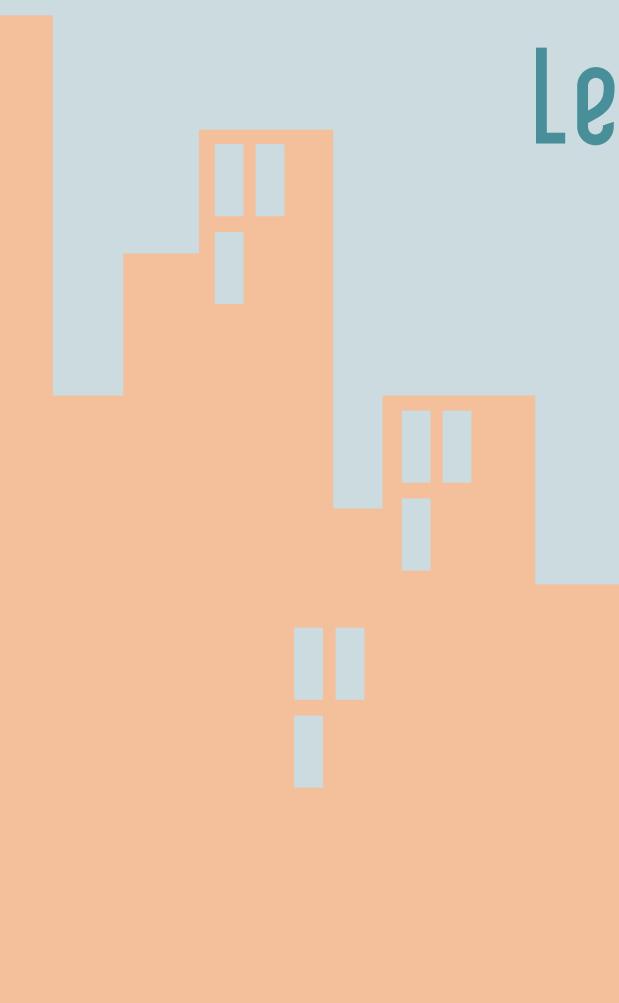


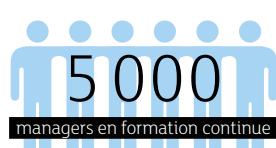
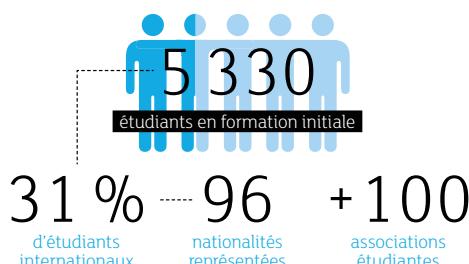
# Les Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable



Les bureaux :  
de futurs défis  
territoriaux et  
managériaux



# ESSEC Business School, L'Esprit Pionnier



Plus de 700 entreprises partenaires de la pédagogie et du recrutement

**CRÉÉE EN 1907, ESSEC BUSINESS SCHOOL EST UNE INSTITUTION ACADEMIQUE D'EXCELLENCE QUI S'EST, TOUT AU LONG DE SON HISTOIRE, ILLUSTRÉE PAR SON ESPRIT PIONNIER.**

En formation initiale comme en formation continue, **l'ESSEC propose une large gamme de programmes** à tous ceux qui souhaitent vivre une expérience d'apprentissage hors du commun, fortifier leurs talents, exprimer leur leadership et devenir des managers de haut niveau.

Institution séculaire, forte d'un large réseau d'entreprises et d'institutions académiques en France et partout dans le monde, l'ESSEC fait le choix de fonder son développement sur trois principes: **l'innovation, l'implication et l'internationalisation** qui constituent les trois axes de la stratégie ESSEC 3i tournée vers 2020.

Institution irriguée par la recherche et engagée dans une ambitieuse politique d'alliances avec des institutions de premier rang, **l'ESSEC a le souci constant de confronter ses étudiants à des savoirs de pointe, au croisement des disciplines, et de les faire bénéficier des dernières technologies.**

Marquée par une profonde tradition humaniste, l'ESSEC a fait du lien entre vie économique et société un sujet majeur de recherche mais aussi un enjeu fondamental de la formation de managers responsables. Par là même, l'ESSEC affirme **la nécessité de mettre l'innovation, le savoir et la création de valeur au service de l'intérêt général.**

Avec des étudiants originaires de 96 pays, un corps professoral très largement international et une implantation en Asie-Pacifique depuis 2005, **l'ESSEC est une institution internationale et multiculturelle.** Cette internationalisation se renforce avec un nouveau campus à Singapour, une implantation à Rabat au Maroc, et bientôt à l'Île Maurice et des projets de développement en Afrique et en Amérique latine.

Les trois axes de l'ESSEC - l'innovation, l'implication et l'internationalisation - forgent la philosophie pédagogique, commune à l'ensemble des programmes: **accompagner chaque étudiant tout au long d'un parcours de formation tourné vers la conquête de sa liberté.** Étudier à l'ESSEC, c'est dessiner son propre chemin vers l'avenir et intégrer une communauté solidaire de 47 000 diplômés à travers le monde !

Bienvenue à l'ESSEC !



**International Rankings**  
Business Education 2016

**#3 Master of Science in Management**

**#7 Master in Finance**

**#14 Executive Education Programs**

Les Cahiers de  
la chaire Immobilier et Développement Durable

#5

Les bureaux : de futurs défis  
territoriaux et managériaux

Sous la direction  
d'Ingrid Nappi-Choulet et de Simon Labussière



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 2017, le MIPIM est heureux de renouveler son soutien aux futures générations de professionnels de l'immobilier au travers de la diffusion de ce cinquième Cahier de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC.

[www.mipim.com](http://www.mipim.com)



---

Les Cahiers annuels de la Chaire sont téléchargeables sur  
[www.essec-immobilier.com](http://www.essec-immobilier.com), dans *Recherches*.

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.

Une mention spéciale au MIPIM représenté par Maud Chevalier qui nous a renouvelé sa confiance pour ce cinquième numéro des Cahiers de la Chaire.

Merci également à tous ceux qui ont aidé à sa mise en œuvre: Nigel Atkins, Isabelle Bellin, Sihem Debbiche-Meghalsi, Antoine Deshusses, Ann Gallon, Tom Gamble, Fabien Guisseau, Jacques-Édouard Gree, Corinne Lafon, Sophie Lasserre, Thomas Ledoux, Jennifer Pain, Alix Petit, Sébastien Plouvier, Delphine de Saint-Pol et Fanny-Laure Thomas.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>21</b>
<i>Chapitre 1.</i>	
<b>Le marché des bureaux dans les métropoles: une comparaison européenne</b>	<b>29</b>
<hr/>	
- Entretien avec Ingrid Nappi-Choulet .....	31
FRICS, Professeur-chercheur à l'ESSEC Business School, Cergy-Pontoise, France	
- Entretien avec Robin Goodchild .....	35
PhD, FRICS, Directeur international de la recherche et de la stratégie globale, LaSalle Investment Management, Londres, et	
Ben Burston, Directeur de la recherche en immobilier d'entreprise et en investissement pour le Royaume-Uni, JLL, Londres	
- Entretien avec Christian Lasserre .....	45
FRICS, Directeur Académique de l'Executive Master en Immobilier, Université Saint-Louis, Bruxelles, Belgique	
- Entretien avec Dominique Perrault .....	50
Architecte et urbaniste, Fondateur de Dominique Perrault Architecture, Paris	
<i>Chapitre 2.</i>	
<b>Le bureau, créateur de valeur pour les territoires: analyse du cas francilien</b>	<b>59</b>
<hr/>	
<b>Le Grand Paris des bureaux: quelles redistributions spatiales,     quels nouveaux pôles tertiaires ?</b>	<b>61</b>
<hr/>	
- Entretien avec Vincent Gollain .....	61
Directeur du département Économie de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme, Paris	
- Entretien avec Pierre Mansat .....	68
Chargé de la Métropole auprès de la maire de Paris, Président de l'Atelier International du Grand Paris, Paris	
- Entretien avec Daniel Béhar .....	74
Géographe, Professeur à l'École d'Urbanisme de Paris, Directeur de la coopérative Acadie, Paris	



<b>Paris et la Défense: une attractivité qui se maintient</b>	<b>81</b>
- Entretien avec Dominique Dudan .....	81
FRICS, Senior advisor chez LBO France, Présidente de l'Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise (ORIE), Paris	
- Entretien avec Jean-Claude Gaillot .....	88
Directeur Général de l'EPADESA, Nanterre, France	
<b>L'immeuble grand-parisien face aux injonctions du développement durable</b>	<b>97</b>
- Entretien avec Christophe Rousseau .....	97
Directeur général VINCI Facilities Île-de-France Tertiaire, VINCI Energies, Courbevoie, France	
- Entretien avec Nicolas Buchoud .....	102
Président du Cercle Grand Paris de l'Investissement Durable, Paris	
<b>Pour en savoir plus</b>	<b>108</b>

<b>Chapitre 3.</b>	
<b>Le bureau, créateur de valeur pour l'entreprise</b>	<b>111</b>
<b>L'aménagement des espaces de travail, un sujet surinvesti?</b>	<b>113</b>
- Entretien avec Thierry Laroue-Pont .....	113
MRICS, Président du Directoire de BNP Paribas Real Estate, Paris	
- Entretien avec Françoise Bronner .....	121
Chercheur en organisation et espace de travail, Co-fondateur de Future Centers & Project Spaces, Paris	
- Entretien avec Raphael Gielgen .....	128
Directeur de la recherche et de la détection de tendances de Vitra, Bâle, Suisse	
- Entretien avec Simon Labussière .....	133
Chargé de recherches à la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC Business School, Cergy-Pontoise, France	



<b>Valeur verte, valeur d'usage: différents leviers au service de la durabilité</b>	<b>137</b>
- <b>Entretien avec Benjamin Mercuriali</b> .....	<b>137</b>
Directeur de la Valorisation des Actifs et du Développement Durable de PERIAL, Paris	
- <b>Entretien avec Patrick Supiot</b> .....	<b>147</b>
Directeur Général de l'Immobilier d'Entreprise de VINCI Immobilier, Boulogne-Billancourt, France	
<b>L'équation économique des stratégies de relocalisation</b>	<b>156</b>
- <b>Entretien avec Dang Tran</b> .....	<b>156</b>
Directeur Général Adjoint de Poste Immo, Paris	
- <b>Entretien avec Catherine Guizol</b> .....	<b>164</b>
Directrice des projets immobiliers de Coca-Cola European Partners France, Issy-les-Moulineaux, France	
- <b>Entretien avec Jean-Marc Castaignon</b> .....	<b>170</b>
Directeur immobilier du Groupe Société Générale, Fontenay-sous-Bois, France	
<b>Pour en savoir plus</b>	<b>176</b>



**CHAIRE IMMOBILIER ET  
DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Créée en janvier 2003, soutenue depuis 2010 par Poste Immo, depuis 2013 par BNP Paribas Real Estate et depuis 2016 par VINCI Energies, VINCI Immobilier et PERIAL, 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 2016-2017, la Chaire s'intéresse aux mutations contemporaines et à venir touchant l'immeuble de bureaux, dans un contexte où, devenu outil de management à part entière, il est dans le même temps confronté à l'évolution des façons de travailler et des lieux du travail.

