

# L'immobilier partagé : nouveaux usages, nouvelles opportunités

Synthèse de la conférence annuelle  
de la Chaire Immobilier et Développement Durable

*Collège des Bernardins, Paris*

*15 novembre 2013*

En partenariat avec Poste Immo, Foncière des Régions  
et BNP Paribas Real Estate  
et avec le soutien de la RICS



## **L'ESSEC Business School remercie...**

- **Les intervenants**

Jean-Pierre Caffet, Sénateur et conseiller de Paris

Christian Cléret, Directeur général de Poste Immo,  
Directeur de l'immobilier du Groupe La Poste

Olivier Estève, Directeur général délégué de Foncière des Régions

Sylvain Hasse, Directeur exécutif Corporate Services,  
BNP Paribas Real Estate

Françoise-Hélène Jourda, Architecte et fondatrice de Jourda Architectes

- **Les partenaires**

Liliane Guignier, Chef de cabinet et Directeur de la communication,  
Poste Immo

Géraldine Lemoine, Responsable Communication Corporate,  
Foncière des Régions

Catherine Papillon, Directeur de la Communication France,  
BNP Paribas Real Estate

Karl Delattre, Président de RICS France

### **Informations**

[www.essec-immobilier.com](http://www.essec-immobilier.com)

**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

---

## INTRODUCTION



Vendredi 15 novembre 2013 s'est tenue, au Collège des Bernardins à Paris, la conférence annuelle de la Chaire Immobilier et Développement durable de l'ESSEC Business School avec pour thème « L'immobilier partagé : nouveaux usages, nouvelles opportunités ». Cette conférence a été l'occasion pour les acteurs de l'immobilier réunis de réfléchir aux formes d'implication possibles pour chacun dans le développement d'usages partagés de l'immeuble et de la ville, réponse d'avenir aux enjeux de durabilité.

Vous trouverez ci-après la synthèse de cette conférence.




Table ronde animée par Ingrid NAPPI-CHOULET, Professeur à l'ESSEC Business School, Titulaire de la Chaire Immobilier et Développement durable.

**Intervenants :**

Jean-Pierre CAFFET, Sénateur et conseiller de Paris

Christian CLÉRET, Directeur Général de Poste Immo, Directeur de l'immobilier du Groupe La Poste

Olivier ESTÈVE, Directeur Général Délégué de Foncière des Régions

Sylvain HASSE, Directeur exécutif Corporate Services de BNP Paribas Real Estate

Françoise-Hélène JOURDA, Architecte, fondatrice de Jourda Architectes

## Ingrid NAPPI-CHOULET

### Professeur Titulaire de la Chaire Immobilier et Développement Durable à l'ESSEC Business School



Après « l'immeuble intelligent » qui a fait l'objet de notre conférence l'année dernière, nous allons évoquer aujourd'hui le concept d'« immeuble partagé », c'est-à-dire celui dont les surfaces sont partagées entre différents utilisateurs dans l'espace – c'est l'enjeu de la mixité des immeubles et de la cohabitation des différentes fonctions en son sein – ou

également dans le temps, permettant une rotation des activités sur une même surface. La mutualisation des espaces sera ainsi au cœur du débat.

De telles problématiques s'appliquent à un large panel d'actifs : évidemment les immeubles de bureaux, avec la multiplication des espaces de *coworking*, mais aussi les locaux commerciaux, avec les magasins éphémères, ou encore la logistique, avec des entrepôts de stockage communs.

Ces problématiques se posent à plusieurs échelles territoriales : celle de l'immeuble, mais aussi du quartier et de la ville elle-même. Les avantages de tels processus semblent nombreux : pour rejoindre les impératifs de la ville durable, il s'agit aujourd'hui de mutualiser les ressources, qui sont rares, d'optimiser les surfaces existantes et de construire la ville sur la ville en prenant en compte la contrainte foncière. Il s'agit également de tenir compte de l'arrivée de la génération Y, hyper connectée et hyper flexible, qui travaille autrement. Le boom des nouvelles technologies ainsi que les nouveaux modes de management dans l'entreprise impliquent des réflexions sur les nouveaux espaces de travail, sans oublier les thèmes d'actualité du gouvernement tels que la transformation de bureaux en logements.

Pour ce faire, j'ai le plaisir d'avoir réunis autour de cette table plusieurs regards : celui de l'utilisateur, de l'investisseur, de l'architecte, de l' élu et celui du conseil immobilier.

En guise d'introduction, j'aimerais vous présenter l'étude [\*Mon Bureau de Demain\*](#), menée cet été par la Chaire. L'idée était de voir comment les étudiants qui constituent la génération Y, toujours à l'École mais dotés pour la plupart d'une expérience professionnelle d'au moins trois mois, imaginent leurs futurs espaces de travail. Nous avons obtenu environ 500 réponses, pour une moyenne d'âge de 22 ans, avec une répartition équitable entre hommes et femmes.

J'insisterai sur quatre résultats principaux : d'abord, on observe un rejet du bureau classique au profit de structures de type horizontal, plus dynamiques. D'autre part, le bureau partagé collectif a la cote : il correspond clairement à une volonté de décoïonnement et de privilégier des espaces collectifs, sans être pour autant dans un vaste *open-space*. On observe en outre un besoin de flexibilité et de travailler en dehors

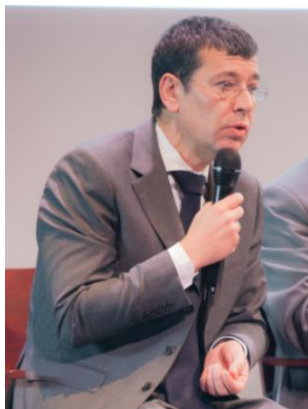
de l'entreprise : à domicile à 55 %, dans un espace de *coworking* à 54 %, tandis que seuls 13 % s'imaginent travailler seulement à leur bureau. Enfin, les répondants souhaiteraient travailler dans Paris intra-muros à 58 %, et à l'étranger pour presque un quart d'entre eux.

