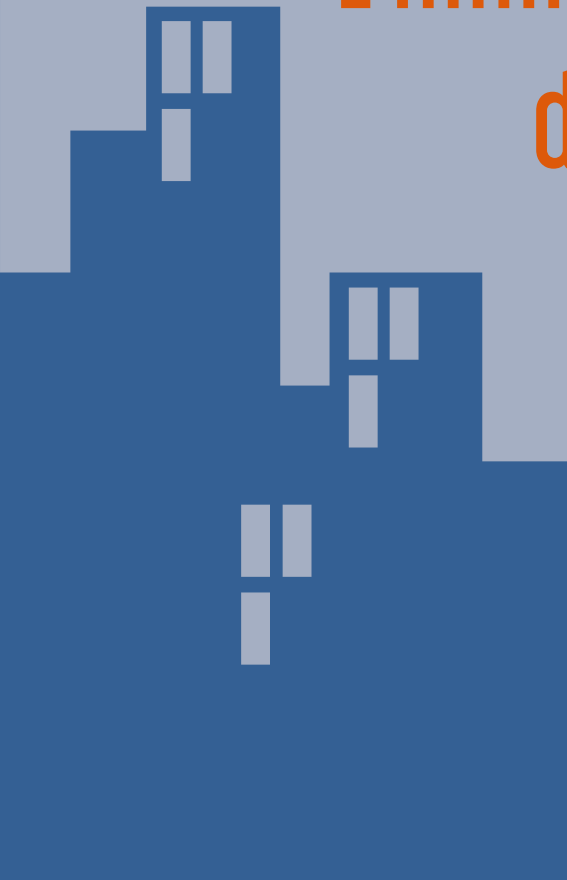


Les Cahiers de
la Chaire Immobilier et
Développement Durable

L'immobilier dans la ville
de demain :

vers de nouveaux
usages et partages



4 400 étudiants en formation initiale, 30 % d'internationaux

5 000 managers en formation continue

90 nationalités représentées sur les 3 campus

44 000 diplômés à travers le monde

*You have the answer**

Depuis sa création en 1907, l'ESSEC cultive un modèle spécifique fondé sur une identité et des valeurs fortes :

l'innovation, l'ouverture, la responsabilité et l'excellence.

Acteur européen de référence sur la scène académique mondiale, l'ESSEC se donne pour mission de former les managers responsables de demain. Sa pédagogie fondée sur l'expérience de l'individu, le développement de sa créativité et de son esprit critique, l'écoute et le questionnement se décline dans une gamme complète de programmes – de la formation initiale à la formation continue – pour former des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprise ambitieux, économiquement efficaces et socialement responsables.

*Par son activité intense de recherche (**plus de 700 articles et ouvrages au cours des 5 dernières années**) et ses **18 chaires** et **6 instituts d'enseignement et de recherche**, associant professeurs et entreprises, l'ESSEC contribue à l'amélioration de la conduite des organisations par la production de savoirs, concepts et méthodes de management en phase avec les défis du 21^e siècle. Face aux nouveaux enjeux de la globalisation, l'ESSEC poursuit son développement avec un objectif ambitieux : faire partie **des 20 plus influentes Business Schools mondiales** et s'imposer comme un acteur majeur de la formation en Asie.*

* La réponse est en vous

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

Les Cahiers de
la chaire Immobilier et Développement Durable

#2

L'immobilier dans la ville
de demain :
vers de nouveaux usages
et partages

Sous la direction

d'Ingrid Nappi-Choulet et de Simon Labussière

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

*Chaire Immobilier et
Développement Durable*

Le MIPIM - le Marché International des Professionnels de l'Immobilier - réunit chaque année mi-mars les acteurs internationaux les plus influents de tous les secteurs de l'immobilier professionnel - bureaux, résidentiel, commerces, santé, sport, logistique. Il offre l'accès aux plus grands projets de développements immobiliers et aux sources de capitaux à l'international. À l'occasion de l'édition 2014 et de son 25^{ème} anniversaire, le MIPIM est heureux de renouveler son soutien aux futures générations de professionnels de l'immobilier au travers de la diffusion de ce deuxième Cahier de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC.

www.mipim.com



La Chaire Immobilier et Développement Durable tient à remercier chacun des intervenants de ce cahier qui ont cru en ce projet et accepté de prendre part à l'aventure.

Nous remercions également en particulier **Liliane Guignier**, directrice de la communication, chef de cabinet Poste Immo, **Géraldine Lemoine**, responsable communication corporate Foncière des Régions et **Catherine Papillon**, directeur communication BNP Paribas Real Estate pour leur accompagnement et leur implication tout au long de ce projet.

Une mention spéciale au MIPIM représenté par Jean-Marc André qui nous a renouvelé sa confiance pour ce deuxième numéro des Cahiers de la Chaire. Merci également à tous ceux qui ont aidé à sa mise en œuvre : Nadia Arbour, Sarah Brown, Maud Chevalier, Sihem Debliche-Meghalsi, Ann Gallon, Jacques-Édouard Gree, Jason Grundy, Maïka Seng et Pascale Sérot.

Sommaire

| | |
|---------------------|-----------|
| Introduction | 15 |
|---------------------|-----------|

| | |
|---|-----------|
| Chapitre 1. Regards croisés sur les nouveaux rapports à l'espace, au travail et à la ville | 21 |
|---|-----------|

- **Entretien avec Bruno Marzloff**, 23
Sociologue et directeur de Chronos, cabinet d'études et de prospective
- **Entretien avec Stéphane Hugon**, 28
Sociologue, chercheur au Centre d'Études sur
l'Actuel et le Quotidien, fondateur d'Eranos
- **Entretien avec Jacques Ferrier**, 33
Architecte, fondateur de Jacques Ferrier Architectures

| | |
|--|-----------|
| Chapitre 2. Immobilier et mixité des usages dans le temps et l'espace | 39 |
|--|-----------|

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Construire la mixité verticale | 41 |
|---------------------------------------|-----------|

- **Entretien avec Christian Cléret** 41
Directeur de l'immobilier du Groupe La Poste et
Directeur général de Poste Immo, Paris
- **Entretien avec Jean-Pierre Caffet** 48
Sénateur et conseiller de Paris

| | |
|--|-----------|
| Immeubles ou quartiers mixtes ? | 52 |
|--|-----------|

- **Entretien avec Philippe Zivkovic** 52
Président du Directoire de BNP Paribas Real Estate, Paris
- **Le point de vue de Marie-Anne Belin** 58
Directrice générale de la Société d'économie mixte
d'aménagement de la Ville de Paris (Semavip)

| | |
|---|-----------|
| Reconstruire la ville sur elle-même, pour de nouveaux usages immobiliers | 64 |
|---|-----------|

- **Entretien avec Olivier Estève** 64
Directeur général délégué de Foncière des Régions, Paris
- **Le point de vue de Françoise-Hélène Jourda** 70
Architecte, fondatrice de Jourda Architectes, Paris

| | |
|--|------------|
| La mixité des fonctions au service de l'optimisation énergétique | 75 |
| - Entretien avec Alain Maugard Président de Qualibat, France | 75 |
| Pour en savoir plus | 80 |
| Chapitre 3. Immobilier et mixité des usages dans l'entreprise | 83 |
| Nouveaux rapports au travail, nouveaux usages des espaces de travail | 85 |
| - Entretien avec Catherine Gall Directrice de la prospective et de la recherche chez Steelcase Europe, Paris | 85 |
| - Entretien avec Jean-Yves Huwart Fondateur d'Entreprise Globale, Bruxelles | 91 |
| Le partage immobilier, un vecteur de valeur ajoutée | 95 |
| - Entretien avec Clément Alteresco Fondateur de Bureaux à Partager, Paris | 95 |
| - L'expérience londonienne du Level39 vue par Claire Cockerton Directrice adjointe du Level39, Londres | 99 |
| La logistique urbaine à l'heure de la mutualisation | 105 |
| - Entretien avec Christophe Ripert Directeur immobilier de Sogaris, Rungis, France | 105 |
| - Le point de vue de Philippe Gallois Architecte, cofondateur de SAGL, Paris | 110 |
| Le commerce sur la voie de l'immobilier en partage | 114 |
| - Entretien avec Pascal Madry Directeur de Procos et de l'Institut pour la ville et le commerce, Paris | 114 |
| - Le point de vue d'Olivier Gourdain Président de Stone Market, Paris | 118 |
| Pour en savoir plus | 123 |

ESSEC *Chaire Immobilier et*
BUSINESS SCHOOL *Développement Durable*

Créée en janvier 2003, soutenue depuis 2010 par Poste Immo, depuis 2012 par Foncière des Régions et depuis 2013 par BNP Paribas Real Estate, 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 dans ce domaine, à la fois en formation initiale et en formation continue. La chaire forme les étudiants de la Grande École 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 recherches 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. En 2013-2014, la chaire s'intéresse en particulier aux développements de nouveaux usages sur un mode partagé au sein des espaces bâtis, dans un objectif de maîtrise des coûts et d'accroissement de la performance, du bien-être et de la durabilité.



www.essec-immobilier.com

Avant-propos



© HERMANCE TRIAY

Ce deuxième numéro des Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable s'intéresse aux nouveaux usages et partages immobiliers. Dans un contexte de pression foncière croissante et d'exigences environnementales de plus en plus strictes, l'optimisation de l'utilisation de l'espace, et notamment des espaces bâtis de nos villes, est devenu un enjeu de tout premier plan. Toutefois, il nous a semblé essentiel de montrer que cet impératif n'est pas une contrainte synonyme de restriction, de réduction et de resserrement, autant de termes qui semblent incompatibles avec le bien-être des usagers. Au contraire : repenser la conception des immeubles et l'aménagement intérieur des entreprises révèle des possibilités de nouveaux usages de l'espace sur un mode mieux partagé, c'est-à-dire porteur d'économies, mais aussi de qualité de vie, de synergies et de durabilité.

Si densité et mixité sont bien les notions-supports de l'immobilier en partage, celui-ci ne peut aboutir que si les utilisateurs matérialisent leur capacité d'innovation en se confrontant aux obstacles culturels, techniques et juridiques que soulèvent les usages partagés, particulièrement dans le monde de l'entreprise. Soutenus par Poste Immo, Foncière des Régions et BNP Paribas Real Estate, les travaux de la chaire mettent le focus sur les mutations actuelles et à venir de l'immobilier, en soulignant la manière dont cet immobilier impacte l'ensemble des acteurs de la ville, de l'investisseur à l'utilisateur en passant par l'architecte et les acteurs publics. Je les remercie de participer à cette réflexion sur les nouveaux enjeux de l'industrie et du secteur de l'immobilier.

Ingrid Nappi-Choulet

Professeur titulaire

de la chaire Immobilier et Développement Durable



Créée en 2005, Poste Immo est la filiale immobilière du Groupe La Poste, à la fois foncière de Groupe et prestataires de services.

Poste Immo gère, entretient, valorise et développe un parc d'environ 7 millions de m² sur l'ensemble du territoire français. Ce parc exceptionnel est constitué d'actifs tertiaires, industriels et commerciaux.

Au service des Métiers du Groupe (l'Enseigne, le Courrier, le Colis et La Banque Postale), Poste Immo accompagne ses clients internes dans la mise en œuvre de leurs projets immobiliers et dans l'optimisation de leurs coûts immobiliers, en proposant de solutions innovantes et durables. Poste Immo dispose de quatre lignes de métiers : Solutions immobilières et Agence, Gestion d'actifs immobiliers, Gestion de parc, Maîtrise d'ouvrage et développement de projet.

Forte de sa double culture immobilière et postale et de ses 1 100 collaborateurs répartis dans 12 directions régionales, Poste Immo entretient en permanence une relation de confiance et de proximité avec ses clients et les élus sur l'ensemble du territoire.

Avant-propos



Avec un parc de plus de 12 000 immeubles répartis sur l'ensemble du territoire, l'immobilier de la Poste rime avec territorialité et proximité.

Les missions de service public qui fondent l'identité du Groupe confèrent à son immobilier un rôle singulier et unique, notamment dans sa vocation sociétale.

L'immobilier est au cœur de la problématique de changement de la Poste aujourd'hui totalement ouverte à la concurrence : performance économique, conditions de travail, accueil du public.

Depuis toujours, la Poste avec ses bureaux de Poste mais aussi avec ses locaux tertiaires et d'activité a éprouvé la pertinence des bâtiments mixtes au cœur des villes, préfiguration symbolique des valeurs et des usages de l'immobilier de demain.

L'immobilier ne peut plus se concevoir dans une vision technique, juridique ou financière, il doit se penser comme levier stratégique des problématiques sociétales au cœur de la cité, offreur de solutions et de services à valeur ajoutée, construits avec ses clients et ses parties prenantes.

Tel est le champ de l'ambition ouvert à l'immobilier de la Poste, porté par sa filiale Poste Immo et inscrit dans son plan stratégique.

Les atouts de Poste Immo pour réussir, ce sont ses collaborateurs, des professionnels à la double culture immobilière et postale.

Le partenariat avec l'ESSEC démontre l'engagement de Poste Immo en faveur de la recherche en immobilier et des compétences d'aujourd'hui et de demain.

Christian Cléret

Directeur de l'immobilier du Groupe La Poste,

Directeur général de Poste Immo



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.

Avant-propos



L'immobilier se conjugue à deux temps : au temps court des cycles économiques de plus en plus rapides et incertains, et au temps long, durable, de la pierre et de la ville. Dès lors, dans un environnement toujours plus contraint et soumis à des changements brutaux, comment concilier ou réconcilier les deux temporalités de notre activité ? Chez Foncière des Régions, nous avons pris le parti de nous appuyer sur deux de nos atouts les plus puissants : notre adaptabilité et notre engagement pour l'excellence. L'excellence avec nous-mêmes, tout d'abord, mais aussi et surtout, l'excellence dans nos interactions avec nos parties prenantes : en cela, le soutien à la réflexion prospective et la recherche, mais aussi à la formation des talents de demain nous apparaît comme fondamental.

Forts de cette double dynamique, nous accompagnons ainsi nos partenaires, les élus et les entreprises, dans leur stratégie territoriale et immobilière en menant des opérations urbaines d'envergure, pour transformer et repenser durablement le patrimoine d'aujourd'hui et de demain. Développer de nouveaux espaces tertiaires aux côtés de grands utilisateurs, comme c'est le cas à Vélizy-Villacoublay, construire la ville sur la ville, avec Euromed Center à Marseille, contribuer à la rénovation du patrimoine francilien et la cohérence territoriale du Grand Paris, sont autant d'exemples de la vision long terme et responsable de la société exprimée par Foncière des Régions.

Une vision d'excellence que nous sommes fiers de partager aux côtés de nos partenaires de la chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC.

Christophe Kullmann

Directeur général de Foncière des Régions



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) avec plus de 180 bureaux. BNP Paribas Real Estate est une société du Groupe BNP Paribas.

Avant-propos



© Cyril Dupont

« L'immobilier dans la Ville de demain : vers de nouveaux usages et partages », le thème de ce cahier est bien évidemment un sujet majeur auquel BNP Paribas Real Estate se confronte chaque jour pour anticiper les nouvelles attentes et besoins de ses clients.

Nous voulons rester l'un des précurseurs de l'évolution des immeubles vers une plus grande fonctionnalité, vers l'emploi des techniques et technologies les plus innovantes et vers plus d'économie d'énergie et un meilleur respect de l'environnement, sans oublier de prendre en compte les mutations sociologiques du monde du travail.

Cela est vrai dans tous nos métiers : Transaction, Conseil, Expertise, Property Management, Investment Management et bien évidemment en Promotion.

Aux côtés des élus et des aménageurs, nous accompagnons notamment l'évolution de l'urbanisme vers une plus grande mixité de fonctions, d'utilisateurs et d'habitants.

La mixité est l'une des réponses aux enjeux de la ville d'aujourd'hui et de demain. Au-delà d'organiser la cohabitation de populations diverses, elle anime les quartiers, peut permettre de mutualiser les charges des équipements et peut limiter les déplacements.

Avec 4 millions de m² d'immobilier d'entreprise et 40 000 logements réalisés en quarante ans, nous accompagnons cette évolution opération après opération, quasiment jour après jour.

Parrain de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC aux côtés de Poste Immo et de Foncière des Régions, nous sommes ravis de réfléchir avec eux sur ces évolutions de l'immobilier et de l'urbanisme.

Philippe Zivkovic

Président du Directoire de BNP Paribas Real Estate



Ingrid Nappi-Choulet

Ingrid Nappi-Choulet est chercheur et professeur à l'ESSEC, titulaire de la chaire Immobilier et Développement Durable qu'elle a créée en 2003. Habilitée à diriger des recherches en gestion et en aménagement-urbanisme, elle enseigne l'économie et le management de l'immobilier.

Elle est également fondatrice et responsable de l'OMI (Observatoire du management immobilier).

Elle a écrit de nombreux articles sur les cycles immobiliers et sur le management de l'immobilier d'entreprise. Elle est l'auteur de quatre ouvrages : Les bureaux, analyse d'une crise (éditions ADEF, 1997), Management et Marketing de l'immobilier (éditions Dunod, 1999), Les mutations de l'immobilier : de la Finance au Développement durable (éditions Autrement, 2009) et Immobilier d'entreprise : analyse économique des marchés (éditions Economica, 2010, 2013).

www.ingridnappichoulet.com



Simon Labussière

Simon Labussière, diplômé d'un master en aménagement et urbanisme à l'université Paris 1 - Panthéon Sorbonne, s'intéresse notamment aux problématiques de réhabilitation des espaces urbains. Il a intégré la chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC en 2013 pour contribuer à l'animation de la recherche appliquée dans le domaine de l'immobilier et des mutations urbaines.

Introduction

La densité de la ville et la mixité de ses fonctions n'ont pas toujours été des principes acquis de l'aménagement urbain, en tout cas en France. Le Mouvement moderne avait fait de la densité un synonyme de qualité de vie dégradée et de salubrité déficiente, de la mixité fonctionnelle un facteur de désorganisation des territoires bâtis. À rebours des fondements de ce mouvement désormais dépassé, ces deux principes d'aménagement sont aujourd'hui devenus incontournables pour une majorité d'acteurs publics et de penseurs de l'urbain. Conditions de la vitalité de la ville, ils la restituent dans son rôle de lieu par excellence des interactions, des échanges et du partage. De là, comment l'immobilier peut-il être à la fois l'instrument et le bénéficiaire d'une ville mieux partagée à toutes les échelles ? Dans quelle mesure peut-il être moteur d'innovation en développant de nouveaux usages sur un mode partagé au sein des espaces bâtis ?

Ce deuxième numéro des *Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable* entend montrer comment le partage immobilier et les nouveaux usages qui en découlent peuvent favoriser la durabilité des entreprises et des territoires, le bien-être et la performance des utilisateurs et la maîtrise des coûts immobiliers pour l'ensemble de la filière. À travers une vingtaine d'entretiens conduits auprès de chercheurs, d'acteurs publics et du monde de l'entreprise, cet ouvrage propose une diversité de regards sur les enjeux de mixité et de partage, défis et opportunités pour l'immobilier et la ville de demain. En déclinant les formes d'implication possibles pour les différents

acteurs de la filière, il vise aussi à analyser la plus-value que chacun d'eux peut retirer de ces usages partagés tout en répondant aux enjeux de durabilité.

Partager de l'espace, c'est d'abord rejoindre les injonctions du développement durable, qui préconise la limitation de la consommation du foncier, ce qui implique la densification des surfaces déjà bâties. Ces dernières décennies ont connu un retour en grâce de cette notion de densité, longtemps associée à l'entassement anarchique et malsain, au manque d'air et de lumière, à des conditions d'hygiène et de salubrité insatisfaisantes. Construire compact, éventuellement en hauteur, est désormais un parti pris fréquent, surtout dans les grandes agglomérations et notamment autour des pôles de transports. C'est le cas par exemple en ce qui concerne les gares du Grand Paris, comme le souligne Jean-Pierre Caffet.

Favoriser la densité, c'est aussi reconstruire sur l'existant plutôt que de poursuivre l'étalement urbain. Cet enjeu implique de prendre à bras le corps la problématique de l'obsolescence, d'autant plus prégnante dans un contexte où l'adéquation des produits immobiliers aux besoins de leurs utilisateurs est de plus en plus courte. Dans ce cadre, œuvrer pour une plus grande flexibilité du patrimoine bâti permet à terme son réinvestissement par de nouveaux usages, ainsi que l'explique Françoise-Hélène Jourda : ce qui est durable est justement ce qui n'est pas ancré dans un usage déterminé et difficilement réversible.

L'on rejoint ici la définition-même de la durabilité : « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (rapport Brundtland, 1987). Comme le rappellent Olivier Estève et Marie-Anne Belin, il importe qu'architectes, investisseurs, acteurs publics et utilisateurs finals réfléchissent de manière concertée à cette notion de flexibilité, en tenant compte des volontés et des impératifs de chacun.

Si elle joue en faveur de l'urbanité et de l'animation des espaces publics, la densité n'est cependant pas en elle-même synonyme de partage. Il importe de lui associer la mixité fonctionnelle, notion reniée par le Mouvement moderne au nom de l'organisation rationnelle de la ville. Aujourd'hui encore, l'héritage bâti de l'urbanisme monofonctionnel est particulièrement prégnant du fait de la quantité des immeubles, des quartiers et même des villes – les villes nouvelles – érigés suivant ces préceptes. Un important travail de « rattrapage » reste donc à mener, comme le rappelle Jacques Ferrier qui souligne le feuilletage temporel que permet la mixité fonctionnelle. Bruno Marzloff en fait quant à lui le fondement de la ville des courtes distances et Alain Maugard, d'un modèle urbain alternatif reposant sur la proximité.

Si densité et mixité d'usages regagnent aujourd'hui leurs lettres de noblesse et, ensemble, se positionnent au fondement de la ville partagée, elles tendent à marquer la limite du champ d'action des acteurs publics comme des promoteurs et des investisseurs. Au-delà, ce sont bien les utilisateurs qui, par leurs pratiques, leurs initiatives et leurs modalités d'appropriation de l'espace, vont définir le degré d'aboutissement de la ville et de l'immobilier partagés.

« Ce sont bien les utilisateurs qui, par leurs pratiques, leurs initiatives et leurs modalités d'appropriation de l'espace, vont définir le degré d'aboutissement de la ville et de l'immobilier partagés. »

La première forme possible de mutualisation entre utilisateurs d'un même bâtiment concerne les espaces de circulations internes et les services annexes (parkings, restaurants d'entreprise, etc.) dont le taux d'usage peut aisément être amélioré. C'est un levier puissant dans un contexte de sous-utilisation chronique des constituantes de la ville, comme l'illustre Bruno Marzloff avec le cas symptomatique de l'automobile. La ville intelligente est celle qui, notamment grâce au numérique et à l'échange constant de données, optimise son taux d'usage : celui de ses espaces publics, de ses bâtiments, de ses moyens de transports. Le partage peut ainsi être temporel autant que spatial. Comme en témoigne l'entretien avec Christophe Ripert, le glissement progressif des sociétés occidentales vers une activité urbaine ininterrompue joue en faveur de ce partage temporel.

La deuxième forme de mise en commun repose sur l'échange énergétique. Celui-ci fait pleinement sens si des fonctions urbaines aux besoins énergétiques différenciés dans le temps sont réunies dans un périmètre restreint. Comme le précisent Jacques Ferrier et Alain Maugard, c'est notamment le cas pour les bureaux et les logements. S'il s'agit d'un échange gagnant-gagnant plus que d'un usage partagé, un tel transfert énergétique a le mérite de donner du sens à la juxtaposition de fonctions distinctes à une échelle fine, puisque le transport d'énergie sur de longues distances ne

se fait pas sans déperditions et nécessite le déploiement de réseaux plus conséquents.

Enfin, la mise en commun à la fois la plus évidente et la plus complexe à mener consiste à partager les espaces dont on dispose en propre, soit parce qu'on n'en utilise pas la totalité, soit parce qu'on ne les utilise qu'une partie du temps. Le renchérissement des prix fonciers et immobiliers dans les centres urbains y incite fortement. Au-delà de son intérêt économique, cette optimisation des mètres carrés offre l'occasion de mieux cerner ses besoins immobiliers réels et impose une réflexion sur les synergies susceptibles d'émerger entre co-usagers de l'espace, ainsi que le souligne Clément Alteresco. La souplesse des services juridiques et l'ouverture des entreprises en termes culturels peuvent cependant faire défaut et freiner l'aboutissement de telles initiatives, de même que d'évidentes problématiques de sécurité et de confidentialité des données.

Il n'en reste pas moins que les entreprises disposent de plusieurs leviers pour développer des usages immobiliers mieux partagés, défi qui les place face à leur responsabilité sociale (RSE).

Partager un immeuble avec d'autres fonctions urbaines peut être considéré comme la première marche de l'immobilier en partage. Pour les travailleurs, l'immédiate proximité d'aménités variées est un atout précieux qui permet d'occuper la pause déjeuner, de bénéficier des commerces et services utiles sur le trajet vers le domicile, de telle sorte que le bassin de vie s'en trouve remodelé, moins éclaté, plus compact. D'une manière générale, il est essentiel de préserver la possibilité de résider à distance raisonnable

de son lieu de travail. Le respect de ce principe implique cela dit une mixité fonctionnelle à l'échelle du quartier, et pas nécessairement à l'échelle fine de l'immeuble. La valorisation de l'implantation de fonctions multiples dans un bâtiment unique demeure donc un véritable enjeu.

« La valorisation de l'implantation de fonctions multiples dans un bâtiment unique demeure un véritable enjeu. »

L'intégration de l'immobilier tertiaire au sein de quartiers mixtes tend d'ailleurs à aller à l'encontre des économies d'échelles qui poussent les entreprises au regroupement dans des périmètres circonscrits. Ce n'est pas un hasard si les grandes métropoles possèdent des quartiers d'affaires très identifiables et dont la mixité fonctionnelle demeure améliorable. L'entretien avec Christian Cléret atteste néanmoins que les implantations de certaines entreprises se caractérisent par leur mixité verticale, plus aisée à mettre en œuvre si le projet est porté par un investisseur unique. Malgré l'existence de quelques contre-exemples notables, Jean-Pierre Caffet, Jacques Ferrier et Olivier Estève s'accordent sur le faible nombre de réalisations mixtes abouties en France, pour des motifs d'ordre à la fois culturel, technique et réglementaire qui sont absents dans d'autres parties du monde, notamment en Asie.

Le partage immobilier ne concerne cependant pas nécessairement le siège, et un nombre croissant d'entreprises prennent part à la dynamique récente des tiers-lieux en délocalisant une partie de l'emploi. Dans un contexte de généralisation du numérique et d'importance croissante accordée à la qualité de vie, les nouveaux espaces de

travail émergent en effet comme une nouvelle modalité de fonctionnement. Sous-tendu par une logique de redistribution spatiale de l'emploi porteuse d'externalités positives en termes de durabilité et de bien-être, le développement des tiers-lieux replace l'entreprise en position d'acteur clé de l'aménagement urbain, de l'équité territoriale et de la qualité de vie en ville. Rendus

« Le développement des tiers-lieux replace l'entreprise en position d'acteur clé de l'aménagement urbain. »

efficaces par l'explosion du tout-numérique, les espaces de coworking et autres télécentres rejoignent les aspirations de la génération Y. Comme l'expliquent Catherine Gall et Jean-Yves Huwart, ils attestent également du lien fort qui unit les notions de bien-être au travail et de performance ; en mettant une partie des salariés en contact avec d'autres issus d'entreprises et de domaines différents, ils favorisent les synergies et les partenariats.

La mobilité croissante des salariés conjuguée à une évolution rapide des manières de travailler poussent également les entreprises à repenser l'aménagement intérieur de leurs locaux. Les usages partagés de l'espace conservent en effet leur valeur ajoutée lorsqu'ils sont développés au sein d'une seule et même entreprise. Les habitudes, les horaires, les usages et les besoins spécifiques des jeunes générations conduisent quant à eux à une prise en compte croissante de la problématique intergénérationnelle qui se reflète dans l'aménagement spatial. Le développement des espaces de travail collaboratifs et des postes de travail non attribués s'inscrit dans le mouvement de fond de l'économie collaborative, dont l'idée est bien de prioriser l'usage d'un

lieu par rapport à sa possession, dans une recherche à la fois d'économies et de création de liens socioprofessionnels. Cette notion, dont la fortune repose largement sur l'explosion du tout-numérique qui permet l'échange massif et immédiat de données, reste mieux appropriable par les particuliers que par les entreprises : celles-ci sont confrontées à des problématiques de concurrence, de confidentialité et de sécurité des données susceptibles de freiner la pleine intégration de nouveaux usages de l'espace sur un mode partagé. Stéphane Hugon et Catherine Gall s'accordent par ailleurs à dire que le rapport à l'espace n'est pas neutre et que la capacité à se l'approprier demeure une condition du bien-être au travail, si bien que l'heure du nomadisme total et de la fin du bureau fixe n'a pas encore sonné.

Le développement d'usages partagés de l'espace est à même de profiter à l'ensemble des parties prenantes - grandes entreprises, start-ups, collaborateurs - mais aussi à la *smart city*, comme le montre Claire Cockerton à travers l'exemple londonien du Level39. Il apparaît dès lors que les stratégies des entreprises impactent l'ensemble de la ville, avec laquelle doit s'engager un dialogue fait de transparence, de porosité et d'échanges. C'est la condition pour que l'implantation dans un quartier mixte se charge de sens : qu'est-ce qu'un immeuble de bureaux peut apporter au territoire dans lequel il s'implante ? C'est bien la question que soulèvent à la fois Jacques Ferrier et Philippe Zivkovic, imposant une réflexion urbanistique globale en concertation avec les acteurs publics métropolitains, comme le rappelle Jean-Pierre Caffet. La qualité des locaux en eux-mêmes n'est donc qu'un critère parmi d'autres pour l'image aussi bien que

pour la performance de l'entreprise. La mixité des usages et le partage de l'espace sont donc des problématiques qui se déploient à toutes les échelles, et leur apport pour les entreprises, les salariés, les habitants et la ville en général ne se réduit en aucun cas à des solutions d'appoint ponctuelles. Le partage d'un même bâtiment par plusieurs usagers s'avère par exemple une véritable solution d'avenir pour l'activité logistique. C'est même une condition de sa viabilité en cœur d'agglomération, ainsi que l'explique Philippe Gallois. Cette idée s'applique également à l'immobilier commercial, qui investit des lieux dont la fonction première n'est pas marchande (à l'image des zones de transit sur lesquelles se penche Pascal Madry) et opère des roulements dans le temps pour des motifs économiques et stratégiques : c'est le cas des commerces éphémères qu'analyse Olivier Gourdain, pour qui le décalage entre les cycles courts de la consommation et les cycles longs de l'immobilier nécessite de l'inventivité pour rester performant et compétitif. Quel que soit le type d'immobilier considéré, il apparaît que le développement de nouveaux usages sur un mode partagé implique certes une plus grande souplesse juridique et réglementaire en amont des projets, mais aussi un travail des entreprises sur leur ouverture, leur flexibilité et leur force d'innovation.

Pour aborder l'ensemble de ces problématiques, ce deuxième numéro des Cahiers de la chaire Immobilier et Développement Durable est organisé en trois temps.

Le premier chapitre fait le point sur la manière dont les évolutions culturelles, sociales, techniques et numériques appellent désormais une plus grande

mixité des usages pour une ville mieux partagée. Au croisement de la sociologie, de l'économie, de l'urbanisme et de l'architecture, les regards de trois personnalités mettent en lumière la sous-utilisation des espaces urbains publics comme privés et dessinent quelques pistes pour accroître leur taux d'usage.

Le deuxième chapitre interroge les notions centrales de mixité fonctionnelle et de renouvellement des usages. La première section réfléchit aux échelles de la mise en œuvre de cette mixité et s'intéresse au bien-fondé de la mixité verticale. La deuxième section souligne combien la mixité des usages au sein d'un immeuble dépend non seulement de la diversité de ses fonctions, mais aussi de la qualité de son intégration urbaine. Dans un troisième temps, l'analyse se centre sur la mixité temporelle des usages permise par la reconstruction de la ville sur la ville. La quatrième section introduit la notion de partage permise par la mixité, avec le cas de la mutualisation énergétique.

Le troisième et dernier chapitre vise à cerner la valeur ajoutée des usages partagés de l'espace dans le monde de l'entreprise. La première section étudie le développement d'espaces de travail partagés dans et en dehors du siège de l'entreprise. La deuxième section revient sur les synergies qui peuvent émerger de mises en relations professionnelles entre collaborateurs d'entreprises différentes. Dans un troisième temps est présentée la plus-value de la mutualisation appliquée à l'activité logistique. L'ouvrage se termine sur la croissance des initiatives de partage dans l'espace et dans le temps au sein de l'immobilier commercial. ■

Chapitre 1

Regards croisés sur les nouveaux rapports à l'espace, au travail et à la ville

Souvent définie comme le lieu-même des interactions et des échanges, la ville est un organisme dont la vitalité repose sur la diversité de ses usages et la mixité de ses fonctions. Cette mixité peut être affinée si les acteurs de l'urbain intègrent davantage à leurs stratégies la notion multiforme de partage, porteuse de lien social, de durabilité et de synergies. Ce constat appelle, dans un premier chapitre, l'analyse de trois penseurs qui inscrivent les nouveaux rapports à l'espace et les nouveaux usages qui en découlent dans une quadruple dimension : économique et architecturale, sociologique et environnementale.

Ont participé à ce chapitre :

Bruno Marzloff,

Sociologue et directeur de Chronos,
cabinet d'études et de prospective

Stéphane Hugon

Sociologue, chercheur au Centre d'Études sur l'Ac-
tuel et le Quotidien, fondateur d'Eranos

Jacques Ferrier

Architecte, fondateur de Jacques Ferrier Architectures

Entretien avec Bruno Marzloff

Sociologue et directeur de Chronos, cabinet d'études et de prospective

Bruno Marzloff est sociologue et directeur de Chronos, cabinet d'études et de prospective dont les travaux s'articulent autour de quatre grands thèmes : les mobilités, la ville, le numérique et le quotidien. Chronos a lui-même créé une plate-forme d'échanges, Groupe Chronos, qui réunit des acteurs des transports, des intelligences, des médias et de la ville. Auteur en 2013 de Sans bureau fixe, transitions du travail, transitions des mobilités (Fyp éditions), Bruno Marzloff s'intéresse dans cet entretien à l'organisation des transports, des territoires et des modes de travail à l'heure de l'économie du partage et du tout-numérique.



© THIERRY MARZLOFF

La mobilité urbaine est aujourd'hui de plus en plus intense et éclatée. Face à cet enjeu, une redistribution des fonctions urbaines permettrait-elle de promouvoir la densité et la proximité ?

Il faut faire le constat d'une croissance de la demande de déplacements motorisés qui va plus vite que celle de l'offre infrastructurelle capable d'absorber cette croissance. Cette dynamique est très fortement corrélée à la taille des métropoles, dans lesquelles l'écartèlement domicile-travail et domicile-autres ressources urbaines est d'autant plus marqué. Par voie de conséquence, le délitement du territoire urbain est lui aussi plus prononcé, ce qui consolide ce cercle pervers d'une demande qui progresse toujours plus vite que l'offre qu'on est en mesure de proposer. Cette réalité a des impacts à la fois humains – la sécurité sociale de la région Île-de-France parle de pathologie des transports –, sociaux, urbains et bien sûr économiques, puisque le fi-

nancement du transport représente un poste prioritaire de dépenses pour les collectivités locales.

On assiste donc à une fuite en avant qui n'est pas propre au cas francilien ni à la France : c'est un phénomène international, lié à la métropolisation. Pour l'heure, les réponses restent infrastructurelles, par exemple avec le chantier du Grand Paris Express, le réseau de transport du Grand Paris. **Ce constat porte également des incidences environnementales que sont l'artificialisation du territoire mais aussi les externalités négatives liées à l'accroissement du transport motorisé** – consommation d'énergie, pollution, effets indirects sur la santé, etc.

