sortir ces deux programmes, raconte Ariane Bouleau-Saïde, le monde autour d'elle a changé. Notamment sous l'impulsion très forte, j'en suis persuadée, de Réinventer Paris, de Réinventer la Seine, puis d'Inventons la Métropole du Grand Paris qui a eu un effet d'écho amplificateur. La frontière s'est complètement floutée entre les aménageurs et les opérateurs de promotion dès le moment où Réinventer Paris a demandé aux promoteurs de s'exprimer, de les*

*étonner, eux qui protestaient depuis des années d'avoir à travailler sur des cahiers des charges trop verrouillés. Auparavant, le séquençage était extrêmement clair. La collectivité concevait le projet, l'aménageur en était le chef d'orchestre, mettant en musique et recrutant des "musiciens", les promoteurs. Ces derniers n'avaient pas leur mot à dire sur la partition, sur la mise en œuvre. Aujourd'hui, la situation n'est plus du tout la même. Parce qu'un jour, la collectivité s'est tournée vers les musiciens en leur disant : "Écrivons la partition ensemble". Mais alors, qui était le chef d'orchestre ? Et c'était bien là toute la question. Les aménageurs se sont alors véritablement interrogés sur leur rôle, leur positionnement. Certains, quand leur statut le leur permettait, se sont placés du côté des collectivités pour définir les règles, lancer les appels à projets et décider. D'autres ont préféré – ou ont été obligés de – se placer du côté des compétiteurs. De soumissionner. De s'allier à des groupements. »*

## **UNE RÉFLEXION, PUIS UNE DÉCISION**

SemPariSeine, libérée par l'achèvement prochain de ses deux chantiers emblématiques, se pose donc doublement la question de sa pérennité et de la nature de sa mission. La ville de Paris, actionnaire majoritaire (70,29 %), propose alors à Ariane Bouleau-Saïde « d'écrire la saison 2 ». La nouvelle directrice générale rejoint la SEM en mai 2017, après avoir passé quatre ans chez Grand Paris Aménagement.

*« Cette révolution, je l'avais vécue puisque je venais de l'aménagement public. Les AMI (Appel à Manifestation d'Intérêt) avaient incité les opérateurs à s'intéresser à une échelle différente de territoire. Là où ils répondaient sur un bâtiment, avec un cahier des charges très précis qu'on leur demandait d'appliquer à la lettre, ils se sont retrouvés à réfléchir sur des îlots entiers, sans cahier des charges détaillé. Ils ont donc dû apprendre à écrire leur propre partition. Pour y parvenir, ils se sont dotés de compétences. Pour finalement eux aussi devenir aménageurs et concevoir des quartiers entiers. Donc, lorsque je suis arrivée dans cette maison, mon premier constat a été*

*de dire que SemPariSeine ne pouvait prospérer en restant dans son métier historique d'aménageur. Que pour se développer, elle devrait désormais se positionner aux côtés des opérateurs privés qui répondent à ces compétitions, aux côtés de ceux qui réalisent les projets, parce qu'elle a un vrai savoir-faire à leur dispenser. »*

De fait, SemPariSeine sait construire, y compris des objets hors du commun. Elle est donc totalement légitime lorsqu'elle intègre un groupement avec des promoteurs. Elle sait faire.

*« Dès lors, l'avenir de SemPariSeine est d'être un "promoteur public". Cela veut donc dire qu'elle doit passer par ces concours, mais sans jamais oublier son identité au service de l'intérêt général. »*