### Ingrid NAPPI-CHOLET

**L'analyse de ces résultats m'amène à donner la parole à Sylvain Hasse : ces données reflètent une demande potentielle de la génération sur le point d'arriver sur le marché du travail. En tant que conseil immobilier, quelle analyse faites-vous de la demande tertiaire ?**

### Sylvain HASSE

#### Directeur exécutif Corporate Services de BNP Paribas Real Estate



Le 5<sup>ème</sup> baromètre utilisateurs BNP Paribas Real Estate sortira justement dans quelques heures. Il est riche d'enseignements sur les sujets qui nous occupent aujourd'hui et on y parle beaucoup de la génération Y.

Comme vous l'avez dit, la demande est très technologique : il faut pouvoir travailler à son poste de travail, mais aussi depuis chez soi ou sur le trajet entre les deux. Ce sentiment pénètre fortement les utilisateurs qui sentent que la pression est intense sur ce sujet. La technologie doit renforcer cette flexibilité et ces nouvelles façons de travailler.

Le nomadisme est le pendant de cette connectivité. Les lieux de travail sont multiples et l'on peut citer, en plus du bureau lui-même : les trains, les quais de gare, le domicile, chez les clients, pourvu que l'équipement technologique soit adapté. Je ne suis pas certain que les entreprises utilisatrices aient réellement vu venir le phénomène, et je pense qu'elles sont en train de parer au plus urgent, c'est-à-dire notamment assurer le plus rapidement possible la sécurisation des outils de communication mais aussi se pencher sur les questions juridiques : comment est-on assuré quand on travaille depuis chez soi ? Que se passe-t-il quand on se fait voler son smartphone dans le RER ? Qui paie la connexion haut-débit au domicile ? Ces questions sont triviales mais les entreprises doivent nécessairement les aborder. Elles y étaient mal préparées mais elles y viennent à présent très clairement.

L'évolution du nombre de mètres carrés par poste de travail (je veux parler des mètres carrés loués, donc avec leur quota d'espaces de circulation, de restauration et de réunion) est implacable : on observe un impact majeur sur la surface dédiée à chaque poste de travail, conséquence directe du nomadisme, du *desksharing* et des espaces partagés. La baisse est de l'ordre de 12 % depuis 2009. D'ici à 2015, on peut penser que la moyenne va s'établir à 12 m<sup>2</sup> par collaborateur, ce qui a une incidence forte sur la communauté immobilière, sur les mises sur le marché et sur le niveau des prises à bail. Autre impact :



cela oblige les acteurs immobiliers – je pense notamment aux conseils qui évaluent les besoins des utilisateurs – à poser des questions de plus en plus subtiles : nombre et type de postes de travail, d’espaces de soutien, technologie employée... Mais ces données-là ne suffisent plus : il faut désormais rentrer dans le détail de tous les lieux où l’on peut travailler dans une entreprise et qui ne sont pas des bureaux. La démarche n’a plus rien à voir avec celle qui a été en vigueur ces 20 dernières années, où il suffisait de multiplier par 20 le nombre des collaborateurs pour aboutir à la surface nécessaire exprimée en mètres carrés.

L’arrivée de la génération Y est porteuse d’une autre conséquence : on sent que le biorythme des entreprises se met à la vitesse de cette jeune génération, si bien que les baux de 9 ans ou même de 6 ans sont devenus une éternité au rythme des affaires. Les entreprises veulent de la flexibilité et veulent pouvoir bouger. Il y a désormais une demande et un satisfecit importants pour des baux courts ou flexibles. De plus en plus d’utilisateurs acceptent de s’engager sur un bail de 6 ou 9 ans, mais à condition qu’à partir de la troisième ou la quatrième année, ils puissent rendre 10 % des surfaces par an ou à l’inverse en prendre 10 % de plus. Cette sophistication n’est pas toujours évidente à régler entre bailleurs, promoteurs et utilisateurs, mais cette demande est devenue intense : il y a un profond besoin de flexibilité quitte à payer un peu plus cher.

Une dernière tendance que j’identifie – et je la retrouve complètement parmi les jeunes de moins de trente ans qui travaillent dans mon équipe – est liée au fait que la jeune génération a rarement le permis de conduire et vient travailler en transports en commun. Le bureau cloisonné a vécu, mais également le mode de fonctionnement qui consiste à venir et repartir avec sa voiture dans laquelle on est tout seul. Le sujet de la desserte en transports en commun a fait une entrée définitive sur le podium des critères les plus regardés par les collaborateurs.

### **Ingrid NAPPI-CHOLET**

**Olivier Estève, je me tourne à présent vers vous pour recueillir le point de vue de l’investisseur : est-ce que ces immeubles mixtes dont on voit émerger le besoin de la part des utilisateurs s’avèrent attractifs pour l’investisseur ?**

### **Olivier ESTEVE**

#### **Directeur Général Délégué de Foncière des Régions**



Nous avons quelques idées bien ancrées au sujet de la mixité. À mes yeux, l’enjeu, tel qu’il se présente aujourd’hui à l’ensemble des acteurs de l’immobilier, c’est la reconstruction de la ville sur la ville, en privilégiant la restructuration, et en ayant deux idées corollaires en tête : d’une part, celle de densité, de l’autre, celle de convergence des usages. Je m’explique : nous pensons, notamment dans notre cœur de métier qu’est l’immobilier d’entreprise, que les notions de pôles tertiaires de taille critique et de convergence des usages sont fondamentales, car les

entreprises ont besoin de travailler à proximité les unes des autres, donc il est important qu'elles puissent être proches de leurs partenaires, de leurs fournisseurs, de leurs clients. Il est également essentiel d'avoir de la flexibilité, en réponse à des besoins qui évoluent dans le temps : c'est vrai pour la durée des baux, mais aussi en termes de surfaces, qu'il s'agisse de s'agrandir ou d'optimiser ses surfaces. Cette densité permet également de mutualiser et de rentabiliser des services, et aujourd'hui, l'attente des utilisateurs va vers plus de confort, plus de services – possibilité de faire du sport, des achats, des démarches administratives, d'avoir accès à la culture, d'où l'importance de la présence dans ces quartiers d'équipements publics et culturels. Enfin, la densité, c'est la possibilité pour la collectivité de concentrer ses moyens, notamment en termes d'infrastructures de transports, sur les zones les plus denses. Selon, et en tant qu'investisseur, la mixité trouve sa pertinence à l'échelle de l'îlot ou du quartier. L'opération Euroméditerranée à Marseille est un exemple parlant : nous y développons un nouveau quartier, Euromed Center, qui comprend des commerces de proximité, un multiplexe, un hôtel, 50 000 m<sup>2</sup> de bureaux, au sein d'une opération plus vaste qui fait la part belle à la mixité puisqu'on y retrouve absolument tous les usages, y compris des grands équipements comme un centre commercial, un hôpital, le FRAC, les archives départementales. Dans le zonage de l'opération, il y a cependant des fonctions dominantes par quartier : une partie tertiaire, une partie logements... Ce qui n'interdit pas l'interpénétration et la mixité des flux.

