



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



# Lyon

# Confluence

Construire la ville sobre  
et résiliente de demain

Octobre 2024



## S. Linzau (Lyon Confluence) – Construire la ville sobre et résiliente de demain

Directeur

Epl

Typologies d'innovation



Samuel Linzau

**Lyon Confluence** 

Produits et services à l'utilisateur  
Procédés et organisation  
Modèle d'affaires

### Fiche d'identité de l'Epl

#### Lyon Confluence

Créée en 1999, Lyon Confluence passe du statut de Sem à Spla, et devient une Spl en 2012.

**26 salariés**

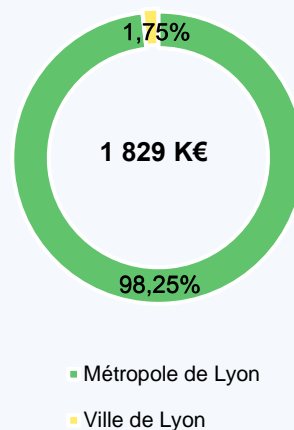
#### Activités :

- Aménagement urbain

#### Territoires d'intervention :

- Quartier de La Confluence (Métropole de Lyon)

#### Capitalisation



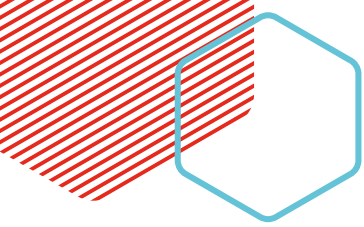
### L'innovation, constitutive de l'identité de l'économie mixte

L'innovation est constitutive de l'identité de l'économie mixte. Outils privilégiés des collectivités territoriales, les Epl ont pour mission d'apporter des réponses concrètes aux problématiques rencontrées par l'action publique locale. Pour Samuel Linzau, l'innovation peut être définie comme l'apport d'une solution nouvelle à une problématique rencontrée par la collectivité. A l'aune des nombreux impératifs posés par les transitions socio-environnementales, le rôle de l'économie mixte s'avère d'autant plus stratégique que le passage à l'opérationnel des projets urbains se complexifie. Plus particulièrement, le secteur de l'aménagement est en proie à de profondes mutations. L'impératif de sobriété foncière appelle une densification des programmes, davantage de mixité d'usages, jusqu'à la réinvention des montages juridiques et financiers des opérations.



*Depuis 2002, la Spl chemine au travers d'une innovation qui concourt à la production d'une ville sobre. Chaque innovation anticipe ou s'aligne sur des problématiques sociétales : énergie, environnement, accessibilité du logement, développement économique, mobilités et espaces publics, développement économique, espaces publics.*

Samuel Linzau, Directeur Général, Spl Lyon Confluence



La Spl a proposé et formulé des solutions innovantes dès le lancement de l'opération Lyon Confluence. Depuis la conception du projet en 2002, la Spl a mené des réflexions sur la consommation énergétique du projet et des futurs usages générés. Le projet a notamment anticipé les exigences réglementaires en matière de confort thermique et de consommation énergétique des bâtiments, en proposant des solutions innovantes tant dans les matériaux employés que dans l'orientation des bâtiments (bioclimatique). Au-delà, le projet urbain soutient une ambition de production d'énergies renouvelables (panneaux photovoltaïques) innovante à travers la création d'une communauté énergétique, ainsi qu'un système d'optimisation des ressources en eau et en énergie (coefficient de dés-imperméabilisation ambitieux, optimisation du ruissellement).



*Maquette 3D de la ZAC 1 de 46  
hectares à Confluence  
@Lyon Confluence*



*Projet place nautique  
@Lyon Confluence*



*Lot E1 du projet « au fil de l'eau »  
réalisé par l'agence d'architecture  
Rue Royale  
@Lyon Confluence*

### **L'innovation est traduite dans l'organisation de la Spl**

L'innovation fait ici l'objet d'une approche organisationnelle dédiée au sein de la Spl. En effet, dès l'origine un chef de projets a été recruté pour structurer la démarche. La réflexion s'est poursuivie au cours des années et a abouti sur une stratégie définie et un cahier des charges pour l'ensemble de l'opération, décliné en 6 axes stratégiques :