### **UN POSITIONNEMENT LÉGITIMÉ PAR DES SAVOIR-FAIRE ET DES OUTILS ADAPTÉS**

SemPariSeine s'est donné pour objectif de se positionner uniquement sur des projets pour lesquels elle pourra apporter sa valeur ajoutée et sa polyvalence : des projets complexes qu'elle sait rendre simples. *« Dès qu'il s'agira de complexité technique, nous aurons une réelle expertise. Sans même parler de la canopée des Halles, nous avons une compétence dans l'urbanisme de dalle et sa réparation. Cela peut aussi être une complexité liée au foisonnement programmatique, ce qui est d'ailleurs désormais répandu. Nous excellons dans ce type d'agilité. Aucune fonction de la ville n'est a priori hors de ce que SemPariSeine maîtrise. Si demain il y a un concours pour de la voirie, nous saurons faire, s'il y a un concours pour transformer un bâtiment libéré par des services de l'État à l'intérieur duquel on veut des programmations innovantes, le type de projet actuellement lancé par les AMI, nous irons. Mais jamais seul. Et ce point-là est très important. Notre légitimité n'est pas de faire à la place de, elle est de permettre à des projets très compliqués de sortir sécurisés grâce à notre expertise technique, notre habitude des environnements complexes ainsi qu'à notre connaissance de Paris. »*

De leur côté, les promoteurs ont compris que, une fois qu'ils ont emporté

des pans entiers de programmes, il leur faut délivrer. Mettre en œuvre « pour de vrai » des îlots entiers, des programmes complexes. Un savoir-faire, une expérience multiforme, qu'ils ne possèdent pas encore. Alors ils recrutent chez les aménageurs. *« Et nous, nous leur disons : "Nous vous apportons ce savoir-faire, nous vous apportons une sécurité d'expertise. En tant que structure émanant de la puissance publique, nous pouvons développer avec vous, conduire des chantiers dans des environnements hyper denses et en plus, investir avec vous." C'est très sécurisant pour un partenaire financier, pour les banques. Mais il nous faut faire la démonstration que nous sommes les meilleurs. Dans un concours, il n'y a qu'un gagnant. »*

Ensuite, se pose bien sûr la question de la gestion de ces programmes. Une activité que maîtrise la SEM, puisqu'il s'agit de son socle de métier. Une compétence supplémentaire qu'elle peut offrir à ses partenaires sur les projets qu'ils auront développés. Un argument de poids dans les concours.

*« Il y a également une forme que nous regardons très attentivement, ajoute Ariane Bouleau-Saïde, c'est la SeMop. Personnellement, je crois beaucoup à cet outil. Je le trouve assez sain, même plus sain que d'autres formes dans lesquelles tout est mis dans le contrat, et dont l'effet pervers est qu'il n'y a alors plus que le contrat. Dans le cas de la SeMop, la puissance publique lance une compétition, puis reste investie comme actionnaire. Pour des projets très compliqués qui s'étirent sur des durées très longues, cela assure une forme d'engagement de tous à une réussite commune. Nous n'excluons donc pas d'être partie prenante de SeMop. Mais cela peut être aussi des objets de type petite SCI (Société Civile Immobilière) pour sortir un immeuble par exemple. Il existe beaucoup de véhicules possibles. »*

## **LES NOUVEAUX ENJEUX POUR ANTICIPER LES USAGES ET ACCOMPAGNER LES USAGERS**

Pendant des années, les budgets de construction ont été réduits au maximum, les coûts comprimés jusqu'à atteindre une limite tolérable. Dans le même temps, la manière dont étaient pensés en amont les immeubles n'était pas

réévaluée, réfléchi, optimisée. Or, désormais, il est tout autant nécessaire de se repositionner sur ses métiers que de se saisir des innovations techniques et technologiques portées par les nouveaux usages et les enjeux environnementaux.

Ainsi, associer les usagers à la conception du projet est l'une des grandes mutations observées, sans doute pour partie corrélée aux nouvelles technologies. *« Nous avons vu émerger de nouveaux acteurs qui ont su aller chercher des utilisateurs futurs et les associer à la source du projet, y compris sur des programmes pour lesquels c'est difficile comme le logement libre. En effet, au moment où vous concevez le programme, les acquéreurs ne sont pas là. Vous ne pouvez donc pas échanger avec eux. Aujourd'hui, vous avez par exemple Habx, une plateforme qui propose une co-conception acquéreur particulier-promoteur. C'est une vraie révolution. Il n'y a plus de risque commercial, les acheteurs sont là avant la sortie du projet. En plus, cela contribue à créer des appartements moins standardisés dans une époque où il y a un risque de normalisation de la pensée et du dessin du logement. »*