La mixité fait partie des clés du succès d'une opération. Elle permet par exemple de loger les salariés à proximité de leurs bureaux. En revanche, nous sommes plus mesurés sur l'enjeu de la mixité dans l'immeuble, pour lequel se pose la question de la rentabilité. Superposer des fonctions, nous savons le faire et certains exemples fonctionnent ; ceci étant, superposer commerces, bureaux et logements, c'est associer trois produits différents qui obéissent à des cycles de vie et des cycles économiques distincts. Notre patrimoine comprend un immeuble de bureaux et de logements qui partagent une entrée commune, ce qui est très complexe à gérer, ni les entreprises ni les résidents n'en étant satisfaits. La prouesse un peu gratuite qui consiste à faire cohabiter dans le même immeuble un certain nombre de fonctions ne doit pas être une fin en soi. Superposer ou juxtaposer : cela ne présente pas une grande différence en termes de vie de quartier et de mixité. Une opération qui me semble assez réussie en termes de mixité a été réalisée dans le centre-ville de Boulogne : on y trouve le centre commercial des Passages, des bureaux, des logements, une densité assez importante avec une verticalité qui permet de dégager des espaces publics généreux. L'ensemble fonctionne bien du point de vue des utilisateurs, sans avoir recherché la prouesse technique de la mixité verticale à tout prix.



### Ingrid NAPPI-CHOLET

**Se pose également la question du partage dans le temps : s'agissant de la rotation de l'usage des espaces dans des immeubles dont certaines parties peuvent être vides, comment l'investisseur perçoit-il cette façon d'optimiser les surfaces ?**

### Olivier ESTEVE

Effectivement, nous abordons là la question de la flexibilité dans le temps, et donc de la mutation. Pour nous aujourd'hui, l'enjeu est de répondre aux besoins des utilisateurs, donc de privilégier le sur-mesure. Il faut donc répondre parfaitement aux attentes du moment en préservant le futur, mais cette mutation doit se faire dans le cadre du cycle de vie économique normal de l'immeuble, c'est-à-dire peut-être tous les 15 ou 20 ans. Avoir un bâti flexible passe avant tout par un travail sur le squelette de l'immeuble : si en effet il est possible d'avoir des hauteurs d'étages un peu supérieures à la norme qui autoriseront plusieurs usages, une structure poteau-poutre qui sera par nature plus flexible que des voiles béton, ou encore des rez-de-chaussée et des premiers étages un peu plus hauts qui permettront une utilisation par des commerces ou des espaces d'expositions, nous essayons de le prévoir et de l'intégrer. Mais cela ne doit pas se faire au détriment de la fonction et de l'usage immédiats.

### Ingrid NAPPI-CHOLET

**Justement, Jean-Pierre Caffet, comment voyez-vous, du point de vue de la puissance publique, cette notion de mixité dont on parle beaucoup dans la ville ?**

### Jean-Pierre CAFFET

#### Sénateur et conseiller de Paris



Pour avoir été adjoint à l'urbanisme pendant sept ans à Paris, il me semble en effet qu'élus et collectivités territoriales se réfèrent extrêmement souvent à cette notion de mixité fonctionnelle, car celle-ci présente beaucoup d'avantages : elle permet de lutter contre l'étalement urbain, elle permet l'animation urbaine à toute heure, elle permet de faire venir des activités économiques et des bureaux là où ils étaient déficitaires auparavant – à condition que la desserte en transports soit adaptée – et d'atténuer la juxtaposition de quartiers de bureaux totalement déserts le soir et de quartiers de logements déserts pendant la journée. Sur le papier, les avantages sont donc nombreux.

Passer aux travaux pratiques est en revanche un peu plus compliqué. Je pense qu'il faut commencer par distinguer mixité verticale et mixité horizontale. Faire un immeuble dans lequel vous trouvez un équipement public, du commerce, du logement en accession, du logement social et du bureau est extrêmement complexe. La mixité horizontale, en revanche, c'est-à-dire la juxtaposition de plots monofonctionnels, est beaucoup plus facile à mener.

Pour simplifier la typologie, je dirais qu'il y a trois types d'intervention : d'abord, l'intervention dans le tissu urbain constitué. C'est une opération très délicate, qui consiste à travailler à la parcelle en étant soumis à toutes les contraintes du Plan Local d'Urbanisme par exemple (contraintes de morphologie, de gabarit, sans parler des difficultés de concertation avec les riverains). La deuxième échelle d'intervention est celle de l'îlot, soit un périmètre un peu plus étendu sur lequel il est possible de réfléchir à la question de la mixité fonctionnelle. Le nirvana pour l'élus est la troisième échelle : celle du macrolot. Lorsque vous disposez d'un périmètre large – dans le cadre d'intervention lourde sur une friche industrielle ou ferroviaire par exemple – sur lequel les contraintes du PLU ne s'exercent pas, l'élus est libre de concevoir le tracé des voiries et la disposition des bâtiments.

J'en profite pour signaler une étude récente que l'on doit à Jacques Lucan<sup>1</sup>, qui recense les réalisations les plus récentes en France sur la problématique de la mixité fonctionnelle : on en retient que les exemples de mixité verticale sont extrêmement rares, alors que dans le périmètre d'un macrolot, avec donc une grande superficie à aménager, les exemples sont beaucoup plus nombreux. L'étude montre bien que c'est une mixité horizontale qui est organisée dans un périmètre qui reste celui d'un quartier, permettant d'avoir une mixité aboutie à cette échelle.