# Avant-propos

© Gaët Dupret



Ce cinquième numéro des Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable s'intéresse aux enjeux territoriaux et managériaux que soulèvent aujourd'hui les immeubles de bureaux. Puissants leviers d'attractivité pour les territoires, mais aussi véritables outils de management pour les entreprises, ces immeubles sont désormais tenus de considérer leur rôle et leurs fonctions à toutes les échelles. Leur localisation au sein des espaces urbains est un sujet essentiel à l'équilibre et à la mixité des fonctions, alors même que leur tendance naturelle est au regroupement, du fait des économies d'échelle engendrées – l'exemple très actuel du Grand Paris apporte à ce sujet un éclairage révélateur. Leur ancrage dans leur environnement immédiat questionne également, et invite à considérer les façons dont ces bâtiments pourraient davantage s'ouvrir sur la ville et être considérés comme bénéfiques par des riverains qui, parfois, y voient plus volontiers des nuisances ; la forme des édifices est partie intégrante de ces réflexions et rappelle, si besoin était, le rôle déterminant des architectes dans l'acceptabilité et l'intelligence des nouvelles opérations. Enfin, l'aménagement intérieur des immeubles de bureaux est une question très discutée, qui convoque aussitôt les notions-clés de performance et de bien-être et donc, de manière à peine sous-jacente, celle de responsabilité sociétale et environnementale des entreprises. À toutes les échelles, l'enjeu central demeure identique : identifier les conditions à réunir pour que ces immeubles demeurent créateurs de valeur pour les entreprises comme pour les territoires.

Qu'il s'agisse de définir des stratégies d'implantation, de réfléchir aux nouveaux leviers pour améliorer encore l'efficacité énergétique des immeubles ou, tout simplement, de se demander dans quelle mesure l'immeuble de bureaux classique a encore un avenir, la filière Immobilier est évidemment concernée au premier chef par ces évolutions à l'œuvre. Soutenus par Poste Immo, BNP Paribas Real Estate, VINCI Energies, VINCI Immobilier et PERIAL, les travaux de la Chaire mettent l'accent 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'usager 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



Poste Immo, filiale du Groupe La Poste, est à la fois foncière de groupe, prestataire de services immobiliers et développeur-promoteur. L'entreprise gère, développe, entretient et valorise un parc exceptionnel d'environ 6,4 millions de m<sup>2</sup> dont 3,6 millions en pleine propriété, représentant plus de 11000 immeubles tertiaires, industriels et commerciaux sur l'ensemble du territoire. Poste Immo propose également une offre de service aux collectivités et aux entreprises pour les accompagner dans la définition de leur stratégie immobilière, la réalisation de projets ou la gestion de biens immobiliers. Avec 970 collaborateurs répartis entre ses directions régionales et son siège, et forte de sa double culture immobilière et postale, elle entretient en permanence une relation de confiance et de proximité avec ses clients et les élus.

# Avant-propos



© MARC BERTRAND

Avec un parc de plus de 11000 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, en tant que levier d'innovation et de transformation, est au cœur de la problématique de changement de la Poste aujourd'hui totalement ouverte à la concurrence: performance économique, transformation digitale, 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. Il doit prendre le tournant numérique pour servir la transformation digitale du Groupe.

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.

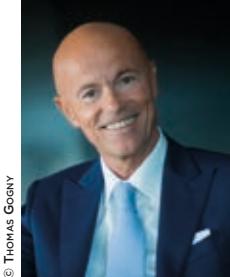
**Dang Tran**

*Directeur Général Adjoint de Poste Immo*



BNP Paribas Real Estate, principal prestataire de services immobiliers de dimension internationale, propose une gamme complète de services couvrant l'ensemble du cycle de vie d'un bien immobilier: Promotion, Investment Management, Property Management, Transaction, Conseil et Expertise. BNP Paribas Real Estate accompagne propriétaires, locataires, investisseurs et collectivités dans leurs projets immobiliers grâce à sa connaissance des marchés locaux dans 36 pays (16 implantations directes et 20 via son réseau d'alliances) en Europe, Moyen Orient et Asie. BNP Paribas Real Estate est une société du Groupe BNP Paribas.

# Avant-propos



© Thomas Gogny

En tant qu'acteur global et majeur de l'immobilier, il nous semble indispensable de nous associer à nos pairs pour évaluer les changements qui impactent nos activités et envisager les évolutions de notre secteur. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous parrainons la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC depuis plus de 10 ans et participons à ce titre à l'élaboration de ses cahiers annuels.

Les mutations à l'œuvre au sein de l'immobilier tertiaire sont majeures et viennent remettre en question l'image classique du bureau. C'est plus particulièrement le cas pour les sièges sociaux, première vitrine de l'entreprise, outil de management et levier de création de valeur pour l'entreprise.

L'évolution des modes de travail est l'une des principales mutations à l'œuvre qui contribue à remodeler l'immobilier de demain. Le télétravail, la mobilité et le nomadisme nous poussent à repenser les espaces pour garantir plus de flexibilité, plus de convivialité et faciliter les missions en mode projet.

Ce cinquième Cahier de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC nous permet d'évoquer ces mutations et l'avenir des sièges sociaux des entreprises, que ce soit en termes de localisation mais aussi d'offre aux utilisateurs. Dans un contexte de compétition accrue entre les grandes métropoles, il nous est indispensable d'anticiper ces mutations et de faire de Paris et plus largement de la France une place attractive pour les entreprises.

**Thierry Laroue-Pont**

*Président du Directoire de BNP Paribas Real Estate*



Connexion, performance, efficience énergétique, datas: dans un monde en évolution permanente, VINCI Energies accélère le déploiement des nouvelles technologies pour concrétiser deux mutations majeures: la transformation digitale et la transition énergétique.

Décodeur de ces marchés, VINCI Energies accompagne ses clients en intégrant toujours plus d'innovation dans ses offres, de la conception à la réalisation, l'exploitation et la maintenance.

Ancrées dans les territoires et organisées en mode agile, les 1600 entreprises de VINCI Energies rendent les infrastructures d'énergie, de transport et de communication, les usines ainsi que les bâtiments chaque jour plus fiables, plus sûrs et plus efficients.

# Avant-propos



Contribuer à faire de l'immobilier de demain un véritable lieu de vie, parfaitement connecté à une ville résolument tournée vers les services aux citoyens est une des principales ambitions de VINCI Energies et de ses 65 000 collaborateurs dans le monde.

En Europe, VINCI Facilities fait vivre plus de 30 millions de m<sup>2</sup> d'immobilier tertiaire chaque jour. Ce sont ainsi plus de 8000 collaborateurs qui prennent soin des occupants et des bâtiments.

Chaque année, ce sont près de 500 jeunes diplômés de grandes écoles qui rejoignent les équipes de VINCI Energies et plus largement VINCI et contribuent par leur formation, leur esprit d'entreprise et leur capacité d'innovation à faire de notre groupe un acteur mondial des métiers des concessions, de la construction et des services associés.

Être partenaire de la Chaire Immobilier et Développement Durable est une opportunité unique de conjuguer l'expertise de nos équipes, les capacités de recherche de l'ESSEC et la créativité de ses étudiants. Nous pourrons ainsi, dans un esprit de co-innovation, favoriser l'émergence de réponses concrètes aux défis auxquels seront confrontées les villes de demain.

**Hervé Adam**

*Directeur Général de VINCI Energies France*



VINCI Immobilier, filiale du groupe VINCI, est un des principaux acteurs de la promotion immobilière en France.

Implanté dans une quinzaine de villes à Paris et en régions, VINCI Immobilier est présent sur les deux grands secteurs du marché: l'immobilier résidentiel (logements et résidences gérées) et l'immobilier d'entreprise (bureaux, hôtels, commerces), s'adressant ainsi aux investisseurs, institutionnels et aux particuliers. VINCI Immobilier apporte également à ses clients son expertise en matière de conseil et de gestion d'immeubles tertiaires à travers son pôle «services». Grâce à son offre multi-produits et son expertise dans la réalisation de grands projets complexes, VINCI Immobilier accompagne les collectivités locales pour la réalisation de leurs opérations d'aménagement et participe ainsi au développement des zones urbaines.

## Avant-propos

© CHRISTINE LEDROIT-PERRIN



Notre récent partenariat avec la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC démontre notre volonté de partager notre expertise de promoteur immobilier avec nos pairs pour faire avancer la recherche et répondre aux nouveaux défis du secteur.

L'immobilier tertiaire n'échappe pas aux mutations économiques, sociologiques et environnementales qui bouleversent actuellement le secteur immobilier. L'ère du digital transforme progressivement les habitudes de travail. Leur évolution vers plus de mobilité, de partage, d'ouverture ou encore d'ultra-connectivité fait émerger une offre tertiaire hybride et différenciée comme les espaces de coworking. Cette grande tendance rénove en profondeur notre façon d'imaginer un projet immobilier de bureaux. Nous devons concevoir des bâtiments modulables et flexibles pour répondre aux impératifs d'évolutivité et de rentabilité des investisseurs, mais aussi aux exigences de flexibilité des futurs utilisateurs. Désormais, c'est la valeur d'usage des bâtiments, et non uniquement leur performance, qui constitue un critère essentiel pour les investisseurs et les futurs locataires.