1. Garantir la qualité de vie et le bien-être
2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre
3. Résilience et adaptation au changement climatique
4. Économiser les ressources,
5. Préserver les écosystèmes vivants
6. Vers une société sobre et équitable

Pour ce faire, la Spl a pu bénéficier de l'appui financier des collectivités au travers du bilan d'aménagement, des partenaires tels que la Banque des Territoires, mais c'est surtout l'effet levier des programmes de recherche et d'innovation européens qui a été recherché dès l'origine. Aujourd'hui, environ 20% de la rémunération de la Spl est financée par des fonds européens au travers de différents programmes d'innovation. Ce soutien financier permet quasiment de couvrir l'activité de la direction de l'innovation de la structure. Elle permet aussi de soutenir l'innovation dans la réalisation des programmes immobiliers.

En interne, deux directions travaillent de concert pour développer l'innovation : la direction de l'aménagement et du développement, et la direction du développement durable et de l'innovation. Au travers de ses opérations, Lyon Confluence tisse progressivement les liens entre une démarche d'innovation environnementale et une démarche plus classique d'aménagement, en mobilisant tous les collaborateurs en interne. Pour croiser les expertises, la Spl mobilise sur chacun de ses projets, un urbaniste de zac, ainsi que des partenaires externes, tels que des bureaux spécialisés en environnement, en économie de la construction, selon les besoins.



Enfin, la structure a développé une approche d'évaluation socio-économique des projets entrepris. Cela permet de valoriser l'ensemble des externalités des projets, économiques, sociales et environnementales.

## Développer une culture de l'innovation en interne et externe est essentiel

La mise en place de démarches et projets innovants nécessite un accompagnement continu des collaborateurs. La Spl a donc mis en place des formations en interne, portant notamment sur la compréhension du volet environnemental du cahier des charges aménageur et poursuit son action pour la construction d'une réelle complémentarité des équipes. La réalité du contexte économique et sociétal oblige également à réinterroger les essentiels de l'acte de construire au regard des enjeux environnementaux.

Cet accompagnement au changement passe également par la mise en place d'une stratégie de communication externe, notamment auprès des usagers du projet urbain et des professionnels. En effet, Lyon Confluence a mis en place une démarche de dialogue avec les habitants et de concertation citoyenne et reçoit les professionnels pour échanger sur la vision et les pratiques.

## Bilan

### Les clefs de réussite

- **Engager l'ensemble des parties prenantes dans le projet** : les partenaires ou parties prenantes ont jusqu'alors dépassé le cahier des charges aménageurs initial, ce qui a conduit à la production de réalisations de très grande et haute qualité à Lyon Confluence. Ce dépassement a été rendu possible par une collaboration renforcée entre tous les acteurs :
  - La collectivité a été mobilisée tout au long du projet ;
  - Le marché permettait jusqu'à récemment de trouver les leviers d'équilibre financier et environnemental ;
  - L'Europe dispose d'un effet de levier avec des financements à usages locaux.
- **Mobiliser les financements externes**

L'innovation a permis aux collaborateurs d'adopter une approche différenciante : étudier précisément les besoins et contextes territoriaux dans lequel le projet s'inscrit, puis anticiper, dans une démarche prospective, les futurs enjeux de développement du terrain d'opération.

L'innovation doit être répliquable, à la fois dans un contexte similaire mais également dans un contexte géographique, spatial, social et économique différent. Les étapes de répliquabilité se déclinent ainsi :

1. L'innovation doit correspondre à la vision et aux besoins du territoire ;
2. L'innovation telle que le porte les collectivités et les Epl répond à l'intérêt général et favorise le commun ;
3. L'innovation doit s'adapter aux ressources disponibles sur le territoire et à ses spécificités.

Enfin, les collectivités, les directrices et directeurs d'Epl devraient percevoir l'innovation comme un produit et non comme une charge. L'innovation repose sur la R&D : l'idée est donc de mettre en place un processus pertinent répondant à une problématique objectivée sans nécessairement avoir pour finalité un équilibre économique immédiat, mais à court, moyen terme. Pour ce faire, le recours aux financements externes et subventions notamment européenne est indispensable.



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



**banquedesterritoires.fr**  
 |  | @BanqueDesTerr