Plutôt que de promouvoir avant tout la densification, il me semble intéressant de rapprocher les ressources de l'habitat. Il ne s'agit pas d'opérer le chemin inverse de celui que nous avons parcouru depuis 60 ans, c'est-à-dire depuis la massification de l'automobile, mais plutôt d'acter que le bassin de vie d'un individu ne se confond pas

2 heures

C'est le temps moyen qu'un actif francilien, utilisant les transports en commun, consacre quotidiennement à ses déplacements domicile-travail (Observatoire Régional de la Santé au Travail en Île-de-France, 2009).

« Plutôt que de promouvoir avant tout la densification, il est intéressant de rapprocher les ressources de l'habitat. »

nécessairement avec ce couloir parcouru chaque jour entre son domicile et son travail. Rapprocher les ressources du domicile, c'est peut-être œuvrer pour ce qu'on appelle le « quotidien à distance », dont l'e-commerce est une des composantes – on connaît son succès actuel, mais cela n'élimine pas toute mobilité puisque le parcours qui n'est pas fait par le consommateur est fait par la logistique. Il y a en tout cas au moins une dimension du quotidien à distance qui s'avère positive : celle qui consiste à désynchroniser et délocaliser une partie du travail. Ainsi, un promoteur (Bouygues Immobilier) et un territoire (le Grand Lyon) se sont d'ailleurs associés à l'initiative prise par notre cabinet de mener une réflexion commune autour du thème « Travail et Collectivité ». On ressent là une demande sociale très forte qui, sans étonnement, est fortement corrélée à la distance séparant le travailleur de son siège : plus le temps de déplacement est conséquent, plus l'appétence pour une organisation délocalisée du travail est manifeste.

Or aujourd'hui, la seule solution accessible est celle du travail à domicile. À défaut d'espaces dédiés (télécentres, etc.) encore rares, les travailleurs optent pour un mode « bricolage » dans un café équipé en Wifi, un Starbucks, un McDonald's ou n'importe quel espace permettant les communications téléphoniques et l'accès à Internet – incontournables pour une large part des travailleurs. **Les entreprises, les enseignes, les territoires et les collectivités doivent donc réfléchir**

à des espaces de relocalisation d'une partie du travail. Si cette relocalisation était effective pour une partie des salariés – ne serait-ce qu'un jour par semaine –, les impacts seraient déjà considérables sur la baisse des pics de congestion. Or ces derniers dimensionnent l'offre de transport public, calibrée a priori sur la plus forte demande. Aujourd'hui le problème est double : les taux d'occupation des transports en commun peuvent atteindre 200 % aux heures de pointe et les travailleurs sont globalement insatisfaits de leurs conditions de trajet.

Ce quotidien à distance peut avoir des incidences au-delà de l'e-commerce et du travail mobile : ses avatars futurs pourraient être la télésanté et la téléformation. **Il constitue les prémices d'une dynamique amorcée aujourd'hui sous la contrainte – celle des congestions – mais qui demain pourrait être un vrai levier vers un autre urbain, plus équilibré à l'échelle métropolitaine.** Au lieu d'être face à une partition entre des villes-dortoirs et des villes du travail, il serait possible de redonner de la vitalité, de la diversité et de l'attraction à ces villes qui perdent une grande part de leurs habitants en journée. Cela permettrait de s'extraire d'un cercle pervers – celui de l'offre et de la demande en transports – au profit d'un cercle vertueux qui serait celui d'une meilleure urbanité, fondée sur une plus forte proximité au travers d'un ajustement des bassins de vie. Il ne s'agit pas de cantonner les habitants des périphéries dans le seul voisinage de leur domicile, mais bien de proposer un nouvel arbitrage dans ce diptyque d'une mobilité subie et d'une mobilité choisie. Pour ce faire, il convient de prendre en compte l'économie de mobilités contraintes, au bénéfice de mobilités choisies.

L'Île-de-France, où ces questions sont

3,4

C'est le nombre de déplacements par jour de semaine effectués par un Francilien, contre 3,9 pour un habitant de la province (Insee 2010).

exacerbées, connaît la pire équation de toutes les régions françaises. Elle se caractérise à la fois par la plus forte intensité de déplacements en termes de temps, et par le plus faible nombre de déplacements. La raison en est simple : lorsqu'un salarié passe deux ou trois heures quotidiennes dans les transports pour se rendre à son travail et en revenir, il n'a plus l'énergie de sortir le soir pour des activités de loisir. On voit bien que la variable d'ajustement n'est pas la résidence mais le travail.

En quoi l'amélioration du taux d'usage des modes de transport mais aussi des lieux physiques permet-il d'améliorer le fonctionnement de la ville de demain ?

Dans une intervention faite à l'Assemblée nationale lors d'une audition sur la mobilité durable, j'ai livré un scénario radical pour figurer à l'auditoire ce que pouvait être la théorie du partage, la *Sharing Economy*, et montrer que taux d'utilisation et taux d'usage pouvaient être des leviers de productivité inestimables. Nous sommes aujourd'hui confrontés à un paradoxe extraordinaire. L'objet qui s'est le mieux prêté à une théorie de la productivité en termes industriels – celle du taylorisme et du fordisme – est l'automobile. Or, c'est l'objet sur lequel on observe la plus faible productivité imaginable en termes d'usage. Pour le dire de manière un peu simplificatrice, une automobile représente un pour cent de productivité : 20 % de taux d'occupation (le conducteur est très souvent seul à bord) multiplié par 5 % de taux d'usage (le véhicule sert principalement pour les navettes domicile-travail). Le scénario proposait de diviser par deux le parc automobile français et symétriquement de multiplier par deux sa productivité en recourant aux

techniques de partage – auto-partage, covoiturage mais aussi partage de l'information, de la voirie et des différents modes de transport. Il faut réfléchir à la croissance de la filière servicielle de l'automobile, dans un contexte de **bas-culement de l'économie industrielle vers l'économie servicielle**.

Prenons l'exemple de **Waze**, cette application disponible sur *smartphone* mise au point par une *start-up* israélienne de 100 salariés et qui, à partir de la somme des informations recueillies auprès des abonnés (plus de 50 millions dans le monde), fournit un retour à caractère prédictif sur les conditions de circulation routière. Il se trouve que Google l'a rachetée pour un milliard de dollars, soit la moitié de la valorisation boursière d'un grand groupe automobile comme PSA Peugeot-Citroën. C'est un signe fort de cette montée en puissance de l'économie servicielle.

Cette dernière prend ancrage dans l'économie du partage, la *Sharing Economy*. Je ne parlerais pas d'économie collaborative car cette *Sharing Economy* se fonde sur un égoïsme bien construit, de type gagnant-gagnant. Ne confondons pas « collaboratif » et « partage ». De nombreux objets économiques et sociaux se créent qui sont la somme d'un certain nombre d'abonnés, sans que l'on puisse parler de communauté.

« La dynamique du partage est récente, assez spontanée et symptomatique de l'appétence pour de nouvelles solutions procédant de la demande. »

Cette dynamique du partage est récente, assez spontanée et symptomatique de l'appétence pour de nouvelles solutions procédant de la demande. Ce n'est pas une construction de l'offre qui, elle, doit s'adapter. Le principe de cette nouvelle forme d'économie est précisément celui qui

1,1

C'est le taux d'occupation moyen des véhicules particuliers sur les trajets domicile-travail en France (Enquête Ménages Déplacements du Certu, 2010).

gouverne la *smart city* : faire plus avec moins, ou avec autant. On est bien dans une logique de l'optimisation, voire de la productivité. On n'en est qu'aux prémices, mais l'expansion du phénomène est rapide et touche progressivement tous les secteurs. La législation doit simplement se mettre à niveau pour mieux tenir compte de ces évolutions et les réguler convenablement.

Cette économie du partage semble assez intuitive pour l'individu, le consommateur. Mais quel sens lui donner, appliquée aux entreprises ?

Cette économie de la demande résulte de l'impasse économique actuelle. L'utilisateur se montre infiniment plus lucide que l'opérateur lorsqu'il cherche à sortir par le haut de ce nouvel état économique. En « bricolant », il s'émancipe des modèles économiques classiques et invente des solutions. **À charge pour l'entreprise de se saisir de cette opportunité pour l'organiser, et d'être en observation de ces besoins latents et de ces nouveaux usages dont elle doit être le relais.** Cela pose la question de savoir s'il convient de laisser ces marchés entre les mains de quelques grands opérateurs nés avec un ADN numérique qui trustent une grande part de ces réponses.

Si l'on considère les entreprises tertiaires, l'injonction de productivité de l'entreprise s'est déplacée du modèle fordiste vers un modèle de flexibilité. La flexibilité, c'est d'abord celle du temps mais aussi celle de l'espace. De toute façon, la diffusion des technologies mobiles brouille les frontières. Le *smartphone* qu'on a toujours sur soi fait coexister dans un même objet l'agenda de travail, l'agenda person-

nel, la liste d'écoute, etc. Il constitue la métaphore-même de cette porosité croissante entre vies professionnelle, sociale, personnelle et familiale.

Ce qu'a changé la massification du numérique et surtout du numérique mobile, c'est sa capacité à s'héberger dans n'importe quel endroit et n'importe quand. C'est ce qu'ont très bien compris des enseignes comme Starbucks ou McDonald's en pluggant du Wifi dans leurs locaux. À l'été 2013, Starbucks a même annoncé la naissance d'un partenariat avec Google pour démultiplier encore ces aménités. **On assiste donc à un décloisonnement des lieux du travail.** La question est de savoir comment ces escalas - gares, bistrot, lieux publics - vont s'inscrire dans ce quotidien démembré qui échappe progressivement au schéma « métro-auto-boulot-dodo » et où l'on va travailler, converser, passer ses commandes, etc. Cela bouleverse la notion de bassin de vie, qui devient dynamique. Il y a longtemps que les travailleurs mobiles se sont réemparés du Train à Grande Vitesse (TGV) pour travailler avec leurs propres outils. **Ce mouvement d'autonomisation des pratiques transforme radicalement notre rapport aux lieux et aux modes de transport.**

La notion de siège n'est pas périmée pour autant, même si elle est appelée à se transformer du fait de l'émergence de nouvelles pratiques. Cette notion de tiers-lieu est encore très conceptuelle et se décline en de nombreuses variantes : télécentres, espaces de coworking, centres d'affaires, *Fab Labs*, etc.

On en est encore au stade de l'expérimentation, même si cela commence à prendre des dimensions non négligeables. Derrière ce concept, il est

« L'injonction de productivité de l'entreprise s'est déplacée du modèle fordiste vers un modèle de flexibilité. »

certain que sont en train de surgir des **regroupements de fonctionnalités**. Lorsque La Poste, par exemple, s'est penchée sur la notion de service public qui l'obligeait à avoir une poste dans un très grand nombre de communes françaises et qu'elle a voulu effectuer une rationalisation, elle a réfléchi à mettre en place des points multiservices : il s'agissait de négocier avec les commerçants pour qu'ils hébergent quelques fonctions élémentaires de la Poste. On est bien dans une redistribution des fonctionnalités. Plus important à mon avis que la problématique de localisation, il y a celle des déplacements et des regroupements de fonctions qui soient porteurs de sens. C'est là que se passe l'innovation, s'inscrivant dans une vision globale d'une vie plus mobile, avec une autre forme d'éparpillement qui serait sous contrôle. Une nouvelle figure urbaine émerge ainsi qui devrait affecter positivement les mobilités : moins de mobilité motorisée et de mobilité subie, plus de mobilité marchable et cyclable – **au profit de ce que l'on appelle parfois la ville des courtes distances**. C'est la raison

du succès d'une application comme *Walk Score* aux États-Unis : elle permet d'aider à choisir son quartier de résidence en fonction de la proximité des aménités urbaines alentour et qui sont accessibles à pied dans un isochrone de dix ou quinze minutes. **Cette application a rencontré un tel écho que les promoteurs se sont réemparés de ce score pour valoriser leurs biens immobiliers.**

J'aimerais insister sur un dernier point : la matière première de ces développements, cette nouvelle industrie qui crée de la valeur, c'est la donnée massive. Dès lors, il faut réfléchir non seulement à la manière de passer de la donnée au service, mais aussi à la régulation et à l'éthique. La puissance publique doit en effet garantir la circulation bien comprise de la donnée en délimitant soigneusement son propre rôle, qui me semble plus d'en garantir le bon usage et la circulation que de l'agréger en se plaçant dans une posture de contrôle et de tutelle. ■

Entretien avec Stéphane Hugon

Sociologue, chercheur au Centre d'Études sur l'Actuel et le Quotidien, fondateur d'Eranos



© STÉPHANE HUGON

Docteur en sociologie, chargé de cours à l'université Paris-Descartes et chercheur au Centre d'Études sur l'Actuel et le Quotidien (CEAQ), Stéphane Hugon a également fondé Eranos, un institut spécialisé dans la prospective des imaginaires de consommation et des nouveaux comportements sociaux. Spécialiste des questions de rapport à l'espace et des nouvelles formes d'échange et de socialité dans les environnements complexes, il nous présente dans cet entretien la notion d'économie collaborative à travers son appropriation par le monde de l'entreprise, dans lequel la génération Y et ses attentes spécifiques lui servent largement de relais.

Que recouvre exactement la notion d'économie collaborative et quels nouveaux usages génère-t-elle ?

Il faut commencer par rappeler que l'économie collaborative n'est pas du tout une notion nouvelle. Elle a déjà connu des formes historiques et a même été beaucoup plus présente par le passé qu'aujourd'hui. Sa version contemporaine consiste à passer du modèle *d'un sujet vers un objet* à une autre architecture de valeurs et de relations sur le modèle *d'un sujet vers un autre sujet* par le biais de l'objet. Ainsi, l'idée est de ne plus être dans un rapport de consommation et de production qui est celui d'un individu vers un produit ou un service – et que soutiennent des analyses marketing qui raisonnent en termes d'usages et de besoins – mais dans un rapport qui permet de retrouver du lien social à travers les objets. On retrouve ici l'idée du « travailler ensemble ». L'économie collaborative consiste donc à retrouver une énergie commune, un esprit

« L'économie collaborative consiste à retrouver une énergie commune, un esprit d'équipe et un sentiment d'appartenance qui avaient un peu disparu depuis l'après-guerre. »

d'équipe et un sentiment d'appartenance qui avaient un peu disparu depuis l'après-guerre, période où s'est imposé un modèle assez individualiste amplifié par le marketing et les services de ressources humaines. Il s'agit donc de la transition d'un système consommatoire vers un système fondé sur des événements par lesquels des individus se retrouvent pour partager une culture, une temporalité et un imaginaire communs et œuvrer ensemble pour s'insérer dans des cycles de production ou de consommation qui soient synchrones.

L'économie collaborative a été accompagnée voire révélée par le numérique, qui a justement permis de reconstituer ces liens qu'on entretenait avec l'espace, le territoire et le temps. Cette économie est aussi le résultat d'une

saturation dans le rapport à la production, et amène presque à penser que nous sommes entrés dans un système post-post-industriel. **Elle est d'emblée corrélée aux idées d'artisanat, de filières courtes, d'objets ou de services jamais totalement terminés et véhicule l'idée que tout processus créatif serait de l'ordre du *Fab Lab*.**

Le projet qui sous-tend l'économie collaborative est donc de sortir de la dualité classique « sujet/objet » qui a caractérisé le marketing et la culture managériale de l'après-guerre, pour se placer dans une perspective du « travailler ensemble » qui met en avant d'autres formes d'innovation, de distribution, de circulation de la confiance et d'autorité.

Ici, la valeur relationnelle – le sentiment de l'implication dans un collectif – prend le dessus sur la valeur d'un usage individuel – produire ou consommer pour soi. On le voit dans les formes « militantes » de cette économie, dans lesquelles la valeur collaborative, c'est-à-dire la capacité de tel programme à créer du lien social, est tout aussi importante que l'utilité en soi du service. Il s'agit de faire germer un écosystème en recherchant l'intelligence au sens propre du terme – *interligere*, lier ensemble – c'est-à-dire la mise en commun de personnes gagnant mutuellement à vivre ou travailler ensemble.

En revanche, je ne suis pas certain que la valeur ajoutée de l'économie collaborative réside dans son agilité supérieure aux modèles actuels, par exemple concernant l'organisation du travail. Peut-être même recherche-t-elle la lenteur et la répétition. Il est vrai qu'on parle beaucoup de culture de l'urgence, de formats courts, de méthodes agiles, de boucles de rétroactivité rapides, c'est-à-dire de tous ces leviers qui dynamisent l'activité de

production et lui permettent de coller à une réalité sociale elle-même en perpétuel mouvement, compte tenu des réseaux et de la mondialisation. Il me semble cependant que la France subit quelque peu cette nécessité de la réactivité immédiate, même si la génération Y la juge plutôt stimulante. L'économie collaborative appliquée au monde du travail peut mettre en place des « modes projets » plus effervescents, en effet, mais il me semble qu'elle cherche à retrouver des liens renforcés plutôt qu'à accélérer le mouvement.

Dans quelle mesure les principes de l'économie collaborative sont-ils appliqués dans les entreprises, et comment cela se manifeste-t-il ?

Je dirais qu'il y a une manière froide et une manière chaude de considérer cette question. La manière froide reprend l'idée ancienne que l'espace représente avant tout un coût. Appliquer les fondements de l'économie collaborative dans l'entreprise devient alors un levier pour réduire les coûts structurels. Il existe des exemples parlants.

« Appliquer les fondements de l'économie collaborative dans l'entreprise est un levier pour réduire les coûts structurels. »

A l'occasion de son premier déménagement, Accenture a poussé cette logique au maximum en imposant des bureaux complètement neutres et non attribués, sur le principe que budgéter des surfaces de bureau pour des collaborateurs qui sont absents du siège une grande partie du temps est une aberration économique. Dans ce genre de cas, *optimisation* devient un terme qui fait écran à d'autres connotations moins positivement, comme *ratio-*

LA RÉDUCTION DES COÛTS IMMOBILIERS

C'est le 1^{er} motif pour changer de locaux évoqué par les dirigeants d'entreprise (Enquête « Les Français et leurs bureaux » de TNS Sofres pour Foncière des Régions et AOS Studley, 2010).

nalisation voire compression. On prive alors le salarié de son réflexe classique d'appropriation de l'espace que l'on voit de manière parfois caricaturale (plante, photos personnelles, etc.). Ces décisions sont motivées d'abord par le sentiment que la personnalisation du bureau cristallise des zones de résistance, ensuite par le fait que cette personnalisation signifie qu'il sera délicat à qui que ce soit d'autre de faire usage de cet espace. **Pourtant, il est impossible sur le plan anthropologique de s'émanciper d'un certain rapport à l'espace.**

Il y a une manière chaude de considérer cette même question. Puisque les entreprises veulent optimiser l'usage de leurs mètres carrés, il faut qu'elles renversent le raisonnement : le processus n'a pas pour vocation première de réduire les coûts de structure mais de faire gagner les salariés en adhésion et en engagement. Cet esprit collaboratif doit être développé aussi bien vis-à-vis des collaborateurs que des fournisseurs. Les partenaires du Crédit Lyonnais disposent par exemple de bureaux à demeure dans les locaux de la banque au Kremlin-Bicêtre, au sud de Paris, avec des espaces conçus pour se retrouver et échanger facilement.

Les grandes entreprises qui cherchent à prévenir le risque de l'engagement minimal dans le travail s'aperçoivent qu'il est possible de susciter plus d'énergie et d'engagement au sein d'une équipe en développant la valeur ajoutée que constituent le lien et l'architecture relationnelle. Or, **ce processus passe par la théâtralisation spatiale du « travailler ensemble ».**

L'espace cesse alors d'être un coût pour se transformer en investisse-

ment. On a beaucoup parlé, peut-être trop, des *open spaces*, de même qu'on a souvent pris à la lettre les modèles d'organisations spatiales et hiérarchiques dits « de type Google ». On a en revanche assez peu réfléchi au fait que **l'organisation spatiale est la cristallisation à la fois du mythe fondateur de l'entreprise, d'une culture managériale et de valeurs partagées en acte.** Au sein d'une telle architecture, il s'agit donc pour le collaborateur de trouver une conformité – bien travailler, c'est aussi s'approprier le process – mais aussi une singularité – faire son travail à sa manière afin de ne pas le juger ennuyeux et trop balisé.

La nécessité de trouver ce juste équilibre est particulièrement manifeste chez les jeunes collaborateurs fraîchement arrivés dans le monde de l'entreprise. Ils n'ont pas la même relation à leur entreprise que celle qui prévalait il y a encore quinze ans. Le rapport à la hiérarchie, l'implication et la légitimité sont perçus différemment. On constate chez eux une volonté d'échange d'égal à égal, quel que soit l'interlocuteur, ainsi qu'une forme de détachement qui n'est pas synonyme de désengagement mais qui peut surprendre compte tenu de cette angoisse bien française qu'est la précarité.

Cette génération Y contribue à la diffusion du travail sur des modes collaboratifs, de partage, de co-construction et de co-design. La feuille blanche n'existe plus : quand on commence un process de travail, on vient toujours compléter quelque chose qui existait déjà. La fin probable du bureau fermé voire du bureau attribué, la porosité et la multiplication des lieux du travail en sont à la fois la cause et la conséquence. J'aimerais juste-

4

C'est le nombre de générations susceptibles de cohabiter au sein d'une même entreprise, pour la première fois dans l'histoire.

« La génération Y contribue elle aussi à la diffusion du travail sur des modes collaboratifs, de partage, de co-construction et de co-design. »

ment approfondir ces deux exemples. D'abord, la fin du bureau fermé voire du bureau attribué : le modulaire existe depuis les années 1960, mais d'une part, il a mis du temps à se mettre en place et d'autre part, il a souvent donné lieu à des échecs parce que l'on n'avait pas respecté l'espace identitaire. Lorsque notre cabinet a réfléchi avec Microsoft sur les usages de l'espace, nous nous sommes aperçus que cette entreprise approuvait la théorie selon laquelle les lieux ne doivent pas porter la trace des gens, que tout doit être polyvalent et qu'à n'importe quel endroit il faut pouvoir monter une salle de réunion. C'est vrai et faux à la fois. Les lieux doivent certes être polyvalents, mais ils sont également chargés d'histoires. L'exemple le plus simple s'est pré-

« Les lieux doivent certes être polyvalents, mais ils sont également chargés d'histoires. »

senté lors d'un déjeuner commun au restaurant d'entreprise de Microsoft, où il s'est avéré que les gens s'installaient toujours à la même place malgré la multitude des tables disponibles. L'espace est lisse - toutes les tables sont identiques - mais aller au même endroit permet de confirmer ce que l'on est sans avoir à produire d'énergie ni de réflexion. Il faut donc laisser aux lieux la possibilité d'être porteurs d'une mémoire collective, car ils ont un sens que la modularité totale risque de briser. **C'est une question d'ergonomie et de fonctionnalité mais surtout de symbolique** - ce dernier terme est largement sous-estimé.

Ensuite, la multiplication des lieux de travail. Si je prends mon propre cas, je viens travailler très régulièrement dans un espace de coworking au cœur de Paris alors que je dispose d'un bureau

personnel quelques rues plus loin, précisément parce que cet espace collaboratif apporte une valeur ajoutée. Les autres travailleurs présents sont facteurs de surprise voire d'aventure au sens étymologique du terme - *ad-venire*. Au-delà de l'aide que l'on peut s'apporter ponctuellement, il y a un principe d'innovation permanente qui est particulièrement stimulant. La prise de contact y est par ailleurs accélérée lorsque je reçois quelqu'un : le décentrage et la relative neutralité qu'offre l'espace de coworking aident à « briser la glace ».

Il est donc évident que l'on va à rebours des valeurs d'autonomie et d'indépendance qui dominaient dans l'après-guerre, aussi bien dans l'entreprise que sur le plan personnel. Tout cela a volé en éclat car la survaleur du travail réside aujourd'hui dans l'assemblage rapide, l'atelier permanent. L'économie collaborative, pour en revenir à elle, vise à créer cette expérience commune autant qu'un objet précis.

Vous avez évoqué la génération Y. Diriez-vous qu'elle est de manière avérée un moteur du changement dans l'entreprise ?

J'aimerais souligner deux points à ce sujet. Le premier est que la génération Y continue à mon sens à poser un problème de définition. **Les Y sont effectivement des travailleurs qui portent et incarnent un changement, mais je ne suis pas convaincu qu'ils correspondent à une génération.** Notre cabinet a mené plusieurs études sur l'intergénérationnel, dont il ressort que certains seniors, par exemple, se comportent comme des Y. Peut-être est-il plus juste de raisonner en considérant les cycles : un cycle majeur se termine actuellement, qui a débuté il y a plus d'un siècle, est demeuré rela-

79 %

C'est la part des actifs de la génération Y qui souhaitent travailler de manière mobile (Étude Oxygenz de Global WorkPlace Innovation, 2009).

tivement homogène tout au long de cette période et a fini par se fissurer au milieu des années 1990 lorsqu'Internet a commencé à se développer.

« Une entreprise n'est certainement plus une structure étanche avec une unité de temps, de lieu et d'action. » |

Nous avons donc franchi récemment une marche importante, et la suivante le sera beaucoup moins. Toutes les valeurs portées par les Y seront quasiment identiques pour les Z, s'ils devaient un jour exister. Certes, les Y ont grandi après cette rupture et sont donc particulièrement en phase avec ce nouveau modèle qui prend largement appui sur le numérique, mais certains travailleurs plus âgés ont très bien su s'adapter et ne sont en aucun cas « déconnectés ».

Mon second point est que les jeunes générations ont impulsé ces nouveaux rapports au travail, et en particulier aux espaces de travail, puisqu'une des caractéristiques essentielles de cette génération est le rapport au sens du travail. Jusqu'à la génération X, la profession exercée était bien l'activité première, reconnue comme principale. Désormais, la jeune génération arbore des masques, qui révèlent des potentiels de leur identité. Il n'y a plus ce rapport « hiérarchique » entre l'identité professionnelle et l'identité « sociale », et on peut mettre sur le même niveau, par exemple, une scène professionnelle et une scène associative sans que cela ne signifie un désengagement de la sphère professionnelle. Nous sommes simplement désormais dans une société du « et » et non pas dans une société du « ou ».

Suivant cette nouvelle configuration, une entreprise n'est certainement plus une structure étanche avec une unité de temps, de lieu et d'action. C'est un plateau sur lequel se croisent des collaborateurs qui ont en commun certaines conceptions et certaines valeurs. Une dimension personnelle s'infiltré à l'intérieur de l'entreprise, et inversement. Sur cette base, les lieux d'échanges qui sont à la frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle se multiplient. Les *slashers* représentent le paroxysme de cette nouvelle donne. Il s'agit des individus qui se définissent par deux occupations complètement différentes entre lesquelles ils insèrent le signe typographique qu'est le *slash* : « je suis vétérinaire/peintre », « je suis chanteur d'opéra/comptable ». Cela concerne surtout les classes créatives mais je pense que ce modèle va s'élargir.

Quant à l'échange et au partage entre plusieurs entreprises, ils fonctionnent mais seulement jusqu'à un niveau pré-concurrentiel. Au-delà, tout est bien sûr verrouillé. Mais cette limite à ne pas franchir peut justement être traduite spatialement par l'aménagement d'espaces ouverts et d'espaces de la confidentialité. Cette dualité génère des temps différents et des intensités de travail différentes. Alors que le taylorisme avait tout fait pour lisser le flux de travail, le principe dominant est aujourd'hui inverse : redonner de la différence aux salariés et différentes temporalités à l'espace. ■

Entretien avec Jacques Ferrier

Architecte, fondateur de Jacques Ferrier Architectures

Architecte de renommée internationale, Jacques Ferrier est notamment l'auteur du pavillon français à l'exposition universelle de Shanghai en 2010 et a été choisi comme architecte-conseil pour la conception des gares du Grand Paris. À la tête d'une agence qui développe également des projets de recherche tels que Concept Office ou Hypergreen, il vient de publier La possibilité d'une ville aux éditions Arléa. Dans cet entretien, ce défenseur de la « ville sensuelle » met en perspective la notion de mixité des fonctions dans le contexte français très spécifique, qui pourrait selon lui utilement s'inspirer du modèle asiatique.



Quel état des lieux de la densité et de la mixité peut-on dresser dans le contexte urbain français ?

Il est vrai que la France est un des pays où les idées de créations et d'extensions de villes ont été le plus associées à celles de zoning et d'urbanisme fonctionnel, notamment pour des raisons historiques – les grandes usines, par exemple, ont entraîné la création de logements pour la population ouvrière souvent venue de loin, ce qui a abouti aux grands ensembles. Parce qu'elle avait à sa disposition un outil étatique et réglementaire hypercentralisé, la France a pu mettre en œuvre de manière très efficace les principes d'un urbanisme certainement trop fonctionnel. Il existe d'autres pays où les volontés ont été similaires et l'engouement pour l'architecture fonctionnelle tout aussi prégnant, mais où l'absence d'outils d'expropriation, de centralisation et de gestion des plans a généré des schémas urbains plus nuancés

et contextualisés, par exemple en Angleterre ou en Allemagne où la structure étatique est davantage fédérale. La situation française actuelle, par ses qualités comme par ses défauts, est donc différente de celle d'autres pays européens en termes d'équilibre urbain.

« La situation française actuelle, par ses qualités comme par ses défauts, est différente de celle d'autres pays européens en termes d'équilibre urbain. »

Une première spécificité nationale est la super-densité parisienne. L'Île-de-France a été le terrain de quantité d'opérations d'aménagement au cours des 50 dernières années, tandis que les métropoles régionales sont aujourd'hui plusieurs crans en dessous en termes de rayonnement et de développement urbain et économique.

Une seconde particularité française est liée à la question de la mixité, qui a

toujours été très contrôlée dans notre pays. Elle est rarissime à l'intérieur d'un même bâtiment. À l'échelle d'un quartier, où elle fait l'objet d'une demande très forte, elle n'était pas non plus la norme il y a encore une quinzaine d'années. Il est vrai qu'il y a aujourd'hui une forte volonté de mixité dans les quartiers - bureaux, équipements, logements par exemple - mais cette mixité demeure très timide, notamment par rapport à ce qu'on peut voir dans **les villes asiatiques, qui sont à mon sens le véritable laboratoire de la mixité urbaine contemporaine.**

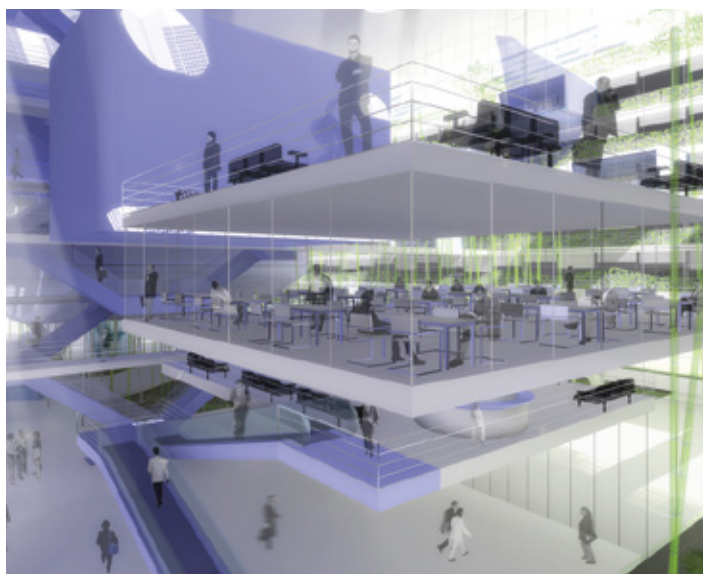
La mixité à l'échelle du quartier ou de l'îlot est donc demandée, mais on ne peut pas dire qu'elle soit généralisée. Si l'on considère le quartier de la Plaine Saint-Denis autour du stade de France à Saint-Denis, au nord de Paris, qui s'apparente à une succession d'immenses îlots de bureaux, la mixité n'est pas évidente. Les salariés qui y travaillent se plaignent d'ailleurs de ne jamais voir que d'autres salariés travaillant à proximité, dans le même type de bâtiments. **Ces bâtiments pour-**

raient au moins « mettre en scène » leurs fonctions autres que les bureaux proprement dits : l'auditorium, le restaurant, la cafétéria, qui représentent l'embryon de mixité constitutif des immeubles de bureaux. Or les restaurants d'entreprise, par exemple, sont toujours dissimulés à l'arrière d'un rez-de-chaussée et ne sont jamais ouverts au public ni aux clients extérieurs. Ils sont donc fréquentés par une clientèle captive, coupée de l'espace public, sans que personne n'étudie la possibilité de déployer une terrasse sur la rue aux beaux jours, ce qui contribuerait à l'animation de cet espace public. Cette clientèle étant captive, cela n'incite pas, en outre, au développement d'une offre concurrentielle qui participerait de la diversité des commerces et services implantés localement.

Il en va de même pour les auditoriums : il serait très simple d'organiser leur architecture de manière à ce que ces équipements aient une visibilité et un accès simple de l'extérieur. Des conférenciers externes à l'entreprise pourraient y intervenir sur des thématiques en rapport avec les métiers exercés.

Enfin, on pourrait étendre cette dynamique d'ouverture aux petits services qui se multiplient dans les entreprises (conciergerie, salles de sport, etc.), l'ensemble étant mis en scène de manière à contribuer à la ville. Les rez-de-chaussée et même les deux premiers étages des immeubles ne seraient plus des bâtiments autistes mais des bâtiments vivants. Cela nécessite cependant une réflexion concertée avec les entreprises afin de ne pas négliger leurs besoins de sécurité et de confidentialité.

C'est bien dans l'optique d'ouverture de l'immeuble sur la ville que l'agence a lancé en 2005 *Concept Office*, une sorte de *think tank* qui nous a servi de réservoir à idées destinées à être in-



tégrées, souvent de manière homéopathique, dans les programmes réels conçus par l'agence. Notre sponsor EDF nous a accompagnés dans cette démarche en termes de moyens mais aussi de recherche. L'idée de départ était de penser le bâtiment de bureaux comme performant énergétiquement, mais aussi de transformer ses usages intérieurs et ses relations avec la ville, en tenant également compte de l'évolution des manières de travailler. Prenons l'exemple du nomadisme, qui connaît un fort développement : plutôt que de disposer d'un bureau nominatif qui sera vide l'essentiel du temps, le collaborateur qui vient au siège seulement deux jours par semaine peut se voir affecté un bureau au coup par coup comme s'il allait à l'hôtel, sur le mode du bureau à la carte.

Notons que toutes nos idées se fondent sur des exemples existants, puisés notamment aux États-Unis. Que ce soit en termes techniques ou en termes d'usages et de relations avec la ville, *Concept Office* a été un projet dont chaque proposition existait déjà dans des immeubles qui fonctionnaient, et dont l'aspect prototype résidait donc dans l'accumulation de ces innovations existantes.

Quel regard l'architecte pose-t-il sur la mixité verticale des immeubles ?

Ce que mes voyages dans les villes asiatiques m'ont donné à voir, c'est justement la mixité réelle et notamment dans l'immeuble vertical, même s'il n'est pas très haut. Avoir un salon de coiffure au rez-de-chaussée, un restaurant au premier étage, dix étages de bureaux, dix étages de lo-

gements et un hôtel dans une même structure est un élément très enthousiasmant lorsque l'on se place dans la posture du promeneur urbain. C'est une façon contemporaine d'utiliser les travers de la ville que sont à mon sens l'hyperconsommation et l'hyper-commercialisation, pour en faire une force : puisqu'on nous impose d'hyper-consommer, mélangeons au moins l'ensemble des fonctions pour que les plages d'activité du logement, des commerces, des bureaux, des restaurants se croisent et enrichissent le parcours urbain. La façon asiatique d'utiliser la ville est très riche dans ce domaine.