Ce n'est pas le seul enjeu du secteur de l'immobilier tertiaire évoqué dans ce cinquième numéro des Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement de l'ESSEC: le Grand Paris et ses conséquences sur la structure du marché francilien, les impératifs de développement durable ou encore les problématiques du marché des bureaux dans les métropoles sont autant de sujets décryptés dans cette édition. Et je suis heureux que VINCI Immobilier puisse être associée à cette contribution.

**Olivier de la Rouvière**  
*Président de VINCI Immobilier*



PERIAL est un acteur global à la croisée du monde de l'épargne et de l'immobilier. Spécialiste de l'épargne immobilière, le Groupe PERIAL, présidé par Eric COSSERAT, est un groupe familial indépendant, pure player de l'immobilier, qui crée de la valeur immobilière et de la performance durable à travers ses différents produits (SCPI, OPCI) depuis sa création en 1966.

L'activité de PERIAL s'articule autour de trois métiers: la gestion d'actifs immobiliers avec PERIAL Asset Management, la gestion locative et le syndic de copropriété avec PERIAL Property Management et la promotion immobilière avec PERIAL Développement. Par l'intégration de ces trois métiers, PERIAL développe une profonde connaissance de ses marchés et de ses clients, qu'ils soient investisseurs particuliers ou institutionnels, propriétaires ou locataires.

PERIAL Asset Management assure également la distribution de ses produits auprès des Conseillers en Gestion de Patrimoine (CGP), banques privées, compagnies d'assurance, réseaux nationaux et investisseurs institutionnels.

Le Groupe PERIAL emploie à ce jour plus de 160 collaborateurs et le montant de ses actifs sous gestion (SCPI, OPCI) s'élève à plus de 2,5 milliards d'euros.

## Avant-propos



C'est avec beaucoup d'enthousiasme que PERIAL a rejoint en 2016 la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC en tant que partenaire. Notre groupe a célébré l'année dernière ses 50 ans d'existence. De la naissance de l'épargne immobilière avec la création des SCPI, à la révolution verte de l'immobilier du tertiaire depuis le début des années 2000, nous innovons et nous faisons évoluer le marché de l'immobilier et celui de l'épargne immobilière. La transmission de notre expérience et du savoir accumulé aux générations futures fait partie de nos missions. La possibilité qui nous est aujourd'hui offerte de le faire également dans le cadre de l'ESSEC est un prolongement naturel de notre action.

La «génération Y», les moins de 35 ans, est particulièrement concernée par les enjeux sociétaux qui gravitent autour du monde de l'immobilier: les nouveaux modes de travail, la gestion vertueuse de l'énergie consommée par le parc immobilier, l'aménagement du territoire... Autant de questions qui structurent chaque jour l'élaboration de nos véhicules d'investissement et notre politique de gestion d'actifs. Pour accompagner le développement de PERIAL et imaginer nos futurs produits, nous avons besoin de recruter des jeunes talents pour croiser leur créativité avec nos expertises. Ce partenariat s'inscrit donc dans le cadre de notre volonté d'engagement auprès de ceux qui seront les acteurs de l'immobilier de demain. En transmettant, en questionnant et en échangeant avec les nouvelles générations, nous posons, ensemble, les premières pierres d'une nouvelle forme de création de valeur durable, responsable et humaine.

Nous croyons que les performances qui durent sont les seules qui comptent. Nous entendons inscrire ce partenariat dans la durée, en capitalisant sur un enrichissement réciproque des étudiants de la Chaire et de PERIAL.

**Eric Cosserat**  
*Président de PERIAL*



© GÆL DUPRET

## 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. Habilée 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 plusieurs 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). Elle anime par ailleurs régulièrement des chroniques sur l'immobilier de bureaux, consultables sur [www.ingridnappichoulet.com](http://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 rejoint la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC en 2013 pour contribuer à l'animation de la recherche dans le domaine de l'immobilier et des mutations urbaines.*

# Introduction

La grande majorité des acteurs publics locaux voient d'un très bon œil la présence de bureaux sur leur territoire. Garants d'une vitalité économique recherchée, ils sont également bénéfiques aux finances locales grâce à la contribution économique dont leurs utilisateurs s'acquittent. Ils assurent la présence d'emplois sans être génératrices des nuisances associées aux activités logistiques et industrielles, et préservent les communes du statut peu enviable de «villes-dortoirs». Moyennant une certaine masse critique, ils attirent dans leur sillage des commerces, des activités, parfois des opérations de logements. S'ils sont synonymes de réalisations architecturales de prestige, c'est encore mieux. Au besoin, ils peuvent conférer aux collectivités une légitimité à revendiquer auprès des autorités compétentes une amélioration de l'accessibilité. Bref, ils sont volontiers considérés comme les fers de lance du développement local, alors même que les études relatives à cette question tendent à montrer qu'en la matière, les entreprises sont davantage suiveuses que pionnières. L'implantation d'immeubles de bureaux sur tel ou tel territoire attesterait donc de sa bonne santé économique, laquelle, à son tour, serait dopée par ces nouvelles arrivées. Les bureaux ont beau n'être qu'un des aspects de l'attractivité globale des territoires, ils ont tendance à focaliser les rêves, les ambitions et donc les stratégies déployées pour en faire autant de réalités tangibles.

Du côté des entreprises, la question de leur localisation à la vaste échelle des villes et des métropoles n'est qu'un enjeu parmi d'autres. À charge aussi

pour elles de considérer leur intégration dans le tissu urbain environnant, ainsi que les choix d'aménagement intérieur qui seront les mieux alignés à leurs objectifs et à leurs valeurs. Les choix opérés à chacune de ces échelles - ville, quartier, intérieur - par une entreprise pour son ou ses immeuble(s) de bureaux s'avèrent au bout du compte éminemment stratégiques, car ils sont à la fois la traduction spatiale d'un projet d'entreprise, le reflet d'un certain nombre de valeurs, la vitrine d'un attachement plus ou moins fort aux enjeux environnementaux et le réceptacle des attentes des collaborateurs. Compétition entre territoires pour attirer à eux l'activité économique, distribution spatiale des fonctions urbaines, prise en compte des impératifs du développement durable, porosité entre vie professionnelle et vie personnelle: autant d'enjeux en apparence bien distincts, mais qui tous sont mobilisés dès lors que l'on s'interroge sur l'avenir de l'immeuble de bureau.

Ce cinquième numéro des Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable se propose de réfléchir aux enjeux à la fois territoriaux et managériaux auxquels sont confrontés les immeubles de bureaux et leurs utilisateurs. À travers une vingtaine d'entretiens conduits auprès de chercheurs, d'architectes, d'acteurs publics et du monde de l'entreprise, cet ouvrage propose une diversité d'éclairages sur les défis actuels et les avenir possibles pour l'immeuble de bureau, dans un contexte sociétal, économique et financier en pleine mutation. Il vise à analyser sa place et son rôle dans le développement urbain, en faisant un

focus sur l'agglomération parisienne, marquée par la concrétisation progressive du Grand Paris.

Parfois marqueurs incontournables du paysage des villes, parfois intégrés de manière beaucoup plus discrète dans les tissus urbains, les immeubles de bureaux sont d'abord créateurs de valeur pour les territoires. En Europe, depuis l'amorce de la constitution des quartiers d'affaires dans les années 1950, les immeubles de bureaux ont été au cœur des stratégies d'attractivité des villes de dimension internationale, dans un contexte où mondialisation et métropolisation ont déplacé la compétition du niveau des Etats vers le niveau des villes. Par la suite, la financiarisation de l'immobilier à compter des années 1990, sur laquelle revient Ingrid Nappi-Choulet, a conduit les entreprises à considérer les immeubles de bureaux comme des actifs à part entière, intégrés à des portefeuilles et impliquant des arbitrages. En dépassant son simple statut de réceptacle des activités, et donc de fonction support, l'immeuble de bureau est devenu partie intégrante

proposée ici illustre bien comment, chacune suivant sa propre stratégie, les grandes villes capitalisent sur la présence de ces bureaux pour asseoir leur développement. Symboles de puissance et de bonne santé économique, considérés comme décisifs pour l'attractivité internationale, les immeubles de bureaux n'emportent toutefois pas toujours le consensus à l'échelle locale (manque d'ouverture sur la ville, ombre portée sur les quartiers avoisinants, impact sur la saturation des systèmes de transports les desservant). Ce constat dit bien l'importance de veiller à ce que ces immeubles soient, à toutes les échelles, créateurs de valeur pour les territoires.

Si l'exemple du Grand Paris mérite ici d'être analysé, c'est précisément parce que son objectif est de conforter le rang de Paris parmi les grandes métropoles mondiales. Il commence d'ailleurs aujourd'hui à prendre corps et à passer à la phase opérationnelle. La Métropole du Grand Paris (MGP) est entrée en fonction au 1<sup>er</sup> janvier 2016; les travaux du nouveau réseau de transports, le Grand Paris Express (GPE), ont quant à eux démarré en mai 2016. Parmi les nombreux enjeux soulevés par le Grand Paris, se joue ici une nouvelle étape de l'éternelle rivalité avec Londres, dont Robin Goodchild et Ben Burston détaillent les atouts et les faiblesses sur les plans urbain et immobilier.

**« L'une des grandes interrogations dont est porteur le Grand Paris concerne sa capacité à entraîner une redistribution spatiale des activités et des ménages, à mesure que s'améliore l'accessibilité de secteurs de la métropole jusque-là délaissés, voire résolument « hors marché ». »**

des stratégies des entreprises. Ces dernières ont dès lors étudié avec un soin tout particulier leurs implantations, accentuant la compétition entre les territoires pour les accueillir.