Je crois que l'avenir est beaucoup plus dans ce type d'aménagements que dans la mixité verticale, celle-ci étant génératrice de surcoûts. Lucan étudie notamment le quartier de l'Amphithéâtre à Metz, supervisé par l'architecte Nicolas Michelin, dont le principe de départ était de générer de la mixité verticale partout, dans tous les lots. En fin de compte, un seul lot a pu atteindre cet objectif, à cause de la difficulté des divisions en volumes, du renoncement de certains investisseurs, mais aussi du surcoût d'environ 30 %.

Je crois enfin qu'il y a un certain nombre d'obstacles d'ordre réglementaire à la mise en œuvre de la mixité verticale : questions de résistance au feu, de sécurité incendie, sans compter la question des hauteurs. Ce qui me frappe, c'est combien la réglementation est différente selon la destination et l'occupation de l'immeuble. Pour un immeuble de bureaux, vous tombez sous le coup de la réglementation IGH (Immeuble de Grande Hauteur) si le dernier plafond est à 28 mètres. Pour un immeuble de logements, ce plafond est à 50 mètres. Si vous voulez mêler les deux dans un même immeuble, c'est évidemment la réglementation la plus contraignante qui s'applique. Je pense qu'il y aurait, du côté des pouvoirs publics, un besoin d'assouplissement de la réglementation – je pense notamment à ces questions de hauteur. Je pense qu'il faudrait toiletter cette réglementation pour, sans aller vers une unification totale, permettre un peu plus de mixité.

---

<sup>1</sup> J. LUCAN, *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixité*, Éditions de la Villette, 2012.

## Ingrid NAPPI-CHOLET

**J'aimerais à présent avoir le point de vue de Christian Cléret : vous représentez les grands utilisateurs, en étant Président de l'ADI, Association des Directeurs Immobiliers, et vous co-pilotez un groupe de travail sur la réglementation bâtiment responsable. Quel est votre point de vue sur ces questions, en tant que Directeur de Poste Immo qui dispose d'un patrimoine immobilier conséquent ?**

## Christian CLÉRET

**Directeur Général de Poste Immo, Directeur de l'immobilier du Groupe La Poste**



Ce qui est rassurant à l'écoute de ces diverses interventions, c'est que l'on s'écarte de plus en plus de la pensée unique. Je suis toujours très alarmé lorsque je vois des idées apparaître brusquement et l'ensemble des acteurs s'aligner tels les moutons de Panurge sur telle ou telle orientation. On a l'impression que la génération Y est une génération particulière qui pose un problème particulier aux entreprises et que c'est autour d'elle qu'il faut tout organiser. On a l'impression que l'immobilier partagé est la clef magique qui va nous aider à résoudre tous les problèmes actuels dans notre secteur. En réalité, les trois intervenants qui m'ont précédé l'ont parfaitement illustré, je crois que la situation est beaucoup plus complexe, et qu'il faut se garder avant toute chose de la pensée unique qui a largement contribué à construire la société dont nous cherchons à corriger les excès aujourd'hui.

Quels sont les vents qui nous portent aujourd'hui sur les réflexions que nous partageons ? J'aimerais proposer quelques exemples, sans prétendre à l'exhaustivité. Nous vivons une révolution numérique dont les effets sont absolument majeurs, ce qui ne touche pas seulement le tertiaire : quand on parle de la ville, c'est également des services aux entreprises dont il est question, mais aussi des salariés, des habitants et donc du développement du commerce, de la logistique, de la culture, du transport, d'une large gamme de services, sans oublier l'interface entre les bâtiments et la ville.

Deuxième vent qui nous pousse très fortement : la réparation de nos erreurs. Le rapport de l'architecte Claude Vasconi à Jean-Louis Borloo il y a quelques années commence par ce préambule : pour passer de 50 à 60 millions d'habitants en France, on a multiplié par quatre les surfaces urbanisées. On a donc complètement saturé les transports, explosé les dépenses collectives pour aménager le territoire et aujourd'hui nombre de Français passent deux heures quotidiennes dans les embouteillages avec une qualité de vie que je laisse chacun apprécier. L'époque est donc à la correction de ces erreurs ; à la conjonction des effets du numérique sur la logistique et le commerce, et de la correction de ces erreurs, on trouve l'espoir que nourrit notre société d'un retour de la proximité, ce qui touche quantité de compartiments de la réflexion puisque ce retour de la proximité, c'est bien le rapprochement au sein d'un même îlot, au sein d'un même quartier, des différentes fonctions – logements, bureaux, commerces, distribution. C'est la fin du modèle des villes nouvelles où l'on dispose ici les logements, là les bureaux, dans un

troisième endroit les commerces et où l'on se déplace de l'un à l'autre en voiture, modèle que tous les élus cherchent à casser aujourd'hui. Pour autant, reconstruire la ville sur la ville sur ce nouveau schéma ne se fait pas d'un coup de baguette magique.

Enfin, le retour à la proximité est aussi le marqueur, dans un contexte de crise, de la nécessité de se parler plutôt que de « communiquer ». Plus on communique, moins on se parle. L'année dernière, le sociologue Alain d'Iribarne signalait ici-même que le SMS le plus échangé était « T'es où ? », ce qui veut bien dire que les gens cherchent à se rapprocher les uns des autres et que c'est un leurre de penser que la génération Y n'utilise que le numérique et ne se parle qu'au travers des outils de communication : les gens ont besoin de se voir.

Pourquoi vous dis-je tout ceci ? Parce que nous sommes face à une vague conceptuelle qui pourrait laisser penser que le partage, la mixité géographique ou temporelle va être le Graal, la solution à tous nos problèmes. C'est beaucoup plus compliqué. Les entreprises ne cherchent pas une réponse unique à ces questions, elles cherchent à être agiles et à se positionner dans un registre qui intègre tous les aspects du problème et pas seulement l'aspect économique. Qu'est-ce qu'une entreprise responsable ? C'est une entreprise qui se préoccupe de son impact économique, social et environnemental, et ce n'est certainement pas le seul registre de l'économie des mètres carrés par agent qui va dicter le comportement d'une entreprise. La première recherche d'une entreprise, ce sont ses salariés, son insertion dans les transports, dans des bassins d'emplois, si bien que les choix de localisation des entreprises ne se limitent pas à cet enjeu des mètres carrés. Ceux qui ne bougent pas s'effondrent ou reculent, selon l'hypothèse de la reine rouge de Lewis Carroll. La demande première des temps présents, c'est l'agilité, donc des baux courts, mais également la capacité à faire appel à de l'immobilier divers, contrasté, qui offre des possibilités de télétravail, de travail nomade pour ce qui touche le tertiaire, mais aussi dans le domaine de la logistique.