Notre agence accorde une importance toute particulière au rapport au temps et non pas seulement au rapport à l'espace. Sur la notion d'espace public

« L'idée de *Concept Office* était de penser le bâtiment de bureaux comme performant énergétiquement, mais aussi de transformer ses usages intérieurs et ses relations avec la ville. »



Vue prospective d'Hypergreen, concept de tour écologique rassemblant bureaux, commerces, logements, espaces verts et de loisirs.

notamment, urbanistes et architectes ont tendance à considérer que leurs projets sont aboutis dès lors qu'ils ont ménagé des espaces vides, que ce soit dans un lotissement, au pied d'un

immeuble, etc. Mais nous ne sommes plus au XIX^e siècle où la vie s'installait d'elle-même dans le moindre espace laissé vacant. **Aujourd'hui, si l'on n'a pas réfléchi à des usages originaux possibles, l'espace public conserve une pure vocation circulaire. Nous sommes donc très intéressés par ce lien entre temps et architecture, pour susciter cette profondeur dans l'usage du temps** qui implique des plages horaires qui se chevauchent. Le logement crée du mouvement le matin et le soir ainsi que le week-end, le bureau en crée durant la journée, le commerce d'autres encore, les commerces fréquentés n'étant d'ailleurs pas les mêmes selon l'heure, et ainsi de suite.

Dès que l'on conçoit un grand bâtiment, on optimise les possibilités de faire se croiser des temps différents ainsi que les chances que les espaces vides se remplissent, parce qu'il y a toujours de la lumière, des silhouettes, des gens à rencontrer. C'est justement ce feuilletage temporel qui frappe dans la ville asiatique, y compris dans des quartiers un peu excentrés, et qui fait qu'il y a une vie urbaine intense et rassurante. À Paris en revanche, cette alchimie tend à être cantonnée dans le cœur historique, et peut-être le problème est-il là : le centre fonctionne très bien mais ne représente jamais qu'un pour cent du territoire francilien et que deux millions d'habitants sur les 13 millions que compte l'agglomération. On ne s'est plus questionné, depuis 50 ou 100 ans, sur le fait qu'à mesure qu'on s'éloigne de Paris-même, ces plages temporelles s'appauvrissent jusqu'à devenir un temps monocorde lorsqu'on en est distant de 25 kilomètres. Ce n'est pas un hasard si l'on appelait ces quartiers, à l'époque, des cités-dortoirs : le temps de ces quartiers était monofonctionnel, aussi

pauvre que celui d'un dortoir. Ce qu'il faut reconquérir à travers la mixité

« Ce qu'il faut reconquérir à travers la mixité interne aux bâtiments, c'est bien la profondeur et le feuilletage du temps. »

interne aux bâtiments, c'est bien la profondeur et le feuilletage du temps. C'est précisément l'un des enjeux de ce qu'on appelle le Grand Paris : cette mixité doit être créée à l'extérieur de ce Paris historique qui, lui, n'est pas problématique en termes de mixité et de densité. Concernant les **gares du Grand Paris**, dont nous sommes les architectes-conseils, nous avons justement à cœur de tenir compte de cette problématique. Nous aimerions notamment voir des logements étudiants au-dessus de chaque gare, parti pris qui a une logique puisque les étudiants sont demandeurs d'animation urbaine et sont rarement motorisés. A proximité des gares, nous imaginons volontiers des immeubles de bureaux qui pourraient héberger des centres de ressources pour les étudiants, lesquels pourraient constituer une filière de recrutement pour les entreprises occupant les bureaux. De surcroît, des commerces seraient implantés qui feraient vivre la gare et réciproquement : il s'agit d'éviter d'avoir une offre commerciale limitée à des commerces « captifs de gare », au profit de commerces ouverts sur la ville qui elle-même entrerait dans la gare. Nos recommandations mettent en avant cette continuité entre ville et gare qui, pour être pleinement vécue, doit passer par des cafés et des commerces, en spécialisant les commerces au cas par cas puisque toutes ces gares seront contextuelles.

Il s'agit, à partir de la gare, de mettre en œuvre une vraie mixité dans le quartier qui va se développer autour. **Ce sont dans ces « villes-archipel » que**

la mixité est un vrai levier de développement territorial (voir entretien avec Jean-Pierre Caffet). À Paris-même, l'hyperdensité et l'emboîtement des fonctions sont déjà garants de cette mixité, mais dès que l'on s'éloigne du centre, ce besoin se fait sentir. Il faut alors prendre garde à ne pas verser dans le néo-haussmannien ou le néo-modernisme et à proposer des solutions urbaines contemporaines, beaucoup plus courageuses et innovantes.

Quelles réticences font que cette mixité si naturelle en Asie est délicate à mettre en œuvre en France ?

J'identifierais trois facteurs clés. Le premier facteur provient des habitudes prises par les opérateurs, qu'ils soient publics comme les sociétés d'économie mixte (SEM) ou privés comme les promoteurs. Le secteur immobilier se caractérise en effet par une certaine réserve à l'égard de l'innovation, parce qu'elle accroît le risque. L'inertie est aussi politique parce que les sanctions sont immédiates dès qu'il s'agit de la planification de la ville, et de nombreux maires bâtisseurs l'ont vécu à leurs dépens : si des expériences immobilières menées fonctionnent mal, le maire qui en a porté l'initiative risque sa place. Cette réalité incite à la prudence car les édiles savent que les sujets qui touchent la fabrication des quartiers et de la ville sont extrêmement sensibles. Le premier facteur est donc d'ordre culturel.

J'ai participé à un colloque avec le précédent maire de Rennes qui voulait limiter la taille des parcelles dans l'immédiate périphérie de la ville, en tenant le raisonnement suivant : la viabilité de la desserte en transports en commun implique une densité minimale, donc il faut mettre un terme aux parcelles

de plus de 300 m². La contestation du public a été totale et immédiate, illustrant bien la difficulté pour les collectivités d'imposer des mesures restrictives au nom de la qualité urbaine. En France, les tissus urbains périphériques n'offrent absolument pas de sentiment de densité horizontale, alors que cette dernière peut faire sens et donner des résultats probants. J'ai visité à Détroit un lotissement hyperdense conçu par l'architecte Ludwig Mies Van der Rohe dans les années 1950, et l'ambiance est extraordinaire. **La densité horizontale avec des maisons individuelles a donc également de l'avenir.**

Le deuxième facteur est clairement financier. Les promoteurs ont trop souvent tendance à fabriquer la ville en divisant le foncier en cases dont le contenu programmatique est aussi simple que possible : des cases « logement », des cases « bureau », des cases « commerce », etc. Or la mixité impose d'avancer tous les sujets de front, de manière beaucoup plus subtile. De plus, les promoteurs sont presque toujours spécialisés : l'un connaît très bien le marché du logement, un autre celui du centre commercial, un autre celui du bureau. **Il y a donc une logique financière qui encourage les inerties culturelles précédemment identifiées.**

Troisième et dernier facteur : l'inertie réglementaire. La France est la championne d'Europe en la matière, notamment sur ce qui concerne le règlement incendie. Nous le voyons bien à l'agence : mettre un restaurant au-dessus de logements est déjà un défi en France, alors que cela existe partout ailleurs ! Le millefeuille réglementaire achève donc toute tentative de mixité. Ce troisième verrou sert parfois de prétexte aux promoteurs et freine nombre de projets intéressants en poussant à la monofonction de chacun des bâtiments.

La mutualisation est-elle un levier pour convaincre de la pertinence de la cohabitation des fonctions dans une même structure ?

Certains arguments peuvent en effet être mis en avant, comme le mix énergétique : **mêler des bureaux et des logements représente une source d'économies considérables en termes de coûts énergétiques.** Nous l'avons fait modéliser et c'est probant : sous

« D'une manière générale, il est évident que de nombreuses associations sont possibles qui produisent de la valeur, de l'animation ou du bien-être. »

un climat européen tempéré comme le nôtre, il est possible d'effacer ainsi complètement la note énergétique des logements au printemps et à l'automne. L'équation est simple : un bureau produit du chaud huit mois par an, puisque les salariés et le matériel informatique émettent de la chaleur. De mars à novembre, les bureaux doivent donc être refroidis. Or, sur les périodes de mars à juin et de septembre à novembre, les logements ont besoin de chaleur car ils sont vides en journée et qu'on a facilement froid quand on y dort. Intégrer bureaux et logements dans le même bâtiment permet donc d'aplatir totalement la courbe de consommation et ce avec un échangeur de base, sans qu'il y ait de difficultés techniques. Il y a donc possibilité de fonctionner six mois par an à énergie zéro. C'est pourquoi en Allemagne, aujourd'hui, il y a même des opérations de logements et de bureaux disjointes qui sont raccordées en termes énergétiques. Le problème est que le promoteur n'est pas intéressé par les questions de maintenance du bâtiment une fois celui-ci livré.

Pour prendre un autre exemple de mutualisation possible, il se trouve que les bâtiments de bureaux ont généralement un peu de budget dévolu à l'entretien des espaces extérieurs, qui effectivement sont toujours propres, éclairés et souvent dotés d'un petit jardin. Il est facile d'augmenter le taux d'usage de ces espaces sans en augmenter le coût de revient pour les entreprises, si l'immeuble accueille également des logements dont les résidents profitent de ces espaces. Le bureau pourrait donc « faire cadeau » d'un jardin aux logements. D'une manière générale, il est évident que de nombreuses associations sont possibles qui produisent de la valeur, de l'animation ou du bien-être.

Si l'on considère aujourd'hui le logement collectif, l'on s'aperçoit qu'il s'agit en vérité de logements additifs : absence de services communs, pas ou peu de relations avec les voisins, etc. Le citoyen qui habite dans de l'habitat collectif est volontiers présenté comme vertueux et celui qui choisit la maison individuelle comme un irresponsable. C'est absurde, car les lotissements favorisent finalement peut-être plus le contact. Aux Pays-Bas, par exemple, les chambres d'amis partagées sont très répandues : plutôt que d'immobiliser des chambres d'amis sous-utilisées et qui représentent un coût pour chaque locataire, tous les immeubles récents bénéficient de ces espaces partagés. A New-York, les terrasses partagées sur le toit des immeubles sont une vraie solution compte tenu du coût du foncier. Soutenir la mixité implique donc de remettre en question des concepts sclérosés, comme celui de l'immeuble collectif. ■

Chapitre 2

Immobilier et mixité des usages dans le temps et l'espace

La mixité des fonctions est un objectif largement partagé par ceux qui font la ville. Sa mise en œuvre à l'échelle fine de l'immeuble, défi technique et culturel, mérite d'être questionnée quant à sa valeur ajoutée : la mixité de l'immeuble ne se résume pas à l'enjeu de la superposition de fonctions différentes. Elle soulève également le défi de l'intégration urbaine de l'immeuble et celui de la diversité temporelle de ses usages, convoquant les notions de flexibilité et de réversibilité. Ce chapitre fait le point sur le sens, les échelles et les temporalités de la mixité des fonctions urbaines.

Ont participé à ce chapitre :

Christian Cléret,

Directeur de l'immobilier du Groupe La Poste et
Directeur général de Poste Immo, Paris

Jean-Pierre Caffet,

Sénateur et conseiller de Paris

Philippe Zivkovic,

Président du Directoire de BNP Paribas Real Estate, Paris

Marie-Anne Belin,

Directrice générale de la Société d'économie mixte
d'aménagement de la Ville de Paris (Semavip)

Olivier Estève,

Directeur général délégué de Foncière des Régions, Paris

Françoise-Hélène Jourda,

Architecte, fondatrice de Jourda Architectes, Paris

Alain Maugard,

Président de Qualibat, France

Construire la mixité verticale

A rebours des partis pris dépassés de l'urbanisme fonctionnaliste, on s'accorde désormais à considérer la mixité verticale, c'est-à-dire à l'échelle de l'immeuble, comme le degré le plus abouti de la multifonctionnalité urbaine. Bien qu'elle soit souvent préconisée par les penseurs de la ville et les acteurs publics, sa plus-value véritable est cependant parfois questionnée, surtout compte tenu de sa délicate mise en œuvre qui implique une prise de position forte de la part des promoteurs et des investisseurs. Un enjeu sur lequel cette section de chapitre livre les éclairages de Christian Cléret, Directeur de l'immobilier du Groupe La Poste et Directeur général de Poste Immo, dont l'entreprise gère des bâtiments mixtes par essence, mais aussi de Jean-Pierre Caffet, sénateur et conseiller de Paris, que ses années passées comme adjoint à l'urbanisme ont amené à penser les échelles de la mixité des fonctions, de l'immeuble jusqu'à la métropole.

Entretien avec Christian Cléret Directeur de l'immobilier du Groupe La Poste et Directeur général de Poste Immo, Paris

En tant que Directeur général de Poste Immo, filiale du Groupe La Poste, Directeur immobilier de ce groupe, Président de l'Association des directeurs immobiliers (ADI) et co-président du groupe RBR 2020 (réglementation bâtiment responsable), Christian Cléret est un précieux témoin des défis auxquels est confronté le secteur immobilier. Dans cet entretien, il nous livre sa vision de la mixité des fonctions urbaines et de l'échelle adaptée à sa réussite, tout en mettant en balance sa valeur ajoutée et les obstacles à sa mise en œuvre.



© PATRICK SORDOLLET

En quoi les évolutions économiques et sociétales actuelles concourent-elles à faire de la densité et de la mixité des usages deux enjeux indispensables dans la conception de la ville de demain ?

Cette question très actuelle fait l'objet d'une réflexion abondante, si bien que je m'en tiendrai à quelques considéra-

tions générales. Pour commencer, ces deux thématiques que sont la densité et la mixité sont à replacer dans un débat beaucoup plus large qui est celui de la fabrication de la ville elle-même : au travers de l'histoire, celle-ci a toujours consisté en une tension entre la nécessité de grandir et une limitation spatiale, liée à la performance des transports. De toute évidence, l'étalement des villes

s'est fait à la mesure de l'expansion du maillage des transports en commun.

Autre considération : le monde d'aujourd'hui se caractérise par la compétition internationale des métropoles, des habitants et des entreprises qui occupent ces villes. Cette compétition existe à l'échelle régionale, nationale et même planétaire. Cette course à la dimension et à la qualité des services produits au bénéfice des occupants et des entreprises est un enjeu premier.

Parallèlement, on a longtemps vécu avec l'idée que les technologies peuvent tout, ce qui a engendré leur développement effréné ainsi que celui des transports, et donc un étalement urbain considérable. À ce sujet, un rapport écrit par l'architecte Claude Vasconi est édifiant : il en ressort qu'en France, le passage de 50 à 60 millions d'habitants a causé un quadruplement des zones urbanisées. Il est évident qu'une telle expansion ne peut se poursuivre et qu'aujourd'hui apparaissent des tensions liées à l'asphyxie des transports, l'engorgement des villes, l'épuisement des populations et aux conséquences planétaires en termes de développement durable. Il ne s'agit donc pas de stopper le développement urbain mais bien de réinventer un autre mode de développement de la ville.

Sur le plan sociétal, pour parler de l'avenir, il faut aussi prendre en compte

de l'enjeu énergétique place l'immobilier au cœur de cette révolution. Cette convergence entraîne une modification très profonde des comportements – qu'il s'agisse des habitants, des consommateurs, des citoyens, ceux que le philosophe Michel Serres a baptisé les « petites poucettes¹ » – qui valorisent la diversité totale et l'immédiateté. Sont affectés aussi bien les modes de consommation que de distribution. Les circuits logistiques se reconfigurent complètement pour faire face au boom de l'e-commerce. Les modes d'exercice de l'activité sont eux aussi métamorphosés par toutes les formes de travail à distance – télétravail, télécentres, coworking. Il s'agit donc de partage d'immobilier. Demain, on ne pourra plus se contenter d'offrir des surfaces, on offrira aussi et surtout des prestations de services.

Quantité de facteurs amènent donc à reconsidérer la conception de la ville : la question de la densité est évidemment une des voies qui permet de répondre à l'étalement irraisonné des espaces urbanisés.

La question de la mixité, liée à celle de la densité, doit être prise au sens large, c'est-à-dire dans son acception spatiale (par exemple, un immeuble peut abriter à la fois du commerce, du logement, du tertiaire, des hôtels, des espaces publics) mais aussi dans son acception temporelle. Un restaurant d'entreprise le jour peut se transformer en restaurant de quartier le soir ; des parkings réservés aux bureaux le jour peuvent être utilisés la nuit par des logisticiens ; un tramway peut transporter le jour des passagers, la nuit des marchandises.

La notion de mixité temporelle est un sujet majeur et génère elle aussi des espaces partagés. D'une certaine façon, c'est un retour en arrière sur le plan historique puisque densité et mixité

« La convergence du numérique et de l'enjeu énergétique place l'immobilier au cœur de la troisième révolution industrielle. »

la révolution numérique que nous vivons. Que l'on croie ou non à la troisième révolution industrielle décrite par Jérémy Rifkin, il est difficile de nier que la convergence du numérique et

étaient ce qui caractérisait les villes il y a quelques siècles. La densité est d'abord réapparue pour des raisons politiques de compétition (par exemple, c'était à qui aurait la plus grande tour), mais ce sont aujourd'hui des ressorts très différents qui invitent à porter le regard sur ces enjeux.

Comment cette mixité fonctionnelle se traduit-elle dans les implantations du Groupe La Poste ? Voit-on d'ailleurs se développer des projets mixtes où La Poste ne serait qu'un utilisateur parmi d'autres ?

La mixité est dans la génétique du Groupe La Poste, et ceci, depuis fort longtemps. Notre parc immobilier est constitué de fonctions urbaines très différentes : du commerce (bureaux de poste), de l'activité (tri logistique, courrier et colis), du bureau pour les services. On trouve même du logement dans les villes importantes – même s'il ne s'agissait pas, à l'origine, d'une contribution consciente à la mixité de la ville mais d'une volonté pragmatique de loger ses personnels à proximité de leur lieu de travail compte tenu du fait que « La Poste travaille quand la ville dort ». Cette caractéristique est un exemple d'éléments qui ont conduit La Poste à développer nombre de concepts immobiliers fondés sur la mixité de l'immeuble. Cette mixité va de pair avec une proximité sans égal : La Poste est une entreprise citoyenne proche de ses clients grâce à un réseau de 17 000 points de contact mais aussi grâce aux facteurs, qui en sont l'incarnation humaine. Le développement de la relation numérique est un autre canal qui garantit cette proximité aux citoyens, qui est d'ail-

leurs inscrite dans la loi puisque 95 % de la population française doit être à moins de cinq minutes d'un bureau de poste. D'une certaine façon, La Poste est depuis plusieurs siècles l'outil-même de la proximité, de la mise en relation, de la facilitation sociale, le gestionnaire de flux d'informations, de transports des colis et dans un passé plus récent, de transports financiers. Elle est d'ailleurs toujours restée, du point de vue de ses implantations dans la cité, sur ces schémas de mixité et de proximité.

Notons que la mixité des implantations de La Poste se renforce. Comme quantité d'opérateurs, **La Poste est soumise à la pression foncière** ; elle soutient donc des opérations mixtes où l'on peut espérer atteindre le seuil de rentabilité, fondé sur un équilibre entre segments d'actifs très rentables et d'autres nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise mais beaucoup moins rémunérateurs. La Poste participe aujourd'hui de la réécriture progressive de la ville, en requalifiant ses actifs immobiliers et en menant des opérations de valorisation importantes dans les

niveaux supérieurs de l'immeuble pour y installer des locaux plus rentables (bureaux, activités commerciales) en sus de ses propres activités. Un second modèle que

nous suivons consiste à vendre les étages supérieurs des immeubles pour maintenir notre activité en rez-de-chaussée, ou de participer à des opérations immobilières plus globales pour installer nos activités à l'intérieur.

Dans les deux cas, c'est bien cette équation qui nous permet de maintenir l'ensemble de nos activités en cœur de ville, car **l'enjeu de rentabilité foncière commande aux investisseurs de**

« La Poste participe aujourd'hui de la réécriture progressive de la ville, en requalifiant ses actifs immobiliers. »

s'orienter vers les segments d'actifs les plus rentables (logements, bureaux ou commerces selon les villes).

Or, quel que soit le quartier où vous résidez, vous souhaitez que l'on puisse vous amener votre courrier et vos colis, mais aussi disposer d'aménités diverses à proximité de chez vous. Cette véritable tension foncière conduit, si l'on n'y prend garde, à un phénomène d'éviction de toutes les fonctions supports qui permettent à la ville de fonctionner. C'est ce qui a notamment expliqué la sortie de la logistique des cœurs d'agglomérations au cours des décennies passées.

Quels principaux obstacles identifiez-vous pour mener à bien des projets véritablement mixtes ?

Le bénéfice de la mixité pour l'utilisateur ou le citoyen me paraît total. Il fut un temps où la vision urbanistique dominante consistait à concentrer le logement en un endroit, le tertiaire en un autre, le commerce en un troisième, et à promouvoir l'usage de l'automobile pour aller de l'un à l'autre : c'est le début de l'époque discutable des villes nouvelles en France. Or, du point de vue de l'utilisateur d'un bâtiment, rapprocher l'ensemble des fonctions urbaines et faire en sorte qu'en descendant de son immeuble, plutôt que de déboucher sur une dalle surdimensionnée dans un espace inappropriable, on trouve par exemple des cafés, des restaurants, une conciergerie, une salle de fitness ouverte le jour à l'entreprise et le soir aux habitants du quartier, cela donne le sentiment de vivre dans la cité et de bénéficier d'un ensemble de services de proximité. Le schéma est donc gagnant-gagnant entre l'utilisateur de l'immeuble et le quartier. Aujourd'hui, concernant par exemple l'immobilier d'entreprise, la demande des salariés

a bien évolué. Ceux qui conçoivent la ville et l'immobilier de bureaux ont donc tout intérêt à intégrer ce qu'est la demande sociale sur ce sujet, à savoir ne plus vivre dans un immeuble isolé et déconnecté des réseaux, mais bien dans des espaces où les services et les échanges existent, où les espaces sont très modulables : nous savons tous que, désormais, le salarié ne travaille pas que dans son bureau.

Ceci dit, les idées généreuses et de bon sens que l'on peut avoir sur la mixité ne doivent pas faire méconnaître les difficultés qui freinent leur mise en application. D'abord, on l'a dit, **l'équation économique est difficile à satisfaire et la mise en dynamique du processus est malaisée.** Souvenons-nous des difficultés rencontrées à l'origine de la Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) Rive Gauche à Paris : l'aménageur s'est heurté à l'hostilité des opérateurs face à la nécessité d'implanter des locaux commerciaux au rez-de-chaussée des immeubles de l'avenue de France.

Les difficultés sont également d'ordre technique et liées à l'usage : par exemple, superposer verticalement bureaux et logements suppose des ascenseurs et des escaliers qui soient autonomes les uns des autres. En termes de rendement d'aménagement, cela entraîne aussi une perte de potentiel de surface si le projet de l'architecte n'est pas habile et agile. Autre exemple : intégrer du logement dans un immeuble de bureaux de grande hauteur est assez délicat, car c'est exposer les habitants à supporter une partie des charges très élevées d'un tel immeuble. Enfin, les logements étant généralement au-dessus des bureaux, le marché fait qu'on s'oriente naturellement vers le haut de gamme - avec l'invention de l'ascenseur, on a retourné la logique de l'haussmannien et ce ne sont plus les étages bas qui sont nobles, mais ceux



Un bureau de Poste.

du haut. Au motif que vous offrez une vue imprenable sur Paris, la logique de marché impose ainsi des prix extrêmement élevés.

Par ailleurs, la mixité verticale soulève des difficultés d'ordre juridique, dont la résolution nécessite de l'ingéniosité mais aussi des moyens financiers. Prenons l'exemple des tours : un des enjeux de ce type de constructions est bien l'appropriation de l'espace public situé en son pied. Elles ont souvent été lues comme des objets que l'on ne voyait que du ciel, alors qu'en réalité ce sont les piétons qui fréquentent les tours. Si les échecs français sont aussi nombreux dans ce domaine, c'est parce que l'échec de la tour a été avant tout l'échec du pied de la tour, sa mauvaise coexistence avec l'espace public et

commercial, avec l'espace d'altérité et d'échanges, avec la ville et l'ensemble de ses habitants.

Un autre obstacle réside dans la spécialisation des opérateurs. Si on ne s'intéresse qu'aux segments logements et bureaux, il reste possible de trouver des solutions. Mais dès lors qu'on multiplie les facteurs de mixité, en injectant du commerce ou de l'activité, le nombre d'investisseurs motivés à faire de la mixité, en fonction de leur core business, est effectivement très faible. Ils préfèrent se concentrer sur leur cœur de métier et sur le maximum de rentabilité qu'ils peuvent en tirer. Les hôtels industriels mixtes, par exemple, dont des projets se montent aujourd'hui dans les grandes villes, se sont développés à l'initiative d'opérateurs comme nous, ou comme Sogaris (voir



Vue prospective de la Poste du Louvre à Paris après sa restructuration.

© DOMINIQUE PÉRAULT

35 000 m²

C'est la surface totale de la Poste du Louvre à Paris.

entretien avec Christophe Ripert), qui, pour financer l'immobilier logistique, y ajoutent du bureau et du logement. Mais le problème naît de la logistique, pas du bureau. On ne rajoute pas de la logistique à du bureau pour faire vivre le bureau, et la mixité n'est pas un projet en soi. Enfin, la coexistence des activités n'est pas un sujet simple. Faire cohabiter des

locaux d'activités et des logements n'emporte pas forcément l'enthousiasme des occupants de ces logements dès lors que les activités commencent à quatre heures du matin. Par ailleurs, certains utilisateurs demeurent, pour des raisons identitaires, des raisons de sécurité, réfractaires à ce type de cohabitation. On le voit, les problèmes culturels et symboliques sont également très prégnants.

Les exemples réussis de mixité verticale sont donc assez peu nombreux, à l'exception de ceux menés par des entreprises très citoyennes comme La Poste. L'immeuble de la Poste du Louvre au cœur de Paris est à ce titre notre meilleur exemple : ce projet permettra de maintenir au cœur de la cité et à un coût maîtrisé une activité stratégique pour nous (bureau de poste, activités bancaires, mais aussi courrier et colis). **Pour assurer l'équilibre économique global du projet et l'insérer du mieux possible dans la ville, nous avons développé un programme d'une très grande mixité** puisqu'on y trouve des activités postales, du commerce,



© A. FÉVRIER

L'immeuble de la Poste Grangier à Dijon, France, fera l'objet d'une importante restructuration.

du bureau, un hôtel, des équipements de services aux citoyens, et même des logements sociaux. Il n'y a aucun retrait d'activités, nous en amenons même de nouvelles, comme celle du colis. Simplement, l'évolution des pratiques, des volumes, de la technologie et de la mécanisation ont réduit nos besoins d'espace. Dans le cas de La Poste du Louvre, la concertation avec la Mairie de Paris nous a par ailleurs conduits à ouvrir notre îlot à l'espace public et aux citoyens. Ainsi tout le rez-de-chaussée s'aménage de façon fluide et s'insère dans la cité de la façon la plus aimable possible. Notre intérêt économique n'est pas le seul moteur de la décision : nous le faisons également par conviction citoyenne – mais il faut cet effet d'échelle pour surmonter les difficultés.

Face au mouvement naturel du marché, pensez-vous que la balle soit dans le camp des collectivités locales pour développer des projets plus aboutis en termes de mixité ?

Dans le développement de notre immobilier, nous devons faire face à une équation extrêmement difficile à ré-

« La ville est un système si complexe que c'est notre responsabilité collective que de réfléchir à la ville dans laquelle nous voulons vivre. »

soudre sans l'intervention des régulateurs que sont les collectivités locales, qui doivent véritablement se mobiliser sur ces sujets – quand je dis « les collectivités », il s'agira de voir lesquelles en fonction de l'évolution des métropoles et de la répartition des compétences territoriales. En tout cas, leur rôle est essentiel puisque l'envolée du prix du foncier notamment dans les

grandes métropoles fait que certaines fonctions prennent le pas sur d'autres, et que les prix auxquels sont exposés, par exemple, les activités logistiques ou les locaux d'activité deviennent exorbitants.

Je pense cependant qu'il faut se garder de toute mise en interpellation de telle ou telle partie prenante. Les collectivités locales ont, c'est vrai, une responsabilité essentielle par le biais des mesures de régulation qu'elles peuvent prendre au travers des documents d'urbanisme et d'aménagement. Mais le temps de la ville n'est pas celui de la démocratie locale : il dépasse très largement la durée du mandat des élus, si bien que quels que soient leurs convictions et leur talent, les puissances du marché qui résultent de l'intervention des entreprises et des acteurs économiques sont également d'une très grande force sur ces sujets. Même si la péréquation en interne existe, comme à La Poste, il serait naïf d'espérer voir les investisseurs abaisser leur taux de rentabilité pour favoriser la mixité.

Il me paraît donc indispensable que le niveau de conscience des dirigeants de ces entreprises, de ceux qui fabriquent la ville, s'élève de manière significative quant à leur degré de responsabilité pour que l'ensemble des acteurs soit dans un climat de coopération et de prise en charge de ces questions. Les architectes, qui s'attribuent cette responsabilité sociale de fabrication de la ville, sont également sur ce terrain en produisant de la réflexion, comme par exemple à travers les Ateliers du Grand Paris. Mais on aurait tort de réduire l'enjeu de la mixité à la seule responsabilité de l'élu, car la ville est un système si complexe que c'est notre responsabilité collective que de réfléchir à la ville dans laquelle nous voulons vivre. ■

Entretien avec Jean-Pierre Caffet

Sénateur et conseiller de Paris



Sénateur et conseiller de Paris, Jean-Pierre Caffet a été l'adjoint en charge de l'urbanisme de cette ville de 2001 à 2008. A ce titre, il a contribué à initier le débat sur la densification et à lancer d'importantes opérations de renouvellement urbain comme celles des Batignolles ou de Paris Rive-Gauche. Dans cet entretien, il nous livre sa vision de la mixité et de la répartition des fonctions urbaines à l'heure où se construit le projet métropolitain du Grand Paris.

Comment les réflexions menées autour du Grand Paris intègrent-elles l'enjeu de rééquilibrage et de redistribution des fonctions urbaines au sein de la métropole ?

Répondre à cette question implique de revenir sur la genèse de ce dossier complexe qu'est le Grand Paris. La problématique en était l'amélioration d'un certain nombre de politiques publiques structurantes pour l'aménagement de la région Île-de-France et notamment de sa zone dense. On peut en distinguer trois principales : l'emploi, le logement, les transports – soit les trois grandes fonctions qui structurent un territoire, l'aménagent et assurent son développement. Depuis de nombreuses années, nous constatons des problèmes de gouvernance, du fait de la dilution des compétences entre les collectivités territoriales. La capitale a longtemps été administrée et aménagée par l'État, puis la décentralisation a marqué le recul de celui-ci au profit d'un empilement de collectivités locales – communes, intercommunalités, départements, région – dont aucune, pas même la ville de Paris, n'a la masse critique pour se substituer à l'État sur le plan politique et financier. Face à ce problème, l'initiative de l'ancien

quinquennat a été le Grand Paris, c'est-à-dire avant tout un nouveau **réseau de transports** auquel sont venus s'ajouter des instruments potentiellement féconds que sont les Contrats de Développement Territorial. Mais la page de la gouvernance est restée blanche.

Il a donc fallu s'employer à la remplir. Dans cette optique, **l'alternative résidait entre un modèle coopératif et fédératif, et celui d'une métropole intégrée**. L'Île-de-France accusait un retard important dans ce domaine car elle n'a jamais connu l'expérience d'intercommunalités puissantes, dotées de compétences et de fiscalité propres, comme par exemple les communautés urbaines de Lyon, Bordeaux ou Lille. L'option du modèle coopératif a été préférée, mais le texte a été rejeté au Sénat à l'été 2013 ; suite à ce revers, un groupe de parlementaires n'a pas souhaité en rester là et a relancé la seconde option, celle d'une métropole intégrée à compétences et fiscalité propres, le modèle coopératif étant apparu comme impuissant, car il consistait en un simple syndicat mixte.

Ce modèle de métropole intégrée, dont la mise en œuvre est prévue au 1^{er} janvier 2016, va impulser des changements considérables, puisque ses compétences propres

incluront l'aménagement urbain, le logement, le développement économique et l'ensemble des questions environnementales - le transport restant à la région. Par ailleurs, l'échelon de l'intercommunalité s'effacera au profit de Conseils de territoire qui pourront mener des actions de proximité, mais sans remise en cause des transferts de compétences à la métropole. Ces Conseils, notamment, fonctionneront sans ressources fiscales propres. La métropole définira donc à l'avenir le plan d'aménagement urbain dans son périmètre d'intervention, qui comprend Paris et les départements de petite couronne. Elle élaborera un SCoT (Schéma de Cohérence Territoriale) et aura la main sur les PLU (Plans Locaux d'Urbanisme), donc sur le droit des sols. Elle élaborera également un Plan Métropolitain de l'Habitat et de l'Hébergement (PMHH).

L'agglomération bénéficiera donc d'un nouveau réseau de transport. L'actuel, dont la conception date de Paul Delouvrier, est obsolète avec sa trame complètement radiale et un réel retard d'investissement lié au retrait de l'État. Les ressources du Syndicat des Transports d'Île-de-France (STIF) ne lui permettent que de faire fonctionner l'existant, si bien que très peu de nouvelles infrastructures ont été construites depuis 20 ans, excepté la ligne 14 du métro. Il y a désormais consensus sur le fait que ce sont les liaisons transversales qu'il faut développer, et c'est ce que fait le réseau du Grand Paris.

De nouvelles centralités vont émerger autour des 72 gares qui maillent ce réseau, c'est-à-dire de nouveaux territoires adossés à des projets de développement que constituent les Contrats de Développement Territorial. Le premier problème est bien celui de la polarité des fonctions urbaines, puisque d'une manière générale, et pour le dire de manière un peu simplificatrice, les logements sont plutôt situés à l'est et les emplois à l'ouest. Il ne s'agit pas de géné-

raliser la mixité fonctionnelle à la parcelle, mais il n'en reste pas moins qu'il faut résorber ce déséquilibre qui est également problématique du point de vue des transports et de la transhumance quotidienne qui en découle, génératrice de nuisances et d'inconfort. Les projets portés par les Conseils de territoire seront à ce titre de véritables leviers. Que la métropole ait la responsabilité stratégique de l'aménagement, du logement et des activités économiques lui donne un rôle fondamental pour procéder à ce rééquilibrage, sur le plan financier comme juridique.

A Paris-même, la plupart des opérations d'aménagement se concentrent désormais aux limites de la ville. Comment ces projets intègrent-ils l'enjeu de recreation de mixité dans ces espaces peu attractifs ?

Nous avons en effet développé de nombreux projets, entre 2001 et 2008, à travers les Grands Projets de Renovation Urbaine (GPRU), sur ce territoire que nous appelons la couronne parisienne : il s'agit de l'anneau compris entre les boulevards des Maréchaux et le périphérique, majoritairement constitué de territoires délaissés représentant des opportunités foncières comme Paris n'en compte plus guère. Notre principal instrument de planification a été la Zone d'Aménagement Concerté (ZAC). J'en ai créé dix au cours de mes sept années passées comme adjoint en charge de l'urbanisme, notamment celles des Batignolles, de Claude Bernard, de Macdonald, de la Porte des Lilas et de Paris Rive Gauche, auxquelles sont venues s'ajouter quelques opérations de renouvellement urbain d'ampleur plus limitée, comme le secteur de la Porte Pouchet.

Nous avons immédiatement décidé, sur ces espaces de monter les programmes les plus mixtes possibles, comprenant

205 km

C'est le kilométrage total du futur réseau du Grand Paris Express.

logements, bureaux, équipements et commerces. Toutes les ZAC ont été conçues suivant ce principe, avec une exigence particulière sur le taux de logements sociaux, porté jusqu'à 50 % aux Batignolles. Pour les tissus constitués où les opérations étaient menées à la parcelle, l'instrument que nous avons utilisé est le PLU : il impose, dès la construction de 800 m² de logements, un taux de

« La ville de Paris a immédiatement décidé, sur les espaces délaissés aux marges de son territoire, de monter les programmes les plus mixtes possibles, comprenant logement, bureaux, équipements et commerces. »

20 % de logements sociaux, mais seulement dans les zones de déficit en logement social cartographiées à la parcelle par l'Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR). Ces opérations sont menées autant que possible en concertation avec les communes riveraines en s'efforçant de développer des projets communs ainsi que des équipements communs, fonctionnant selon un usage partagé.