L'analyse comparée des parcs de bureaux de Londres, Paris et Bruxelles

L'une des grandes interrogations dont est porteur le Grand Paris concerne sa capacité à entraîner une redistribution spatiale des activités et des ménages, à mesure que s'améliore l'accessibilité de secteurs de la métropole jusque-là délaissés, voire résolument « hors marché » aux dires des observateurs immobiliers. A considérer les ambitions

originelles du Grand Paris, cet impact aurait dû être assez puissant du fait d'une volonté d'organiser la métropole suivant une logique de *clusters* économiques, lesquels, comme l'explique Daniel Béhar, auraient été reliés entre eux et avec les principaux *hubs* de transport par le nouveau métro. Cette logique d'agrégation en polarités «thématisques», abandonnée en cours de route, a peu à peu laissé place à une vision très différente, selon laquelle les gares du Grand Paris Express seraient les noyaux d'autant de nouveaux quartiers, mixtes mais caractérisés par un certain tropisme en faveur du bureau. Dans ce cas, constate Vincent Gollain, le léger desserrement des mètres carrés tertiaires du centre vers la périphérie amorcé il y a une vingtaine d'années aurait pris une toute autre ampleur.

Cette vision alternative, que d'aucuns qualifient de «saupoudrage», est rapidement apparue tout aussi irréaliste que celle des *clusters*. D'une part, la présence d'une gare n'est pas en elle-même un argument suffisant pour transformer ses alentours en une localisation stratégique pour les entreprises; d'autre part, l'addition des opérations de bureaux neufs imaginées par les communes aboutissaient à un total se chiffrant en millions de mètres carrés, soit très au-dessus des besoins de moyen terme compte tenu des perspectives de croissance économique avancées par tous les indicateurs. Dès lors, Pierre Mansat résume parfaitement la problématique: faut-il construire de nombreux mètres carrés supplémentaires dans un contexte où les besoins identifiés sont limités, et le parc actuel, majoritairement ancien, marqué par une obsolescence avérée? Or, pour ces immeubles datés, la remise aux

normes attendues par le marché semble d'autant plus nécessaire que l'alternative de la reconversion en logements, véritable serpent de mer, n'est jamais entrée dans les pratiques de manière significative, à la différence de Bruxelles où elle a fortement contribué à la résorption de la vacance, comme en témoigne Christian Lasserre.

Les visions prospectives sur les effets du Grand Paris Express s'accordent en tout cas sur un point: la demande susceptible d'être captée par les nouveaux bureaux qui seront édifiés à proximité des futures gares proviendra probablement surtout d'entreprises déjà implantées en Île-de-France, au moins dans un premier temps. Si, comme le souligne Dominique Dudan, ces déménagements, en prenant le pas sur les arrivées nettes, ne font pas les affaires d'un projet global conçu pour doper l'attractivité internationale de l'agglomération francilienne, ils présentent en revanche l'intérêt de contribuer à un rééquilibrage fonctionnel en faveur de secteurs de la métropole jusque-là en manque d'activités et d'emplois.

A rebours de la tendance naturelle des entreprises à l'agrégation et aux économies d'échelles, cette meilleure répartition des lieux du travail pourrait ainsi contribuer à atténuer les grands déséquilibres franciliens, notamment celui entre l'ouest, riche en emplois, et l'est, plus résidentiel. Ce renversement de dynamique n'implique d'ailleurs pas la relocalisation loin de leurs territoires d'élection des sièges sociaux et des grands immeubles de bureaux: suivant un mouvement amorcé depuis quelques années, ces derniers ont bel et bien cessé d'être les lieux uniques du travail. Cette dynamique, qui s'impose comme l'une des grandes mutations actuelles

touchant le monde et les lieux du travail, résulte d'un double phénomène. D'un côté, la porosité croissante entre vie personnelle et professionnelle amène les salariés à travailler, certes, au sein de leur entreprise, mais aussi à leur domicile, dans les transports ou dans les espaces publics, ce qu'a rendu possible la révolution numérique. De l'autre côté, l'évolution des modes de travail ainsi que la recherche d'une meilleure qualité de vie a entraîné la multiplication des tiers-lieux, dont les espaces de coworking sont les figures de proue, mais aussi de concepts architecturaux hybrides, comme l'Hôtel Métropole imaginé par Dominique Perrault. La conséquence de ce double phénomène semble évidente : les sièges sociaux et les grandes plates-formes d'entreprises seraient délaissés au profit de cette nébuleuse de lieux alternatifs du travail, plus innovants, plus pratiques, favorisant davantage les interactions entre des mondes professionnels différents, capables d'être des sources d'inspiration mutuelles. Ce discours, dont les trois mots-clés pourraient être *bien-être*, *performance* et *sérendipité*, rencontre aujourd'hui un écho médiatique particulièrement conséquent.

Certains observateurs ont poussé le raisonnement jusqu'à prédire la fin pure et simple du bureau classique et donc des grands immeubles de bureaux, concurrencés de manière irréversible par ces lieux alternatifs du travail. A cette fractalisation des lieux du travail viendrait s'ajouter l'essor du travail indépendant, conduisant les analyses les plus radicales à prédire la fin du salariat dans les prochaines décennies. Même si la menace qui pèse sur eux paraît moins immédiate et moins absolue qu'on le lit parfois, il n'en reste pas moins que les grands

**« Les grands immeubles de bureaux sont aujourd'hui tenus de se réinventer pour rester le lieu indépassable de convergence des collaborateurs. »**

immeubles de bureaux sont aujourd'hui tenus de se réinventer pour rester le lieu indépassable de convergence des collaborateurs, où ces derniers n'auront plus le besoin formel, mais auront toujours l'envie de se rendre la majorité du temps, même si un recours mesuré aux tiers-lieux peut occasionnellement les en tenir éloignés, au nom du confort de vie au quotidien. Si les entreprises sont aujourd'hui en quête d'une attractivité renouvelée pour leurs implantations principales, c'est donc pour conforter une image de marque nécessaire à l'obtention de nouveaux *business* et au recrutement de jeunes talents, mais aussi, tout simplement, pour que ces immeubles demeurent un instrument de séduction, de fidélisation et de sentiment d'appartenance pour leurs propres collaborateurs. Lieu emblématique de concentration de sièges sociaux, la Défense, plus grand quartier d'affaires d'Europe, est concerné en premier chef par cet impératif de réinvention : Jean-Claude Gaillot fait part de la stratégie déployée en la matière par l'EPADESA, fondée à la fois sur la qualité architecturale et environnementale des immeubles, la rénovation des bâtiments en voie d'obsolescence, et l'amélioration de la mixité des fonctions urbaines et de la diversité des preneurs.

Mais s'il est une thématique qui focalise l'attention médiatique, plus encore que toutes celles énoncées ci-dessus, c'est bien celle de l'aménagement des espaces de travail. Il faut admettre que le *workplace management* est un puissant levier de performance pour

les entreprises, qui permet à la fois, comme le démontrent de concert Thierry Laroue-Pont et Raphael Gielgen, d'accroître le bien-être et la productivité des collaborateurs ainsi que leurs interactions, d'améliorer le bilan environnemental de l'immeuble, d'influer favorablement sur l'image de l'entreprise et de comprimer les coûts immobiliers. On pourra toutefois attirer l'attention sur deux écueils possibles. Le premier concerne l'importance accordée aux attentes des jeunes générations vis-à-vis de leurs espaces de travail, considérées comme très différentes de celles de leurs aînés. Si la démarche est louable, voire indispensable en vue d'attirer les talents de demain, elle ne doit toutefois pas se faire au détriment des collaborateurs plus âgés, qui n'ont pas le même rapport à l'*open space* ou au tout-numérique. Par ailleurs, la vision que les générations Y et Z portent de leurs espaces de travail sont parfois plus conservatrices qu'on veut bien le dire, comme en attestent les résultats de l'enquête *Mon bureau de demain*, que présente Simon Labussière. Le second écueil concerne le référentiel érigé en modèle

de manière assez systématique s'agissant de l'aménagement des espaces de travail: celui de la start-up californienne, associant notamment *flex office*, importance des espaces de détente et omniprésence des outils technologiques. Or, comme le souligne Françoise Bronner, tous les métiers, tous les secteurs d'activités et toutes les configurations spatiales ne se

prêtent pas à ces partis pris d'aménagement qui, avant-gardistes il y a quelques années, tendent désormais à être au fondement d'une certaine standardisation.

Dans un contexte où les bâtiments résidentiels et tertiaires représentent encore, en 2015, 45% de l'énergie consommée en France, la question se pose par ailleurs des leviers encore à disposition des entreprises pour réduire l'empreinte environnementale de leur parc immobilier. En effet, entre contraintes réglementaires toujours plus poussées et nécessité d'être en pointe sur ces enjeux pour livrer des produits pleinement dans le marché, promoteurs et investisseurs ont développé des stratégies volontaristes au service de l'efficacité énergétique. Dès lors, les certifications environnementales classiques tendent à devenir de moins en moins différenciantes.

Face à la faible marge d'amélioration possible du côté des systèmes techniques et technologiques, Christophe Rousseau plaide donc pour un changement de paradigme au profit d'un travail accru de sensibilisation des occupants qui, via des comportements

de plus en plus responsables, constituent un puissant levier pour réduire la facture énergétique des immeubles. Cette impulsion, qui nécessite un engagement fort des directions immobilières, illustre le rôle décisif de la société civile en général et des entreprises en particulier dans la construction d'un Grand Paris durable, souligne Nicolas Buchoud.

**«Dans un contexte où les bâtiments résidentiels et tertiaires représentent encore, en 2015, 45 % de l'énergie consommée en France, la question se pose des leviers encore à disposition des entreprises pour réduire l'empreinte environnementale de leur parc immobilier.»**

D'une manière générale, la durabilité des immeubles de bureaux passe également, à toutes les étapes de la vie du bâtiment, par une collaboration plus poussée entre les différentes parties prenantes – du promoteur à l'utilisateur final en passant par l'investisseur et le gestionnaire –, à l'image de ce que permet la maquette numérique. Ce décloisonnement des rôles de chaque acteur de la filière immobilière contribue, d'après Benjamin Mercuriali, à l'optimisation de la valeur verte de l'immeuble, mais aussi de sa valeur d'usage, ajoute Patrick Supiot. Cette dynamique tendant vers la co-construction et la co-gestion n'est pas sans évoquer les initiatives de la Ville de Paris et de la Métropole du Grand Paris pour renouveler la manière de construire la ville, via les appels à projets innovants « Réinventer Paris », « Réinventer la Seine » ou « Inventons la Métropole ».