Je voudrais prolonger le propos de Jean-Pierre Caffet sur les logiques d'intervention des collectivités sur ces sujets. La question de l'immobilier partagé passe aussi par la réalité des moteurs économiques à l'œuvre. On a beaucoup débattu par le passé du financement du logement social dans la maîtrise du foncier. On sait bien que c'est le logement libre qui permet, dans des opérations mixtes, de soutenir la réalisation de logements sociaux. On peut faire le parallèle avec la recherche de mixité fonctionnelle sur certaines parcelles, car réaliser en même temps, vis-à-vis d'un même propriétaire du foncier, des locaux d'activités dont la rémunération pour les investisseurs est très faible, et des immeubles de logements et de bureaux, est extrêmement difficile, sauf si l'on fait appel à des mécènes, des philanthropes, ou à des entreprises dont c'est le cœur de métier et qui sont dans l'obligation de le faire. Olivier Estève l'a dit : de telles opérations sont plus coûteuses, ce qui ne pousse pas l'investisseur à mettre spontanément sur ses parcelles les éléments les moins rentables. On voit donc bien que si l'on veut favoriser la mixité et la reconstruction de la ville sur elle-même, la responsabilité des bâtiments dépend également de leur capacité à évoluer dans le temps et à offrir des usages variés dans leur vie, puisque personne ne peut dire aujourd'hui quel sera l'usage d'un bâtiment dans trente ans. Il est

impératif que les collectivités publiques en aient bien conscience, car faire en sorte que les logiques de marché favorisent ces réalisations n'a rien de simple.

### Ingrid NAPPI-CHOLET

**Françoise-Hélène Jourda, quelle faisabilité technique attribuez-vous en tant qu'architecte aux immeubles mixtes et comment répondez-vous à ce que vous venez d'entendre ?**

### Françoise-Hélène JOURDA

#### Architecte



Je voudrais effectivement revenir sur cette idée de mixité. Je suis tout à fait d'accord avec tout ce qui vient d'être dit aujourd'hui : on a une possibilité de mixité qui est une mixité horizontale, qui offre de grandes capacités à la ville pour se développer avec des quartiers qui sont mixtes socialement et fonctionnellement. En revanche la mixité verticale – dont on a beaucoup parlé il y a dix ou quinze ans, à Paris et dans le monde entier, sous la forme de tours mixtes avec des hôtels, des bureaux, des logements, des activités au rez-de-chaussée – ne marche pas et je n'en connais pratiquement pas d'exemples fonctionnels.

La question particulièrement intéressante que vous avez abordé après est celle des erreurs : on est aujourd'hui en train de corriger les erreurs du passé ; or on va continuer à faire des erreurs, c'est évident, dans l'immobilier en général. Ce qu'il faut, c'est prévoir la manière dont on pourra les corriger : non pas les éviter, mais ouvrir les possibles des corrections sur les immeubles que l'on construit. Pour ce faire, je plaide personnellement pour la conception de bâtiments qui s'ouvrent à toute une série de potentiels. Cela signifie : des bâtiments extrêmement simples, qui plafonnent à R+10, qui offrent balcons et terrasses y compris pour les immeubles de bureaux, ce qui accroît le potentiel de transformation de ces immeubles de bureaux en immeubles de logements ultérieurement. Cela signifie également : des hauteurs sous plafond un peu plus élevées, pour tendre vers la production d'un bâtiment qui n'est pas lié à sa fonction mais à son environnement. C'est-à-dire que la forme de l'immeuble, sa conception, sera liée à tout ce qu'il y a autour et bien évidemment aux règlements qui s'y attachent, et non pas à sa fonction. Il faut vraiment ouvrir les possibles architecturaux à toute une série d'utilisations qu'on ne connaît même pas aujourd'hui. Face à l'accélération de l'histoire à laquelle nous sommes confrontés, je ne pense pas que l'on puisse prédire ce que sera un immeuble dans vingt ans, ni les contraintes qui s'y appliqueront. C'est essentiel et ce n'est malheureusement pas toujours ce que l'on voit. Le risque est sinon de faire des hypothèses sur ce que sera le futur dans dix ou dans vingt ans. On parle de la génération Y, mais viendra ensuite la génération Z, qui sera demandeuse d'encore autre chose ! Il faut réduire la fonctionnalité du bâtiment à simplement un espace de vie, ce qui est techniquement absolument faisable, et même très simple à faire. Mais cela se voit peu, car généralement nos clients sont demandeurs d'un immeuble de bureaux classique avec une paroi vitrée en guise de

façade, avec une trame de 1,35 mètre, avec tout ce qui fait la classification du bureau aujourd'hui. Alors qu'il faut imaginer des boîtes à vivre, et à y vivre différemment : pour y travailler, pour y loger, pour y avoir des activités commerciales.

### **Ingrid NAPPI-CHOLET**

**Vous disiez tout à l'heure que cette souplesse se constate mieux dans d'autres pays. Y a-t-il des freins spécifiques à la France ?**

### **Françoise-Hélène JOURDA**

Je connais bien les cas de l'Allemagne et de l'Autriche, où ces problématiques sont abordées assez différemment : il y a des opérations de bureaux tout à fait spécialisées, des tours, mais il y a aussi des possibilités, qui sont liées à la réglementation urbaine, de transformer une partie des bureaux par exemple en logements, ou l'inverse. J'ai construit à Vienne un immeuble de bureaux d'environ 10 000 m<sup>2</sup> où les deux derniers niveaux sont devenus des logements en cours de chantier, et l'on avait tout prévu pour cela : la trame de l'immeuble, la présence de balcons et de terrasses s'y prêtaient, et j'avais produit un immeuble de bureaux qui ressemblait à un immeuble de logements, mais qui était ouvert à cette possibilité de le transformer. Je pense qu'il est très important de générer une nouvelle architecture, de nouvelles façades, de nouveaux plans qui offrent ces possibles.