La question des tours fait beaucoup débat à Paris. Sont-elles selon vous un levier efficace de densification, et une forme urbaine adaptée à des usages mixtes ?

C'est indéniablement un moyen de densifier Paris, en privilégiant la verticalité pour limiter l'emprise au sol. On trouve sur ce sujet plusieurs écoles : celle de Jean Nouvel préconise la construction de tours sur le mode de l'acupuncture, une autre défend une ceinture de tours autour de Paris, une troisième leur construction intra-muros. Se pose juste après, en effet, la question de leur mixité. Or, **je ne connais guère d'exemples d'usages réellement mixtes des tours, ne serait-ce qu'avec logements et bureaux.** Persister à vouloir

en bâtir ne me paraît pas d'un intérêt évident, alors que les tours uniquement dévolues aux bureaux fonctionnent, et les tours dévolues aux logements de même.

Que pensez-vous de la transformation de bureaux en habitations, dans un contexte de crise du logement ?

Tout dépend à la fois de la qualité des immeubles et de leur date de construction. Si l'on se replace dans une perspective historique, la grande transformation à compter du début du XX^e siècle a été le passage à la monofonctionnalité dans la conception du bâtiment. Dans la ville ancienne, traditionnelle, toutes les fonctions étaient mélangées dans une même structure : commerces en rez-de-chaussée, activités économiques dans les deux premiers étages, logements pour catégories favorisées au-dessus puis logements plus modestes dans les étages élevés, et souvent des activités artisanales en cœur d'îlot. Le Marais en est un exemple, de même que le Paris d'Hausmann. Ces immeubles ont pour caractéristique d'être d'une réversibilité relativement aisée, et la transformation de bureaux en logements, dans ce type d'immeubles, n'a rien de vraiment nouvelle. Elle s'est même faite à une échelle assez importante si l'on considère que près de la moitié des immeubles parisiens date d'avant 1914. Donc non seulement on sait le faire, mais cela s'est beaucoup fait.

Les immeubles tertiaires des années 1960 et 1970 sont à l'inverse ceux que l'on

« Les immeubles tertiaires des années 1960 et 1970 sont ceux que l'on détruit le plus parce que le coût d'une mutation revient plus cher qu'une démolition-reconstruction. »

détruit le plus, parce que le coût d'une mutation revient plus cher qu'une démolition-reconstruction. Ils n'ont pas intégré,

dans leur conception, l'éventualité d'un changement d'usage futur. De telles transformations constituent donc une piste, mais elles ne sont pas généralisables et nécessitent d'être étudiées au cas par cas, en fonction de chaque immeuble.

Les intérêts entre acteurs publics et privés ne sont pas toujours convergents dans la construction de la ville. La réglementation urbanistique permet-elle néanmoins de veiller à la mixité des fonctions urbaines ?

Le PLU dote les collectivités locales de deux instruments : d'abord le zonage – ce qui fait d'ailleurs du PLU et des leviers qu'il propose un héritage de l'urbanisme monofonctionnel –, ensuite le Coefficient d'Occupation des Sols (COS). C'est sur le COS que nous avons principalement joué lorsque nous avons élaboré le PLU de Paris : justement pour introduire de la mixité fonctionnelle, nous avons repéré les territoires purement dévolus aux logements et ceux purement dévolus aux bureaux, sur lesquels nous avons introduit un COS différencié, offrant deux possibilités : « COS 3 », avec une seule fonction, ou « COS 3 dont 1 », qui laissait la possibilité d'une mixité fonctionnelle (deux-tiers de la surface du bâtiment occupés par une fonction, le dernier tiers par une autre). Cette seconde option a fonctionné en deçà de nos espérances, ce qui n'est pas de la responsabilité de la ville mais bien des investisseurs, qui ont plébiscité la première option, moins complexe. C'est là l'une des raisons de mon scepticisme sur la mixité verticale. L'ouvrage de Jacques Lucan à

ce sujet² est édifiant, car il dresse un panorama national des projets urbains et montre bien que cette mixité verticale ne s'impose nulle part.

Pourquoi vouloir absolument la mixité verticale, alors que la mixité horizontale fonctionne beaucoup mieux ? Prenons simplement l'exemple de la réglementation IGH (Immeubles de Grande Hauteur) : si vous mixez les fonctions, c'est la réglementation la plus contraignante qui s'applique à l'ensemble. Cela n'incite pas à intégrer du logement à un immeuble de bureaux. Certes, il serait possible d'assouplir la réglementation, mais celle-ci n'est probablement pas la seule responsable de la maigreur du bilan français en termes de mixité verticale – et il n'est pas certain qu'il en aille vraiment autrement à Londres, par exemple.

Pour la collectivité, il reste toujours possible de bloquer un projet en refusant un permis de construire, mais c'est une mesure radicale. Les ZAC ne sont pas problématiques en termes de mixité des fonctions, puisque c'est la collectivité qui décide des orientations à y donner au niveau du contenu. En revanche, s'agissant

« Il serait possible d'assouplir la réglementation, mais celle-ci n'est probablement pas la seule responsable de la maigreur du bilan français en termes de mixité verticale. »

d'une parcelle privée sur laquelle le PLU ne dicte pas de servitudes particulières, la marge de manœuvre est faible. Si l'on considère les grands projets actuels portés par des acteurs privés, le taux d'équipements publics

rapporté à la surface construite totale est extrêmement faible. L'écu n'est donc pas démuni s'il a lui-même défini les règles du jeu à travers le droit des sols – mais dans le diffus et le parcellaire, sa marge de manœuvre est beaucoup plus réduite. ■

2 - J. LUCAN, *Où va la ville ? Formes urbaines et mixité*, Éditions de la Villette, 2012.

Immeubles ou quartiers mixtes ?

Parce qu'il réunit en un même lieu plusieurs des fonctions essentielles d'une ville, l'immeuble multi-usages ne doit pas pour autant être conçu comme une structure autarcique, repliée sur elle-même et coupée de son environnement. La mixité à une échelle fine n'est au contraire aboutie que si le soin apporté à l'intégration urbaine du bâtiment en fait un espace ouvert, destination ou même simple lieu de passage des usagers de la ville. Philippe Zivkovic, Président du Directoire de BNP Paribas Real Estate, nous livre dans un premier entretien sa vision sur l'enjeu de mixité à l'échelle du quartier. Marie-Anne Belin illustre l'enjeu de l'intégration urbaine d'un nouveau morceau de ville avec le cas emblématique de l'entrepôt Macdonald, chantier majeur de reconversion d'un bâtiment logistique dans le nord-est de Paris.

Entretien avec Philippe Zivkovic Président du Directoire de BNP Paribas Real Estate



© CYRIL DUPONT

En tant que Président du Directoire de BNP Paribas Real Estate, dont les métiers couvrent aussi bien la promotion que la transaction, le conseil, l'expertise, le property management et l'investment management, Philippe Zivkovic est à même de livrer un état des lieux éclairant de la mixité fonctionnelle à l'heure actuelle. S'il met en avant les projets aboutis qui peuvent émerger dès lors que les différents acteurs de l'aménagement urbain portent ensemble une vision ambitieuse, il souligne également les freins à la mixité verticale. Œuvrer pour la mixité à l'échelle du quartier demeure souvent plus viable, et permet d'accorder un soin particulier à l'enjeu d'ouverture sur la ville.

Parmi ses métiers, BNP Paribas Real Estate est promoteur de bureaux et de logements. Avez-vous déjà réalisé des immeubles mixant plusieurs usages ?

En 40 ans d'activité, nous avons réalisé de nombreux immeubles mixtes. Il s'agit notamment d'immeubles comprenant logements, commerces, activités et crèche, ou logements et équipements médico-sociaux, ou bien encore bureaux, commerces et équipements. La Zone d'Aménagement Concerté

(ZAC) Claude Bernard, dans le 19^e arrondissement de Paris, en est une bonne illustration. Côté rue, les logements surplombent les commerces situés en rez-de-chaussée. Côté cour, ils sont adossés à des locaux d'activité avec lesquels ils partagent l'usage d'une cour intérieure. L'immeuble le plus emblématique en termes de mixité a obtenu un MIPIM Awards en 2012. La mixité s'y traduit par l'imbrication de deux commerces, d'un Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) proposant une



Projet d'immeuble mixte sur le site de l'ancien hôpital Saint-Michel, dans le 15^e arrondissement de Paris.

centaine de chambres sur six niveaux, puis d'une trentaine d'appartements en accession dans les quatre étages supérieurs avec de grandes terrasses et des vues dégagées sur Montmartre. Le hall d'entrée est commun afin que toutes les générations se croisent et se côtoient. Dans cette réalisation, la mixité répond à la volonté des élus et de l'aménageur, la Semavip, d'intégrer le mieux possible les personnes âgées dépendantes à la vie du quartier.

Nous développons aujourd'hui le même type de mixité à l'intérieur d'un bâtiment unique, dans notre opération de l'ancien hôpital Saint-Michel dans le 15^e arrondissement de Paris. Les premiers étages accueilleront un centre

médico-social de 15 000 m² avec une crèche, un centre médical, un centre pour l'accueil des personnes autistes, un EHPAD de 80 chambres et même une chapelle. Les derniers étages accueilleront quant à eux 211 logements (118 sociaux et 93 en accession). Cet ensemble sera livré dans le courant de l'année 2016.

Parmi nos exemples plus anciens, on peut citer le Palais de la Méditerranée à Nice, dont la façade Art Déco classée abrite un casino, un hôtel et des logements.

Certains pays et marchés sont habitués à la mixité verticale bureaux / logements. Comment expliquez-vous que cette mixité verticale soit moins répandue en France ?

La mixité verticale bureaux / logements est effectivement plus fréquente dans certains pays, avec d'excellents exemples dans les pays anglo-saxons, aux Pays-Bas et dans les pays nordiques. Nous étudions actuellement un projet à l'étranger qui comprendrait des commerces au rez-de-chaussée, des bureaux dans les étages suivants, puis des logements dans les niveaux supérieurs.

Cette mixité verticale réunissant immobilier d'entreprise et habitat est plus rare sur le marché français. Elle existe surtout dans des immeubles qui comptent 2 à 3000 m² de bureaux. Elle est plus difficile à concevoir pour des immeubles plus grands dont la partie bureaux est destinée aux grands investisseurs et aux grands utilisateurs. Les raisons sont principalement liées à la législation et à la réglementation. J'en citerai plus particulièrement trois.

La première raison vient du zonage des Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) qui prévoient souvent du résidentiel ou du bureau sur un terrain, mais rarement la possibilité d'implanter les deux. Parmi les exceptions, nous avons l'expérience

une seule rampe d'accès au parking. La deuxième raison est liée aux réglementations qui sont différentes entre l'immobilier d'entreprise et le logement, qu'il s'agisse des règles de construction, des règles de sécurité et même de la fiscalité. Un ensemble de bureaux est, par exemple, considéré comme un Immeuble de Grande Hauteur (IGH) à partir de 28 mètres, un immeuble à usage d'habitation à partir de 50. Ces différences font qu'il est souvent plus simple et moins coûteux de ne faire qu'un immeuble de bureaux ou qu'un immeuble de logements, plutôt qu'un immeuble mixant les deux.

La troisième raison est liée au marché, c'est-à-dire à la faible demande pour les produits mixtes. Les grands investisseurs et les grandes entreprises utilisatrices ne privilégient pas la cohabitation dans un même immeuble avec les habitants de logements. Plutôt qu'être copropriétaires avec des particuliers, ils préfèrent être seuls dans un immeuble, ou avec d'autres entreprises qui ont les mêmes attentes qu'eux. Il faut reconnaître que la loi sur les copropriétés de juillet 1965 ne les y incite pas, principalement parce qu'un propriétaire ne peut pas avoir plus de 50 % des droits de vote même s'il possède plus de 50 % de l'immeuble et paie ainsi plus de 50 % des charges.

Outre la législation et la réglementation qui compliquent la donne, le frein reste humain. La mixité est un thème porteur mais, au sein d'un même immeuble, il est essentiel qu'elle soit facile à mettre en œuvre puis facile à vivre. Chacun veut bien se mélanger mais de préférence avec des acteurs qui lui ressemblent, avec les mêmes attentes et des intérêts similaires.

Il existe néanmoins une opération mixte de grande envergure : l'entrepôt Macdonald dans le 19^e arrondissement de Paris. Ce bâtiment atypique, long

« La mixité est un thème porteur mais au sein d'un même immeuble, il est essentiel qu'elle soit facile à mettre en œuvre puis facile à vivre. »

d'une opération à Marseille qui comprend bureaux, logements, commerces et EHPAD sur un même tènement foncier et sur un socle commun, avec

de 617 mètres, fait actuellement l'objet d'une reconversion exceptionnelle avec un programme mixte qui accueillera 25 000 m² de bureaux, que nous réalisons avec Icade, 1200 logements, 16 000 m² d'activités (pépinière et hôtel d'entreprises), 32 000 m² de commerces et 18 000 m² d'équipements publics en liaison directe avec la future gare RER Rosa Parks, le tramway des Maréchaux et le tramway T8, dont le prolongement est envisagé entre la Porte de Paris à Saint-Denis et la Porte d'Aubervilliers.

Cette reconversion et la mixité exemplaire qui l'accompagne vont sans aucun doute constituer une référence majeure dans le paysage parisien. Mais il s'agit d'une opération exceptionnelle par son ampleur et par son montage qui repose sur un engagement fort de la collectivité publique (Ville de Paris, Semavip, Caisse des Dépôts et Consignations). Je ne pense pas que cette opération hors norme soit représentative des attentes usuelles des investisseurs et utilisateurs.

Cela revient-il à dire que la mixité bureaux / logements est plus simple à mettre en place dans des immeubles séparés mais dans un même quartier, plutôt que juxtaposée dans un même immeuble ?

En France, je pense effectivement qu'il est plus simple de faire vivre cette mixité au sein d'un quartier. Nous savons très bien faire vivre bureaux et logements dans des immeubles séparés mais voisins, où chacun est chez lui, tout en croisant et en côtoyant les autres. C'est la tendance actuelle.

BNP Paribas Real Estate a l'expérience de plusieurs quartiers mixtes, c'est-à-dire de grandes opérations comprenant immeubles de bureaux, immeubles de logements, résidences-services, commerces et équipements. Les quartiers sont ainsi beaucoup plus vivants. Les populations « cohabitent » dans les commerces, dans les équipements et dans les espaces partagés.

La limite est que ce n'est pas faisable partout. Il faut bien avoir conscience que les pôles tertiaires fonctionnent à partir d'une certaine taille critique autour de quelques grands quartiers d'affaires, proches de Paris ou situés dans les grandes métropoles régionales. A cet égard, 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. Mais cela peut évoluer à l'avenir, notamment si le travail à distance se développe, avec l'émergence éventuelle de lieux favorisant le coworking voire le « corpworking » quand il s'agit d'un site satellite ouvert par une entreprise.

Pourriez-vous nous dire comment s'articulent les quartiers mixtes actuels ?

Parmi nos réalisations, la ZAC Claude Bernard est sans doute la plus emblématique par sa taille et par la diversité de ses usages. Les quatre immeubles de logements déjà évoqués comprennent plus de 300 appartements, dont 142 sociaux, l'EHPAD de 104 chambres et 8000 m² d'activités et de

commerces. Nous y avons également réalisé trois immeubles de bureaux qui totalisent 41 000 m² et forment une protection acoustique le long du boulevard périphérique. Au total, la ZAC accueille aujourd'hui environ 3000 emplois et plus de 1300 résidents. La Ville de Paris et la Semavip ont par ailleurs souhaité que le quartier soit doté d'une école, d'une crèche, d'un cinéma et d'espaces verts. Autre illustration de la mixité, le parking des immeubles de bureaux est mutualisé avec le cinéma. Le jour il est occupé par les salariés, le soir et le week-end il est utilisé par les spectateurs. Toujours dans le 19^e arrondissement, nous réalisons actuellement, boulevard

d'Indochine, un ensemble qui comprend 24 500 m² de bureaux, une résidence de tourisme d'affaires, une résidence étudiante et des commerces. Quand il n'y a pas de bureaux, nos grandes opérations de logements favorisent souvent une grande mixité des usages avec logements en accession, logements sociaux, parfois une résidence-services pour étudiants ou pour personnes âgées, voire une résidence de tourisme d'affaires, des commerces en pieds d'immeubles et divers équipements publics : espaces verts, crèche, etc. Ces opérations mixtes permettent un mélange de générations et de classes sociales. **Elles autorisent également le**



© VINCENT FILLON

« **parcours résidentiel** », c'est-à-dire la possibilité pour un habitant de passer de sa chambre d'étudiant à une location, puis d'acheter un appartement, tout en restant dans le même quartier.

Que pensez-vous de la mutualisation des espaces entre les utilisateurs et les habitants d'un même quartier?

Les immeubles de bureaux évoluent vers de plus en plus d'espaces partagés et d'espaces de convivialité pour favoriser les échanges entre les salariés. En revanche, la mutualisation des espaces est plus difficile à mettre en place quand il s'agit de les partager avec des personnes extérieures aux entreprises utilisatrices. Ce n'est pas toujours simple pour différentes raisons de réglementation, de sécurité, d'entretien et de responsabilité, voire de coût.

« La mutualisation des espaces est plus difficile à mettre en place quand il s'agit de les partager avec des personnes extérieures aux entreprises utilisatrices. »

J'ai déjà évoqué la mutualisation du parking entre les immeubles de bureaux de la ZAC Claude Bernard et le cinéma voisin. Ce partage a permis de construire moins de places de stationnement que si chacun avait voulu son propre parking. Le coût de l'investissement a ainsi pu être limité. Au quotidien, cette mutualisation nécessite néanmoins la présence permanente d'un gérant pour veiller à la

rotation des véhicules et au bon fonctionnement entre les utilisateurs, ce qui représente un coût.

Nous avons par ailleurs étudié un concept de campus vertical en zone urbaine dense, avec l'architecte Jean Mas. Le dispositif imaginé offre une surface extérieure et paysagère égale, voire supérieure, à la parcelle d'origine. Ces espaces pourraient être ouverts aux habitants voisins en soirée et le week-end, jusqu'au toit de l'immeuble qui serait accessible par un parcours extérieur à base d'escaliers, de terrasses et de plans inclinés. Pour l'instant cela reste au stade de la réflexion mais nous espérons qu'un jour des investisseurs et des utilisateurs joindront leur audace à la nôtre pour que ce projet se concrétise.

La mutualisation des fonctions urbaines ne se limite pas aux seuls espaces. BNP Paribas Real Estate est fortement engagé dans les réflexions en cours pour le développement des *smart cities*. Nous étudions ainsi dans nos projets les possibilités de mutualisation de consommations énergétiques entre les différents programmes. De même, nous sommes attentifs, pour la conception de nos immeubles, aux évolutions en cours en matière d'échanges de services entre résidents d'un même immeuble ou à l'échelle du quartier (babysitting, co-voiturage, soutien scolaire à domicile, etc.). Il s'agit d'une mutation tout à fait passionnante, et nous ambitionnons de figurer parmi les acteurs en pointe dans ce registre, pour répondre aux nouvelles aspirations de nos clients. ■

Le point de vue de Marie-Anne Belin Directrice générale de la Société d'économie mixte d'aménagement de la Ville de Paris (Semavip)

L'entrepôt Macdonald : une opération de reconstruction de la ville sur la ville



© Ph. Hénerot

Marie-Anne Belin est Directrice générale de la Semavip, l'un des grands acteurs de l'aménagement de Paris et notamment de son quart nord-est. Également présidente de l'Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise (ORIE), elle détaille dans cet entretien l'un des projets phare de la société d'économie mixte : la métamorphose de l'entrepôt Macdonald, structure massive et enclavée anciennement dévolue à la logistique, en un véritable quartier multifonctionnel et ouvert sur la ville.

En quoi l'entrepôt tel que l'avait conçu l'architecte Marcel Forrest le rendait-il apte à accueillir de nouveaux usages ?

L'entrepôt Macdonald se situe en plein cœur du Grand Projet de Renouvellement Urbain (GPRU) initié par Bertrand Delanoë en 2001. Il porte sur 200 hectares dans Paris intra-muros, dont 40 seulement sont constructibles. Il s'agit d'un projet de dimension métropolitaine puisque le GPRU jouxte trois communes situées au nord et au nord-est de Paris – Aubervilliers, Saint-Denis et Pantin – avec lesquelles il entretient des liens extrêmement forts. Pour réfléchir aux évolutions de ce grand secteur, un concours d'urbanistes a été lancé en 2002 et remporté par François Leclercq, qui a donc défini les lignes directrices du réaménagement de ces 200 hectares. D'emblée, plusieurs des équipes qui étaient en

lice avaient imaginé conserver l'ossature de l'entrepôt. En parallèle, la propriété de l'immeuble a été transférée en 2006 de Réseau Ferré de France, qui n'en avait plus l'usage, à la Société de valorisation foncière et immobilière (SOVAFIM), structure visant à valoriser les actifs de l'État. Pour la Ville de Paris, qui avait imaginé une grande évolution sur le secteur et le maintien de l'entrepôt, c'était une opportunité à ne pas manquer. Lorsque la SOVAFIM a vendu à son tour l'entrepôt, la Ville a donc décidé de se porter acquéreur par le biais de son opérateur, la Société d'économie mixte d'aménagement de la Ville de Paris (Semavip), qui s'est elle-même rapprochée de son autre actionnaire, la Caisse des Dépôts. Une fois l'acquisition conclue, la Société par Actions Simplifiées (SAS) constituée par la Semavip, la Caisse des Dépôts et le promoteur Icade (filiale de la Caisse des Dépôts), désor-



L'entrepôt Macdonald avant le début de sa réhabilitation.

mais propriétaire du bâtiment, a lancé un concours international portant non plus sur l'ensemble du GPRU mais sur l'entrepôt lui-même, en vue de définir les modalités de sa reconversion sur la base de la programmation définie par la Ville de Paris et par les études de François Leclercq, lesquelles ont conclu à la possibilité d'accueillir à peu près 165 000 m² de constructibilité sur l'entrepôt. L'idée est de décliner sur ces 165 000 m² une programmation très mixte qui est celle que l'on retrouve sur toutes les opérations d'aménagement de la Ville de Paris. A l'issue de ce nouveau concours, l'équipe retenue a été celle de l'architecte néerlandais Rem Koolhaas.

Le bâtiment construit en 1970 par l'architecte Forrest présentait des caractéristiques techniques permettant sa surélévation. Par ailleurs, des causes historiques et d'autres liées à l'importance du bâtiment sur le site invitaient à sa préservation partielle. Il est évident que le bâtiment avait été conçu suivant des règles de structure qui ne sont plus du tout celles d'aujourd'hui, 40 ans plus tard. L'évolution

des normes techniques nous a donc obligés à renforcer la structure avant de pouvoir réaliser les différents programmes de surélévation.

Comment la Semavip s'est-elle emparée de l'enjeu d'ouverture sur la ville de cette structure monolithique ?

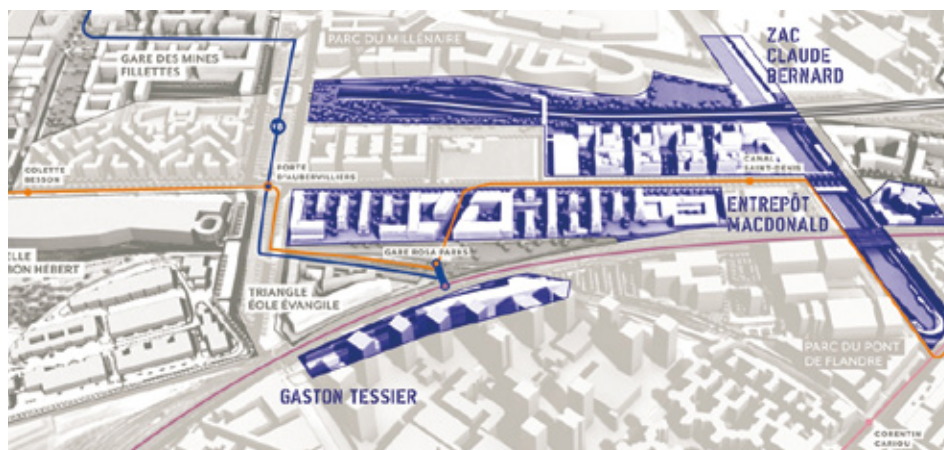
Pour donner un ordre de grandeur, cet entrepôt est de la longueur de l'île Saint-Louis à Paris, soit plus de 600 mètres. Il représente en surface l'équivalent de deux tours du quartier d'affaires de La Défense et il est enclavé par les nombreuses infrastructures que constituent les voies ferrées, le boulevard Macdonald, le périphérique et le canal Saint-Denis. La force du projet de François Leclercq est justement de trouver à chaque fois un moyen de les traverser afin de recréer des liens sur ce vaste territoire longtemps fragmenté.

Les orientations de départ de Leclercq visent donc à créer des liaisons nord-sud à chaque fois que cela est possible, de manière à faire le lien entre

© SEMAVIP

350

C'est le nombre d'hectares sur lesquels intervient la Semavip à Paris en 2012.



Localisation des ZAC Macdonald et Claude Bernard, Paris.

les communes d'Aubervilliers, Saint-Denis et Pantin et les 18^e et 19^e arrondissements de Paris. Par sa taille et sa position géographique, l'entrepôt Macdonald était une barrière physique, qui pouvait potentiellement verrouiller le développement de tout Paris Nord-est. Sa transformation était donc une étape décisive dans la métamorphose du territoire.

Le projet de Rem Koolhaas proposait d'entailler l'entrepôt et de créer ainsi une vaste place centrale, faisant la jonction entre la future gare du RER E Rosa Parks au sud et la ZAC Claude Bernard au nord (opération située face à Macdonald, dont la Semavip est aménageur depuis 2005). A l'horizon 2015, avec la réalisation de deux passerelles, franchissant respectivement le boulevard périphérique et la darse du Millénaire, une grande percée sera ainsi créée ; elle reliera la Résidence Michelet, le pôle multimodal Rosa Parks, le quartier Claude Bernard-Macdonald et le parc tertiaire du Millénaire à Aubervilliers. D'autres percées nord-sud ont également été prévues à l'intérieur de l'entre-

pôt, scindant la structure en plusieurs sous-ensembles.

La création de cette place au cœur du bâtiment implique la démolition partielle de celui-ci. Ce curetage de la partie centrale permet en outre de ménager des vues de part et d'autre des futures surélévations du bâtiment et de créer un vaste espace vert, en cours de réalisation à l'heure actuelle. Sont ainsi conservés 50 % du bâtiment, sa structure globale et les sous-sols ; puis ce bâtiment est surélevé pour obtenir 165 000 m² d'un vrai quartier. C'est là l'aspect innovant de l'opération puisqu'il est assez rare de transformer

« L'aspect innovant de l'opération réside dans la transformation d'un entrepôt logistique en un vrai quartier multifonctionnel. »

un entrepôt logistique en un vrai quartier multifonctionnel.

L'autre volet de l'intégration urbaine est celui de la desserte par les transports en commun. L'entrepôt Macdonald est à cet égard voué à devenir le nœud d'un nouveau quartier métropolitain, grâce au tramway des Maréchaux qui le traverse de part en part et à la future gare RER Rosa Parks, sans compter que celle-ci sera également connectée au futur Tram'Y en provenance de la Seine-Saint-Denis.

3000

logements auront été livrés entre 2011 et 2015 sur les secteurs aménagés par la Semavip.

La limite administrative entre Paris et les communes limitrophes n'a pas de sens au regard de la politique urbaine puisqu'aujourd'hui le Grand Projet de Paris Nord-Est est réalisé en complément de celui qui pourrait s'appeler « Plaine Commune Sud-est » puisque des accords et des protocoles d'accords ont été conclus entre Paris et chacune des trois communes d'Aubervilliers, Saint-Denis et Pantin. La future opération de la Gare des Mines, notamment, qui sera réalisée de part et d'autre de la limite administrative entre Paris et Saint-Denis, a été conçue de manière concertée entre les collectivités locales en termes de programmation urbaine. Il y a des complémentarités de programmation, même s'il y aura juridiquement deux ZAC. Cette limite administrative n'a donc pas de sens s'agissant d'un projet métropolitain, en tout cas pas sous l'angle opérationnel.

Comment a été pensée la mixité fonctionnelle dans la programmation de l'entrepôt Macdonald ? Peut-on parler de mixité verticale à son propos ?

Les réflexions sur ce sujet ont débuté dès 2002 au travers de la consultation des urbanistes qui a abouti à la sélection de François Leclercq. Celui-ci a déterminé que les 200 hectares du GPRU étaient susceptibles d'accueillir à peu près 1,3 millions de mètres carrés dont 40 % de logements et parmi ces logements, la moitié de logements sociaux. Le projet politique porté à l'échelle globale est ensuite décliné par secteur sous la forme d'une programmation diversifiée de bureaux (locaux pour les PME-PMI, vastes plateaux tertiaires pour les grandes entreprises) mais également toute la gamme des logements : familiaux, sociaux, en accession, pour

617 mètres

C'est la longueur de l'entrepôt Macdonald avant sa réhabilitation, soit environ celle de l'île Saint-Louis au cœur de Paris.



Vue aérienne des ZAC Macdonald et Claude Bernard, Paris.

jeunes actifs et pour étudiants. Des commerces, des locaux pour artisans et des équipements publics sont également présents.

L'aménageur, surtout une SEM, n'est jamais qu'un outil entre les mains des élus. La programmation est donc déterminée par la collectivité locale, dans le cadre d'une **volonté politique qui se décline dans tout Paris et qui consiste à réunir dans chaque secteur l'ensemble des composantes qui font la vie d'un quartier** : on y travaille, on y dort, on y achète, on s'y divertit, on fréquente des espaces publics. Densité, en effet, ne signifie pas rareté des espaces publics : François Leclercq a notamment imaginé une forêt linéaire qui parcourra bientôt le quartier d'est en ouest, véritable corridor de biodiversité.

Macdonald est donc une déclinaison sur 165 000 m² de ce programme global. Notons que cette répartition a été pensée de manière opérationnelle à partir de la réalité physique des terrains constructibles, c'est-à-dire qu'elle tient compte des spécificités de chaque

« La volonté affirmée dans toutes les opérations de la Ville de Paris de créer des nouveaux quartiers à la fois denses et multifonctionnels aboutit très vite, lorsqu'il faut la traduire opérationnellement, à l'obligation de superposer les programmes. »

secteur : ainsi l'entrepôt Macdonald a un potentiel de réalisation de logements plus important que d'autres sites qui sont au droit du périphérique et qui pour des raisons de nuisances ne pourront pas en accueillir autant.

Or, la volonté affirmée dans toutes les opérations de la Ville de Paris de créer des nouveaux quartiers à la fois denses et multifonctionnels aboutit très vite, lorsqu'il faut la traduire opérationnelle-

ment, à l'obligation de superposer les programmes. **Cette nécessité va à l'encontre, il faut bien le dire, du souhait des investisseurs** : les investisseurs de bureaux préfèrent les bâtiments qu'ils maîtrisent complètement, avec un seul locataire. D'un autre côté, il existe actuellement un besoin de plus en plus crucial de locaux pour les PME-PMI, et les grands plateaux accueillant un utilisateur unique ne sont pas nécessairement les mieux adaptés au regard de la localisation du projet et du type d'emplois tertiaires dont on souhaite soutenir le développement. Concernant le logement, certains bailleurs ne souhaitent pas non plus un démembrement de leur propriété, avec des rez-de chaussée dont les droits réels pourraient appartenir à d'autres. Cette précision est utile, car nous avons mis en place sur la ZAC Claude Bernard un système un peu particulier : tous les pieds d'immeubles sont contrôlés par une autre SEM de la ville qui dispose de droits réels au travers de baux emphytéotiques pour garantir l'implantation de commerces répondant aux besoins du quotidien dès les premières occupations par les habitants et les salariés. **La mixité verticale fait donc sens dès lors que l'on veut densifier la ville tout en proposant une grande diversité de programmes, mais c'est un sujet complexe au regard des investisseurs ainsi que sur le plan de la conception architecturale et urbaine**, puisqu'il faut gérer au niveau des pieds d'immeubles des intérêts totalement contradictoires en termes d'accès. L'aménageur a donc dû gérer l'ensemble de ces intérêts parfois divergents, tout en se confrontant à la gestion assez complexe sur le plan juridique des droits de vue et de servitudes : la forte densité constitutive du projet ne pouvait se faire au détriment des vues de chaque bureau, de chaque logement.



Perspective de l'entrepôt Macdonald après réhabilitation.

© FA-A-XDGA-RosotA

Une autre difficulté majeure de l'opération Macdonald est de faire collaborer 15 maîtres d'œuvre et 15 investisseurs qui assument chacun une part de risque. Cette reconversion est à la croisée de l'opération d'aménagement et de l'opération immobilière, et tire même beaucoup plus vers cette dernière puisque la SAS a racheté un bâti existant qu'elle a revendu à des investisseurs, augmenté des capacités de construction supplémentaires.

Cette mixité verticale des programmes a-t-elle permis d'initier des mutualisations d'espaces ?

Dans ce registre, la première initiative a été prise par la Semavip sur la ZAC de la Porte des Lilas avec le premier parking mutualisé, sur la base du constat que les places ne sont pas occupées toute la journée : on minimise donc le nombre de places créées en accroissant leur taux d'utilisation. Cette mesure a été reconduite sur les ZAC Claude Bernard et Macdonald, où l'on trouve des parkings privés mais soumis à des cahiers des charges imposés au moment des cessions et qui visent à une ouverture au public avec une utilisation rotative

de l'espace. Celui de Claude Bernard est en service, celui de Macdonald ouvrira en 2015.

La mutualisation des espaces est effectivement une question importante lorsque l'on construit la ville sur la ville : l'enjeu est de savoir si l'on densifie ver-

« La mutualisation des espaces est une question importante lorsque l'on construit la ville sur la ville. »

ticalement les programmes mais aussi de réfléchir à ce que l'on peut mutualiser, évitant ainsi de consommer en doublon des espaces intégrés dans chacun des programmes. Lorsque nous avons travaillé sur les bureaux de Claude Bernard, nous avons mené une réflexion sur les espaces partagés via l'organisation d'un *workshop* entre les trois architectes impliqués et l'aménageur. Concrètement, cela a donné lieu à un restaurant d'entreprise partagé entre les trois immeubles tertiaires de la ZAC et à un espace partagé de circulation devant les immeubles, qui permet à chacun de rejoindre facilement ledit restaurant interentreprises ou le parking mutualisé par exemple. ■

Reconstruire la ville sur elle-même, pour de nouveaux usages immobiliers

Concevoir l'immeuble de manière à le doter d'usages diversifiés, mais aussi à laisser la porte ouverte à de nouveaux usages, c'est prévenir efficacement son obsolescence : on voit ici que l'enjeu de mixité des usages se pose dans le temps aussi bien que dans l'espace. L'optimisation de sa résilience face aux mutations économiques et sociétales accélérées s'impose comme un levier d'action essentiel pour mettre un coup d'arrêt à l'étalement urbain, au profit de la reconstruction de la ville sur elle-même. A travers un entretien avec Olivier Estève, Directeur général délégué de Foncière des Régions, et avec l'architecte Françoise-Hélène Jourda, cette section de chapitre met en lumière la nécessaire flexibilité de l'immeuble de demain, condition de sa reconversion dans de nouveaux usages, c'est-à-dire de l'allongement de sa durée de vie.

Entretien avec Olivier Estève Directeur général délégué de **Foncière des Régions**, Paris



© O. OUDAH

Olivier Estève est Directeur général délégué de Foncière des Régions. La foncière accompagne les entreprises dans leur stratégie immobilière, y compris s'agissant de restructurations et de rénovations. Dans cet entretien, il met justement l'accent sur la reconstruction de la ville sur la ville comme modèle alternatif de développement pour les entreprises comme pour l'urbain, dans une optique de durabilité accrue.