De l'ensemble de ces enjeux, on retiendra la complexité des arbitrages auxquels doivent se livrer les entreprises, que le contexte soit celui d'un regroupement de sites, comme l'illustre Dang Tran, d'un déménagement pour plus de performance et de durabilité, comme pour l'entreprise de Catherine Guizol, ou d'une nouvelle implantation au service d'une stratégie de résilience et de rééquilibrage telle que celle décrite par Jean-Marc Castaignon. Outil de management pour les entreprises, moteur de l'attractivité des territoires, l'immeuble de bureau invite constamment les acteurs de la filière à questionner leur responsabilité sociale et environnementale, et particulièrement en

Île-de-France où le Grand Paris commence à se matérialiser. **Pour illustrer ce propos, ce cinquième numéro des Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable est organisé en trois temps.**

**Le premier chapitre** propose une comparaison historique entre quelques marchés européens des bureaux emblématiques, mettant notamment en lumière la rivalité ancienne entre Paris et Londres dans ce domaine. Il pose également les enjeux propres à l'immeuble de bureaux en tant qu'objet architectural soucieux de son insertion dans son environnement urbain.

**Le deuxième chapitre** s'intéresse à la manière dont les bureaux sont créateurs de valeur pour les territoires, en dressant un état des lieux des enjeux propres au marché des bureaux franciliens, dans un contexte marqué par la construction du Grand Paris. La première section décrypte les espérances de redistributions spatiales suscitées par le Grand Paris et notamment son réseau de transports.

La deuxième section vient attester de la bonne santé des deux hauts-lieux franciliens de l'immeuble de bureau que sont le Quartier Central des Affaires dans Paris intra-muros et le quartier d'affaires de la Défense. Dans un troisième temps, l'accent est mis sur les leviers à actionner pour améliorer la contribution de l'immobilier d'entreprise grand-parisien à un développement plus durable de la métropole.

**« Outil de management pour les entreprises, moteur de l'attractivité des territoires, l'immeuble de bureau invite constamment les acteurs de la filière à questionner leur responsabilité sociale et environnementale. »**

**Le troisième chapitre**, centré sur la manière dont les bureaux créent de

la valeur pour les entreprises, vise à examiner l'avenir du siège social et des grandes plates-formes tertiaires d'entreprise, et la manière dont ils peuvent continuer à être vecteurs de valeur ajoutée en dépit de l'évolution des lieux du travail et du rapport au travail. La première section traite de la médiatique question de l'aménagement des espaces de travail, en pointant le

risque d'une certaine standardisation irréfléchie des partis pris. La deuxième section s'attache aux notions de valeur verte et de valeur d'usage appliquées à l'immeuble de demain. L'ouvrage se termine sur trois études de cas de stratégies d'entreprises au service de la performance, de la durabilité et de la résilience. ■



## *Chapitre 1*

# Le marché des bureaux dans les métropoles : une comparaison européenne

L'analyse des grandes mutations à l'œuvre au sein des marchés immobiliers tertiaires, depuis l'aménagement intérieur des immeubles de bureaux jusqu'à leur distribution spatiale au sein des systèmes urbains, ne saurait faire l'économie d'une mise en perspective internationale permettant de dépasser le seul cadre d'analyse français. De Paris à Londres en passant par Bruxelles et Vienne, ce chapitre réunit les regards de professeurs, enseignants, chercheurs, et d'un architecte de renommée mondiale, pour mieux appréhender la trajectoire historique, les points communs et les spécificités de quelques marchés des bureaux emblématiques à l'échelle de l'Europe.

## Ont participé à ce chapitre :

**Ingrid Nappi-Choulet**

FRICS, Professeur-chercheur à l'ESSEC Business School,  
Cergy-Pontoise, France

**Robin Goodchild**, PhD, FRICS, Directeur international  
de la recherche et de la stratégie globale,  
LaSalle Investment Management, Londres, et  
**Ben Burston**, Directeur de la recherche en  
immobilier d'entreprise et en investissement  
pour le Royaume-Uni, JLL, Londres

**Christian Lasserre**

FRICS, Directeur Académique de l'Executive Master en  
Immobilier, Université Saint-Louis, Bruxelles, Belgique

**Dominique Perrault**

Architecte et urbaniste, fondateur de  
Dominique Perrault Architecture, Paris

## Entretien avec Ingrid Nappi-Choulet

**FRICS, Professeur-chercheur à l'ESSEC Business School,  
Cergy-Pontoise, France**

*Professeur-chercheur à l'ESSEC, Ingrid Nappi-Choulet est également titulaire de la Chaire Immobilier et Développement Durable qu'elle a créée en 2002. Dans cet entretien, elle dresse l'historique du marché des bureaux parisiens tout au long des cinquante dernières années, et revient sur ses mutations actuelles et les défis auxquels il se trouve confronté.*



© GAEI DUPRET

### **Quelles sont les grandes étapes de la constitution du marché des bureaux parisiens depuis l'après-guerre ?**

Plusieurs cycles se sont succédé depuis le début des années 1950. La période de forte croissance qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, baptisée les Trente Glorieuses (1945-1975), a été marquée par la tertiarisation de l'économie française et l'implantation en France de sociétés multinationales porteuses de nouveaux besoins immobiliers, et notamment d'importants espaces de bureaux dédiés à l'installation de leurs sièges sociaux. C'est ainsi qu'ont émergé les premières réflexions sur l'immeuble de bureaux entièrement consacré aux fonctions administratives, sur le modèle américain des sièges sociaux. **C'est là une véritable rupture, dans un contexte parisien où le marché des bureaux était jusqu'alors considéré comme un sous-marché du logement**, et où plusieurs quartiers résidentiels haussmanniens s'étaient vus transformés en quartiers d'affaires, malgré la loi du 1<sup>er</sup> septembre 1948 qui interdisait, entre autres, la transformation de

logements en bureaux professionnels ou commerciaux. Cette loi visait en effet à contrer la pénurie de logements décents qui touchait la capitale, dans un contexte socio-économique marqué notamment par la hausse de la natalité et l'exode rural.

Sur la fin de cette période, la recherche de progrès social, de compétitivité pour les entreprises et d'accélération de la modernisation des équipements publics soutenus par les 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> Plans de Modernisation et d'Equipement (1966-1970 et 1971-1975) a amené le gouvernement de l'époque à favoriser une politique urbaine volontariste, propice aux opérations de rénovation urbaine dans un certain nombre de quartiers parisiens fortement minés par l'insalubrité.

Les opérations immobilières de grande hauteur ont également été encouragées par le gouvernement de Georges Pompidou, pour lequel «il n'y a pas d'architecture moderne sans tours». Les premières tours locatives de bureaux voient ainsi le jour et **l'immeuble de bureaux devient un produit immobilier développé**

**sur la base de l'identification d'une demande locative potentielle, et non plus seulement un « clé-en-main » destiné à un utilisateur identifié.** Un nouveau marché dédié à l'immobilier de bureaux locatifs se développe alors, essentiellement sous l'impulsion des développeurs britanniques qui investissent en masse à Paris mais aussi, à la même époque, à Bruxelles (voir entretien avec Christian Lasserre). Ces développeurs généralisent la pratique des premiers immeubles de bureaux neufs lancés «en blanc», c'est-à-dire sans connaissance de l'utilisateur final.

À Paris, des opérations de constructions ou de rénovations d'immeubles de bureaux sont entreprises dans le Quartier Central des Affaires (QCA); quelques tours de bureaux locatifs se construisent également à l'initiative de promoteurs anglo-saxons aux abords du nouveau périphérique parisien, notamment les Mercuriales au niveau de la Porte de Bagnolet (20<sup>ème</sup> arrondissement de Paris), encouragées par la politique de l'agrément<sup>1</sup> qui favorisait la constitution de pôles tertiaires périphériques dans l'est parisien ainsi que dans les villes nouvelles. Le modèle anglo-saxon généralise rapidement le bail dit «investisseur», développé à l'origine pour les commerces, à l'immeuble de bureaux monté en blanc par un investisseur locatif, dépassant ainsi le modèle des premières tours de bureaux montées en copropriété, comme la tour Montparnasse ou la tour Pleyel, toutes deux livrées en 1973. Ce boom immobilier du début des années 1970, représentant plus de trois

**« Le modèle anglo-saxon généralise rapidement le bail dit “investisseur”, développé à l'origine pour les commerces, à l'immeuble de bureaux monté en blanc par un investisseur locatif, dépassant ainsi le modèle des premières tours de bureaux montées en copropriété, comme la tour Montparnasse ou la tour Pleyel, toutes deux livrées en 1973. »**

millions de m<sup>2</sup> de bureaux construits dans Paris intra-muros entre 1971 et 1974, s'arrête brutalement à la fin de l'année 1973 suite au premier choc pétrolier, laissant un marché en situation de suroffre, puis en hibernation totale.

La reprise du marché s'amorce en 1986 et sera sans précédent jusqu'en 1991. L'époque est alors à la compétition entre les principales capitales économiques européennes (Londres, Bruxelles, Francfort) qui se font concurrence afin d'attirer les sièges et les plus grands groupes internationaux, pour répondre notamment à la dérégulation financière mondiale. **C'est l'âge d'or euphorique de l'immobilier parisien, notamment dans le QCA** où il est à nouveau possible de construire des immeubles de bureaux, grâce à la libéralisation en 1985 de l'agrément qui avait régulé pendant près de 30 ans la promotion de bureaux dans Paris intra-muros. Des îlots entiers d'immeubles sont lourdement restructurés selon le modèle du «façadisme» (on ne conserve du bâtiment d'origine que la façade, en raison de sa qualité esthétique, voire parce qu'elle est classée). Plusieurs

<sup>1</sup> Crée en 1955 pour les locaux industriels, étendue en 1958 aux locaux tertiaires et en 1965 aux locaux de stockage, la procédure d'agrément est une autorisation administrative préalable à toute opération de localisation de ces activités économiques, notamment en région Île-de-France. Elle permet aux pouvoirs publics de contrôler la répartition des entreprises sur le territoire. Elle a été assouplie au fil du temps, notamment avec la disparition en 2000 de l'agrément dit «utilisateur», qui imposait à ces derniers de demander un agrément avant de s'installer dans des locaux d'activités existants en Île-de-France.

paquebots de 30 000 à 50 000 m<sup>2</sup> de bureaux neufs dits aux «standards internationaux» sont livrés dans le QCA mais également dans les quartiers de bureaux nouvellement créés (Tolbiac, Bercy, etc.).