### **Ingrid NAPPI-CHOLET**

**Je vous propose un second tour de table assez bref. Sylvain Hasse, en réaction à ce qui vient d'être dit, et si l'on revient à cette échelle de l'immeuble partagé, quel est votre regard à ce sujet? Il me paraît intéressant que l'on se centre à présent sur l'échelle de l'immeuble, qu'il s'agisse de le partager dans le temps ou dans l'espace.**

### **Sylvain HASSE**

Concernant les immeubles, rappelons que dans la chaîne alimentaire de l'immobilier, il faut un utilisateur, un promoteur et un investisseur. Ce dernier a horreur du risque : il souhaite des immeubles tout à fait liquides, pas trop hauts, avec une belle trame, et c'est là qu'on retrouve, en effet, l'aspect systématique de la production actuelle. Mais pas seulement : les investisseurs souhaitent également des immeubles qui ne soient pas isolés dans des endroits non tertiaires. S'il n'y a pas de tours au Vésinet, ce n'est pas du fait d'une mauvaise desserte en transport, mais bien parce que ce n'est pas un quartier d'affaires. Les entreprises restent assez grégaires. Tout le monde est favorable à l'idée de mixité, mais ce que je constate au quotidien, ce sont des décideurs qui, dès qu'ils voient du linge aux fenêtres ou une poussette, nous disent : « immeuble suivant. Montrez-moi autre chose ».

Je reviens maintenant à l'échelle de l'immeuble. J'ai parlé tout à l'heure de la baisse du ratio des mètres carrés au poste de travail. Cela ne signifie pas nécessairement que les entreprises prennent moins de surfaces, mais peut aussi vouloir dire qu'elles en donnent plus à la collectivité, à la communauté. On voit des cafétérias, des salles de fitness et de yoga, des conciergeries – on voit des paquets de chemises défiler dans les couloirs, c'est

aussi cela la modernité qui nous attend et ce n'est pas l'apanage de la génération Y. Donc des immeubles simples, mais malheureusement la pensée unique empêche des gestes architecturaux forts : je trouve que tout cela manque un peu d'ambition et d'audace, mais tels sont les immeubles qui nous attendent.

**Ingrid NAPPI-CHOLET**

**Christian Cléret, vous avez un patrimoine immobilier important, nous l'avons évoqué tout à l'heure. Comment envisagez-vous cette mixité fonctionnelle au sein de votre propre patrimoine ?**

**Christian CLÉRET**

Après mon premier propos, je vais sans doute vous surprendre en disant que la Poste est le champion de la mixité. Elle la pratique depuis cinq siècles ! Simplement, il ne faut surtout pas réduire la question de la mixité au couple bureaux-logements : l'enjeu est beaucoup plus vaste. La mixité à la Poste est historique et conjugue bureaux de poste, locaux d'activités – de tri, de distribution – et des bureaux. Nous disposons de ces immeubles multi-usages partout en France. La mixité est en train de s'enrichir aujourd'hui puisqu'on y ajoute toutes les problématiques de nomadisme, de partages de lieux de travail, d'accueil d'entreprises, dans des locaux qui sont libres. Et l'on y ajoute des critères supplémentaires : je vous disais tout à l'heure qu'une entreprise qui ne se préoccupe pas de son empreinte sociétale est condamnée, et je pense que la Poste est, parmi les entreprises françaises, l'une des plus attachées à ces préoccupations pour des raisons d'ADN.

Les problématiques de respect de l'histoire et du patrimoine, de l'évolution « changer pour rester soi-même » sont extrêmement présentes et les opérations de contribution à la rénovation urbaine que nous menons sur nos propres sites intègrent évidemment ce souci de reconvertir notre patrimoine de manière respectueuse en participant à la modernisation de la cité. Nous menons quelques opérations emblématiques de ce type, je ne citerais que les parisiennes : nous avons refait le siège de la Banque Postale, mené une intervention sur trois bâtiments différents rue de Sèvres – trois siècles d'histoire – où en un seul projet nous avons rassemblé du bureau, du commerce, des activités, en mixité verticale. La rénovation de la poste du Louvre en est également un exemple : elle conjuguera locaux d'activités, bureaux, services au quartier et hôtel.

Il faut souligner que lorsque la mixité ne s'applique pas qu'aux bureaux et aux logements et cherche à toucher la logistique, on se place sur une problématique économique qui consiste à recréer en centre-ville de tels espaces logistiques – il s'agit de la logistique urbaine, il faut citer l'expression, qui est dans les préoccupations premières des collectivités aujourd'hui. C'est une nécessité, après les décennies passées qui ont vu les commerçants, sous la pression foncière, se mettre en flux tendus et renoncer à toutes les surfaces de stockage, ce qui induit des flux de livraisons quotidiens très importants. On a vu tous les logisticiens partir en lointaine banlieue, ce qui induit des transports considérables aujourd'hui, et c'est précisément ce que l'on cherche à réparer grâce à la



logistique urbaine, c'est-à-dire un retour vers la proximité qui n'intéresse pas que les hommes mais aussi les marchandises. D'où la nécessité d'avoir en cœur de ville des espaces logistiques, de tri, de stockage. Comment faire pour avoir des surfaces à plat dans Paris, compte tenu du prix du foncier ? Question redoutable pour les entreprises de ce secteur ! La question de la mixité s'impose donc à elles pour approcher un équilibre économique raisonnable, sachant que les vents de la concurrence sont redoutables dans ce domaine.

Nous avons enrichi la thématique de la mixité en évoquant l'idée qu'elle ne se limite pas au couple bureaux-logements, mais qu'elle est plus vaste ; ceci étant, la mixité passe aussi par une intimité de plus en plus forte entre l'espace public et l'espace privé, ce qui nécessite un travail de grande intelligence avec les élus. Dans quantité d'opérations, de plus en plus sophistiquées dans leur montage, on voit aujourd'hui des rez-de-chaussée très largement publics, et la Poste a une vocation naturelle à accompagner les collectivités dans ces démarches.