Comment la reconstruction de la ville sur elle-même participe-t-elle à la construction de la ville de demain ?

Le principal enjeu pour demain sera la manière dont on utilisera notre territoire, et notamment comment on continuera à développer les villes de manière harmonieuse tout en améliorant l'existant. **La reconstruction de la ville sur la ville consiste justement à prendre en compte à la fois l'évolution de plus en plus rapide**

des besoins de la société et la tendance à la décroissance des moyens financiers des collectivités. A cela s'ajoutent les enjeux croissants en termes de développement durable, avec notamment la question de la lutte contre l'étalement urbain. La consommation du territoire peut parfaitement être limitée grâce à l'optimisation des ressources existantes : pour permettre aux individus de se déplacer dans de bonnes conditions entre leur domicile et leurs lieux de travail, il faut mutuali-



© H4 Group

Euromed Center à Marseille, France.

ser les infrastructures de transports à l'échelle de la ville ou de la région – une nécessité qu'intègrent les réflexions sur le Grand Paris – et concentrer les efforts et les moyens dans les lieux où l'on touche la plus importante population. C'est bien dans cette optique que se pose la question de la reconstruction de la ville sur la ville : l'heure n'est plus à la création de nouvelles villes comme on a pu le faire dans les années 1960. La ville est un organisme

« Le contexte économique actuel ne plaide pas pour une augmentation du parc car à la faible croissance actuelle s'ajoute la réalisation d'immeubles de plus en plus efficaces. »

extrêmement complexe : au-delà de sa dimension fonctionnelle, elle est également un assemblage culturel et historique. Il s'agit donc surtout de faire évoluer la ville existante, en respectant notamment ces éléments.

La transformation du patrimoine existant est à la fois du ressort des collectivités publiques et d'un ensemble d'acteurs privés, dont Foncière des Régions fait partie. Les représentants politiques ont un rôle fon-

damental à jouer puisqu'ils portent une vision long terme et réfléchissent aux évolutions de la société. De plus en plus, on assiste à une co-construction avec les acteurs privés, en associant investissements publics et privés. Les acteurs ont davantage à se réunir pour réfléchir ensemble aux évolutions possibles d'un territoire. La reconstruction de la ville sur la ville s'impose d'autant plus qu'il n'est pas question de déplacer des populations : **il faut en revanche reconstruire à l'échelle humaine, retrouver la dimension du quartier, le lien social.**

Plus précisément, si l'on évoque les bureaux en Île-de-France, le cœur de métier de Foncière des Régions, le contexte économique actuel ne plaide pas pour une augmentation du parc car à la faible croissance actuelle s'ajoute la réalisation d'immeubles de plus en plus efficaces nécessitant de moins en moins de mètres carrés par utilisateur (espaces partagés, nomadisme, efficacité des plans, etc.).

De ce constat global, il ressort que les immeubles anciens et les quartiers tertiaires existants, déjà dotés d'un certain nombre d'infrastructures de services, doivent

faire l'objet de réflexions sur la manière de les faire évoluer, de les rénover, éventuellement de les densifier, au lieu d'opter immédiatement pour la construction d'un nouvel immeuble. Si chez Foncière des Régions nous croyons beaucoup au quartier d'affaires de La Défense, c'est parce qu'il intègre toutes les dimensions positives du succès. Un des enjeux de la reconstruction de la ville sur elle-même est aussi d'être capable de gérer le facteur temps. À ce titre, on peut considérer que l'opération **Euroméditerranée** à Marseille a été menée relativement rapidement compte tenu de son ampleur, même si la réalisation de sa première phase aura pris 25 ans ! Cette reconstruction de la ville doit son succès à son atout principal : la reconquête de son littoral qui exploite le plein potentiel de ce territoire.

Quels sont les principaux facteurs qui poussent les entreprises tertiaires à restructurer leurs biens immobiliers ?

Il y a deux motivations principales : la première est la lutte contre l'obsolescence des bâtiments en vue de l'amélioration du confort des utilisateurs. Aujourd'hui, les grandes entreprises font évoluer leur organisation du travail : la recherche de la performance et de la flexibilité est au cœur de leurs projets immobiliers. Les actifs sont notamment repensés pour favoriser une plus grande transversalité.

La seconde motivation a des fondements économiques : **il s'agit d'optimiser les coûts immobiliers. Mais si la logique économique reste évidemment au cœur des décisions immobilières, les grandes entreprises ont affiné leur stratégie immobilière et elles ne raisonnent plus uniquement en coût au mètre carré.** Aujourd'hui, la logique

est davantage centrée sur la manière de faire de meilleurs mètres carrés ! Les utilisateurs s'efforcent ainsi d'évaluer le coût global (coût par poste de travail) mais aussi les coûts sociaux, c'est-à-dire le gain possible en termes d'efficacité et de productivité. Une entreprise positionnée sur un secteur très compétitif, qui cible des collaborateurs très jeunes, va privilégier une localisation en centre-ville, dans un environnement dynamique et riche en services, ainsi qu'un immobilier laissant la place à des espaces plus désstructurés : foyers, salles de repos, zones de rencontres, cafétéria ouverte toute la journée pour des réunions dans un cadre plus informel. Des entreprises plus traditionnelles, quant à elles, vont préférer des immeubles très fonctionnels avec des grands plateaux propices à l'*open-space*, pour se donner de la flexibilité dans l'organisation des équipes. L'équation comprend donc bien sûr le loyer, mais aussi les coûts d'exploitation et le nombre de mètres carrés par personne. Ce dernier critère est fondamental : la première source d'économie lors d'un déménagement provient souvent de la superficie. Il arrive même que des entreprises payent plus cher le mètre carré à l'issue de leur déménagement tout en faisant des économies grâce à la réduction de la surface par collaborateur et du nombre de sites.

« Aujourd'hui, les locaux d'une entreprise doivent pouvoir accompagner les évolutions de sa stratégie et s'adapter à sa croissance. »

La performance d'une entreprise et la qualité de ses espaces jouent également sur l'absentéisme ; une bonne localisation ainsi qu'une bonne offre de services

permet une plus grande flexibilité aux collaborateurs, qui seront davantage disponibles et efficaces.

L'immobilier est un facteur d'attractivité et les entreprises l'ont bien compris. Les cycles économiques se raccourcissent, poussant les entreprises à privilégier les solutions immobilières qui leur

donnent de la flexibilité dans le temps et dans l'espace. Aujourd'hui, les locaux d'une entreprise doivent pouvoir accompagner les évolutions de sa stratégie et s'adapter à sa croissance. La globalité du parc doit également être flexible : certaines entreprises choisissent d'être propriétaire d'une partie de leur parc et de louer le reste pour accroître cette flexibilité. Le cœur de la stratégie de Foncière des Régions est d'arriver à construire un partenariat long terme avec un utilisateur, permettant de concevoir et valoriser ensemble un patrimoine commun répondant aux besoins immobiliers de cet utilisateur.

Pour l'investisseur, quelles peuvent être les plus-values d'une stratégie d'investissement dans la transformation d'immeubles existants ?

Grâce à son expertise à 360 degrés, Foncière des Régions possède, en interne, les compétences lui permettant d'analyser la qualité et le potentiel d'un immeuble. L'immeuble doit présenter les fondamentaux de base pour une transformation, c'est-à-dire combiner a minima une bonne localisation et une qualité immobilière intrinsèque. Il s'agit ensuite de créer de la valeur en repensant l'immeuble bien implanté et bien conçu, pour procéder à une restructuration lourde et pouvoir ainsi proposer un produit en





Immeuble EDF à Talence, France.

phase avec le marché actuel qui répondra aux besoins d'usages d'un utilisateur. Par exemple, Foncière des Régions détient, à Levallois au nord-ouest de Paris, un immeuble dont le potentiel de restructuration est faible. Les équipes ont donc décidé de le démolir pour ensuite le reconstruire. Il aurait été en revanche absurde de démolir la tour CB21 à La Défense, alors qu'il suffisait de la remettre à niveau en termes de prestations techniques et de performances énergétiques. Néanmoins, l'immeuble a totalement été transformé et devient un actif neuf, dont l'image a complètement évolué. Sur le plan du développement durable,

Les gains peuvent être tout à fait spectaculaires : Foncière des Régions a restructuré, pour un grand utilisateur, un immeuble à Clermont-Ferrand, permettant de passer de 440 kilowatts-heures consommés par mètre carré et par an à seulement 139. Les émissions de CO₂ ont été réduites de 88 % et les coûts d'exploitation de 40 %. Cette restructuration de grande ampleur a donc permis d'intervenir sur l'ensemble des leviers à même de réduire l'empreinte environnementale : système d'exploitation (électrique, de chauffage), isolation, fenêtres.

La grande proximité avec ses locataires permet à Foncière des Régions d'avoir une connaissance fine et une excellente compréhension des problématiques de ces derniers. La satisfaction des utilisateurs finaux est primordiale. Les grandes entreprises se tournent de plus en plus vers des opérations clés-en-main, leur permettant d'obtenir un produit sur mesure, ce qui est le cas pour les campus de Dassault Systèmes et de Thales que nous avons développés à Vélizy-Villacoublay au sud-ouest de Paris. D'autres immeubles peuvent être plus facilement modulés pour accueillir plusieurs locataires. **C'est effectivement une**

« Sur le plan du développement durable, le principal enjeu actuel n'est pas de produire des immeubles neufs performants mais d'améliorer les performances de l'existant. »

le principal enjeu actuel n'est pas de produire des immeubles neufs performants (c'est désormais le cas) mais d'améliorer les performances de l'existant, qui représente un gisement de mètres carrés beaucoup plus important.

constituante de notre métier que d'intégrer cette dimension de modularité dans la conception de nos immeubles.

Peut-on aller jusqu'à imaginer un changement total de fonction de l'immeuble, degré ultime de la mixité des usages dans le temps ?

La modularité complète avec changement de fonction (un immeuble de bureaux qui accueillerait désormais des logements ou un hôtel par exemple) est très difficile à mettre en œuvre. Il y a quelques exemples - des immeubles haussmanniens qui accueilleraient des logements où l'on a ensuite implanté des bureaux, et qui retrouvent finalement leur usage initial. Mais les usages que l'on fait aujourd'hui de l'immobilier tertiaire rendent une transformation en logements plus complexe, notamment pour des raisons techniques. Il est déjà ambitieux d'imaginer des bâtiments qui, dans leur fonction, puissent évoluer dans le temps et s'adapter à la fois aux progrès technologiques et aux besoins évolutifs des utilisateurs. S'agissant en revanche

de la mutation de bureaux en hôtel, les fondamentaux structurels s'y prêtent plus aisément.

Le changement de fonction me paraît cependant devoir rester anecdotique. Si un parc tertiaire réunit toutes les conditions pour faire un excellent emplacement de bureaux (localisation, infrastructures de transports, services, etc.), ces caractéristiques premières ne devraient pas totalement évoluer et cela restera un bon emplacement de bureaux. Dans ce cas, seules deux situations peuvent pousser un investisseur à passer du bureau au logement. D'abord, cela peut être intéressant sur le plan financier, parce que le quartier a cessé d'être un quartier de bureaux et que le prix du logement est devenu plus élevé, comme dans certains quartiers de Paris. Le second cas concerne les bureaux devenus obsolètes qui seront transformés par défaut en un autre produit, parce que l'actif n'a plus d'avenir en tant qu'immeuble de bureaux. **Changer d'usage n'est pas une fin en soi**, et un immeuble sera toujours mieux adapté à du logement s'il a d'emblée été conçu pour cette fonction. ■



L'immeuble Silex 1 à Lyon Part-Dieu, France, après sa démolition-reconstruction.

Le point de vue de Françoise-Hélène Jourda

Architecte, fondatrice de Jourda Architectes, Paris



Pionnière de l'architecture responsable, Françoise-Hélène Jourda est connue pour son engagement écologique qui lui a valu de nombreux prix internationaux. Également directrice du département « Architecture et développement durable » de l'université technique de Vienne, elle nous livre dans cet entretien ses pistes pour un immobilier plus flexible voire réversible, donc plus durable.

En quoi la flexibilité et la réversibilité sont-elles deux caractéristiques essentielles de l'immeuble de demain ?

J'entends flexibilité et réversibilité de manière pure et dure. La flexibilité consiste à se laisser la possibilité de démonter une partie du bâtiment pour la réassembler autrement. La réversibilité signifie le démonter totalement pour le recycler ou le remonter ailleurs et selon une autre configuration. Il faut tenir compte de manière globale de cette double problématique : l'ensemble du bâtiment doit être entièrement démontable et recyclable tout en acceptant également des adjonctions, des volumes qui se superposent à lui-même, des extensions en balcon. Il est essentiel de penser l'immeuble en quelque sorte comme un Meccano – terme connoté très négativement en France mais que j'emploie ici au contraire de manière positive –, c'est-à-dire **comme un objet absolument déformable dans toutes ses composantes**.

L'enjeu sous-jacent est bien celui des générations futures. Lorsque l'on se réfère à la définition du développe-

ment durable que donne Gro Harlem Brundtland dans le célèbre rapport qui porte son nom – « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » –, on se rend bien compte que l'essentiel, ce sont les générations futures. Que va-t-on leur laisser et seront-elles heureuses de notre legs ? Tant que l'on persiste à employer des matériaux non renouvelables, non recyclables, non réutilisables, on les prive de ressources pour se développer.

Il faut donc concevoir des bâtiments dont l'espérance de vie dans leur forme

« Il faut concevoir des bâtiments dont l'espérance de vie dans leur forme originelle sera extrêmement faible. »

originelle sera extrêmement faible. On ne connaît pas les besoins futurs, d'autant moins dans un contexte d'accélération de l'histoire. Quid de 2050 ? Personne ne peut répondre à cette question. L'architecte doit en tenir compte, au prix d'un renoncement à laisser sa marque sur la planète par un grand bâtiment en béton voué à durer au moins trois siècles. Cela implique de

laisser de côté son ego, ce qui est compliqué pour un architecte aussi bien que pour un maître d'ouvrage ou un politique. C'est la raison pour laquelle je plaide pour que la propriété artistique des architectes ne soit pas de 50 ans comme aujourd'hui, et que l'on puisse leur imposer de modifier leurs bâtiments. Ces derniers ne doivent pas être considérés comme un patrimoine indestructible, surtout dans un contexte où il faut se soucier de limiter la consommation de foncier. **Il est temps de faire une pause en matière de nouvelles constructions.**

On entend parfois parler de « ville jetable », avec toutes les connotations négatives que comporte une telle formule. Elle n'est pas dépourvue de sens, mais seulement si « jetable » signifie « jetable au berceau » : *cradle to cradle*, du berceau au berceau – pour reprendre le titre de l'ouvrage de McDonough et Braungart³, qui explique que ce que l'on produit, ce que l'on achète aujourd'hui doit finir par retourner à la nature. Alors, ville jetable, oui, mais jetable et recyclable immédiatement. Pas jetable à la poubelle en produisant des déchets.

Quels sont les principaux leviers architecturaux pour garantir la flexibilité et la réversibilité des bâtiments que vous concevez ?

Tout est lié à la question des matériaux et des méthodes de construction. Or jusqu'à présent, on a surtout construit avec des matériaux de construction qui n'étaient pas flexibles, encore moins réversibles, c'est-à-dire notamment avec du béton, qui a de grandes difficultés à être démolé, décomposé et recyclé. Il existe également des bâtiments en acier. Mais ce matériau qui a besoin

d'être protégé au feu, nécessite d'être enrobé de peintures intumescentes ou de plaques de plâtre qui réduisent également ses capacités à être modifié ou démonté. Le seul matériau qui existe aujourd'hui et qui serait bien adapté à cet enjeu pour l'immeuble est la pierre – ou éventuellement la brique –, que l'on trouve typiquement dans les immeubles haussmanniens et qui peut être percée, démolie partiellement, récupérée pour être réassemblée dans un autre ou dans le même bâtiment. **Il y a donc très peu d'exemples de bâtiments réversibles aujourd'hui, en France en tout cas.** Les seuls bâtiments réversibles que l'on connaisse sont plutôt des bâtiments en bois, qui ont été construits dans un milieu rural ou périurbain et dont la fonction a fini par être complètement démodée par rapport à la demande actuelle, si bien qu'ils ont généralement été démolis.

Il existe donc bel et bien aujourd'hui un matériau de construction qui n'a rien de nouveau mais qui est redécouvert et remis à l'échelle des problèmes actuels : il s'agit du bois, qui est à la fois un matériau renouvelable – c'est essentiel pour

« Il existe aujourd'hui un matériau de construction qui n'a rien de nouveau mais qui est redécouvert et remis à l'échelle des problèmes actuels : il s'agit du bois. »

les générations futures –, un matériau recyclable et un piège à carbone. Cela permet d'économiser l'énergie grise du bâtiment, dont la part devient très importante dans un bâtiment qui consomme de moins en moins d'énergie. Enfin, le bois est parfaitement apte à être préfabriqué, donc à alimenter un chantier en centre-ville de manière extrêmement simple.

J'ai inauguré en novembre 2013 la **halle Pajol** dans le 18^e arrondissement de

3 - W. McDONOUGH et M. BRAUNGART, *Cradle to cradle. Créer et recycler à l'infini*, Éditions Alternatives, 2011.



© AXEL TICHE DAHL

La halle Pajol dans le 18^e arrondissement de Paris.

Paris, qui est en bois. Il n'y a pas de difficultés. Je construis en bois autour de Paris également - pas tout en bois, parce que les moyens économiques ne suivent pas toujours, mais toutes les façades sont en bois et certaines de mes réalisations sont totalement en bois.

Il importe de s'intéresser également aux façades : lorsque vous modifiez l'organisation d'un lieu, vous êtes obligé de changer les façades - rien n'interdit de les garder, mais se retrouver avec une cloison au milieu d'une fenêtre est tout de même problématique. Je ne construis donc jamais de bâtiment avec des façades qu'on appelle lourdes, c'est-à-dire en béton, quasiment impossibles à modifier. C'est aussi la raison pour laquelle je positionne des passerelles techniques à l'extérieur, pour laisser ouverte la possibilité d'isoler une pièce, de transfor-

mer sa baie et d'y rajouter une porte-fenêtre par exemple. L'immeuble à énergie positive que j'ai conçu à Saint-Denis au nord de Paris est une illustration, justement, de ces immeubles qui sont totalement flexibles, avec une enveloppe qui n'est pas porteuse et une façade qui est « molle », en bois, isolée, avec un revêtement extérieur en zinc. Elle peut être modifiée quand on le veut, et on trouve d'ailleurs des

« Concevoir un bâtiment en facilitant une modification des partitions internes n'est qu'une demi-flexibilité. »

galeries techniques devant toutes les fenêtres.

Réfléchir à la modularité intérieure est devenu classique et n'est plus une problématique de premier ordre. Faire des cloisons mobiles, par exemple, est devenue chose courante. Avoir des espaces qui soient fluides, sans murs de recoupement, n'est plus un défi technique pour la plupart des concepteurs. Dégager la façade des structures porteuses en la faisant passer devant



© AXEL TICHE DAHL

La halle Pajol dans le 18^e arrondissement de Paris.

ou derrière et avoir, pour ainsi dire, une façade « molle » est en revanche un parti pris fort, pas encore assez diffusé. Toutefois, concevoir un bâtiment en facilitant une modification des partitions internes n'est qu'une demi-flexibilité.

Peut-on véritablement transformer l'usage d'un bâtiment à un coût raisonnable ?

La transformation de bureaux en logements est effectivement complexe si l'on considère les immeubles de bureaux tels qu'on les construit actuellement. Le problème est d'abord économique et tient à la **typologie des bâtiments**. Ces derniers sont généralement beaucoup trop larges pour être mutés en logements. Pour créer un logement sain, les immeubles de bureaux de 12 mètres conviennent bien. Quand on passe à 16 mètres, c'est plus complexe, et il y a d'ailleurs peu d'immeubles de cette trame en France. Quand on passe à 18 mètres, l'équation devient très complexe. À 24 mètres, elle est franchement impossible.

Cette question de typologie et de profondeur se double de celle du nombre de cages d'escalier et d'ascenseurs, qui n'est pas suffisant. Si on souhaite des logements intelligents, donc traversants, cela ne fonctionne que si l'on trouve trois, tout au plus quatre logements par palier. Cela implique donc de multiplier le nombre de circulations verticales. Le reste est une question de coût. Lorsque l'on dresse le bilan des obstacles à de telles transformations, on constate qu'ils sont tout de même nombreux : lorsque l'on construit du bureau, par exemple, on ne met pas de balcons, qui font en revanche l'objet d'une demande importante des habitants. J'ai tenu compte de cette problématique sur un immeuble de bureaux que j'ai construit à Vienne, en Autriche,



Immeuble Mediacom à Saint-Denis, au nord de Paris.

et qui a des balcons et des terrasses ; il se trouve que la programmation a été modifiée tardivement et que les deux derniers niveaux sont devenus des logements en cours de chantier à la demande du maître d'ouvrage, et cela n'a pas posé de problème. Ces balcons étaient conçus pour le bien-être des travailleurs, mais nous avons toujours raisonné en prévoyant que le bâtiment puisse héberger d'autres fonctions. Lorsque l'on construit un immeuble de bureaux aujourd'hui, il faut imaginer qu'on puisse y mettre des logements dans l'avenir. Anticiper les transformations épargne des travaux trop lourds et coûteux qui remettraient en cause la viabilité du projet.

Dans l'immeuble haussmannien, qui a deux façades porteuses avec des fenêtres régulièrement réparties, on s'est aperçu qu'on pouvait y héberger à peu près ce que l'on voulait. Les écuries du rez-de-chaussée sont devenues des boutiques, les appartements nobles des premiers étages sont devenus des bureaux. Ces bâtiments haussmanniens ont une grande pérennité, notamment parce qu'ils sont construits en pierre et sur une trame extrêmement simple. Je pense qu'il faut aussi

retourner à des basiques comme celui-ci, et que la façade-rideau, au sens où elle serait vitrée sur toute sa hauteur, relève désormais du passé. En revanche, une façade-rideau qui soit non porteuse, simplement accrochée en bout de plancher, a tout son intérêt et reste idéale en terme d'isolation.

Si l'option laissée à une mixité temporelle des fonctions fait sens, je ne suis pas convaincue qu'il en soit de même pour la mixité verticale à l'échelle de l'immeuble : la mixité horizontale est d'une conception et d'une gestion moins complexes, et aboutit à des résultats tout aussi probants en termes d'animation urbaine. Il est important, cela dit, d'installer du commerce et des activités en rez-de-chaussée, pour animer la façade sur rue à hauteur des circulations.

Dès lors, quel sens donnez-vous à la mutualisation d'espaces, même si celle-ci s'effectue seulement entre usages semblables de l'espace ?

Dans ce registre, on évoque souvent les parkings qui peuvent facilement être mutualisés, de même que tout ce qui est en sous-sol ainsi que les

espaces collectifs de circulations. Au-delà, il n'est pas certain qu'on y arrive. Mais il est évident que **les pratiques de mutualisation sont en**

train de se diffuser en France.

Elles sont répandues en Allemagne et en Autriche depuis plusieurs années. Il existe en Allemagne un immeuble de logements construit dès

1997, dont le rez-de-chaussée comprend une laverie collective, des lieux de repassage et de séchage collectifs, des salles de jeux pour les enfants, et sur les toitures des jardins plantés collectifs, sans compter des salles de réunions et des chambres d'amis partagées. La France a donc encore un certain nombre de leçons à recevoir.

A l'échelle de l'entreprise, des processus similaires ne posent pas de problèmes tant qu'ils sont menés en interne. Entre entreprises, c'est certainement plus délicat, mais cela peut être réalisé au niveau des restaurants d'entreprise ou des salles de repos, par exemple. Le milieu de l'entreprise, en-dehors de cela, est probablement encore trop fermé pour se prêter à des expériences plus poussées dans ce domaine. ■

« La mixité horizontale est d'une conception et d'une gestion moins complexes que la mixité verticale, et aboutit à des résultats tout aussi probants en termes d'animation urbaine. »

La mixité des fonctions au service de l'optimisation énergétique

Exploiter la multiplicité des usages tout en se conformant aux impératifs de développement durable implique une conception de la mixité qui dépasse la simple juxtaposition des fonctions. Partager une même structure bâtie est une première étape ; partager de l'énergie en est une seconde, qui tire pleinement parti de la coprésence de différents utilisateurs, de l'habitant au commerçant en passant par l'entreprise. Alain Maugard, de Qualibat, nous offre l'expertise d'un certificateur sur l'avenir du partage énergétique dans les projets mixtes.

Entretien avec Alain Maugard **Président de Qualibat, Paris**

En tant que Président de Qualibat, organisme de qualification et de certification des entreprises du bâtiment, mais aussi en tant que membre du groupe de travail RBR 2020 (Réglementation bâtiment responsable), Alain Maugard est un observateur attentif des enjeux énergétiques dans le domaine immobilier. Il présente dans cet entretien les liens qui unissent densité, mixité et optimisation énergétique, et met en regard les différentes échelles pour penser la ville durable.



© Bruno Lévy

En quoi les notions de densité et de mixité fonctionnelle sont-elles vectrices d'économies d'énergie pour la ville de demain, favorisant ainsi sa durabilité ?

Densité, mixité et consommation énergétique sont effectivement des enjeux fortement corrélés. En termes quantitatifs, c'est bien la civilisation urbaine et ses modes de vie associés qui ont accru la dépense énergétique. Lorsque la société était en majorité rurale, elle était autonome en énergie, grâce à l'utilisation des ressources locales. L'essor au XIX^e siècle d'autres vec-

teurs d'énergie – charbon, machine à vapeur puis pétrole et gaz – s'est fait en se dégageant complètement des idées d'autonomie et de circuits courts et fermés. La dernière révolution énergétique – avec le pétrole – a permis un usage massif de l'automobile qui a lui-même abouti à un denserment et une dédensification de la ville. On a dès lors assisté à l'extension de cette ville très étendue et dilatée, davantage consommatrice d'énergie. La ville dense, intense, offre à l'inverse des solutions plus immédiates. Même compte tenu des progrès de l'industrie automobile, les transports en commun

seront toujours plus économes en énergie – l'autre enjeu étant celui de la consommation de surfaces naturelles et agricoles et de l'extension des infrastructures qui s'ensuit.

La première logique consiste à dire que **les transports en commun ne sont viables qu'à partir d'une certaine densité**. La mixité des fonctions, elle, ajoute un élément : si l'on veut privilégier les mobilités douces qui ne sont adaptées qu'à des distances réduites, il importe de diminuer l'amplitude des trajets, ce qui implique de trouver dans un périmètre rapproché un grand nombre et une diversité de services. C'est là tout le bénéfice des mini-centralités à l'échelle de l'îlot et du quartier, ce dont on s'était éloigné avec des distributions en supermarchés périphériques accessibles uniquement par l'automobile. L'alternative prend donc la forme de déplacements plus fréquents, plus rapides, plus conviviaux, réalisables à pied ou à vélo, suivant un autre mode de vie à base de mobilités douces. **Densité et mixité sont donc à ce titre très complémentaires.**

Ce changement de mode de vie, loin d'être une contrainte, peut être perçu comme un plaisir nouveau, une opportunité. Cela invite à des réflexions sur les temps de la ville pour prendre en compte, par exemple, l'indisponibilité en journée des travailleurs. Les grandes enseignes commerciales, elles, réinvestissent les plus petites surfaces de proximité qui ont été identifiées comme une demande forte par les études prospectives. Si l'on tient aussi compte du commerce électronique, on voit se dessiner un autre schéma, celui de la proximité.

Le bâtiment est-il la bonne échelle de réflexion sur les économies énergétiques ?

En quoi sa programmation peut-elle les favoriser ?

C'est une question importante qui appelle une **réflexion sur l'économie circulaire**. Ce sont les acteurs du bâtiment qui ont initié le mouvement avec le fameux bâtiment à énergie positive (BEPOS), véritable révolution qui a été inscrite dans la **loi Grenelle I** votée à l'unanimité à horizon 2020. De plus, il n'y a pas d'obstacles techniques à la réalisation de tels bâtiments.

Or, si le bâtiment est à énergie positive, il produit de l'énergie plus qu'il n'en consomme. Le problème reste qu'il en produit à certains moments, qui ne sont pas nécessairement les moments où l'on consomme. Nous sommes donc **face à un problème de temporalité**, dont la solution basique est de réinjecter l'énergie produite dans le réseau en vue d'un usage ultérieur. On dissocie donc moment de la production et moment de la consommation. D'autre part, face au succès des énergies renouvelables – éoliennes, photovoltaïques – est apparu le problème de l'intermittence : quand l'énergie renouvelable arrive en masse et qu'on a déjà suffisamment d'énergie, le prix de celle-ci s'effondre et même les centrales à gaz ne sont plus du tout rentables.

Une solution de bon sens consiste donc à promouvoir l'autoconsommation au sein-même du bâtiment producteur. Cette solution peut notamment s'appuyer sur une politique tarifaire qui la favorise par rapport à la revente de la totalité de la production. Dans cette perspective d'autoconsommation, il est possible d'être plus performant au niveau du bâtiment, et même de plusieurs bâtiments, voire de

2000 watts

C'est l'idéal de « puissance » à atteindre par tête et par an au niveau mondial.

l'îlot, du quartier et pourquoi pas de la ville. Si l'on considère l'échelle du bâtiment, on sait bien que les consommations d'électricité et de chaleur par les bureaux et les logements ne se font pas aux mêmes moments de la journée – le logement est inoccupé dans la journée, en tout cas ceux des ménages d'actifs. En revanche, il faut chauffer les lieux de travail. Le soir, on ne sait pas quoi faire de la chaleur des bureaux qu'on pourrait employer à chauffer les logements. La première idée est donc que le tertiaire est complémentaire du logement pour l'électricité et la chaleur, et qu'il y a tout intérêt à jouer avec les fonctions différentes du bâtiment, ou des bâtiments si la distance reste rapprochée. La seconde idée est que même en présence d'une fonction urbaine unique, les modes de vie des différents occupants sont toujours en partie décalés : pour les logements par exemple, tout le monde ne se lève pas et ne se couche pas à la même heure, certains travaillent de nuit, les retraités, eux, sont là même durant la journée. Au fond, il s'agit de jouer sur le foisonnement et la diversité des consommateurs potentiels d'énergie pour atténuer l'effet de pointe, aussi bien en production qu'en consommation. Le problème des pics de consommation est très important, parce que ce sont eux qui génèrent des coûts d'infrastructures considérables. L'idée qu'un quartier, un îlot, un bâtiment puisse vivre en autonomie totale pendant ne serait-ce que deux ou trois heures, c'est-à-dire sans faire appel au réseau, est très intéressante. **La mixité fonctionnelle doit donc exister à une échelle assez fine, pour que les échanges aient un sens – tandis que les longues distances génèrent de la déperdition.** Résoudre ce problème de l'appel de puissance permet ainsi de réduire le dimensionnement du réseau. Être en autoconsommation pendant

un certain nombre d'heures est plus facile à plusieurs que dans un seul bâtiment monofonctionnel. C'est là tout l'intérêt d'un mode de fonctionnement collaboratif, et ce raisonnement reste valable à l'échelle de l'îlot, du quartier et même de la ville où les complémentarités sont tout aussi évidentes. Dès lors, on découvre une nouvelle économie dans laquelle chacun est à la fois producteur et consommateur. Premièrement, l'expérience montre qu'un producteur est un consommateur plus responsable : on le constate dans les premiers bâtiments tertiaires à énergie positive, où les utilisateurs participent volontiers, sur le mode du challenge, au défi de l'optimisation de la consommation. Deuxièmement, de nombreuses initiatives énergétiques peuvent émerger de l'usage de la technologie : en se regroupant, plusieurs immeubles peuvent former un collectif de producteurs mais aussi d'acheteurs d'une énergie qu'ils pourraient s'échanger en fonction de leurs besoins et de leurs capacités d'autoconsommation. Beaucoup parient sur un modèle un peu équivalent à celui de l'échange d'informations, mais pour l'énergie électrique voire des paquets de chaleur, sous forme de réseaux au

« Il est essentiel de jouer sur le foisonnement et la diversité des consommateurs potentiels d'énergie. »

sein desquels on échange : c'est une économie d'échange et de partage, horizontale et ouverte, partiellement inspirée des idées de Rifkin. D'une manière générale, le principe est de gagner en autonomie dans la ville, du bâtiment jusqu'au quartier. Cette autonomie a été détruite par un excès de mondialisation, lui-même permis par l'effondrement des coûts de transport.

Il faut refonder la notion d'économie territoriale qui offre des marges de manœuvre très intéressantes.

« L'autonomie des systèmes économiques locaux a été détruite par un excès de mondialisation, lui même permis par l'effondrement des coûts de transport. Il faut refonder la notion d'économie territoriale. »

Un autre exemple peut être pris à l'échelle de la ville, où circulent des eaux en profondeur à température constante : elles sont donc une source de calories en hiver et de frigories en été. Un cabinet d'études thermiques, qui cherchait à ce que ses locaux soient à énergie positive, s'est mis en relation avec un parking à proximité pour faire usage de son air. Comme cet air est à température constante, une pompe à chaleur peut en effet récupérer cette chaleur pour chauffer des bureaux.

Il faut donc avoir **une intelligence systémique à toutes les échelles**. La monofonctionnalité nous a appauvris, et ce de manière volontaire - l'énergie était très abondante et il fallait bien des consommateurs en proportion équivalente. Désormais, le challenge de diviser par deux la consommation rend particulièrement inventif.

Constatez-vous l'émergence d'expériences concluantes qui mettent en œuvre cette intelligence systémique ?

Issy Grid, à Issy-les-Moulineaux au sud-ouest de Paris, en est un bon exemple. Ce *smart grid* est né à l'initiative d'acteurs du bâtiment, notamment Bouygues Immobilier et sa nouvelle entité, *Bouygues Énergie et Services* qui fait office d'intermédiaire en **fédérant producteurs et consommateurs en coopératives pour obtenir**

le meilleur prix de l'énergie, à la vente comme à l'achat. C'est pour ainsi dire, l'invention d'une économie locale.

Les *smart grids* impliquent que les acteurs de l'immobilier concentrent leurs efforts sur deux points : d'une part, le regroupement de producteurs occupants et de consommateurs occupants, d'autre part, le maintien d'une marge de manœuvre pour les collectivités territoriales mieux à même de soutenir des initiatives innovantes que les gros distributeurs. Cela conduit à **la société de l'échange** : vous pouvez décider de monétariser votre vente et votre achat d'énergie, mais vous pouvez aussi décider de leur donner une valeur d'échange, sur le modèle du troc.

La valeur sous-jacente est celle de *l'utilité* (voir entretien avec Stéphane Hugon). L'idée de remettre la mondialisation à sa juste place, ce pour quoi elle est indispensable, et de ne pas la laisser envahir tous les champs, est également valable concernant le travail : ne rémunérer que le travail spécialisé dans une usine ou un bureau, donc avoir limité l'utilité sociale de l'individu à son travail classique en ayant enlevé les utilités plus quotidiennes, plus territoriales - de proximité - est très discutable. Le projet d'échanger des services donne une utilité aux individus qui ont du temps libre. Il ne s'agit pas de charité ni d'engagement associatif, mais bien de réinventer une économie de l'échange et des services, moins complexe, artificielle et cloisonnée - et le bâtiment est au cœur de cette transformation. **La fonction immobilière, qui était une fonction pauvre, s'est spécialisée et professionnalisée** ; elle réfléchit désormais aux services et au concept-même du bureau.

Quel regard portez-vous sur la mutualisation des surfaces en général (parkings, espaces de circulation, postes de travail) ?

Au-delà des initiatives de partages au sein d'un même immeuble neuf, on peut tout à fait imaginer partager avec des bâtiments existants, plus anciens. Il existe nombre de dents creuses qui, en étant construites, pourraient transformer l'ensemble de l'îlot des bâtiments existants. Lorsque des bureaux s'installent dans un espace avec des logements préexistants, que partagent-ils, qu'offrent-ils au collectif ? **En quoi ces différentes fonctions peuvent-elles « faire équipe » ?** C'est là tout l'enjeu, et les nouveaux bureaux deviendront l'attraction s'ils parviennent à apporter plus que leur bâtiment en lui-même.