**Cette euphorie immobilière**, encouragée par un contexte financier spécifique, **finit par entraîner une surchauffe du marché et l'explosion d'une bulle spéculative en 1991<sup>2</sup>**, comme cela a été le cas à moindre échelle dans les autres capitales européennes. Le marché demeure en berne jusqu'à l'arrivée, en 1997, des fonds

**« Les immeubles de bureaux parisiens des années 1960 se sont insérés dans le Paris cristallisé des immeubles de rapport haussmanniens. Tout le défi est donc de parvenir à les moderniser et à les faire correspondre aux besoins des utilisateurs. »**

d'investissement nord-américains dits «opportunistes», accompagnés par leurs banques d'affaires telles que Goldman Sachs ou Morgan Stanley<sup>3</sup>, qui se portent acquéreurs aussi bien des créances douteuses que des actifs vides montés pendant la période d'euphorie. C'est la période dite de financiarisation du secteur immobilier et, en l'occurrence, du marché parisien. Déjà international et global depuis les années 1960, le marché parisien prend alors une nouvelle dimension, avec des volumes d'investissement inégalés, d'un facteur multiple de quatre entre 1991 et 1997.

### **Quels sont aujourd'hui les principaux défis et mutations du marché parisien des bureaux ?**

Le premier phénomène majeur est à mes yeux celui de l'obsolescence du parc de bureaux à Paris intra-muros comme dans sa périphérie, et notamment dans le croissant ouest qui regroupe les marchés de proche couronne les plus dynamiques, tous situés dans le département des Hauts-de-Seine: Issy-les-Moulineaux, Boulogne-Billancourt, le quartier d'affaires de la Défense et désormais également Clichy-la-Garenne. Le vieillissement de ce parc est dû au fait qu'il est largement hérité des années 1970. À l'échelle de l'Île-de-France dans son ensemble, 46% du parc a plus de 50 ans<sup>4</sup>! Par ailleurs, à la différence de Bruxelles, où des opérations brutales de démolition/reconstruction ont marqué le paysage urbain dans les années 1970, et surtout de Londres, dont nombre d'immeubles ont été détruits durant la guerre et reconstruits ensuite, les immeubles de bureaux parisiens des années 1960 se sont insérés dans le Paris cristallisé des immeubles de rapport haussmanniens. Tout le défi est donc de parvenir à les moderniser et à les faire correspondre aux besoins des utilisateurs. Les certifications environnementales désormais largement répandues, qu'elles soient françaises (HQE) ou internationales (BREEAM et LEED), imposent à l'ensemble du parc de bureaux de gagner en performance environnementale; **or cette nécessité, bien intégrée à toute opération neuve, est en revanche un défi de taille s'agissant du parc existant**, qui ne se renouvelle que de 1% par an.

<sup>2</sup> I. NAPPI-CHOULET, *Les bureaux, analyse d'une crise*, Éditions ADEF, 1997.

<sup>3</sup> À lire: *Chroniques d'histoire immobilière*, Immoweek, disponibles sur [www.ingridnappichoulet.com](http://www.ingridnappichoulet.com).

<sup>4</sup> ORIE (Février 2016) & Grand Paris Office Crane Survey (Septembre 2015).

# 1 %

Le taux de renouvellement annuel du parc de bureaux en île-de-France.

La problématique de l'obsolescence, très prononcée à Paris, distingue donc fortement ce marché des autres marchés européens.

La deuxième mutation importante du marché des bureaux parisiens intra-muros est la résultante de la financiarisation du secteur, ayant eu pour corollaire l'accroissement des loyers, des valeurs locatives, mais également des valeurs véniales. Ce phénomène de financiarisation a conduit les grandes entreprises dont les sièges sociaux sont historiquement implantés à Paris **à définir et prendre en compte le coût global de leur immobilier**. Cette prise de conscience s'est accompagnée d'un renforcement des politiques de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE), lié à la fois à une sensibilité croissante aux enjeux environnementaux et à un cadre réglementaire de plus en plus fourni en la matière (avec les lois Grenelle I et II notamment). Réduction des coûts immobiliers, installation dans des locaux plus respectueux de l'environnement : ce double enjeu a amené nombre d'entreprises à étudier l'idée d'un déménagement hors de Paris intra-muros.

Les surfaces ainsi libérées dans Paris peuvent alors constituer des opportunités immobilières pour des développements nouveaux, qui sont encouragés moyennant une attention particulière portée à la question de la mixité urbaine, y compris à l'échelle de l'immeuble où elle est rarement

aboutie. La Ville de Paris, de son côté, est également très favorable à l'émergence d'immeubles innovants, mais aussi aux nouveaux processus de production de la ville, à l'image du fameux appel à projets «Réinventer Paris» lancé en 2015, et qui a connu depuis diverses déclinaisons.

J'aimerais citer une dernière grande mutation à l'œuvre qui est liée à **la concurrence que se livrent depuis près d'un demi-siècle Paris et Londres s'agissant d'attirer les grandes entreprises**, et donc de leur offrir un cadre parfaitement adapté à leurs activités. Si la manne était plutôt, dans les années 1960, les multinationales ou les cabinets de conseil et d'avocats, elle est aujourd'hui clairement à chercher du côté des acteurs de la nouvelle éco-

**« Réduction des coûts immobiliers, installation dans des locaux plus respectueux de l'environnement : ce double enjeu a amené nombre d'entreprises à étudier l'idée d'un déménagement hors de Paris intra-muros. »**

nomie, dont les besoins immobiliers sont assez spécifiques, et du **besoin ressenti par les entreprises d'évoluer aux côtés des start-ups**, en jouant à plein sur la valeur ajoutée permise par la révolution digitale. Les lieux

d'hébergement de ces acteurs font donc aujourd'hui l'actualité, qu'ils soient publics (le Cargo, dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris) ou privés (la Station F, dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement). Nombre de nouvelles opérations tertiaires sont donc orientées non plus vers des fonctions de sièges sociaux de grands groupes, mais à **destination des entreprises de la nouvelle économie**, avec par exemple l'opération #Cloud livrée en 2016 dans le 2<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, en marge du QCA. ■

## Entretien avec Robin Goodchild

PhD, FRICS, Directeur international de la recherche et de la stratégie globale, LaSalle Investment Management, Londres

et Ben Burston



Directeur de la recherche en immobilier d'entreprise et en investissement pour le Royaume-Uni, JLL, Londres

*En tant que responsable de l'équipe de recherche et de stratégie globale de LaSalle Investment Management, Robin Goodchild est chargé de la stratégie de gestion d'actifs immobiliers dépassant les 10 milliards d'euros. Son rôle principal consiste à identifier les opportunités sur les marchés immobiliers européens et à formuler des stratégies pour que les investisseurs puissent les exploiter. Il est aussi chargé de développer de*

*nouvelles méthodes d'analyse des marchés et de gestion de portefeuilles. Ben Burston dirige quant à lui la recherche en immobilier d'entreprise à Londres chez Jones Lang LaSalle pour le Royaume-Uni depuis juin 2013. Dans cet entretien, les deux hommes offrent une vue d'ensemble du marché londonien de l'immobilier d'entreprise et identifient les différences avec le marché parisien.*



**Quelles sont les caractéristiques clés du marché londonien de l'immobilier d'entreprise ?  
Quels cycles a-t-il connu ces dernières décennies ?**

Le marché londonien de l'immobilier d'entreprise est le quatrième plus important au monde (après New York, Tokyo et Paris), avec un parc de 33 millions de m<sup>2</sup> disséminé le long de la Tamise entre Reading et Canary Wharf, sur 70 km. La majeure partie de ce parc immobilier est concentrée dans la City et dans le West End; vieille de 2000 ans, la City est le centre commercial historique de Londres, tandis que

le West End s'est développé autour de Westminster, où les monarques établirent le siège du gouvernement. Aujourd'hui, la City reste le quartier privilégié des banques et des compagnies d'assurance, tandis que les grandes administrations sont concentrées dans le West End, mais ce dernier attire également un large éventail de commerces de détail et d'entreprises de loisirs.

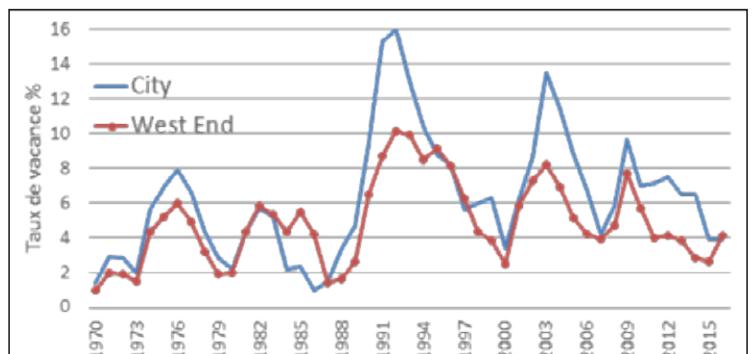
**«Aujourd'hui, la City reste le quartier privilégié des banques et des compagnies d'assurance, tandis que les grandes administrations sont concentrées dans le West End.»**

Londres a connu une expansion rapide entre la fin du xix<sup>e</sup> siècle et 1939, grâce à la construction de lignes ferroviaires de banlieue permettant aux travailleurs de gagner facilement le centre-ville. Depuis 1945,

l'expansion physique de Londres est fortement limitée par une politique d'aménagement instaurant une «ceinture verte» autour des secteurs construits. À cette époque, Londres ne compte que des constructions de faible hauteur. **Les bureaux commencent à se développer à la fin des années 1950 et connaissent une croissance accélérée jusqu'en 1964**, date à laquelle un nouveau gouvernement travailliste impose une interdiction de construction dans tout Londres. Pendant cette période, les nouvelles constructions se concentrent dans le West End, particulièrement dans le quartier de Victoria. L'interdiction de développement est levée en 1970 à la suite d'un changement de gouvernement, et un essor éphémère culmine en 1973. C'est à cette période que débute la construction de la première tour de bureaux de Londres, la NatWest Tower (maintenant appelée Tower 42), dans la City; elle ne sera achevée qu'en 1980. L'économie du Royaume-Uni, en particulier celle de Londres, subit un ralentissement sévère en 1974, qui entraîne une crise financière presque aussi grave que la crise financière mondiale de 2008. Le gouvernement doit faire appel au Fonds monétaire international en 1976. Peu de projets de bureaux verront le jour jusqu'en 1985.