Enfin, le dernier sujet de la mixité concerne la mixité temporelle, c'est-à-dire des opérations qui mettent à disposition du quartier certains équipements qui peuvent intéresser l'entreprise dans la journée et la collectivité dans la soirée. C'est une bonne illustration du fait que la mixité verticale est très complexe, mais également indispensable dans certains segments d'actifs et dans certaines activités, et ne résume pas au couple traditionnel bureaux-logements.

### **Ingrid NAPPI-CHOLET**

**Françoise-Hélène Jourda, peut-être souhaitez-vous nous parler du point de vue des architectes par rapport à ces contraintes des utilisateurs et des investisseurs ? Quels sont les moyens pour proposer davantage ?**

### **Françoise-Hélène JOURDA**

La question de la mixité se pose sur tous nos projets, systématiquement, en tout cas entre le rez-de-chaussée et les étages. Le rez-de-chaussée dévolu aux commerces et aux activités est un parti pris presque systématique. Aux étages, en revanche, dans le cas de l'immobilier de bureaux, le programme est extrêmement contraint et on ne peut pas y déroger beaucoup. Ceci étant, il m'est difficile de parler au nom de tous mes confrères, car j'ai une attitude un peu particulière du fait de ma spécialisation en termes de développement durable.

Ce que je propose, ce sont donc systématiquement des constructions au maximum renouvelables, utilisant des matériaux renouvelables et qui puissent être facilement recyclables, avec par exemple beaucoup de constructions en bois. C'est ce que j'ai appliqué pour la halle Pajol. J'use aussi de constructions métalliques préfabriquées, comme je l'ai fait à Saint-Denis.

J'aimerais quand même revenir sur cette idée d'espaces à vivre, car je pense que c'est essentiel. Quelle est fondamentalement la différence entre un logement, un bureau et un

atelier ? Elle est pratiquement inexistante ! Les câblages sont les mêmes, le niveau d'éclairage aussi. Il faut absolument raisonner ces espaces à vivre et plus ces espaces à travailler, à loger ou à accueillir une activité d'atelier ou commerciale. Je pense qu'il faut vraiment élargir le débat. Si l'on continue à construire des espaces de bureaux tramés sur 1,35m, on va vers la catastrophe pour dans quinze ou vingt ans.

Si l'on considère par exemple l'immeuble haussmannien, celui-ci s'est ouvert à des activités diverses : les écuries du rez-de-chaussée sont devenues des commerces, les premiers étages des bureaux, les étages supérieurs sont toujours des logements, les chambres de bonnes peuvent devenir des lofts avec terrasse. Ceci grâce à la qualité de l'espace au départ, qui était un espace de vie : suffisamment éclairé, avec des trames assez resserrées, des fenêtres ouvrantes dans chaque pièce... C'est cela, notre futur : abandonner l'immobilier de bureaux tel qu'il est conçu aujourd'hui pour fournir des espaces à vivre et qui pourront se transformer facilement.

### **Ingrid NAPPI-CHOLET**

**Olivier Estève, Christian Cléret parlait justement tout à l'heure d'espaces publics dans les bâtiments : comment percevez-vous cette manière d'introduire de la mixité ?**

### **Olivier ESTEVE**

Avant de parler d'espaces publics, j'aimerais réagir aux propos que je viens d'entendre. Ce qu'on voit, on l'a dit, c'est que nous sommes face à des problématiques très complexes, à la fois sociologiques, techniques et économiques. En tant qu'investisseurs, nous veillons à la rentabilité de nos investissements qui se font sur le long terme, nous n'avons pas d'autres choix que de produire de l'immobilier qui soit pérenne dans son usage. Nous n'avons pas trouvé la martingale pour faire de l'immobilier « jetable », avoir un retour sur investissement sur cinq ans et pouvoir changer d'usage à une telle fréquence !

J'entends bien le discours qui consiste à promouvoir des immeubles qui soient flexibles, et je pense que c'est ce qui est fait, notamment sur les hauteurs d'étages. On voit aujourd'hui que les immeubles les plus démolis en France sont ceux datant des années 1970, parce que leurs carcasses sont extrêmement rigides, avec des voiles béton et des hauteurs d'étages faibles qui n'autorisent pas de conversion et de flexibilité. En revanche, l'immeuble haussmannien est un très bon exemple : du logement, il a été transformé en bureaux pour redevenir parfois aujourd'hui du logement. Mais cela se fait en cohérence avec le cycle de vie et de retour sur investissement qui est fondamental pour nous. Quand on travaille sur cet enjeu de mixité d'usages, il faut savoir faire la somme de toutes ces contraintes.

Pour répondre à votre question des espaces publics, il est évident que la cohérence urbaine est aujourd'hui fondamentale. On ne peut plus considérer l'immeuble comme un objet isolé, qui vient se « poser » à un endroit sans interagir avec le quartier et la ville. Aujourd'hui, on sait bien que le premier lien entre l'immeuble et son environnement, c'est le rez-de-chaussée. Dans nos opérations lyonnaises, par exemple, nous menons des

discussions sur la notion de socle actif : le rez-de-chaussée, voire le premier étage, doit être un lieu de passage, accessible au public. Cela ne va pas sans problèmes pour les entreprises : certains utilisateurs ne souhaitent pas que le public rentre dans le hall de leur immeuble. Le rapprochement avec l'espace public reste néanmoins inéluctable aujourd'hui.

### **Ingrid NAPPI-CHOLET**

**Sur cet aspect de la mixité, intégrant l'espace public, quel serait, pour conclure, le regard de l' élu ?**

### **Jean-Pierre CAFFET**

Ce que je voudrais dire d'abord, c'est que je partage totalement ce qu'a dit Françoise-Hélène Jourda sur la qualité du bâti haussmannien, ce qui fait de Paris une spécificité en France. A Paris, 50 %, je crois, des immeubles datent d'avant 1914 ! Dont un bon nombre d'immeubles haussmanniens, lesquels se prêtent à la reconversion et à un cycle de vie très long – indépendamment de la qualité de l'haussmannien en termes de densité – qui fait qu'un immeuble peut vivre plusieurs vies. Mais c'est une spécificité parisienne.