Si l'on considère la question des ascenseurs : malgré la promiscuité qu'ils imposent, ils ne sont guère propices à des moments de convivialité. Comme les escaliers sont simplement des escaliers de secours, ils ne le sont pas non plus. Certains architectes ont donc réfléchi à faire de l'escalier un lieu de rencontres, en les rendant presque ludiques, en donnant envie de s'y asseoir, en organisant l'immeuble de manière à ce que tous les utilisateurs aient à les emprunter : un lieu d'échanges, qui réduit considérablement l'usage de l'ascenseur entre deux niveaux. Ce n'est pas une régression : c'est un autre modèle, plus jouissif.

Si l'on considère, enfin, la question des parkings, il est absurde que les Plans d'Occupation des Sols imposent quantité de parkings séparés pour les bureaux et les logements. L'intelligence qui consiste à partager des parkings fait sensiblement baisser les coûts, les économies réalisées pouvant être réinvesties pour œuvrer à rendre le bâtiment BEPOS.

Le zonage - et la séparation production/consommation en est une forme - trahit une certaine paresse intellectuelle. La croissance ne passe pas que par la relance du pouvoir d'achat, mais aussi par d'autres modes de vie qui nous font créer d'autres produits et services, de telle sorte que nous ne consommons pas plus, mais différemment.

Nous vivons une période d'inventivité sociologique, dont le numérique est un puissant facilitateur. L'instantanéité et l'accessibilité de l'information décuplent les possibilités d'échanges. Il faut savoir observer les signaux faibles d'initiatives d'échanges, parfois menées par les particuliers : par exemple, proposer sa place de parking en journée si l'on se rend au travail en voiture, et ce en échange d'autre chose. Cette éco-

« L'instantanéité et l'accessibilité de l'information décuplent les possibilités d'échanges. »

nomie de l'échange n'est pas propre aux pays en voie de développement : elle est aussi propre à nos temps modernes, et le métabolisme des villes peut changer très vite. C'est l'enjeu de la chronotopie des lieux, qui revient à changer la destination des lieux avec le temps, notamment les espaces publics, qui sont rares et dont il faut travailler les différents usages possibles. C'est un levier puissant pour l'animation et l'intensité de la ville. ■

Pour en savoir plus

Voici quelques exemples diversifiés de partages de surfaces ou d'énergie dans l'espace ou dans le temps, en France et à l'étranger.

L'habitat partagé ou la mutualisation appliquée au logement

De nombreuses réflexions et expérimentations sont aujourd'hui menées, qui visent à réduire la facture énergétique de l'immobilier résidentiel, notamment des logements individuels. Si l'amélioration de leurs performances environnementales est un levier certain, l'optimisation de l'occupation d'une partie du parc d'habitation en est un autre, auquel les pays du nord de l'Europe ont recours depuis assez longtemps mais dont la diffusion est demeurée limitée.

L'habitat partagé représente en effet un gisement d'économies d'énergie peu ou mal exploité. Son principe est de mettre en commun le plus grand nombre possible d'espaces (jardin, buanderie, garage, voire chambres d'amis, cuisine et salon) et d'équipements (électroménager, chauffage, ménage) tout en préservant l'intimité de chacun grâce à des espaces plus difficilement mutualisables (chambres, salles de bains). L'Allemagne, l'Autriche, mais aussi les États-Unis et le Canada font partie des pays pionniers dans ce domaine ; au Danemark ce sont déjà 5 % des surfaces de logement qui sont ainsi partagées.

De telles mutualisations présentent des avantages multiples : elles réduisent le coût du logement (que ce soit à l'achat ou à la location) et les factures énergétiques, tandis que la mise en commun d'une majorité des espaces permet d'accroître la superficie privative par ménage. Enfin, l'habitat partagé est porteur d'une dimension sociale, puisque l'optimisation de l'existant libère des surfaces, dont l'accès pourrait être octroyé en priorité aux mal-logés.

Alternative économique, écologique et sociale en matière de logements, l'habitat partagé implique aussi de la part des résidents un renoncement partiel à une privauté totale qui demeure très recherchée, et dont la maison individuelle est l'expression spatiale la plus manifeste. Il implique l'adhésion à un autre modèle de société, fondé sur les principes de l'économie collaborative.

Le Royal Seaport à Stockholm : un smart grid à la dimension d'un quartier

L'un des plus ambitieux projets d'aménagement urbains en Europe, la réhabilitation du quartier du Royal Seaport (Norra Djurgårdsstaden en suédois) à Stockholm consiste à transformer un ancien territoire industrialo-portuaire, caractérisé notamment par la présence d'usines à gaz, en un quartier multifonctionnel faisant la part belle aux circulations douces et au développement durable en général.

Entamés en 2009, les travaux ne s'achèveront pas avant 2025, date à laquelle le quartier comptera 10 000 logements et plus de 30 000 emplois, ainsi qu'un centre de démonstration des nouvelles technologies testées sur place, des parcs urbains et un port pour les bateaux de croisière et de plaisance. La proximité de

l'eau et de la nature, l'accessibilité à pied du centre-ville de Stockholm comptent parmi les grands atouts du quartier.

Afin de faire du Royal Seaport un véritable smart grid, le groupe industriel ABB, leader mondial des transmissions électriques, s'est associé au producteur public finlandais d'énergie Fortum, qui opère à Stockholm, pour y installer un réseau de distribution électrique intelligent à large échelle. Le principe directeur consiste à reverser l'électricité excédentaire issue des sources d'énergies renouvelables du quartier (toitures photovoltaïques par exemple) dans le réseau électrique, afin que les véhicules électriques puissent en tirer de l'énergie ou en reverser. Un autre objectif consiste à lisser les pics de demande, notamment en installant des compteurs intelligents fournissant des données qui aideront les résidents à réduire leur consommation d'énergie et leurs émissions.

Sacrée première « Capitale verte de l'Europe » en 2010, la Ville de Stockholm, qui est propriétaire des terrains, a ainsi fait du Royal Seaport le projet phare de sa politique de densification et d'aménagement urbain durable. Son objectif est d'en faire un quartier référence à l'échelle mondiale en terme de durabilité.

La Station Alexandre à Marseille : un lieu mixte aux usages renouvelés dans le temps

Station Alexandre est l'ancienne gare de triage d'une huilerie implantée au début du XX^e siècle dans le secteur industriel du Canet, dans les quartiers Nord de Marseille. La qualité architecturale du lieu (sa charpente métallique est attribuée à Eiffel) ainsi que les dispositifs incitatifs liés au classement du quartier en Zone Franche Urbaine (ZFU) ont permis de le sauver de justesse de la démolition. Amorcés en 2004, les travaux se sont achevés en 2007 et ont permis la métamorphose des quelques 10 000 m² de l'ancienne gare et de ses espaces annexes en un centre de vie regroupant des galeries de bureaux, des commerces, des salles de réunions, des espaces de détente et de restauration sans oublier un centre médical et une crèche. Le Passage, qui relie l'ancienne gare à la rue, est quant à lui dédié à des expositions sur les arts visuels. La Station Alexandre réunit aujourd'hui 90 entreprises pour un total de plus de 300 salariés.

La spécificité du lieu provient de l'exploitation du grand atrium en dehors des heures de bureau, qui s'ouvre alors à de l'événementiel dans le domaine de la musique, de la danse, du théâtre, de la mode et des arts plastiques, tandis que les salles de réunion peuvent faire office de loges.

Lieu complet, à la fois centre d'affaires et espace culturel, la Station Alexandre a montré sa capacité à développer différents usages dans l'espace mais aussi dans le temps. Elle a bénéficié pour sa transformation d'un fort soutien des collectivités locales, conscientes de la capacité du lieu à rénover l'image des quartiers Nord et à être un modèle de reconstruction de la ville sur la ville au sein de ce secteur anciennement industriel.

Chapitre 3

Immobilier et mixité des usages dans l'entreprise

Le partage immobilier est à la croisée de nouveaux paramètres dont l'entreprise doit tenir compte : une génération Y nomade et soucieuse de sa qualité de vie, une injonction à l'économie du foncier et la nécessité accrue de maîtriser les coûts immobiliers. S'ils constituent une réponse adaptée à ces enjeux pour l'immobilier tertiaire, les espaces et les usages partagés conservent nombre de leurs atouts appliqués aux secteurs logistique et commercial. Cette troisième partie met ainsi en lumière l'étendue des champs d'application possibles de l'immobilier partagé.

Ont participé à ce chapitre :

Catherine Gall

Directrice de la prospective et de la recherche chez Steelcase Europe, Paris

Jean-Yves Huwart

Fondateur d'Entreprise Globale, Bruxelles

Clément Alteresco

Fondateur de Bureaux à Partager, Paris

Claire Cockerton

Directrice adjointe du Level39, Londres

Christophe Ripert

Directeur immobilier de Sogaris, Rungis, France

Philippe Gallois

Architecte, cofondateur de SAGL, Paris

Pascal Madry

Directeur de Procos et de l'Institut pour la ville et le commerce, Paris

Olivier Gourdain

Président de Stone Market, Paris

Nouveaux rapports au travail, nouveaux usages des espaces de travail

Sujet d'actualité s'il en est, l'importance accrue que la nouvelle génération accorde à ses espaces de travail se manifeste à la fois par un attrait pour les espaces de rencontres, d'échanges et de partages sur le lieu-même du travail, et par un intérêt croissant pour le travail nomade. L'enjeu du workplace management, devenu incontournable pour les entreprises, ne se limite cependant pas à répondre à ces exigences : développer des espaces de travail novateurs est aussi facteur de productivité et de performances accrues, tandis que l'expansion des tiers-lieux invite à reconsidérer les besoins immobiliers réels. Catherine Gall, Directrice de la prospective et de la recherche chez Steelcase, ouvre cette section de chapitre en revenant sur la métamorphose de nos rapports aux espaces de travail et les innovations dans la conception de ces derniers. Dans un second temps, Jean-Yves Huwart, spécialiste international du coworking, souligne en quoi ce nouveau mode de travail amorce un processus bénéfique à l'entreprise comme à ses collaborateurs.

Entretien avec Catherine Gall Directrice de la prospective et de la recherche chez Steelcase Europe, Paris

Créé en 1912, Steelcase est le leader mondial de la conception et de l'aménagement des espaces de travail. Catherine Gall, Directrice de la prospective et de la recherche Europe du groupe, présente dans cet entretien les différentes manières dont l'aménagement interne des entreprises et la diversité des lieux de travail influent sur les performances et le bien-être des salariés.



© STEELCASE

En quoi l'immobilier d'entreprise peut-il, par son aménagement, être vecteur de performances accrues ?

L'impact essentiel de l'aménagement intérieur porte sur le bien-être des salariés et, partant, sur leur engagement et leur performance. Il est vecteur d'émotions positives, de stimulations, d'inspi-

rations qui peuvent encourager la créativité, la concentration et la curiosité. Si de nombreuses recherches ont montré que la non-productivité pouvait être liée à l'aménagement, il est beaucoup plus difficile de montrer l'existence positive de cette corrélation. Mais un pan de la recherche s'intéresse bel et bien, désormais, aux liens entre performance

et aménagement, à travers notamment l'analyse des interrelations entre confort fonctionnel (posture, éclairage, acoustique, air, température, etc.), émotionnel (couleurs, matériaux, vue, etc.) et usage (taux d'occupation, etc.). La dimension spatiale proprement dite favorise certains comportements. Les environnements cloisonnés et spacieux améliorent l'intimité, la concentration et la lisibilité de l'espace. Un dispositif spatial ouvert et animé encourage la communication informelle, la sérendipité, les relations sociales et incite les salariés au partage d'idées. **On constate donc une réelle corrélation entre la logique spatiale, la qualité des facteurs environnementaux et le bien-être ressenti.**

Les tableaux de bord des entreprises relatifs à l'aménagement adoptent souvent une triple approche correspondant aux trois piliers du développement durable, en questionnant le bénéfice pour l'utilisateur (le salarié), pour le bilan économique et pour la planète. Cette démarche multicritères « holistique » assez récente rend la contribution de l'immobilier d'entreprise sur la performance globale de l'organisation plus pertinente et plus lisible, bien au-delà du simple coût du mètre carré occupé. Cela dit, la qualité de la mesure de cette performance demeure très contextuelle et varie selon le pays et le type d'entreprises. Le lien établi depuis longtemps entre la conception d'une usine et sa performance en tant que système industriel est désormais également étudié dans le secteur tertiaire. Cela implique un schéma stratégique ainsi que des indicateurs de compréhension, car la mesure de la performance y est plus complexe.

La prise en compte des dimensions émotionnelles et sociales du bâtiment, en complément des enjeux financiers, techniques ou encore environnementaux, est très récente dans l'immobilier

d'entreprise. La manière initiale d'aborder la question du bien-être des salariés était quasiment d'ordre sanitaire, en réaction aux risques réels de pathologies (légionellose, céphalées, allergies, etc.). Or, si les bâtiments tertiaires sont devenus de véritables chefs-d'œuvre artistiques et technologiques (notamment sous la pression de la contrainte environnementale), leur existence n'est justifiée que par l'activité humaine des entreprises qui les occupent. Les questions sur l'usage des espaces, le bien-

« L'aménagement des espaces de travail est désormais aux confins de trois univers : technique, émotionnel et stratégique. »

être des salariés et l'organisation du travail font désormais partie des préoccupations incontournables du directeur immobilier. L'aménagement des espaces de travail est désormais aux confins de trois univers : technique, émotionnel et stratégique.

Comment les processus de réorganisation prennent-ils en compte la question des attentes et des besoins différenciés selon les générations ?

La thématique démographique et inter-générationnelle s'est retrouvée sur le devant de la scène il y a une dizaine d'années lorsque **l'allongement du parcours professionnel a soulevé une interrogation sur la manière de faire cohabiter dans l'entreprise pas moins de quatre générations**, depuis les très jeunes collaborateurs (parfois des apprentis âgés de 16 ans) jusqu'aux seniors dont le départ en retraite tend à être de plus en plus tardif.

Leurs façons respectives de vivre, de consommer, de travailler et de ressen-



Espace convivial et informel au siège social de Steelcase Inc, États-Unis.

tir l'espace sont en effet différentes et peuvent donner lieu, sinon à des conflits, du moins à des contrastes forts. Il est par exemple plus difficile aux seniors de réfléchir et de se concentrer en espace ouvert, en raison des interférences sonores et visuelles qui émaillent la journée de travail. De son côté, la génération Y est sensible à l'originalité, à la qualité de vie et à la modernité de son environnement de travail. Leur approche de la carrière, leur rapport à la hiérarchie et à la technologie sont également très différents, de même, tout simplement, que leurs horaires et leurs habitudes de travail.

Comme les entreprises doivent puiser dans chaque génération pour constituer leurs équipes, elles se sont emparées de la thématique intergénérationnelle non seulement sur le plan des ressources humaines et de la culture d'entreprise, mais aussi pour adapter le dispositif spatial, en créant par exemple des espaces informels favorisant les rencontres entre générations (*mentoring, coaching*).

Un exemple simple est cette question

des horaires : les jeunes collaborateurs ont tendance à arriver au travail et à en partir plus tard que leurs aînés, si bien que les uns et les autres ont des rythmes décalés, se côtoient essentiellement dans le contexte formel des réunions et ne partagent aucun moment de « détente » en commun (pauses café, déjeuners) ; or ce genre de rituels sociaux renforce les liens interpersonnels et participe directement de la cohésion d'une équipe. **Il est donc nécessaire de proposer une palette d'espaces de rencontres informelles et d'échanges spontanés afin de stimuler la coopération intergénérationnelle.**

Dans quelle mesure, justement, les espaces informels et partagés se généralisent-ils au sein des entreprises ?

Ils se développent en effet à grande vitesse, en raison notamment de la miniaturisation et de la portabilité des outils, qui ont affranchi le collaborateur de son bureau. Il y a encore dix ans, le

poste de travail individuel était la base d'amarrage de l'utilisateur, qui y passait le plus clair de son temps, de manière relativement sédentaire. Désormais, on répartit son temps au sein d'un véritable écosystème d'endroits choisis : son poste, les espaces collaboratifs, les lieux informels, sans oublier les lieux extérieurs à l'entreprise (rendez-vous chez des clients, tiers-lieux, domicile). Le poste individuel n'est donc plus le territoire de travail exclusif du collaborateur. On constate donc en parallèle un développement de ces espaces informels, plus conviviaux, où les relations se tissent selon une modalité plus « personnelle ». Dans nos cultures très latines, les rituels sociaux sont très importants, si bien que les collaborateurs créent parfois eux-mêmes ce type de lieux si l'entreprise n'en propose pas, en détournant l'usage d'un espace qui leur paraît adéquat. C'est aussi un moyen de casser temporairement les codes hiérarchiques.

L'étude des effets d'une installation sur un grand campus – puisque la tendance actuelle est à la concentration des mètres carrés sur un nombre limité de lieux – montre que les collaborateurs qui avaient l'habitude de se retrouver pour des moments de convivialité continuent à le faire même si la réor-

ganisation les a éloignés. Si le département A est spatialement dissocié du département B alors qu'ils étaient auparavant côte à côte, vous observerez une migration commune régulière vers les espaces de rencontres informelles. De nombreuses recherches montrent par ailleurs que **le principe de construction horizontal d'un bâtiment est beaucoup plus intuitif pour les déplacements et la représentation mentale que l'on se fait des différents départements, services et lieux-ressources**. Une tour, à l'inverse, représente une unité de lieu structurellement fermée, dans laquelle on va attendre d'avoir plusieurs raisons de se rendre à un autre étage avant de le faire. Le déplacement horizontal reste beaucoup plus facile et spontané.

Le développement de ces espaces partagés et du nomadisme n'invite-t-il pas les entreprises à reconsidérer leurs besoins réels en mètres carrés ?

Le pari est bien là, dans la *space on demand*, c'est-à-dire dans la bonne compréhension des besoins à un instant t et dans la simulation des scénarios d'évolution à $t+1$, que ce soit à la baisse ou à la hausse. Tel est donc le défi stratégique et opérationnel auquel est confronté le directeur immobilier, en se demandant sur quoi faire porter les transformations et sur quels plans favoriser la modularité : fluctuation éventuelle du nombre de collaborateurs, usage des mètres carrés et répartition de ces derniers entre espaces individuels et collectifs, degré d'intégration dans l'entreprise des prestataires extérieurs. Cette compréhension fine des usages, des comportements et des besoins permet ensuite des déclinaisons dans le programme et la prise en compte d'une possible densification à venir de l'espace.



La nécessité de rationaliser et de maîtriser ses coûts immobiliers est une évidence aujourd'hui. Un nombre important de grandes entreprises regroupent leurs sites et concentrent leurs activités afin de maximiser l'occupation de leurs locaux. Ces démarches de grande ampleur s'accompagnent souvent de réflexions sur leur organisation du travail (travail mobile, collaboratif, distribué) afin de mettre la culture et les processus de l'organisation en adéquation avec les caractéristiques du nouveau campus. L'apprentissage du partage des espaces, par exemple, passe souvent par la création d'espaces non attribués à proximité des postes fixes ou regroupés à un endroit spécifique du bâtiment, afin d'insuffler un état d'esprit de type « coworking ». Cet espace « hybride », mi-bureau mi-lounge, utilisé par les collaborateurs lorsque les étages commencent à être surchargés, constitue donc un tiers-lieu intégré à l'entreprise et qui ne serait ouvert qu'à ses salariés, mais qui leur offrirait une autre ambiance de travail. Quant aux entreprises qui ont massivement recours aux prestataires extérieurs, elles leur réservent souvent des mètres carrés spécifiques. Leur degré d'intégration dans l'entreprise est une vraie thématique, surtout pour ceux qui sont présents depuis plusieurs années. Vodafone a initié une démarche innovante à Amsterdam : puisque l'entreprise fait appel à un grand nombre de prestataires, de développeurs et de *free-lances*, elle leur a octroyé un étage au-dessus de leurs propres locaux, qui a été baptisé *Next floor*.

Nous conduisons une expérience originale depuis trois ans à Grand Rapids dans le Michigan (États-Unis), où se situe le siège de Steelcase. Nous avons organisé une colocation d'entreprises baptisée GRID70 sur la base d'une communauté de pratiques : nous avons



Les bureaux de Vodafone à Amsterdam.

loué une petite tour avec quatre autres partenaires pour y loger nos designers. Chaque organisation bénéficie de ses espaces personnels, accessibles seulement par carte sécurisée. Nous nous partageons les salles de réunion, de formation et de téléprésence et nous animons la communauté des designers pour qu'ils s'inspirent mutuellement. Ce genre de modèle innovant, dont l'esprit est proche du concept d'incubateur, est sans doute amené à se pérenniser pour les métiers de la création, car il favorise la créativité et mutualise les coûts.

De tels modèles peuvent-ils conduire à moyen terme à la fin du bureau fixe ?

Il existe de nombreuses activités dans lesquelles le bureau fixe n'est plus la seule réalité, soit parce que les salariés sont itinérants, soit parce qu'ils sont en télétravail. On voit donc déjà cohabiter dans de nombreuses entreprises des populations sédentaires et des équipes plus mobiles. Même si l'on prend l'exemple du cadre extrêmement nomade – parce qu'il travaille sur plusieurs filiales et se déplace très souvent, ou parce qu'il est présent dans

l'entreprise mais rarement à son poste – il reste sans doute souhaitable de lui conserver un bureau, quitte à ce qu'il s'agisse d'une portion d'espace physique qui ne s'apparente plus guère à un bureau classique. Ce schéma existe déjà, surtout dans des secteurs comme la technologie.

« Il importe dans tous les cas de maintenir un lieu physique où l'on se rend et où chacun sait qu'il aura un espace où travailler. »

Une des raisons qui a poussé à revenir sur le télétravail est justement que l'on recensait des cas de collaborateurs qui, à force de le pratiquer, s'étaient désengagés et déconnectés du vaisseau amiral. Ne venant plus au contact régulier de leurs collègues, ils ne bénéficiaient plus des messages indirects qui nous parviennent sur notre lieu de travail. C'est exactement ce qui s'est passé chez *Yahoo !* qui a dû mettre fin

à la pratique du télétravail. Il importe dans tous les cas de maintenir un lieu physique où l'on se rend et où chacun sait qu'il aura un espace où travailler. Si les salariés sont séduits par les phénomènes de colocation comme le *coworking*, c'est aussi parce que travailler physiquement à côté de quelqu'un fait sens. On ne peut pas tout faire à distance, ni avancer à l'échelle collective à travers le formalisme du seul téléphone. La fin du bureau fixe paraît donc très hypothétique. En revanche, le bureau aura un autre sens : ce sera un lieu de rencontres pourvu d'équipements très spécialisés, où l'on travaillera beaucoup en équipe et qui sera donc détourné de ses usages traditionnels. Ces *trade-off* sont d'une gestion complexe pour un dirigeant, car il est confronté au triple enjeu d'incarner la marque dans un bâtiment, d'offrir à l'employé des supports de travail adaptés et de satisfaire ses besoins afin qu'il puisse donner le meilleur de lui-même. ■



© STEELCASE

Entretien avec Jean-Yves Huwart

Fondateur d'Entreprise Globale, Bruxelles

Jean-Yves Huwart est le fondateur d'Entreprise Globale, un centre de conseil et de réflexion basé à Bruxelles qui s'adresse aussi bien aux auto-entrepreneurs qu'aux PME et aux grandes entreprises. Ses missions de conseil s'appuient notamment sur la promotion de l'innovation ouverte, de l'intrapreneuriat et du coworking. En novembre 2013, Entreprise Globale a organisé à Barcelone la troisième édition de **Coworking Europe**, le plus grand rendez-vous européen consacré à ce mode de travail. Jean-Yves Huwart revient justement dans cet entretien sur les raisons de son succès récent.



© JEAN-YVES HUWART

Quels sont les éléments qui ont favorisé l'émergence du coworking au cours de ces dix dernières années ?

Le coworking est d'abord le fruit des évolutions technologiques. L'allègement des outils de travail et l'apparition des connexions sans fil nous a rendus tout à fait nomades : pratiquement où que vous vous installiez, vous avez directement accès à Internet. Dans sa forme actuelle, légère, informelle et spontanée, le coworking a été rendu possible par la démocratisation du prix des outils nomades des *knowledge workers*, avec l'apparition des *smartphones* et le développement du *cloud computing*.

Les impératifs qui pouvaient retenir d'être mobile – par exemple la nécessité d'être près de ses documents, factures ou registres – sont donc en train de disparaître, grâce à la facilité de l'hébergement en ligne et l'accessibilité totale de ses données personnelles. Ne plus avoir besoin d'être proche d'équipements physiques ouvre donc de nombreuses perspectives en termes

de lieux de travail et de flexibilité.

Il faut cependant admettre que **la réceptivité au coworking est très variable selon les entreprises considérées**. Quelques-unes ont embrassé ce mouvement de façon extrêmement proactive, **ces pionniers se rencontrant surtout dans le secteur informatique : Microsoft, Apple, Citrix et d'autres entreprises qui développent une culture de l'innovation très forte** ou pour lesquels ces nouveaux modes de travail sont particulièrement appropriés. Leurs salariés peuvent très bien aller travailler dans des espaces de coworking, et sont d'ailleurs très ouverts à ce type d'initiatives.

D'autres entreprises, en revanche, fonctionnent encore largement suivant des schémas traditionnels et cadencés, par exemple les banques. Dans le meilleur des cas, elles proposent à leurs collaborateurs de travailler partiellement à domicile, non sans imposer des restrictions et des garde-fous notamment sur le plan de la sécurité – la confidentialité demeure une problématique non résolue.

Pour l'individu, l'attrait exercé par le

36 %

des actifs travaillent depuis leur domicile au moins une fois par semaine (Étude WITE 2.0, 2012).

coworking se mesure à l'aune de trois critères : la forme et le statut de la structure dans laquelle il évolue (auto-entreprise, *start-up*, grande entreprise), son secteur d'activité, sans oublier le type de ville et l'environnement urbain dans lesquels il travaille.

Le coworking, pour sa part, est lui-même un concept encore immature dont il existe de nombreuses déclinaisons :

« Pour l'individu, l'attrait exercé par le coworking se mesure à l'aune de trois critères : la forme et le statut de la structure dans laquelle il évolue son secteur d'activité, sans oublier le type de ville et l'environnement urbain dans lesquels il travaille. »

le modèle assez corporate, le modèle *full flex* qui met l'accent sur l'aspect créatif, le modèle *start-up minded* qui demeure encore assez majoritaire. Aux États-Unis, on voit également naître des réseaux presque franchisés avec une offre très identifiée, parfois en association avec des opérateurs traditionnels qui mêlent des espaces de coworking avec des espaces de bureaux moins flexibles : c'est ce que l'on appelle le coworking hybride.

Je fais souvent la comparaison avec l'hôtellerie, qui propose elle aussi un large panel de styles, y compris une offre alternative que constituent les gîtes. Les espaces de coworking s'apparenteraient plus à ces gîtes qu'à des hôtels classiques, par l'accent mis sur la mise en réseau et le conseil. Les espaces de coworking, comme les gîtes, ne proposent pas que des fonctions bien identifiées et un peu désincarnées : **ils apportent un supplément d'âme, garant d'une expérience différente.**

Quels sont, plus précisément, les atouts du coworking pour le travailleur comme pour l'entreprise ?

La première dimension est bien sûr celle du coût. On ne s'engage plus sur un bail de trois ans pour des locaux dans lesquels on passe à peine la moitié de son temps. Un changement sociétal fondamental est la préférence désormais donnée à l'usage des objets, des produits et des lieux par rapport à leur propriété (voir entretien avec Alain Maugard). Le coworking s'inscrit pleinement dans cette évolution vers une société du service, de l'usage et de l'accès. Une société ou un entrepreneur peut donc optimiser ses coûts en matière d'utilisation des espaces de travail, parce qu'il peut **s'approcher davantage du coût réel**, du besoin réel en termes de surfaces et de taux d'usage. Cela revient à adopter une posture à l'opposé du modèle classique où l'on devient propriétaire ou locataire d'un grand bâtiment dont on n'utilise fina-

« Un changement sociétal fondamental est la préférence désormais donnée à l'usage des objets, des produits et des lieux par rapport à leur propriété. »

lement qu'une partie parce que les employés sont en déplacement ou en vacances, circulent, sont malades, etc. C'est donc une réelle solution d'optimisation des mètres carrés, et donc des coûts associés.

La deuxième dimension est celle de l'amélioration du bien-être et des conditions de vie. Travailler depuis chez soi retire la pénibilité du temps de transport, mais ne permet pas toujours de bénéficier de conditions de travail satisfaisantes. À Bruxelles, où je me trouve, les lieux d'habitation sont relativement grands par rapport à la moyenne européenne, contrairement par exemple à Paris ou New-York, où le

64

espaces de coworking devraient avoir ouvert en Île-de-France d'ici fin 2014, alors qu'il n'y en avait qu'un seul en 2008.

mètre carré est hors de prix et où travailler de chez soi est plus complexe. Tout le monde ne jouit pas d'une place suffisante chez lui pour aménager un espace de travail décent. **Le sentiment de confort et de bien-être très amoindri que procure le travail à domicile dans ce contexte urbain pousse les salariés à se tourner vers des tiers-lieux.**

La troisième dimension est liée aux fonctions qui créent aujourd'hui de la valeur ajoutée. Dans un contexte économique fondé sur la compétition internationale, ce ne sont plus les fonctions répétitives qui en créent, mais plutôt les fonctions relationnelles ; or **de telles activités impliquent que les individus soient constamment dans des rap-**

ports relationnels, qu'ils étendent leurs réseaux et soient à l'affût des informations. Le fait d'être en contact avec des communautés d'ac-

teurs différents, aux profils variés, apporte bien sûr une plus-value à l'individu ou à son employeur. La question de la densité est donc essentielle, rejoignant l'idée de plus en plus répandue que la création de valeur ne se fait plus à l'échelle des États, mais dans les villes. Intégrer ces travailleurs, ces développements et cette énergie implique de les ramener dans les centres-villes, ce pour quoi les espaces de coworking sont particulièrement bien adaptés. Cette densification a d'autant plus de sens dans une société qui veut promouvoir les transports en commun et où les enjeux de mobilité et de durabilité sont de plus en plus forts.

L'exemple new-yorkais est intéressant, car l'activité des *start-ups* a longtemps été diluée dans l'immensité de la ville. La création de la *Silicon Alley*, techno-

pôle au cœur de Manhattan concentrant des jeunes entreprises spécialisées dans les technologies, les médias et la publicité, a fait la part belle aux espaces de coworking, incarnations spatiales de cette *Silicon Alley* qui sans cela serait très virtuelle. **Le coworking favorise les échanges de bonnes pratiques, le *networking*, les rencontres, tandis que les compétences se diffusent beaucoup plus vite** ; en ce sens il contribue largement à la structuration économique de New-York aujourd'hui.

À Berlin, une entreprise d'e-commerce envoie ses salariés travailler plusieurs fois par mois chez *Betahaus*, un espace de coworking très *start-up friendly*, pour qu'ils s'imprègnent des nouvea-

tés du moment et entrent en contact avec des personnes et des manières de voir différentes. Les salariés gagnent en bien-être, et l'entreprise profite de leur réactivité et de leur

ouverture d'esprit. Il ne s'agit clairement pas d'une simple optimisation des mètres carrés. L'élément humain, « avec qui est-ce que je travaille ici ? » est très important, de même que l'attachement émotionnel. Pour autant, la valeur ajoutée d'échange et de partage n'est pas anticipable.

Voit-on désormais les grands groupes développer leur recours au coworking ?

Cela semble l'évolution naturelle et les grands groupes y viendront probablement. Encore une fois, tout dépend du secteur et de la culture de l'entreprise.

Accenture ou Microsoft, par exemple, sont déjà acquis à cette cause, parce que leur fonctionnement repose sur la décentralisation, le nomadisme et

« La question de la densité est essentielle, rejoignant l'idée de plus en plus répandue que la création de valeur ne se fait plus à l'échelle des États, mais dans les villes. »



La quatrième Conférence européenne du coworking s'est tenue en novembre 2013 à Barcelone.

l'autonomie. L'évolution générale des entreprises favorise en elle-même l'expansion du coworking **qui fait sens sur le plan de l'efficacité, de la gestion des ressources humaines et bien sûr sur le plan économique**. La plupart des grandes entreprises diminuent aujourd'hui en taille et travaillent avec des réseaux de fournisseurs. Les plateformes ouvertes, les lieux mutualisés et flexibles apportent donc une réponse adaptée à de telles évolutions. Dans 30 ans, les entreprises ne ressembleront plus à celles d'aujourd'hui, ni dans leur organisation, ni dans les lieux où elles seront actives. Les mutations sont si considérables, notamment dans ces entreprises désormais presque totalement centrées sur la connaissance, que la comparaison est parfois établie avec la révolution industrielle du fait

de l'ampleur de cette métamorphose. Concernant le coworking, l'offre est cependant insuffisamment développée à l'heure actuelle, même si l'on s'accorde à parler de mouvement de fond. Je pense que faire accepter le travail à domicile est une première étape, et faire accepter le coworking est la suivante. Il faut cependant veiller à poser des limites : si la dynamique de groupe s'affaiblit parce que personne n'échange plus de visu, on aboutit à ce qui s'est passé récemment chez *Yahoo!*, qui a été contraint d'abolir le télétravail. Le coworking est donc le compromis idéal : les collaborateurs ne perdront pas leur temps et leur énergie dans les transports pour se rendre au siège tout en gardant une cohésion et un sentiment d'appartenance. ■

Le partage immobilier, un vecteur de valeur ajoutée

Si le partage de surfaces de travail permet d'optimiser les coûts liés à l'immobilier en palliant les situations de sous-utilisation, ce n'est pas là sa vocation unique. Clément Alteresco, fondateur de Bureaux à Partager, s'en fait l'écho : c'est aussi un outil gagnant-gagnant qui offre à des petites entreprises un accès facilité à des surfaces de travail adaptées à leurs besoins évolutifs. À travers un second entretien avec Claire Cockerton, Directrice adjointe du Level39 à Londres, se dessine la possibilité d'aller plus loin en créant des espaces de travail dévolus à la mise en relation d'entrepreneurs positionnés sur des secteurs d'activité voisins ou complémentaires.

Entretien avec Clément Alteresco **Fondateur de Bureaux à Partager, Paris**

Clément Alteresco est un jeune entrepreneur qui a créé dès 2007 le site bureauxapartager.com, transformé en 2012 en une start-up à part entière qui met en relation des offreurs et des demandeurs d'espaces de travail. Dans cet entretien, il expose l'intérêt de ces partages de surfaces tertiaires qui s'inscrivent pleinement dans le mouvement de la consommation collaborative.



© BUREAUX À PARTAGER

Quel est le concept de Bureaux à Partager ?

Il s'agit d'une place de marché qui met en relation des offreurs et des demandeurs de surfaces de bureaux. Du côté de l'offreur, le profil classique est celui de l'entreprise qui a acquis un étage excédentaire en prévision de sa croissance et qui n'en trouve finalement pas l'usage, en tout cas pas aussi rapidement qu'espéré. Un autre profil assez fréquent est celui de l'entreprise qui, parce qu'elle réduit sa voilure pour des

raisons économiques, libère une partie de ses mètres carrés.

Du côté des demandeurs, le cœur de marché est constitué d'indépendants et d'entreprises de moins de 20 salariés. En France, de telles structures n'ont ni les moyens ni le souhait de signer un bail commercial classique de type 3/6/9 ans, qui les engage sur le long terme alors qu'elles sont incapables de prévoir leur développement à six mois. Elles recherchent donc à la fois de la flexibilité et une maîtrise fine de leurs dépenses, en fonction d'une

équipe dont la taille est en constante évolution.