Un autre essor immobilier se dessine à la fin des années 1980, stimulé par la fin de l'autorégulation des services financiers de la City, qui

attire des investissements majeurs à Londres, notamment ceux de banques américaines. Il en résulte une hausse considérable de la demande d'immeubles à grands plateaux horizontaux, pouvant accueillir les salles de marchés modernes de l'époque. De tels immeubles sont difficiles à faire construire dans la City, qui applique alors une politique d'aménagement restrictive à l'égard des projets immobiliers de grande envergure. **Les promoteurs doivent donc prospecter de nouveaux secteurs de Londres; Canary Wharf, dans les Docklands, est l'un d'eux.** En 1983, Canary Wharf est un dock à l'abandon situé à 6 km à l'est de la City. Le gouvernement souhaite alors réhabiliter la zone et pour y réussir, offre à la fois des avantages fiscaux et des contrôles d'urbanisme très réduits. Un promoteur texan, G. Ware Travelstead, lance l'idée d'un complexe majeur d'immobilier d'entreprise à Canary Wharf, destiné aux grandes banques et autres groupes majeurs. C'est ainsi qu'en partenariat avec la société canadienne Olympia & York,



Évolution du taux de vacance des principaux sous-marchés de Londres de 1970 à 2015.

© JL

la ligne d'horizon de Londres sera transformée. Les autorités de la City, inquiètes à l'idée que les banques et les autres sociétés du quartier

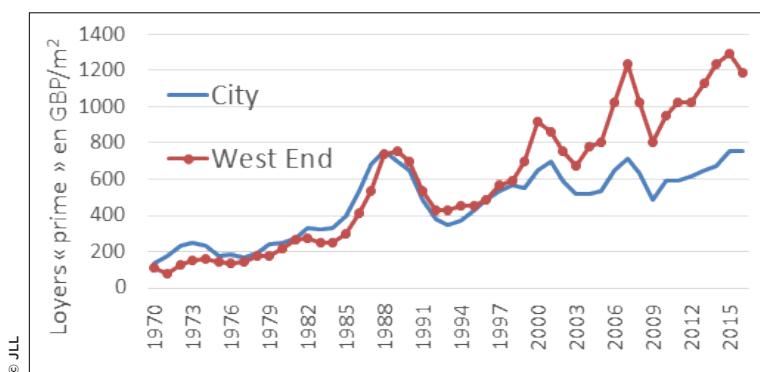
puissent toutes déménager plus en aval, décident d'assouplir leur politique d'aménagement afin de permettre la construction du genre d'immeubles plébiscités par les grands groupes d'affaires.

L'essor immobilier de la fin des années 1980 livre des volumes record, juste au moment où la demande subit l'impact négatif du ralentissement mondial de 1990, et le taux de vacance de la City bondit à plus de 15% (contre 1% en 1986), assorti d'une baisse des loyers de plus de 50%. Depuis lors, l'offre est devenue moins volatile, même si des pics plus modestes apparaissent en 2003, 2008-2009 et à l'heure actuelle. Néanmoins, ce n'est que l'an dernier que les loyers de la City ont renoué avec les maximales de 1988. Au cours de la même période, les loyers ont augmenté de 60% dans le West End, car dans ce secteur les contrôles d'urbanisme sont beaucoup plus stricts, et le parc stagne.

Aujourd'hui, le marché de l'immobilier d'entreprise s'articule autour de plusieurs pôles. Les loyers les plus élevés sont ceux des quartiers de Mayfair et de St James, au cœur du West End, qui accueillent les bureaux des *hedge funds* et les *family offices*. La City

**« Aujourd'hui, le marché de l'immobilier d'entreprise s'articule autour de plusieurs pôles. Les loyers les plus élevés sont ceux des quartiers de Mayfair et de St James, au cœur du West End, qui accueillent les bureaux des *hedge funds* et les *family offices*. La City continue d'attirer les acteurs financiers traditionnels tandis que les sociétés de technologie, devenues celles louant le plus d'espace, lui préfèrent d'autres quartiers non conventionnels plus "tendance" comme Shoreditch, King's Cross et Southbank. »**

continue d'attirer les acteurs financiers traditionnels tandis que les sociétés de technologie, devenues celles louant le plus d'espace, lui préfèrent d'autres quartiers non conventionnels plus «tendance» comme Shoreditch, King's Cross et Southbank. Les cabinets d'avocats et d'experts-comptables tendent à s'installer dans le quartier de «Midtown», à l'ouest de la City et près des tribunaux. Les Docklands sont plébiscités par les grandes sociétés, particulièrement dans le domaine des services financiers, mais le quartier commence à attirer les grandes administrations, pour lesquelles Westminster et Victoria sont devenus trop chers.



Évolution des loyers « prime » des principaux sous-marchés de Londres de 1970 à 2015.

**Quelle proportion des constructions est offerte à la location immédiate, sans accord de location préalable ?**

Les fluctuations du développement de l'immobilier d'entreprise constituent un élément dynamique clé de cycles de marché plus vastes. Londres a connu une série d'expansions et de contractions marquées dans son développement immobilier, qui n'ont pas toujours exactement coïncidé avec les niveaux de demande, et ont donc contribué à la volatilité historique du marché en matière de loyers et de valeurs en capital.

**Sur l'ensemble du marché du centre de Londres, le niveau moyen d'achèvement des projets immobiliers sur ces 20 dernières années est de 440 000 m<sup>2</sup> par an**, soit environ 2% du parc total. Sur ces projets achevés, **210 000 m<sup>2</sup> par an en moyenne l'ont été sans placement préalable, soit juste en dessous de 50% du total.**

Ces moyennes masquent une volatilité significative, avec une offre excédentaire au début des années 2000 ainsi qu'en 2009, et une offre insuffisante en 2015-2016. Le manque relatif de nouveaux projets ces dernières années est peut-être un effet décalé de la crise financière, certains promoteurs se montrant plus prudents et les financements se faisant plus difficiles à obtenir – particulièrement auprès des banques – pour les projets immobiliers sans demande placée.

Toutefois, un grand nombre de projets immobiliers seront achevés cette année, pour un volume total prévu de 827 000 m<sup>2</sup> dans le centre de Londres, le plus important depuis 2003 et presque le double de la moyenne à long terme. **Sur ce total, 416 000 m<sup>2</sup> sont**

**soit occupés par les propriétaires, soit placés, et 411 000 m<sup>2</sup> sont disponibles immédiatement.** Ce nouveau parc soulagera les pénuries de bureaux actuelles, et nous prévoyons une hausse de la vacance au cours de l'année, le taux de vacance actuel étant de 4,2%.

**Quelles sont les grandes différences entre les marchés londonien et parisien de l'immobilier d'entreprise ? Pourquoi cette organisation en deux pôles entre la City et les Docklands ?**

Paris est le troisième plus important marché immobilier d'entreprise au monde, avec un parc de 52 millions de m<sup>2</sup>. Même si Londres est classée quatrième, juste derrière Paris, son parc est substantiellement plus réduit, représentant moins des deux tiers du volume du parc parisien. Cette différence est principalement due à la distribution des parcs respectifs. Les bureaux de Londres sont concentrés dans la City et le West End, avec seulement 40% du parc en-dehors de ces secteurs; alors que 60% du parc parisien est situé hors des 20 arrondissements et de la Défense, soit 18 millions de m<sup>2</sup> en couronne, dans des secteurs de banlieue.

Le marché londonien est légèrement plus spécialisé que le marché parisien. **En tant que capitales nationales, les deux villes possèdent un volume significatif de bâtiments administratifs** (voir l'entretien avec Christian Lasserre) **ainsi qu'un large éventail d'entreprises.** Les services financiers et technologiques sont plus importants à Londres, et la concentration des premiers dans la City et à Canary Wharf n'a pas d'équivalent à Paris, même si un certain nombre de

sociétés financières sont regroupées autour de la Banque de France, dans le 2<sup>ème</sup> arrondissement. La Défense accueille aussi des sociétés financières, mais elles ne dominent pas le quartier comme à Canary Wharf.

Les loyers de bureaux sont sensiblement plus bas à Paris. Au taux de change actuel (1 GBP = 1,15 Euro), les loyers les plus chers sont 75% plus élevés à Londres. De plus, il faut généralement compter autour de 60-65 livres le pied carré pour la location d'espaces de travail modernes dans le centre de Londres. Le chiffre équivalent à Paris est d'environ 600-650 euros le mètre carré, soit 20% moins cher. **Cette différence est probablement due à la plus grande volonté des acteurs publics parisiens non seulement de programmer des opérations immobilières, mais aussi, par exemple, de les faciliter via un montage d'opérations adapté;** à Londres, c'est le secteur privé qui doit se charger de la mise en œuvre entière du projet immobilier une fois le site alloué.

Il est logique de comparer les Docklands à la Défense, car tous deux offrent des environnements de bureaux haut de gamme, bien desservis par les transports en commun et dotés d'un bon assortiment de commerces de détail et d'entreprises de loisirs. **Cependant, la Défense est beaucoup plus mature car le quartier existe depuis presque 60 ans, deux fois plus longtemps que les Docklands.** La gamme d'entreprises implantées à la Défense est bien plus large que dans le quartier principalement financier des Docklands. De plus, les installations commerciales et de loisirs attirent une clientèle bien plus large que celle du personnel des immeubles de bureaux. Canary Wharf s'orientera peut-être

dans une direction similaire au fil du temps, mais s'il cherche à capter les acheteurs d'une vaste zone de chalandise, il devra faire face à la forte concurrence d'un nouveau complexe commercial à Stratford.