Paradoxalement, alors que la conception s'est uniformisée, devenue identique dans la majorité des opérations immobilières des dernières décennies, sa mise en œuvre est encore artisanale. *« Autrement dit, l'acte de construire n'est absolument pas rationalisé. Le chantier est une fourmilière pleine de désordre. Cela s'explique par l'utilisation de la pierre liquide qui ne se standardise pas. Il y a donc une sorte de schizophrénie entre des plans normalisés conçus de plus en plus rapidement, et une production très lente, parce qu'elle n'est pas du tout rationalisée. Et ça aussi c'est en train de changer, notamment sous l'inflexion des obligations climatiques environnementales et de l'arrivée du bois qui permet cette accélération de l'acte de construire. Du coup, les délais sont raccourcis, la réalisation effective des immeubles optimisée. Et l'industrie du bâtiment en est métamorphosée. C'est très intéressant. Là où vous aviez un grand bazar, les choses sont maintenant cadencées, préparées en amont et assemblées sur place. Nous sommes également très sensibles aux enjeux environnementaux : biodiversité en ville, percolation des sols, lutte contre les îlots de chaleur...*

*Nous avons toujours eu cette volonté d'être en avance de phase, d'anticiper ce que sera la température de 2024 ou même de 2030. SemPariSeine a toujours considéré que le plan climat est le plancher de l'exigence qu'elle impose à l'intérieur des bâtiments. Mais une exigence qui ne se veut pas juste normative. Elle intègre aussi la question du bénéfice pour l'occupant du logement. Il faut utiliser la toiture pour du solaire, pour de l'autoconsommation ou pour de l'eau chaude solaire, en lien direct avec les charges des occupants. Nous devons nous préoccuper des liens entre efficacité énergétique et gain économique pour ceux qui occupent le logement. La construction numérique avec la technologie BIM (Building Information Modeling) est également une révolution importante. Parce qu'on est enfin en train de se rendre compte qu'elle peut être un vecteur pour optimiser la gestion, au-delà de la maquette. En tant que gestionnaire, nous regardons très activement cet outil. En fait, ces nouvelles technologies et les matériaux biosourcés modifient la manière dont on améliore un chantier. Ils obligent à réfléchir bien plus en amont, sollicitant dès lors beaucoup plus de matière grise. La matière grise, c'est l'énergie du futur... »*

## **UN PARTAGE DES COMPÉTENCES SALUTAIRE**

*« Je suis vraiment persuadée que l'on se nourrit les uns des autres, conclut Ariane Bouleau-Saïde. Je constate que les opérateurs de promotion n'ont pas la culture de la maîtrise d'ouvrage publique au sens où nous l'incarbons. Ils ont une agilité de réaction qui ne nous est pas coutumière. Ils ont également un réseau de partenaires et d'acteurs qui n'est pas le nôtre, comme nous avons une expertise qu'ils n'ont pas. Nous devons donc apprendre les uns des autres. Nous sommes des partenaires. SemPariSeine est un petit à leurs côtés, ils portent le projet, nous leur apportons notre savoir-faire. Ce n'est plus du tout le même positionnement. C'est vraiment nouveau, mais je suis très confiante. Car ce positionnement est rassurant pour tous, les habitants, les collectivités, le promoteur lui-même. Donc je pense que cette évolution entre les aménageurs et les promoteurs est salvatrice. Elle favorise*

*l'émergence de métiers. Et je suis ravie que, dans ce paysage, un ancien aménageur comme l'a été SemPariSeine fasse la démonstration qu'il y a une place pour une entité publique dans ce nouveau système et qu'un promoteur public comme nous a complètement son rôle à jouer dans ce dispositif. »*

**« SUR BEAUCOUP DE SUJETS, LA VILLE DE PARIS EST EN AVANCE DE PHASE. NOUS VOULONS ET ALLONS DÉCLINER SON AMBITION EN ACCOMPAGNANT L'ÉMERGENCE DE PROJETS COMPLEXES ET INNOVANTES AVEC NOS PARTENAIRES PRIVÉS. »**