Or, l'offre classique de bureaux répond mal à ces besoins : le créneau du flexible et de la petite surface représente un marché complexe pour les

« Le créneau du flexible et de la petite surface représente un marché complexe pour les agents traditionnels qui le délaissent largement. »

agents traditionnels qui le délaissent largement. Bureaux à Partager s'est donc positionné sur ce créneau peu exploité en mettant en place une plateforme qui propose une offre très large, s'étendant du haut standing jusqu'aux « bons plans », c'est-à-dire de petites surfaces à partager avec une autre entreprise sur un modèle particulièrement flexible et économique. Cette plateforme fait de Bureaux à Partager un intermédiaire qui met en relation directe les offreurs et les demandeurs. Une fois l'affaire conclue, nous demandons aux hébergeurs de donner leur avis sur les hébergés, et inversement : **c'est une manière de créer une communauté, un historique mais aussi un climat de confiance.**

En quoi le contexte actuel se prête-t-il à la création de ce type de services ?

La conjoncture était favorable, en raison du développement de l'économie du partage et de la consommation collaborative, auquel s'ajoutaient des convictions personnelles sur le partage de bureaux.

Au-delà de l'aspect purement immobilier, la valeur ajoutée de notre plateforme repose justement sur sa dimension cologative. En 2012, nous avons mené une étude qui a révélé que **50 % des personnes qui partagent leurs**

bureaux ont travaillé au moins une fois avec un de leurs cologataires.

Un graphiste et un développeur évoluant côte à côte, même au sein d'entreprises différentes, vont facilement échanger de manière informelle pour peut-être, au bout du compte, travailler ensemble sur certains projets. Il y a donc des synergies qui s'opèrent. Lorsque l'on débute professionnellement, être entouré d'autres entrepreneurs est une vraie force. C'est bien ce qui a fait grandir le mouvement du coworking, qui s'est amorcé aux États-Unis vers 2005 et donne lieu



Le Loft 50 Partners, pépinière et espace de coworking au cœur de Paris.

© 50 PARTNERS

aujourd'hui à l'ouverture de nouveaux espaces presque tous les mois, même en France. Il s'agit bien de développer la culture du partage entre entreprises. On note d'ailleurs avec intérêt que les entreprises qui ont connu de telles expériences s'ouvrent plus volontiers au partage lorsqu'elles s'implantent à leur tour dans des locaux surdimensionnés. Un cercle vertueux se met donc en place, dans lequel les anciens hébergés deviennent hébergeurs.

250

C'est le nombre approximatif d'offres de bureaux disponibles sur la plateforme de Bureaux à Partager en 2013.



© START-WAY

La Biscuiterie, un espace de coworking de 1000 m² à Arcueil, au sud de Paris.

A quel stade en est la sensibilisation des grandes entreprises à de telles pratiques ?

Le premier obstacle est évidemment celui de la confidentialité, auquel s'ajoute parfois le souhait d'être « seul chez soi », indépendamment de l'aspect sécuritaire. Le second est celui de la culture des entreprises, parmi lesquelles la réceptivité au partage est très variable. Plus l'entreprise est

importante, plus les processus et les normes de sécurité sont lourds et complexes.

L'entreprise la plus importante qui ait fait appel à nos services est une agence digitale de 300 salariés qui partage 400 m² sur les 3000 qu'elle détient. Un vrai travail a été nécessaire pour réfléchir à la manière de partager ses bureaux et d'intégrer cette nouvelle pratique dans un processus global de communication et d'ouverture. Cette entreprise a finalement opté pour l'implantation d'un mini-incubateur réunissant des *start-ups* sélectionnées en fonction des potentialités de collaboration entre elles, mais aussi avec l'hébergeur lui-même. **Dès qu'il s'agit d'entreprises d'une taille assez conséquente, une démarche d'accompagnement me paraît nécessaire** pour discuter de la meilleure façon de faire de l'innovation ouverte via le partage de bureaux. L'hébergeur a notamment tout intérêt à louer à des *start-ups* positionnées



© CLÉMENTINE DÉVIERHE

Les locaux parisiens de l'agence digitale Nurun, qui partage 400 m² sur les 3000 qu'elle détient.

sur une verticale spécifique en lien avec son propre cœur de métier.

Une autre étude que nous avons menée récemment a montré qu'environ 13 % des espaces loués sont en réalité disponibles.

Par exemple, une entreprise qui loue 10 000 m² en compte en moyenne 1300 m² dont elle n'a pas l'usage. Cela signifie qu'en Île-de-France, plus de 5 millions de mètres carrés sont libres, soit autour de 500 000 postes. Il y a donc un énorme potentiel. Or, en déployant encore davantage l'offre de bureaux à partager, on peut légitimement espérer faire baisser les prix, ce qui serait avantageux pour les petites structures. Il est donc essentiel de parvenir à toucher les grandes entreprises, à commencer par leurs directions immobilières, afin de les aider à monter des projets d'ouvertures de leurs bureaux. Ils optimiseraient ainsi l'usage de leurs locaux tout en participant à la dynamique d'ouverture des grandes entreprises aux *start-ups*.

Quels sont les leviers pour étendre encore la pratique du partage de bureaux ?

J'en identifierais trois. Le premier passe par un travail avec les municipalités qui souhaitent attirer des *start-ups* sur leur territoire. Faire en sorte que les entreprises qui ont de l'espace excédentaire partagent leurs bureaux est une alternative intéressante à la création de coûteux incubateurs. Il s'agit de **faire connaître cette démarche au niveau des collectivités locales pour obtenir une forme d'accreditation publique qui constituera un atout supplémentaire pour qui veut toucher les grandes entreprises.**

Le deuxième levier consiste à développer de nouveaux créneaux pour satisfaire les besoins les plus variés possibles, par exemple celui des salles de réunion qui pourraient être louées quelques heures. Il s'agit de couvrir même les besoins les plus éphémères, sur le principe que nombre d'entreprises ont de belles salles de réunion qu'elles utilisent à peine un quart du temps.

Le dernier levier passe par le développement d'une offre de services autour de la location de surfaces pures et simples. D'une part, l'hébergeur fournit le plus souvent des meubles, l'accès à Internet et du café, mais les besoins de l'hébergé peuvent être plus étendus. D'autre part, il serait intéressant de créer de nouveaux outils facilitant les relations entre hébergeurs et hébergés, par exemple un *software* qui permettrait de gérer le volet contractuel du partage. Or, ce sont souvent les questions juridiques liées à la colocation qui freinent les grandes entreprises, parce qu'elles ne sont pas expertes en la matière. Il s'agit en somme de sortir du simple rôle d'intermédiaire pour proposer d'être le gestionnaire complet d'un espace. Dès lors, il sera possible de cibler les entreprises qui disposent de locaux vides en raison de transactions qui prennent du retard ou de permis de rénover qui tardent à arriver, alors qu'elles ont déjà donné congé à leur locataire de longue date. Une réelle avancée sera donc menée dès lors que l'on pourra décharger l'hébergeur de l'ensemble de ses préoccupations en lui proposant un *package* avec un système de management qui soit fluide à mettre en œuvre. ■

« Ce sont souvent les questions juridiques liées à la colocation qui freinent les grandes entreprises. »

■

L'expérience londonienne du Level39 vue par Claire Cockerton

Directrice adjointe du **Level39**, Londres

Claire Cockerton est Directrice adjointe du Level39, le plus important accélérateur technologique d'Europe pour les entreprises du secteur des technologies financières, commerciales et de la ville intelligente. Il est localisé dans la tour emblématique One Canada Square, dans le quartier d'affaires londonien de Canary Wharf. Dans cet entretien, Claire Cockerton explicite le concept de cet espace dédié aux entrepreneurs et à l'innovation technologique.



© CLAIRE COCKERTON

Comment est né le projet du Level39 et quel en est le concept ?

Il s'agit d'un lieu où nous aidons les entreprises spécialisées dans les secteurs technologiques des services financiers, du commerce et des *smart cities* à réaliser leur potentiel de croissance. Le Level39 a été créé par le **Canary Wharf Group**, le promoteur immobilier qui a transformé le quartier des docks de l'est de Londres, qui était à l'abandon, en un quartier intelligent bien connecté et efficacement géré, qui dès son origine a été pionnier dans les nouvelles technologies. Le Level39 joue un rôle-clé dans la construction de futures communautés à Canary Wharf en attirant les jeunes entreprises des secteurs des technologies, des médias et des télécommunications et en les aidant à profiter des opportunités d'affaires qu'offre le quartier, de manière à les faire s'y sentir durablement chez eux. Lorsque la banque State Street est devenue le premier locataire de Canary

Wharf en 1991, elle a donné le ton pour l'ensemble du quartier, qui s'est ensuite développé jusqu'à devenir un *hub* pour le secteur financier, contribuant ainsi à maintenir le statut de Londres comme pôle financier à l'échelle mondiale. Afin de compléter cette communauté florissante, **nous aidons les *start-ups* spécialisées dans les technologies en leur fournissant un lieu de travail, du mentorat, un accès aux investisseurs et à des événements clés dans ce domaine ainsi que des programmes d'accélération hébergés sur notre site.** Notre objectif est de faire le lien entre les *start-ups* et l'expertise du secteur, les financeurs, les clients et partenaires potentiels mais aussi des collègues aux compétences complémentaires, c'est-à-dire de leur permettre de gagner en dynamisme sur le marché et donc d'accélérer leur croissance.

Le Level39 travaille avec des entreprises qui développent l'innovation dans trois secteurs : les services financiers, le commerce et les technologies



Le quartier d'affaires de Canary Wharf, Londres.

© CANARY WHARF GROUP

liées aux *smart cities*. Canary Wharf est bien positionné dans ces secteurs en tant que siège de banques internationales et d'entreprises de renom, ainsi qu'en tant que lieu de grands projets d'aménagement comme le quartier de Wood Wharf et le réseau de transport Crossrail. Cette proximité avec des leaders mondiaux nous permet de mettre à profit une expertise implantée de longue date et de connaître les besoins en innovation et en technologies de ces entreprises installées depuis longtemps. Nombre d'entreprises en incubation au Level39 cherchent à aider des entreprises plus importantes à améliorer leurs opérations ou leurs relations clients. Par ailleurs, comme souligné récemment par les médias, nous visons également à trouver des solutions aux problèmes de cyber-sécurité que rencontrent les

banques, en accordant toute notre attention aux *start-ups* qui développent des technologies permettant aux entreprises, petites ou grandes, d'effectuer leurs opérations en ligne en toute sécurité.

Une composante clé de la vitalité de notre écosystème est la programmation adaptée et personnalisée qui attire et fidélise l'ensemble de la communauté. Pivotal Innovations, le partenaire du Level39 en charge des programmes et des services, est à l'origine de la majorité de ce contenu : programmes d'accélération, études sectorielles, services de conseil en innovation et salons exécutifs – le tout pour explorer les défis de l'innovation et les solutions de demain qui sont en cours de réalisation dans nos murs. C'est cette programmation très riche qui attire de nouveaux adhérents et nourrit l'enga-

gement non seulement des *start-ups* déjà implantées mais aussi des entreprises plus anciennes.

Sur quels critères les start-ups sont-elles sélectionnées ?

Tous les adhérents potentiels du Level39 font acte de candidature, celle-ci devant d'abord être approuvée par deux membres de notre comité interne, après quoi la *start-up* candidate est invitée au Level39 pour un entretien. Si elle est retenue, commence alors son parcours avec nous. Naturellement, **nous exigeons que nos adhérents soient spécialisés dans les technologies financières, commerciales ou liées aux villes intelligentes**, et qu'ils soient dans une phase de croissance. **Ils sont un peu plus matures que la**

start-up classique : ils ont généralement déjà réuni des fonds ou sont déjà passés par un autre accélérateur. Nous faisons en sorte que nos adhérents ne soient pas en compétition directe, mais leurs domaines de recherche peuvent se chevaucher, ce qui favorise les partenariats et la collaboration.

Lorsqu'une nouvelle *start-up* nous rejoint, elle est généralement formée d'une équipe de deux à quatre personnes. Au terme d'une période de six à douze mois, elle est en mesure d'accroître son effectif jusqu'à dix personnes environ, tout en restant basée au Level39. Lorsqu'elle atteint le stade suivant de sa croissance, **nous pouvons lui proposer l'accès à l'Espace de forte croissance situé au 42^{ème} étage du même immeuble (Level42)**, où elle peut se développer jusqu'à atteindre un effectif de 20 collaborateurs. Lorsque le moment est venu de changer encore d'échelle, nous sommes en mesure de lui fournir une proposition immobilière pour la suite. Notre champ de compétences est tout à fait unique : nous



La tour One Canada Square à Canary Wharf, Londres.

sommes flexibles face aux besoins évolutifs de petites et moyennes entreprises en forte croissance, nous leur fournissons des espaces sur mesure, des infrastructures technologiques, des modalités de location adaptées et d'autres services qui tiennent compte de leur stade de développement.

Au Level39, nous considérons le mouvement comme une valeur positive. Par définition, nos adhérents se trouvent en phase de croissance importante, et selon nos prévisions ils bénéficieront de l'adhésion au Level39 et de sa programmation pendant 12 mois avant de nous quitter pour *l'Espace de forte croissance*, ou bien un autre espace à Canary Wharf. Après ce départ, ils demeurent membres de notre communauté mais évoluent vers un fonctionnement plus autonome, fondé sur une plus grande indépendance dans l'équipement de leurs espaces de travail et dans le développement de leur entreprise.

2900 m²

C'est la superficie du Level39 implanté dans l'immeuble One Canada Square à Canary Wharf.

Comment est conçu le Level39 en termes d'aménagement de l'espace ?

Pour l'aménagement de l'espace physique, nous avons fait appel à Gensler, une agence d'architecture et de design qui a conçu des bureaux pour Facebook et Google, ainsi que les sièges de nombreuses banques et organisations de services financiers. Nous avons cherché à mettre en avant une double perspective dans nos locaux,

« Le level39 est un espace dynamique et diversifié qui propose de nombreux types d'espaces de détente et de travail, chacun étant conçu pour favoriser certaines formes de réflexions et d'interactions. »

puisque nous accueillons tous les jours deux communautés distinctes : des membres de la communauté technologique, et des professionnels de la finance. L'environnement spatial doit donc être ouvert à la créativité et à l'innovation tout en conservant un professionnalisme élégant.

La totalité des 2900 m² du 39^{ème} étage est dévolue au Level39. Il s'agit d'un espace dynamique et diversifié qui propose de nombreux types d'es-

paces de détente et de travail, chacun étant conçu pour favoriser certaines formes de réflexions et d'interactions. Le vaste espace baptisé *Pantry* est un lieu de sociabilité : c'est ici qu'ont lieu les rencontres informelles entre individus qui partagent les mêmes visions. Les espaces dévolus aux bureaux et l'espace de coworking, avec leurs superbes vues panoramiques sur Londres, offrent une atmosphère calme et professionnelle où ne bourdonne que le son des idées. Nous proposons différents niveaux d'adhésion, depuis les adhérents qui font un usage ponctuel du lieu jusqu'à ceux qui y travaillent en permanence avec des bureaux attribués ou non, ouverts ou fermés.

Les espaces de travail ne représentent que 25 % de la superficie du Level39. *Space39*, notre espace de conférences de 220 places, accueille des événements pertinents dans nos domaines, qui visent à attirer la communauté internationale. A l'heure actuelle, nous avons travaillé avec des partenaires tels que Facebook, Microsoft Ventures, Wired Magazine, PayPal et Wikipédia. Nos adhérents sont régulièrement invités à ces sommets, à des *hackathons*⁴ ou à des groupes de réflexion, ce qui leur permet de rencontrer des professionnels dans leur domaine et des représentants de grandes entreprises. Une autre portion de l'étage est dédiée au *ClubLounge39*, notre club exclusif pour les membres de la communauté de l'investissement et de la finance. L'adhésion se fait uniquement par invitation et cible principalement les investisseurs en technologie, capital-risque et sociétés à forte croissance, ainsi que les membres de la communauté des cadres dirigeants dans les services fi-



© PHILIP VILE

Pantry du Level39.

4- Formé à partir des mots *hack* et *marathon*, un *hackathon* est un événement où des développeurs se réunissent plusieurs jours durant pour faire de la programmation informatique collaborative.



Le ClubLounge39 du Level39.

© Philip Vile

nanciers. *ClubLounge39* est un lieu où des investisseurs et des entrepreneurs peuvent traiter des affaires autour d'un très bon déjeuner, rencontrer un mentoré pour le petit déjeuner ou profiter des services de conciergerie. Tous ses membres sont incités à prendre part au programme de *mentoring* du Level39, de façon à être en contact régulier avec les entreprises résidentes. Enfin, les *Sandboxes* sont de vastes pièces aménagées pour l'expérimentation technologique. Aussi désignées sous le nom de *Labs*, elles prennent la forme d'espaces polyvalents et bien connectés où les nouvelles idées éclosent et où les nouvelles technologies sont testées par leurs concepteurs et par la communauté des entreprises également. Nous avons récemment accueilli une série de salons sur le thème « Financer les villes du futur », réunissant des leaders et des fournisseurs de l'univers de la finance ainsi que des membres clés du gouvernement – pour débattre des défis et des opportunités que présente le financement de projets d'infrastructures à large échelle pour la ville intelligente. Les décideurs politiques font également usage de nos *Sandboxes*. Nous avons hébergé plusieurs événements pour des ministères et nous accueillons régulièrement des

réunions de réflexions politiques progressistes à la « table des *start-ups* » de Canary Wharf.

Pourquoi le Canary Wharf Group soutient-il le Level39 ?

Le Canary Wharf Group encourage la croissance d'un véritable *cluster* technologique complémentaire du secteur londonien de la finance et des affaires, ainsi que du paysage technologique florissant qu'on trouve également dans les quartiers de Shoreditch, Greenwich et Stratford par exemple. Nous sommes en train de construire la nouvelle station de métro du réseau Crossrail qui desservira le quartier et nous avons récemment soumis notre projet d'aménagement pour Wood Wharf, un site d'environ dix hectares à l'est de Canary Wharf où un vaste quartier est prévu regroupant une grande mixité de fonctions. Ce sont les membres et le réseau du Level39 qui nous aideront à façonner la future communauté de Canary Wharf. Pour être en phase avec les entrepreneurs et les spécialistes en technologies apportant leur capacité de rupture et d'innovation, le Canary Wharf Group doit développer des idées d'avenir concernant l'infrastructure, ce qui im-

plique l'équipement de l'ensemble du quartier avec du Wifi, un système routier intelligent, des *data centers* connectés et une grande efficacité énergétique. Nous espérons également que certaines entreprises technologiques développées pour la ville de demain au Level39 pourront gagner en visibilité par le pilotage de projets au sein-même du quartier, ce qui aiderait le Groupe à rester en pointe sur les technologies capables de modeler cette ville de demain.

Comment les autres usagers de la tour One Canada Square ont-ils réagi lorsque le Level39 s'est implanté ?

Peu après le lancement du Level39 en mars 2013, nous avons organisé une journée « portes ouvertes » à laquelle tous les locataires de l'immeuble étaient conviés. Depuis lors, l'engagement de la communauté des locataires et de l'ensemble de Canary Wharf ne s'est pas démenti. Les banques et les institutions financières environ-

nantes sont très intéressées par les innovations émergentes et prennent part aux programmes d'innovation

« Les banques et les institutions financières environnantes sont très intéressées par les innovations émergentes et prennent part aux programmes d'innovation et de mentoring ainsi qu'aux événements. »

et de *mentoring* ainsi qu'aux événements. Bien sûr, ces grandes entreprises présentent des degrés d'ouverture variables, mais nous constatons un réel désir de collaboration avec le secteur des *start-ups* technologiques. Travailler avec ces dernières peut aider les banques et le monde des affaires à être plus agiles, à mieux intégrer les nouvelles technologies et à être réactifs face à l'évolution rapide des modes de consommation. Nous sommes très reconnaissants pour le soutien local reçu jusqu'à présent et notre ambition est de continuer à créer, grâce au Level39, un pôle d'innovation unique au monde, de portée internationale. ■

La logistique urbaine à l'heure de la mutualisation

L'activité logistique est aujourd'hui confrontée à un paradoxe : rejetée en périphérie des villes en raison des emprises foncières qu'elle requiert, elle est dans le même temps tenue de s'adapter à l'explosion des flux de faible intensité dus notamment à l'e-commerce, qui légitiment le rapprochement géographique des entrepôts et des multiples lieux de livraison. À travers des entretiens avec Christophe Ripert, Directeur immobilier de Sogaris, et Philippe Gallois, architecte spécialisé dans les projets logistiques, cette section de chapitre ouvre des pistes de réflexion sur les voies possibles de mutualisation pour l'activité logistique, à même d'améliorer son intégration urbaine et sa rentabilité économique en zone dense.

Entretien avec Christophe Ripert **Directeur immobilier de Sogaris, Rungis, France**

Christophe Ripert est Directeur immobilier de Sogaris, groupe immobilier qui conçoit, construit et gère des structures logistiques pour les professionnels de ce secteur. À ce titre, il s'intéresse au premier chef aux moyens de replacer la logistique au cœur des villes en l'intégrant à des projets urbains mixtes. Il expose dans cet entretien les pistes à explorer pour y parvenir, notamment celle de la mutualisation.



Quels sont les principaux enjeux de l'immobilier logistique dans la ville de demain ?

Jusqu'à récemment et de manière générale, l'activité logistique était occultée à la fois du secteur de l'économie des transports et de la gestion des territoires urbains. Le principal enjeu est de redonner aujourd'hui à la logistique une place dans la ville à tous les niveaux : en cœur d'agglomération, en périphérie dense et en périphérie plus lointaine, permettant à ces territoires

urbains d'être attractifs d'un point de vue économique et social tout en offrant un bilan environnemental satisfaisant, sachant que 33 % des émissions de carbone sont dues aux échanges de marchandises dans le bilan carbone actuel de la Ville de Paris.

En réalité, cet enjeu est double : il s'agit de préserver le foncier logistique existant en améliorant son intégration urbaine sur le plan architectural et fonctionnel **tout en en recréant de manière inventive et volontariste**. Plusieurs obstacles freinent ce pro-

cessus : d'une part la rareté et le coût du foncier, d'autre part l'acceptabilité limitée de la part des élus et des riverains. La logistique est en effet encore largement perçue comme génératrice de nuisances, notamment sonores et visuelles.

Néanmoins, **un certain type de logistique peut très bien cohabiter avec d'autres activités sur un même espace voire dans un même bâtiment : il s'agit de ce qu'on appelle la logistique urbaine**, c'est-à-dire du *crossdocking* (dans des espaces où l'on fait transiter la marchandise avant de la redistribuer, en n'intervenant pas ou peu sur elle). En revanche, pour les très grandes quantités stockées sur de vastes surfaces, toute cohabitation est difficile : les risques d'incendie, les flux de véhicules importants et les nuisances qui les accompagnent rendent un repositionnement en zone dense peu réaliste. Pour se réintégrer en milieu urbain, il importe de jouer sur la qualité architecturale et la qualité d'isolation des bâtiments ainsi que sur l'optimisation des *process* d'arrivée, de tri et de départ des marchandises. La difficulté vient de ce que la logistique ne produit pas que des bâtiments mais aussi des flux intenses. Les processus doivent intégrer cette donnée en émettant des recommandations sur le déroulement de la rupture de charge, la vitesse de circulation des véhicules, leur type de motorisation, le revêtement des sols, la formation et la sensibilisation du personnel.

Quels projets innovants Sogaris mène-t-elle pour répondre à ces enjeux ?

Nous suivons un schéma conçu à l'échelle du bassin logistique de l'agglomération parisienne, c'est-à-dire l'ensemble du territoire sur lequel s'opèrent les flux dits « urbains » liés

au fonctionnement logistique de la ville. Nous avons défini trois zones. Au sein de chacune d'elles, nous portons un concept d'immobilier logistique dit « urbain ».

- Le premier concept, le plus périphérique, est celui de plate-forme logistique urbaine avec des terrains de grande dimension sur lesquels nous positionnons plusieurs types de bâtiments. C'est là que les flux de très longues distances se connectent aux flux urbains, ce qui en fait la porte d'entrée logistique de l'agglomération.

- Le deuxième concept s'établit dans une zone plus dense comprise entre l'autoroute A86 et le périphérique. Notre concept immobilier est ici celui d'hôtel logistique, un bâtiment unique aux connections multimodales intégrant en sus de la logistique d'autres activi-

« Faire cohabiter des activités diversifiées dans un même bâtiment permet d'opérer une péréquation financière, condition *sine qua non* au vu du coût du foncier pour repositionner en milieu dense la logistique, activité peu lucrative. »

tés : locaux tertiaires, l'artisanat, commerce, imprimeries, data centers, activités liées à des grossistes. Faire cohabiter ces activités dans un même bâtiment permet d'opérer une péréquation financière, condition *sine qua non* au vu du coût du foncier pour repositionner en milieu dense la logistique, activité peu lucrative.

Au-delà de cette nécessaire péréquation, ce concept s'appuie sur **la cohabitation verticale et la mutualisation des fonctions. Cette dernière est un levier à la fois pour baisser les coûts pour les exploitants, pour améliorer le bilan financier et pour réduire l'impact environnemental sur la ville.**

-20 %

C'est la diminution des émissions liées au transport de marchandises d'ici 2020 prévue par le Grenelle de l'environnement.

Dans cette optique, nous avons exploré quatre pistes de mutualisation. La première piste est la mutualisation des flux d'entrée et de sortie des marchandises. La deuxième piste est la mutualisation des surfaces logistiques proprement dites. Si l'espace est loué dix heures par jour, il est possible de positionner un autre opérateur le reste du temps. Une telle pratique rencontre encore des obstacles car les temps de la ville font que les logisticiens ont globalement besoin de l'espace sur les mêmes créneaux horaires. En revanche, on voit se développer des temporalités urbaines nouvelles : de plus en plus de magasins sont ouverts tardivement et d'une manière générale de plus en plus d'activités ont lieu la nuit. On se rapproche peu à peu du modèle des grandes villes anglo-saxonnes ou chinoises où l'activité règne 24 heures sur 24, ce qui va faciliter la mutualisation de surfaces. La troisième piste est la mutualisation des espaces annexes : surfaces de stockage, lieux de vie et de restauration, autant d'éléments qui impactent le budget total. Enfin, la quatrième piste est la mutualisation des ressources logistiques, c'est-à-dire notamment des flottes de véhicules, des aires de livraison et des moyens techniques comme les quais de chargement.

- Le troisième concept permet un positionnement dans Paris intramuros, zone la plus densément peuplée et où l'activité de commerce est la plus développée. C'est là que

« On se rapproche peu à peu du modèle des grandes villes anglo-saxonnes ou chinoises où l'activité règne 24 heures sur 24, ce qui va faciliter la mutualisation de surfaces. »

nous implantons notre dernier concept d'immobilier logistique : l'Espace urbain de distribution (EUD). Ce n'est ni une plate-forme, ni même un bâtiment : il s'insère dans des structures existantes que l'on aménage en conséquence. Ces cellules ont une taille comprise entre

500 et 3000 m², car au-delà l'intégration dans le quartier devient complexe.

Avez-vous des bâtiments en exploitation qui soient la déclinaison de ces deux derniers concepts ?

Chapelle International, le nouveau quartier qui sera construit dans le 18^e arrondissement de Paris, prévoyait d'emblée d'intégrer un objet logistique de grande taille. Nous avons donc pu y positionner notre concept d'hôtel logistique sur 2,4 hectares pour 43 000 m² de surfaces de plancher. 26 000 m² seront dévolus à la logistique et le reste à d'autres activités. **La mixité fonctionnelle y est donc aussi aboutie qu'elle peut l'être compte tenu des contraintes propres à la logistique.** L'ensemble sera d'ailleurs intégré dans un quartier lui-même mixte et dense comprenant bureaux, logements, commerces (voir entretien avec Philippe Gallois).

Concernant les EUD, il en existe un en exploitation depuis avril 2013 à Beaugrenelle, dans le 15^e arrondissement de Paris. Nous l'avons installé sur 3000 m² dans l'épaisseur de la dalle du même nom qui accueille une quinzaine de grandes tours. Sa réussite vient de son insertion réussie dans un milieu très

dense, au sein d'une dalle sur laquelle cohabitent nombre d'activités différentes : parkings sous l'EUD, jardin d'enfants au-dessus, écoles, tours de bureaux et d'habi-

tation tout autour. Pour améliorer son intégration, nous l'avons isolé au niveau phonique et d'un point de vue de sécurité incendie. Nous avons imposé à notre utilisateur un cahier des charges strict associé au bail de location et négocié avec la Ville de Paris au moment du

1

C'est le nombre d'EUD (Espace urbain de distribution) existant à Paris en 2013.

dépôt du permis de construire : 90 % de véhicules électriques d'ici 2019, propreté du site et bonne cohabitation avec les activités urbaines mitoyennes. Par ailleurs, la taille du site, sa répartition sur deux niveaux et le nombre des accès laissent ouverte **la possibilité d'une pluri-utilisation par différents opérateurs**. Enfin, ce site est établi dans l'ouest de Paris où ce genre de structures fait défaut alors qu'on y trouve une très grande concentration de richesses, avec bureaux, administrations et populations à haut niveau de vie.

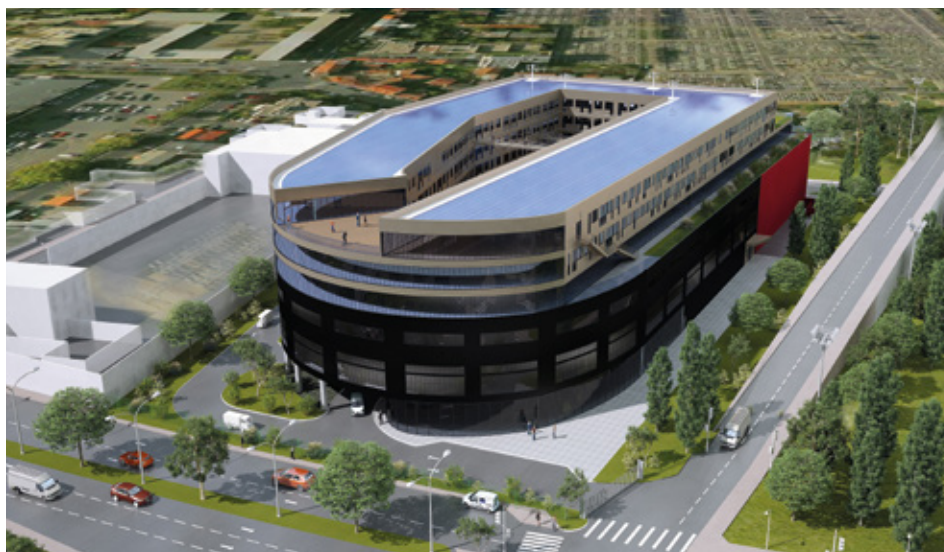
Dans quelle mesure les collectivités locales considèrent-elles la logistique comme partie prenante d'une mixité fonctionnelle aboutie ?

Je crois que la France souffre aujourd'hui de schémas de développement urbain très déséquilibrés. **Les projets se contentent de mêler des bureaux, des logements et des com-**

merces, alors que ce triptyque ne couvre pas l'intégralité des activités urbaines. La primauté donnée à l'habitat et au tertiaire finira par être problématique si l'on ne se soucie pas de proposer de l'emploi plus diversifié et mieux adapté au niveau de qualification des résidents environnants. Il y a une vraie réticence publique face aux termes « logistique » et plus encore « industriel ». Ce n'est pas le cas en Allemagne ou au Japon qui produisent souvent des schémas de développement urbain exemplaires, réintroduisant la logistique et même l'industrie en milieu urbain. Des solutions existent, notamment en positionnant la logistique dans les niveaux inférieurs des bâtiments. Au Japon, on trouve des immeubles logistiques de sept étages au cœur des villes. Les habitants trouvent donc à travailler dans leur quartier, parce qu'il y a une plus grande mixité d'activités.



© SAGI - ARCHITECTES ASSOCIÉS



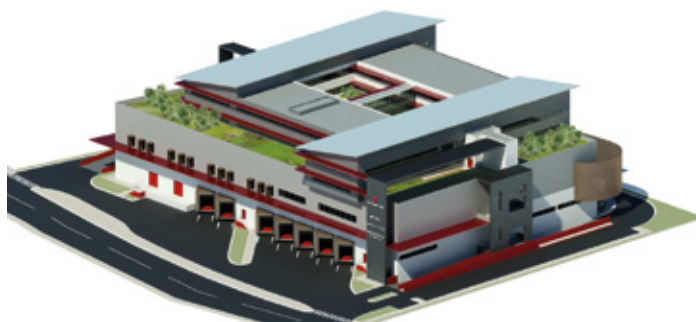
© SAGL - ARCHITECTES ASSOCIÉS

Projet d'Espace urbain de distribution à Choisy-le-Roi, au sud de Paris.

A titre d'illustration, nous avons soumis des projets d'hôtels logistiques à diverses municipalités (Bagnolet et Choisy-le-Roi en région parisienne mais aussi Bruxelles) qui ont toutes fini par faire machine arrière au profit de projets plus standardisés. Plusieurs de nos projets déclinaient une thématique : l'insertion sociale par des métiers liés à la logistique pour Bagnolet, la logistique axée vers l'e-commerce à Choisy. Ce genre de projet thématique s'est développé en Allemagne, en Angleterre, aux États-Unis mais n'existe toujours pas en France. **Ces projets cohérents, intégrés et générateurs d'em-**

ploi sont pourtant un vrai levier de rationalisation.

Il faut penser des opérations d'aménagement urbain un peu plus originales et volontaires. Le cas de la réhabilitation de l'entrepôt Macdonald est à ce titre emblématique : après rénovation, ce bâtiment anciennement dévolu à la logistique réunira du logement, du commerce et du bureau. Or, nous savons tous que la vacance tertiaire augmente en région parisienne. Face à ce contexte préoccupant, la logistique n'est pas une fin en soi mais bien un outil qui permet à la ville de fonctionner tout en étant porteur d'emplois. ■



© ARCHI CONCEPT EUROPE

Projet d'hôtel logistique à Bagnolet, à l'est de Paris.

Le point de vue de Philippe Gallois

Architecte, cofondateur de SAGL, Paris



Cofondateur en 1986 de l'agence d'architectes SAGL, Philippe Gallois s'est spécialisé depuis de nombreuses années dans la conception et la réhabilitation de structures logistiques, souvent taxées d'absence de recherche esthétique et de mauvaise intégration urbaine. Dans cet entretien, il nous donne justement quelques pistes pour favoriser le retour en grâce d'une fonction urbaine indispensable mais décriée.

Comment la conception architecturale des bâtiments logistiques peut-elle faciliter leur retour en cœur d'agglomération ?

Pendant très longtemps, la construction des entrepôts a visé avant tout l'effectivité et la fonctionnalité, au détriment de l'esthétique des bâtiments. De plus, l'externalisation de la fonction de distribution des produits à la fin des années 1990 a créé un fort besoin de surfaces. Ce phénomène a conduit à un déploiement précipité de zones dédiées sans que l'impact sur les territoires ait été bien appréhendé. **Il en est ressorti une croissance anarchique de structures logistiques très mal intégrées dans leur environnement, ce qui a beaucoup desservi l'image de cette activité.**

Aujourd'hui se diffuse enfin une pensée architecturale autour de la logistique, notamment parce que les maîtres d'ouvrage sont en quête d'une image et tiennent à mettre l'accent sur la problématique du développement durable, si bien que l'insertion paysagère est de plus en plus soignée. Ces progrès sont possibles du fait de la spécialisation sur cette problématique d'un certain nombre de bureaux de conseil et d'agences d'architecture.

Notre agence en est un bon exemple, puisqu'elle accompagne depuis plusieurs années ces acteurs dans leurs préoccupations successives : logistique et développement durable, puis réhabilitation des structures logistiques vieillissantes et désormais réimplantation de la logistique au cœur des villes.

C'est bien dans les zones denses des grandes agglomérations que l'architecture, en effet, sera la mieux à même de soutenir la cause logistique. **Le principal levier d'action est sans doute la réduction du bruit.** Cet enjeu a été insuffisamment pris en compte dans le cas de la halle Gabriel Lamé occupée par Monoprix à Bercy, dans le 12^e arrondissement de Paris, donc en zone dense. Cette erreur a servi de leçon, si bien que les projets ultérieurs ont été plus vigilants sur ce point.