Le deuxième élément que je voulais indiquer, c'est celui du rapport de force qui existe entre investisseurs et collectivités. Or, même dans une ville comme Paris, réputée puissante et attractive, je suis de ceux qui considèrent que ce rapport de force est déséquilibré, et ce en grande partie parce que les territoires sont eux-mêmes en concurrence. On le voit par exemple quand on constate que dans le projet actuel de la tour Triangle, la ville n'a pu arracher qu'un petit équipement public pour un bâtiment qui va faire 80 000 m<sup>2</sup>. C'est dire l'état de ce rapport de force ! Et il faut être en face d'un investisseur public pour avoir une marge de négociation plus importante.

Dans ces conditions, les exigences de développement durable deviennent portion congrue dans le projet, même s'il est normal que l'investisseur recherche la rentabilité et que la réversibilité d'un immeuble tous les cinq ans n'est probablement pas en haut de sa liste des priorités.

Synthèse rédigée par Ingrid Nappi-Choulet et Simon Labussière

## La Chaire Immobilier et Développement Durable

Créée en janvier 2003, soutenue depuis 2010 par POSTE IMMO ainsi que par FONCIÈRE DES RÉGIONS et BNP PARIBAS REAL ESTATE depuis 2013, la chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC a pour objectif de favoriser à la fois l'enseignement et la recherche en économie, finance et management de l'immobilier en prenant en compte les enjeux du développement durable.

L'ESSEC est aujourd'hui la première grande école de management en France et parmi les premières en Europe à créer un pôle de compétence en Immobilier, à la fois en formation initiale et en formation continue. La chaire forme les étudiants de la Grande Ecole pour devenir de futurs spécialistes et managers directement opérationnels dans des métiers en perpétuelle évolution, dans un contexte de financiarisation de l'immobilier et en tenant compte des nouvelles problématiques de développement durable. La chaire permet à ses étudiants de suivre des enseignements accrédités par la RICS.

La chaire est également un lieu de production et de recherche académiques orientées sur le management et la stratégie immobilière des entreprises et des investisseurs. La conférence annuelle de la chaire est un moment de partage et de réflexion entre universitaires et professionnels de l'immobilier et de l'environnement urbain. Suite à la conférence sur la rénovation durable des parcs immobiliers donnée en 2011, la chaire s'intéresse cette année aux stratégies des différents acteurs de l'immobilier de transformer leur patrimoine bâti pour l'adapter aux nouveaux besoins et usages liés aux mutations technologiques et sociétales.

[www.essec-immobilier.com](http://www.essec-immobilier.com)



Poste Immo, l'opérateur immobilier global du Groupe La Poste, est un acteur majeur avec un parc exceptionnel de 6,9 millions de mètres carrés, représentant 12 058 immeubles tertiaires, industriels et commerciaux sur l'ensemble du territoire. Son activité se concentre autour de 4 lignes d'expertise : solutions immobilières et agences, gestion d'actifs, gestion de parc et maîtrise d'ouvrage.

Filiale d'un groupe historiquement inscrit dans une démarche responsable et citoyenne, Poste Immo, forte de ses 1100 collaborateurs et ses 12 directions régionales place le respect de l'environnement et la responsabilité sociale au cœur de sa stratégie.

[www.poste-immo.fr](http://www.poste-immo.fr)



BNP Paribas Real Estate, l'un des principaux prestataires de services immobiliers de dimension internationale, offre une gamme complète de services qui intègre l'ensemble du cycle de vie d'un bien immobilier : Promotion, Transaction, Conseil, Expertise, Property Management et Investment Management.

Avec 3 300 collaborateurs, BNP Paribas Real Estate apporte à ses clients sa connaissance des marchés locaux dans 40 pays (18 implantations directes et 22 via son réseau d'alliances qui représente, aujourd'hui, plus de 3 000 personnes) avec plus de 180 bureaux. BNP Paribas Real Estate est une société du Groupe BNP Paribas.

[www.realestate.bnpparibas.com](http://www.realestate.bnpparibas.com)



Partenaire de la stratégie immobilière des entreprises, Foncière des Régions conçoit à leurs côtés des solutions immobilières durables et innovantes avec un double objectif : valoriser le patrimoine urbain existant et concevoir l'immobilier de demain. Foncière des Régions dispose d'un patrimoine de 10 Md€ part du groupe (16 Md€ en part totale), loué principalement à des grands comptes leaders de leur secteur. Cette culture du partenariat responsable repose sur des valeurs et des savoir-faire clés : vision et expertise.

[www.foncieredesregions.fr](http://www.foncieredesregions.fr)



La « Royale Institution of Chartered Surveyors », RICS, est un organisme international d'origine britannique qui a pour objet de valoriser, promouvoir et développer, notamment par la communication, les professions liées à l'immobilier et à la construction. La RICS compte 130.000 membres dans le monde entier, dans près de 121 pays.

La RICS a accrédité l'ESSEC MSc, Filière Immobilier en juillet 2008. Il s'agit de l'un des huit cours accrédités en France.

[www.rics.org](http://www.rics.org)

---

*ESSEC Business School  
Avenue Bernard Hirsch  
BP 50105  
95021 Cergy-Pontoise Cedex  
France*

*Tél. +33 (0)1 34 43 30 00  
Fax +33 (0)1 34 43 30 01*

*[www.essec.edu](http://www.essec.edu)*

*ESSEC Executive Education  
CNIT BP 230  
92053 Paris-La Défense  
France*

*Tél. +33 (0)1 46 92 49 00  
Fax +33 (0)1 46 92 49 90*

*<http://formation.essec.fr>*

*ESSEC Asia Pacific Campus  
100 Victoria Street  
National Library Building # 13-02  
Singapore 188064*

*[essecasia@essec.fr](mailto:essecasia@essec.fr)*

*Tél. +65 6884 9780  
Fax +65 6884 9781*

*[www.essec.edu](http://www.essec.edu)*

---

## Informations

*Ingrid Nappi-Choulet  
Professeur titulaire de la chaire  
Bureau A512  
Tél. +33 (0)1 34 43 31 86  
[nappi@essec.fr](mailto:nappi@essec.fr)*

*Maïka Seng  
Assistante  
Bureau A511  
Tél. +33 (0)1 34 43 28 97  
[seng@essec.fr](mailto:seng@essec.fr)  
[www.essec-immobilier.com](http://www.essec-immobilier.com)*

**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

YOU HAVE THE ANSWER