SAGL a par exemple conçu l'Espace urbain de distribution (EUD) de Beaugrenelle dans le 15^e arrondissement de Paris (voir entretien avec Christophe Ripert) de telle sorte que l'ensemble des activités de chargement, de déchargement et de tri se passent à l'intérieur de la structure. Il en ira de même pour l'hôtel logistique du futur quartier de Chapelle International dans le nord de Paris, où non seule-



© Sociar/SAGL

Vue en coupe du futur hôtel logistique de Chapelle International à Paris, avec les bureaux en façade.

ment les trains de marchandises entreront entièrement à l'intérieur du bâtiment, mais où en plus l'interface entre celui-ci et les espaces publics du quartier sera apaisée grâce à 2500 m² de bureaux qui seront adjoints sur le côté et feront office de tampon.

Le bâtiment de Chapelle International, qui sera inauguré en 2016, se caractérise également par sa mixité : outre les deux niveaux dévolus à la logistique, le bâtiment intégrera un *data center*, un restaurant, un espace de fitness, des terrains de sport et des jardins partagés. Si l'on y ajoute les bureaux précédemment évoqués ainsi que les 3000 m² de panneaux photovoltaïques, force est de constater la grande mixité fonctionnelle de cet immeuble, sa durabilité et la qualité de son intégration

« Le bâtiment de Chapelle International dans le nord de Paris sera une opération exemplaire, caractéristique du modèle français qui se dessine pour la logistique : celui d'une intégration dans des projets à la mixité assez tertiariée. »

urbaine. De l'extérieur, il sera d'ailleurs impossible de détecter la présence d'activités logistiques. De plus, le projet architectural a été pensé avec assez de souplesse pour permettre un fonctionnement optimal quel que soit le nombre d'utilisateurs : **la porte a été laissée ouverte à une mixité des usages dans le temps.**

Je suis convaincu que le bâtiment de Chapelle International sera une opération exemplaire, caractéristique du modèle français qui se dessine pour la logistique : celui d'une intégration dans des projets à la mixité assez tertiariée, avec de la logistique, de l'activité de messagerie et des bureaux. Incorporer du logement paraît en revanche plus délicat, toujours pour des questions de nuisances.

© SAGL - ARCHITECTES ASSOCIÉS



Façade est du projet d'hôtel logistique de Chapelle International : l'activité logistique est indétectable depuis la rue.

Les bâtiments logistiques en hauteur ont-ils un avenir ?

Je pense effectivement que la hauteur a un avenir en France pour la logistique. Un voyage d'études au Japon m'a permis d'étudier les bâtiments logistiques de ce pays, dont certains comptent huit étages avec des rampes d'accès latérales. On ne voit rien de tel en France, où les structures de trois ou quatre étages du 18^e arrondissement de Paris ou de Pantin, au nord-est de Paris, sont ce qui se fait de plus haut.

Si le Japon a développé de tels projets, c'est évidemment parce que la très grande rareté du foncier pousse à privilégier systématiquement le vertical par rapport à l'horizontal. En France, la logistique s'est déjà beaucoup étalée, de même que les maisons individuelles, en prélevant sur les terres agricoles. Comme la raréfaction du foncier disponible n'est pas aussi prégnante qu'au Japon, construire vertical ne s'est pas encore imposé comme la seule solution viable. Par ailleurs, **il y a une réticence très française vis-à-vis des constructions en hauteur quelle que soit leur nature, alors que c'est une solution rationnelle sur le plan technique, économique et environnemental.** Il ne faut pas perdre de vue que la poursuite de l'étalement va obliger à

se résoudre à réserver des terrains bien situés à la logistique, car il faut absolument monter en hauteur. Les réglementations du Plan Local d'Urbanisme (PLU) nous ont empêchés de le faire sur le projet de Chapelle International, car il fallait préserver les vues sur Montmartre depuis les bureaux et les logements du quartier.

Comment les collectivités locales peuvent-elles soutenir le retour de la logistique vers les centres-villes ?

Il est évident que les collectivités ne réservent pas une place assez importante à la logistique. Par ailleurs, les évolutions économiques et sociétales font que le consommateur veut être servi près de chez lui, le plus tôt et le plus vite possible. Il désire son téléphone, sa paire de lunettes ou son bouquet de fleurs tout de suite mais, selon le fameux effet NIMBY (*Not in my backyard*), ne veut pas de logistique. Il y a là une incohérence. Il faut donc absolument qu'il y ait de la logistique dans les villes, mais elle doit être bien appréhendée, bien introduite, et générer le moins de nuisances possibles.

Le seul moyen d'aller contre le jeu naturel du marché est que la réglementation réserve des terrains à cette activité. A l'heure actuelle, les livres blancs et les conférences autour de cet enjeu ne manquent pas mais dans les faits, rares sont les opérateurs qui esquissent des projets concrets de logistique urbaine.

Lorsque vous concevez un bâtiment, si celui-ci est capable d'accepter une charge supérieure à 500 tonnes, il faut adresser à la Direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) une demande de classement ICPE (Installation classée pour la protection de l'environnement). C'est une démarche lourde assortie

« Le seul moyen d'aller contre le jeu naturel du marché est que la réglementation réserve des terrains à l'activité logistique. »

aller toujours plus loin des villes, ce qui générera des surcoûts ainsi que des nuisances et des difficultés de circulation supplémentaires.

Il serait donc irresponsable de continuer à construire des millions de mètres carrés à plat. Un cap sera franchi lorsque les collectivités locales

d'une enquête publique, qui retarde et limite tous les projets logistiques importants. **Ceci plaide pour des projets logistiques sur de plus petites surfaces, qui seront justement plus aptes à vaincre les réticences des collectivités locales.** De plus, de tels projets seront en phase avec l'explosion de l'e-commerce qui a créé un besoin de surfaces logistiques de proximité, nombreuses mais de taille plus réduite (entre 500 et 3000 m²).

Sans doute le prix très élevé du foncier parisien explique-t-il que la capitale ne soit pas en pointe sur cette problématique. Le meilleur gisement reste à mon sens les marges des emprises de la SNCF : c'est encore là que subsistent les réserves foncières les plus notables, et une localisation au bord des voies est pertinente pour qui recherche la multimodalité.

SAGL mène-t-elle des projets logistiques prospectifs susceptibles de faire réfléchir les maîtres d'ouvrage ou les collectivités ?

Tout à fait. D'une part, nous portons le concept d'hôtel logistriel – qui mêle la

logistique à d'autres activités comme des *data centers*, des équipements publics et des bureaux – que nous déclinons au cas par cas en fonction de la nature du projet et de son contexte urbain. C'est ce que nous avons fait à Chapelle International.

D'autre part, nous sommes pionniers dans la création de nombreuses images prospectives, qui imaginent notamment des structures logistiques verticales. Nous avons essayé d'en monter avec différents promoteurs et investisseurs, mais des questions de prix et de foncier ont, pour l'heure, empêché de mener à bien ces projets. L'idéal serait que l'on fasse appel à SAGL pour concevoir une tour de logistique pure de huit ou dix étages dans le quartier d'affaires de La Défense. C'est une alternative intéressante à la construction de tours de bureaux qui ont de plus en plus de mal à trouver preneurs. La rentabilité de l'activité logistique est limitée, mais le gain lié à la localisation serait tel que l'opération resterait intéressante. ■



Image prospective d'une tour logistique dans le quartier d'affaires de la Défense, à l'ouest de Paris.

Le commerce sur la voie de l'immobilier en partage

Les nouveaux comportements d'achats - plus fragmentés, de plus en plus souvent effectués via Internet - incitent les acteurs commerciaux à reconsidérer leurs stratégies d'implantation. En ciblant notamment les pôles d'échanges et de transports, ces acteurs participent eux aussi de la création de lieux multi-usages, ainsi que le souligne Pascal Madry, Directeur général de l'Institut pour la Ville et le Commerce, dans le premier entretien de cette dernière section de chapitre. En misant également sur les commerces éphémères, cas d'école du partage immobilier dans le temps, ces acteurs contribuent à pallier les situations de vacance et de sous-occupation, comme l'explique Olivier Gourdain, à la tête d'une entreprise de commercialisation de commerces éphémères.

Entretien avec Pascal Madry **Directeur de Procos et de l'Institut pour la ville et le commerce, Paris**

Économiste et urbaniste, Pascal Madry est Directeur de Procos, la fédération nationale pour l'urbanisme et le commerce spécialisé, et de l'Institut pour la ville et le commerce, association réunissant des professionnels de l'immobilier commercial pour mener une réflexion prospective sur la place du commerce dans l'urbain. Dans cet entretien, il présente les recompositions qui affectent aujourd'hui l'immobilier commercial français en mettant l'accent sur le développement progressif des commerces en zones de transit.



© ASTRID DI CROGLIANZA

Quelles sont les principales évolutions actuelles de l'immobilier commercial en France et quels nouveaux modèles commerciaux voit-on émerger ?

Depuis 2000, le constat essentiel dans ce domaine est celui du doublement du parc des surfaces commerciales,

qui est passé de 70 à 140 millions de mètres carrés. Or dans le même temps, les besoins de consommation n'ont pas doublé. **Il y a donc découplage entre la production de nouvelles surfaces et ce que la consommation est capable d'absorber**, avec pour conséquence directe la baisse des rendements du commerce. Le mètre carré générant

moins de chiffre d'affaires qu'il y a dix ans, la concurrence s'en trouve renforcée, ce qui implique une localisation et un positionnement ultra-compétitifs. Ce découplage n'a cependant pas impacté le territoire de manière homogène, puisque l'essentiel de ces super-

« Il faut réinjecter de la mixité et de la densité dans les centres-villes pour multiplier les raisons de s'y rendre, en y implantant du commerce, du bureau, des équipements publics, du logement, c'est-à-dire l'ensemble de ce qui fait le foisonnement de la ville. »

ficies nouvelles a ouvert en périphérie. C'est bien dans les franges périurbaines qu'ouvrent de nombreux petits centres commerciaux de proximité, avec un supermarché augmenté d'une petite galerie. L'émiettement commercial répond ainsi à un émiettement urbain qui se poursuit toujours, tandis que le parc commercial connaît une segmentation croissante entre les très grands centres et les centres intermédiaires qui ne parviennent plus à se positionner entre une vocation shopping et une vocation de proximité. Face à ce phénomène, les centres-villes perdent du poids en termes relatifs et les linéaires marchands tendent à se rétracter, faisant croître la vacance – sauf dans les très grandes villes. Les centres historiques, qui étaient auparavant les carrefours où se développait l'essentiel de la vie commerciale, ne sont plus réellement des lieux de passage et deviennent seulement des lieux de destination. Il faut donc y réin-

jecter de la mixité et de la densité pour multiplier les raisons de s'y rendre, en y implantant du commerce, du bureau, des équipements publics, du logement, c'est-à-dire l'ensemble de ce qui fait le foisonnement de la ville. Si l'on périphérise les emplois dans des zones d'activités et que l'on déporte les équipements publics pour les construire plus imposants, on vide le cœur urbain et les motifs de le fréquenter. Cette fragilisation du centre historique est encore d'actualité et l'on ne peut pas encore parler de renversement de la société de consommation de masse, même si un modèle alternatif fondé sur la proximité se dessine discrètement.

Dans ce contexte, je mettrai l'accent sur l'émergence de deux nouvelles formes de commerce. La plus frappante a été l'arrivée des *drives*, qui représentent déjà 10 % du chiffre d'affaires réalisé par les hypermarchés. La seconde est le commerce de flux et de transit. Il s'agit des développements commerciaux importants que connaissent un certain nombre de zones de flux et de transit, comme les grandes gares, les stations-services et

« Les *drives* comme les commerces en zones de transit répondent à une même problématique : ils ciblent des chalands dont la mobilité est extrêmement contrainte et qui doivent optimiser leurs temps en permanence. »

bientôt des musées. La nouveauté vient de ce que des acteurs qui étaient absents de ces espaces – Décathlon, Darty – viennent s'y implanter, par exemple sur les aires d'autoroutes. Les *drives* comme les commerces en zones de transit répondent à une même problématique : ils ciblent des chalands dont la mobilité est extrêmement contrainte et qui doivent optimiser leur temps en permanence, notamment pour les achats : « comment minimiser le temps consacré aux courses dans la course des temps ? »

2500

drives sont ouverts en France en 2013, contre une poignée en 2009 (LSA Conso).

Comment, plus précisément, remplacez-vous le développement des commerces en zones de transit dans le contexte économique et sociétal actuel ?

Leur développement va de pair avec un nouveau rapport au temps ainsi qu'avec l'évolution de notre mobilité. Il existe d'ailleurs un courant de recherche consacré à ce que l'on appelle le *wait marketing*, destiné à optimiser les temps d'attente en apportant des solutions de consommation. C'est ce qu'a fait l'enseigne Tesco dans le métro de Séoul avec les *shopping walls* - et non pas *malls* -, ces murs où l'on peut scanner des *tags* de produits pour ensuite se les faire livrer chez soi.

Dans les années 1960, les Français parcouraient en moyenne six kilomètres par jour contre 45 aujourd'hui pour un budget temps constant : l'automobile n'était pas totalement banalisée si bien que la marche et le vélo étaient encore très pratiqués. La force de frottement durant ces trajets est donc aujourd'hui beaucoup plus étendue qu'il y a 50 ans et la probabilité de rencontrer du commerce beaucoup plus forte, ce qui pose, encore une fois, la question de l'optimisation du temps. **L'enjeu n'est plus d'être dans un rapport de proximité à un habitant qu'on peut capter à côté de chez lui, mais de savoir comment capter un flux de clients potentiels qui se déplacent sur de longues distances.** On cible donc les lieux de flux permettant de capter ce chaland très contraint dans sa gestion du temps. C'est dans ce contexte que les lieux de transit sont perçus comme de nouvelles opportunités.

Tous les types de commerce ne sont pas pour autant adaptés à une telle stratégie d'implantation. Les zones de transit sont des lieux de l'achat simple et rapide, si bien qu'un commerce po-

sitionné sur de l'achat réfléchi n'y fonctionnerait pas très bien. Il faut s'adapter à une clientèle de passage, qui a peu de temps.

On voit ainsi de véritables centres commerciaux s'intégrer dans des gares, phénomène qui a transformé l'ensemble des gares parisiennes ces dernières années : la gare de l'Est à l'occasion de l'arrivée de la grande vitesse, la gare Saint-Lazare en 2012, etc. Quelques grandes gares de province sont également concernées : Saint-Charles à Marseille, la Part-Dieu à Lyon, d'une certaine manière Lille-Europe avec le centre commercial Euralille. Pour autant, on ne peut pas aller jusqu'à dire que le commerce a trouvé là un nouveau relais de croissance. Deux points de vue coexistent : celui qui estime qu'il s'agit d'un épiphénomène et celui qui y voit un front pionnier annonçant l'apparition prochaine de nouvelles formes de commerce, plus souples, plus adaptables et plus agiles, destinées à s'implanter sur des lieux de transit qui leur échappent encore aujourd'hui. Mais le découplage entre offre et demande dont nous parlions est tel qu'il importe de purger les surfaces excédentaires et de rationaliser le parc avant de pouvoir innover sur de nouveaux canaux.

Par ailleurs, **ces trois dernières années ont constitué une période de renouvellement des concessions.** Par ce processus, beaucoup d'anciennes enseignes ont été remplacées par des acteurs du commerce qui jusque-là n'avaient pas leur place dans les zones de transit. Mais il s'agit bien d'un renouvellement des acteurs et non d'une expansion véritable.

Les baux qui régissent les implantations commerciales en zones de transit ne conduisent-ils pas à un renouvellement plus rapide de l'offre ?

Ces commerces sont en effet implantés suivant le régime des Autorisations d'occupation temporaire (AOT), qui ne confère pas de propriété commerciale et établit un contrat limité dans le temps, sans reconduction tacite. Il s'agit d'un régime très particulier puisqu'il s'applique sur le domaine public : l'État accorde à un tiers la possibilité d'exercer une activité sur ses terrains moyennant une rétribution. Puisque le domaine public est inaliénable, le droit de propriété ne s'y applique pas ; l'AOT est donc un « compromis », une concession associée à une redevance – on ne parle pas de loyer puisqu'il n'y a pas de propriété commerciale. Les AOT encouragent en théorie une rotation plus rapide des commerces, puisqu'il n'y a pas de reconduction tacite du bail. **Elles limitent la diversité des preneurs possibles pour des questions de coût mais accroissent la mixité temporelle des usages de l'espace.**

Dans les gares, les stations-services ou les aéroports, les locataires sont donc toujours sous ce régime. L'avantage majeur est la localisation préférentielle à proximité de flux considérables. Les inconvénients sont au nombre de trois. D'abord, les éventuels investissements d'installation doivent pouvoir être amortis sur la durée limitée de l'AOT. Ensuite, le locataire ne peut

céder la propriété commerciale du local puisqu'il ne la détient pas, ce qui représente une perte de recettes. Enfin les redevances sont très élevées, ce qui implique d'être sûr de réaliser un très bon chiffre d'affaires. Si l'on considère les gares de moindre fréquentation, l'équation économique devient donc très serrée. Subsistent des problèmes de masse critique : les gares pendulaires qui ont des flux très concentrés dans le temps ne sont pas sources de clientèle tout au long de la journée pour les commerces et services implantés à proximité. **Ce cas de figure illustre bien la difficulté de créer une nouvelle polarité dans la géographie commerciale existante.**

J'aimerais ajouter, enfin, que la France n'est probablement pas le pays le plus exemplaire de ce point de vue. En Allemagne, le promoteur ECE est très présent dans les gares, où il développe des programmes mixtes réunissant à la fois du commerce, des services publics et des services à la personne. On s'est en effet aperçu que cela répondait à un vrai besoin du consommateur. La difficulté est en revanche du côté de la promotion immobilière : ces services ne peuvent pas supporter des redevances élevées, ce qui implique une incitation ou une aide de la collectivité publique. Il y a donc un marché identifié mais le bilan immobilier est complexe. En France s'ajoute de plus à cet obstacle celui de la spécialisation des opérateurs. ■

Le point de vue d'Olivier Gourdain

Président de Stone Market, Paris



Spécialiste de la commercialisation de commerces éphémères, Olivier Gourdain a cofondé en 2002 Stone Market, devenu leader sur ce marché dans les centres commerciaux. Ayant mené à bien ses premières locations précaires il y a plus de 20 ans dans de grands centres commerciaux ou sur des artères prestigieuses comme l'avenue des Champs-Élysées à Paris, il a également lancé en 2011 le site precaires.com, à destination des propriétaires immobiliers souhaitant louer leurs biens pour une période limitée. Dans cet entretien, il revient sur l'intérêt du bail précaire et son influence sur le renouvellement des usages commerciaux.

Pourquoi vous être spécialisé dans le commerce éphémère et qu'apporte ce dernier à l'immobilier commercial ?

Il y a 11 ans, j'ai créé avec mon associé la société Stone Market, spécialisée en urbanisme commercial et dotée de trois lignes de métier : la transaction de murs d'exploitation, la commercialisation d'*outlets* et celle d'espaces éphémères sur un mode précaire ou dérogatoire. Ce département précaire a très vite répondu aux attentes des bailleurs institutionnels et privés. L'idée de départ était de remplir temporairement des locaux vacants dans tous

quer des autres *brokers* qui ne le faisaient pas et de travailler cette niche pour en faire vraiment une spécialité. Ce segment est aujourd'hui un marché à part entière et faire de la location précaire est devenu un réflexe pour les responsables de sociétés foncières, rompus aux dispositions de l'article L 145-5 du Code du Commerce encadrant les baux de courte durée. Les preneurs, quant à eux, ne sont plus considérés comme sources de complications et mauvais payeurs. Notre positionnement s'est notamment appuyé sur le fait que **la plupart des sociétés foncières affichent un taux de vacance de l'ordre de 2 à 3 %, un chiffre probablement sous-estimé.** Ce sont les grandes surfaces vides qui se multiplient particulièrement. Nous avons travaillé sur des surfaces allant jusqu'à 8000 m² au total, dont 7000 de vente, même si le spectre des surfaces de 100 à 500 m² demeure le plus courant. Le propriétaire doit avoir bien conscience que l'important est l'aspect « prêt à l'emploi » du local. Si tout se passe au mieux, le délai entre la première visite du preneur et son installa-

« Les commerces précaires présentent l'avantage de compléter une offre marchande qui se banalise, en apportant un sang neuf. »

les types de centres commerciaux, en prospectant auprès des sociétés foncières et des autres propriétaires privés. Via la création de ce département précaire, il s'agissait de se démar-



© Stone Market

Commerce éphémère haut-de-gamme dans la galerie de l'hôtel Claridge à Paris.

tion peut être de 30 jours tout au plus, contraintes administratives purgées.

Les commerces précaires présentent l'avantage de compléter une offre marchande qui se banalise, en apportant un sang neuf dans un contexte où les galeries commerciales alignent désormais à peu près toutes les mêmes enseignes. Je citerais un centre commercial qui a récemment ouvert en région parisienne, où nous avons conseillé au bailleur de geler temporairement quelques locaux sur le parcours du client pour y implanter des commerces éphémères : un artiste peintre, un antiquaire, un vendeur de robots, etc. Grâce au bail précaire, l'offre se renouvelle donc et pousse le client à revenir – tandis que les baux commerciaux classiques de 10 ans peuvent entraîner une rotation plus difficile des enseignes.

Notre créneau privilégié est celui du commerce éphémère et non celui du *pop-up store*, qui est presque un autre métier, davantage motivé par un besoin marketing (lancement d'un produit ou d'une marque phare, *Fashionweek*).

Les *pop-up stores* constituent un marché réduit car ils ciblent avant tout les principales artères commerçantes des grandes villes françaises. Pour ce type d'implantation, les coûts sont déconnectés du marché : la semaine peut coûter 50 000 euros ! Mais c'est l'opportunité d'une adresse superbe à Paris, qui constitue pour une marque une alternative à l'achat d'espaces publicitaires. On a même vu s'ouvrir des *corners pop-up* et donc des sous-locations précaires : un *pop-up store* s'installe dans une boutique préexistante qui vend des produits totalement différents. Notre cœur d'activité n'est donc pas le *pop-up* mais bien le commerce précaire dans des ensembles commerciaux *mass market* : c'est d'abord du marchand, accessoirement du marketing.

Quelles similitudes identifiez-vous entre le commerce éphémère et Internet ?

Je fais souvent **un parallèle entre et l'éphémère et Internet**, en déclinant



Commerce éphémère de déstockage dans un centre commercial d'Epinay-sur-Seine, au nord de Paris.

quatre grandes similitudes. D'abord, **l'instantanéité** : un site internet peut être conçu et mis en ligne très rapidement et à prix réduit. Il en va de même pour le locataire éphémère qui s'installe dans des locaux prêts à l'emploi, avec un bail court et des démarches administratives réduites puisque le dossier d'aménagement est simple.

Ensuite, **le modèle économique** : certains sites internet fonctionnent comme des entrepôts en ligne. Dans le même esprit, certaines boutiques éphémères sont en fait des sites physiques de déstockage de produits de grossistes. Les prix sont donc réduits, comme dans un magasin en ligne, puisque les économies réalisées sur les coûts d'installation sont répercutées sur les prix de vente.

De plus, la **modernité et l'attractivité** : un commerce éphémère permet de tester de nouveaux produits, comme un site internet, mais aussi de jauger la réaction du client en direct, et d'essayer

d'attirer de nouveaux publics. Mais sa vocation ne se limite pas à montrer : il y a bien l'idée de vendre sur place.

Enfin, je mentionnerais **l'interactivité et la complémentarité** : certains preneurs ont commencé par créer des sites internet marchands qu'ils ont fait connaître en s'implantant physiquement, en parallèle, dans les centres commerciaux, pour mailler un territoire bien défini et faire passer un message à la clientèle visée : « voici notre produit, qui est aussi en vente sur notre site ». Ils collectent alors les adresses mails des clients pour constituer une base de données. Une fois que le site a pris son essor sur un secteur géographique donné, les boutiques peuvent fermer, car elles ont rempli leur fonction qui consistait à donner une réalité physique aux produits du site. D'autres boutiques peuvent alors être ouvertes dans d'autres territoires. Dans certains cas, le commerce éphémère et l'e-commerce s'avèrent donc complémentaires.

En quoi plus précisément s'implanter avec un bail précaire est-il avantageux pour une enseigne ?

Là encore, j'identifierais plusieurs éléments de réponse. D'abord, la saisonnalité : au moment des fêtes pour une enseigne de jouets, au printemps pour un fleuriste, en été pour un vendeur de maillots de bain, en hiver pour une enseigne d'articles de sports de montagne. Le preneur peut ainsi avoir intérêt à ouvrir dix boutiques à une saison précise qu'une seule qui resterait ouverte toute l'année. Il y a donc une économie réalisée sur les temps morts.

D'autre part, une telle implantation a valeur de test pour un preneur qui lance son produit et qui veut tester un marché à moindres coûts. Il peut également arriver que certains jeunes créateurs se fédèrent au sein d'une même boutique pour mutualiser les coûts.

Je citerais également l'opportunisme, par exemple dans le cas d'un centre commercial neuf avec une portion non encore commercialisée sur laquelle un preneur précaire va se positionner afin de profiter du lancement générateur de trafic d'un nouvel ensemble.

Enfin, le grand atout de l'éphémère est bien sûr son coût réduit combiné à une grande souplesse juridique. Ces baux de courte durée sont de maximum 24 mois, avec une durée ferme souvent de l'ordre de trois ou quatre mois, prolongée ou non. Si le bailleur trouve un preneur en bail classique, il peut mettre un terme au bail précaire, et il en va de même pour le preneur s'il estime que son chiffre d'affaires n'est pas satisfaisant.

À l'inverse, en quoi le bail précaire est-il intéressant pour le bailleur ?

Pour commencer, un local vacant représente des charges immobilières. Le louer en mode précaire permet déjà d'en faire l'économie, sachant qu'elles peuvent s'élever à 140 euros du mètre carré dans certains centres commerciaux. Quitte à proposer un loyer symbolique, le gain économique est réel.

La motivation peut également être stratégique car un rideau fermé est toujours un signal négatif en termes d'image. La cause n'en est pas nécessairement la mauvaise santé du centre commercial : le bailleur peut avoir

« Le grand atout de l'éphémère est bien sûr son coût réduit combiné à une grande souplesse juridique. »

demandé à son locataire de partir en prévision d'une restructuration ou d'un remembrement, ce qui peut prendre du temps. Or, un rideau fermé représente une rupture gênante dans le parcours du client. Par ailleurs, entre le départ d'un utilisateur de long terme et l'arrivée du suivant, il peut s'écouler six, voire neuf mois, une période pendant laquelle le bailleur ne peut pas se permettre de laisser son local vacant. Cela permet aussi la liquidité du local vis-à-vis du prochain utilisateur : on vend toujours mieux un local occupé qu'un local fermé, et ce dès la première minute de la première visite. Cela met donc en valeur le futur outil du prochain locataire en bail classique. D'autres raisons peuvent motiver les bailleurs à recourir à la commercialisation éphémère comme par exemple la conservation de droits acquis de commercialité ou encore la volonté de tester un candidat preneur sur une période d'essai déterminée, avant de s'engager sur un bail commercial

23 mois

C'est la durée la plus fréquente d'un bail précaire.

classique. C'est dans l'ensemble de ces situations que Stone Market peut intervenir.

Constatez-vous l'émergence de locaux où la mixité temporelle des usages est totale, c'est-à-dire qui sont dévolus de manière permanente aux commerces éphémères ?

Absolument. Le centre commercial *L'Usine Mode & Maison*, situé à Vélizy, au sud-ouest de Paris, comprend par exemple une boutique baptisée *La boutique éphémère*. Le caractère éphémère du commerce doit toujours être mis en avant d'une façon ou d'une autre, de manière à ce que le chaland sache qu'il y a une rotation récurrente qui fait que cette boutique n'est jamais la même : **la notion de temps est constitutive de cette stratégie.**

Il est important de comprendre qu'un bail précaire ne signifie pas un local moribond, qui peine à trouver preneur, et que des raisons stratégiques peuvent pousser le bailleur à préférer un locataire précaire. Il peut par exemple avoir besoin de geler pendant un an son local parce qu'il va le réunir avec un autre, or les permis sont longs à obtenir, et il lui faut animer son local pendant cette période transitoire. Ça a été le cas au centre commercial Parly 2, à l'ouest de Paris, qui est l'un des plus dynamiques de France.

Un centre commercial se fonde avant tout sur un plan de *merchandising* et une hétérogénéité d'offres. Or, face à la densification des centres commerciaux et la banalisation de l'offre, le bailleur doit favoriser la différence et l'originalité. Stone Market, dans cette optique,

contribue à diffuser une touche d'originalité sur le segment du précaire. Le terme « précaire » n'est pas toujours connoté de manière positive, alors qu'il rejoint le désir croissant d'instantanéité qui affecte notre société. C'est donc le terme « éphémère », plus séduisant, qui est toujours mis en avant.

Avez-vous imaginé élargir votre offre de locaux précaires à d'autres produits, comme par exemple les bureaux ?

J'ai mis en place le site Internet *pre-caires.com* parce que j'ai constaté qu'il n'y avait pas de site dédié au précaire. À l'origine, nous voulions tout couvrir – commerces, mais aussi bureaux, entrepôts, parkings, terrains – parce que **nous avons constaté que la recherche de flexibilité s'étendait à tous les types de produits immobiliers.** Nous sommes d'ailleurs de plus en plus souvent contactés pour des bureaux vacants, dans lesquels le propriétaire imagine parfois installer une *start-up*, une société jeune aux moyens limités. Récemment, un grand groupe de distribution nous a sollicités pour une surface tertiaire de 300 m² dans Paris, avec comme critère indispensable la présence d'un métro au pied de l'immeuble. Ce groupe s'apprête en effet à mener une campagne de recrutement importante et avait besoin de locaux pour regrouper les candidatures et recevoir les candidats. Même si cette demande de locaux précaires pour les bureaux est aujourd'hui embryonnaire, elle nous semble vouée à augmenter de manière significative dans les années à venir. ■

Pour en savoir plus

Plateau Urbain, une association pour une nouvelle forme d'optimisation immobilière

Créée en août 2013, Plateau Urbain est une association parisienne regroupant une équipe de professionnels et de chercheurs du monde de l'urbanisme et de l'immobilier, dont la création a reposé sur un double constat.

D'une part, nombre de jeunes entreprises et d'associations peinent à se loger au sein du parc immobilier actuel au regard des prix du marché. Si des solutions alternatives se développent (sous-location, incubateurs de start-ups, espaces de coworking), les coûts demeurent souvent proches de ceux du marché. D'autre part, de nombreux immeubles tertiaires de seconde main demeurent vacants et peinent à trouver preneurs. L'écoulement relativement lent des surfaces neuves et l'exigence de performance énergétique ayant accéléré l'obsolescence des immeubles sans label, la destruction ou la restructuration demeurent souvent les seuls horizons pour ces actifs.

Ce travail de restructuration, qui mobilise un large panel d'acteurs (Établissements Publics Fonciers, aménageurs, communes), génère une temporalité non exploitée : celle de la réflexion autour du projet, durant laquelle les actifs libérés ne peuvent être reloués que sur un mode précaire.

Cette association vise donc à se positionner sur ce créneau temporel en proposant aux collectivités d'élaborer des occupations temporaires permettant d'utiliser ces espaces comme laboratoires d'usages. Le but est de développer des incubateurs de start-ups et des espaces de coworking à prix réduits et à vocation sociale, mais aussi de proposer des espaces aux associations de quartier. L'association a débuté par la mise en place de partenariats avec des bailleurs sociaux parisiens afin de trouver un usage à des boutiques vides sur des temps courts.

En jouant sur les temporalités de l'aménagement et de la rénovation de la ville, le but de l'association est donc de résorber la vacance tout en soutenant la création. Il s'agit bien d'optimisation immobilière dans le temps, par l'implantation de nouveaux usages sur un mode temporaire.

Le concept logistique de « City Hub » par Urban Real Estate

L'enjeu du « dernier kilomètre » stimule la créativité dans le domaine logistique. Urban Real Estate, société française spécialisée dans la réalisation de parcs logistiques, a développé à partir de 2009 le concept de « City Hub », qui repose à la fois sur une compacité architecturale accrue, des performances énergétiques proches de l'autosuffisance et une mutualisation des flux et des flottes de véhicules.

Spécialement conçu pour les cœurs d'agglomération, « City Hub » est pensé pour regrouper, stocker et trier les colis de plusieurs sociétés, avant de les livrer

grâce à une flotte de véhicules électriques mutualisés. L'objectif est double : limiter les nuisances sonores et la pollution tout en décongestionnant les centres urbains. L'intelligence et la durabilité du bâtiment viennent également de son usage mixte de logistique et de bureaux.

Reste à convaincre les collectivités locales d'adopter le concept en vue de réalisations concrètes, sachant que « City Hub », en raison de ses nombreuses innovations, revient quatre fois plus cher qu'un entrepôt traditionnel.

Flex Office et télétravail : les innovations récentes de Bouygues Télécom

Face à la montée en puissance d'une double exigence d'économies immobilières et de prise en compte du travail collaboratif, les entreprises doivent se montrer réactives et innovantes. Bouygues Télécom ne déroge pas à la règle et a récemment décliné pour ses locaux sa version du Flex Office.

L'aménagement de l'espace, qui prenait la forme d'un open-space particulièrement dense mais où les postes de travail n'étaient occupés que 60 % du temps, n'était plus adapté aux besoins des collaborateurs. La généralisation des nouveaux outils technologiques a permis la mise en place de bureaux partagés, avec l'objectif d'atteindre un taux d'utilisation de l'ordre de 90 %.

Trois nouveaux types d'espaces ont été déployés : les « cubes », espaces fermés de six à huit postes de travail permettant un haut niveau de concentration ; les « bulles », plus ouvertes, destinées à accueillir des réunions spontanées et de courte durée ; enfin les lounges, pour des réunions informelles dans un cadre détendu et original.

L'étape suivante, franchie par Bouygues Télécom en mai 2013, a été la négociation d'un accord sur le télétravail, qui a pris effet en septembre de la même année. Cette mesure, à même d'accroître encore la mutualisation des postes de travail, s'inscrit pleinement dans le développement de lieux de travail alternatifs tout en optimisant la gestion immobilière.



© ESSEC Business School - Février 2014

© Chaire Immobilier et Développement durable, 2014
Tous droits de reproduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.
Réalisé par PDI Imprimerie - St Ouen l'Aumône

Ce deuxième numéro des Cahiers de la chaire Immobilier et Développement Durable propose de faire le point sur les nouveaux usages et partages des espaces de la ville et de l'immobilier. À travers une vingtaine d'entretiens avec des penseurs et des acteurs de l'immobilier, il s'agit d'analyser le mouvement de fond qui tire parti de pratiques et d'usages mieux partagés des espaces bâtis dans la ville de demain. La complexité du contexte économique, les mutations accélérées de nos sociétés et les injonctions du développement durable sont autant de facteurs qui font du partage de l'espace et de l'optimisation de ses usages, des leviers puissants pour une ville et un immobilier plus efficaces, durables et qualitatifs. Tel est l'enjeu complexe et essentiel auquel peut répondre l'immobilier partagé, dans une optique de création de valeur fondée sur la densité et la mixité.

Comment la notion d'immobilier partagé s'adapte-t-elle à l'immobilier tertiaire, mais également à la logistique et au commerce ? Dans quelle mesure la révolution numérique transforme-t-elle les relations intergénérationnelles, le rapport au travail et les lieux-mêmes du travail ? De l'aménagement intérieur à la métropole en passant par l'immeuble, l'îlot et le quartier, quelles sont les échelles les mieux adaptées pour penser la ville partagée ?

Cet ouvrage a bénéficié du soutien des trois partenaires de la chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC, Poste Immo, Foncière des Régions et BNP Paribas Real Estate, ainsi que de celui du MIPIM.