**Une étude de la New London Architecture (NLA) en 2014 a identifié pas moins de 237 tours de 20 étages ou plus en construction à Londres ou titulaires d'un permis de construire. Comment s'explique ce foisonnement ? Quels sont les principaux usages de ces immeubles et où sont-ils situés ?**

La grande majorité des tours listées dans l'étude de la NLA sont à usage résidentiel. **Londres connaît une forte croissance des permis de construire accordés aux tours résidentielles; c'est la conséquence des exigences d'urbanisme, qui encouragent les promoteurs à livrer des biens situés sur d'anciens sites industriels ou près de nœuds de transport en commun,** tout en assouplissant les limites de densité associées à ces projets. Au même moment, Londres voit sa population augmenter, avec une forte demande de logements en ville. **La capitale verra sa population s'accroître d'environ 1 million d'habitants au cours de la prochaine décennie, alors qu'elle a déjà augmenté dans des proportions similaires ces dix dernières années.** Cette combinaison de facteurs a soutenu une hausse des prix accélérée et maintenu la pression en matière d'accès au logement, accentuant la demande de résidences plus petites mais bien situées de la part des propriétaires, des occupants et des locataires.

Le *London Plan* encourage les projets immobiliers de densité plus importante conçus «en grappes», notamment à

Stratford, Canary Wharf, Vauxhall/Nine Elms, Elephant & Castle et dans les secteurs à la périphérie nord de la City. Par contre, il existe des restrictions claires le long de «couloirs visuels» protégés empêchant la construction d'immeubles de grande hauteur qui dénatureraient les perspectives historiques sur les monuments de Londres. De plus, les immeubles de bureaux de grande hauteur, qui se trouvaient essentiellement à Canary Wharf auparavant, s'associent désormais aux immeubles plus traditionnels de densité moyenne situés dans le *Square Mile*. Même s'il ne fait pas l'unanimité, le foisonnement de nouveaux immeubles de grande hauteur trouve son origine dans le plan d'urbanisme restrictif, associé à une demande surdimensionnée dans le centre de Londres, d'où certaines des valeurs immobilières les plus élevées de la planète.

Bien que les tours résidentielles du centre de Londres fassent beaucoup parler d'elles, la majeure partie du nouveau parc de logements à Londres se trouve dans des secteurs plus abordables de l'Est de la capitale. Cela étant, il ne fait aucun doute que l'accès au logement dans l'ensemble de Londres est un défi que la plupart des employeurs doivent prendre en considération. Les prix élevés des logements mettent les salariés sous pression, ce qui se répercute sur les niveaux de salaires lorsque les sociétés cherchent à attirer des talents.

**« Il ne fait aucun doute que l'accès au logement dans l'ensemble de Londres est un défi que la plupart des employeurs doivent prendre en considération. Les prix élevés des logements mettent les salariés sous pression, ce qui se répercute sur les niveaux de salaires lorsque les sociétés cherchent à attirer des talents. »**

Ces problèmes ne sont pas passés inaperçus à la mairie de Londres et au siège de la *Greater London Authority*, qui essaie d'accroître de façon significative le nombre de logements financièrement accessibles construits dans la capitale. Les directives d'urbanisme envisagées veulent imposer 35% de logements financièrement accessibles aux nouveaux projets résidentiels, tandis qu'un nouvel accord de financement du gouvernement national donnera un coup de pouce aux investissements dans le secteur. Bien que Londres ne soit pas la seule grande métropole mondiale à connaître des problèmes d'accès au logement, la pression est plus forte que dans bien d'autres villes rivales d'Europe. En fin de compte, la

**pression tarifaire pourrait affaiblir la place de Londres dans la hiérarchie régionale et globale des villes pour de nombreux secteurs d'activité**, même si elle découle de la grande qualité du bassin de compétences et des entreprises qui existent dans la capitale. Certains employeurs ont cherché à subventionner directement les loyers ou les prêts immobiliers, mais face à ces frais supplémentaires, les entreprises londoniennes peuvent hésiter à faire venir dans la capitale une partie de leurs salariés, voire tous.

**Londres reste une ville très attractive pour les sociétés et le taux de vacance stagne à 5 %. Le Brexit aura-t-il un effet significatif sur l'état du marché ?**

En fin d'année, le taux de vacance dans le centre de Londres atteignait 4,2%, bien en dessous de la moyenne à long terme de 5,5%. Le marché est très attractif pour un large éventail d'entreprises. De grands groupes mondiaux comme Apple, Google, Facebook et McKinsey ont récemment annoncé l'établissement d'un nouveau siège social européen à Londres, malgré le Brexit. Le secteur de la «tech» a été particulièrement dynamique ces 12 derniers mois et a loué 260 000 m<sup>2</sup>.

Néanmoins, le Brexit jette une ombre sur le marché, et l'horizon s'est encore assombri depuis que Theresa May, Première Ministre du Royaume-Uni, a dévoilé sa stratégie de négociation le 17 janvier 2017. On peut supposer que l'Agence européenne des médicaments, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et l'Autorité bancaire européenne déménageront dans une autre capitale. **La perte probable du passeport financier européen devrait entraîner la migration d'un certain nombre d'emplois vers les pays de l'Union européenne.** La HSBC a déjà annoncé que 1000 emplois partiraient à Paris, et l'UBS (Union Bank of Switzerland) estime qu'environ 1000 emplois à Londres sur 5000 sont menacés. **Au total, la société de conseil Oliver Wyman estime que 35 000 emplois de premier rang risquent de disparaître en cas de perte du passeport financier, et un nombre similaire d'emplois de soutien seront touchés en raison de la réduction corrélative des infrastructures.** Cette

estimation constitue probablement le scénario du pire. Le cabinet de conseil Capital Economics pense que les pertes d'emploi seront bien plus réduites, ne serait-ce que parce que les charges sociales des employeurs sont bien plus élevées en France et en Allemagne. Les banques ont également la réputation de crier au loup, autrement dit, d'exagérer l'impact négatif en termes d'emploi, afin de négocier les meilleures conditions auprès du gouvernement.

La disparition de 70 000 emplois représenterait une réduction de 20% de la main d'œuvre des services financiers à Londres; l'impact serait donc significatif, particulièrement si les départs étaient concentrés sur une courte période. Toutefois, même si le choc atteignait ces proportions, l'impact devrait seulement être temporaire. La part des emplois dans les services financiers est déjà en diminution dans la City, grâce à la croissance de la «tech» et des autres services aux entreprises. Ces cinq dernières années (2011-2016), les emplois de bureau dans les districts de l'Inner London ont augmenté d'environ 320 000, ou environ 300 000 hors secteur financier. En supposant un maintien du taux de croissance, il faudrait moins de 18 mois pour remplacer 70 000 emplois, si ce chiffre des emplois perdus se confirmait.

Ainsi, il est à prévoir que le taux de vacance augmentera par rapport au niveau bas actuel. Le marché a enregistré de très bonnes performances depuis la crise financière mondiale - les loyers «prime» ont augmenté de 50% depuis cette dernière. Étant donné sa volatilité historique, on peut donc s'attendre à un ralentissement.

**Depuis l'inauguration du 30 St. Mary Axe en 2004, premier gratte-ciel écologique d'envergure au Royaume-Uni, les préoccupations environnementales sont-elles plus fortes dans la construction ?**

L'achèvement du 30 St. Mary Axe, surnommé «The Gherkin» (le cornichon), a marqué le début d'une nouvelle vague de gratte-ciel dans le centre de Londres. Elle a été encouragée par le succès de Canary Wharf, où la tour One Canada Square a été achevée en 1991, et six autres tours de bureaux, dépassant toutes 150 m de hauteur, ont été achevées en 2002-2003.

Le développement d'immeubles de grande hauteur dans le centre de Londres est strictement contrôlé depuis 1900. Aujourd'hui, ils ne sont pas autorisés dans la majeure partie du West End. Leur construction est permise dans la City à condition que l'édifice présente un mérite esthétique significatif, soit conçu par un architecte de renommée internationale et n'obstine pas l'une des 13 perspectives protégées. Huit de ces perspectives concernent la cathédrale Saint-Paul, et dans les faits, elles circonscrivent la construction d'immeubles de grande hauteur à un secteur situé à l'est de la City. Actuellement, ce secteur inclut non seulement le 30 St. Mary Axe et la Tower 42, mais aussi la Salesforce Tower, le 122 Leadenhall Street - surnommé «The Cheesegrater» (la râpe

à fromage) - et le 20 Fenchurch Street - surnommé «The Walkie-Talkie». Quatre autres tours sont en construction aux alentours, ce secteur a donc été rebaptisé «Eastern Tower Cluster» (ensemble de gratte-ciel de l'Est).

**« La focalisation sur l'efficacité énergétique du 30 St. Mary Axe a généralement été adoptée pour les autres gratte-ciel, en réponse à la nouvelle réglementation en matière de construction ; les occupants sont aussi davantage conscients des économies potentielles sur les coûts d'exploitation, et de nombreux investisseurs souhaitent posséder des immeubles "verts" théoriquement moins sujets à l'obsolescence. »**

théoriquement moins sujets à l'obsolescence.

La focalisation sur l'efficacité énergétique du 30 St. Mary Axe a généralement été adoptée pour les autres gratte-ciel, en réponse à la nouvelle réglementation en matière de construction ; les occupants sont aussi davantage conscients des économies potentielles sur les coûts d'exploitation, et de nombreux investisseurs souhaitent posséder des immeubles «verts» moins sujets à

**Le Shard est clairement identifié comme un édifice à usage mixte. Etes-vous d'accord ? La mixité des fonctions se généralise-t-elle dans les récents gratte-ciel de Londres ? La City s'inquiète-t-elle du manque de vie en dehors des heures de bureau, tout comme à la Défense ?**

Le Shard est un immeuble à usages multiples qui inclut à la fois des bureaux, des commerces, des logements et un hôtel. **Aucun autre immeuble de grande hauteur à Londres ne possède une telle variété d'usages, et la plupart n'en ont qu'un seul** - soit des bureaux, soit des logements. Sa nature mixte reflète son emplacement à Southwark, hors de la City, sur la rive sud de la Tamise. Bien que le marché

de l'immobilier d'entreprise se développe à Southwark, ce n'est pas un secteur établi pour les grands groupes; construire uniquement des bureaux (l'édifice en compte déjà 55 000 m<sup>2</sup>) aurait accru le profil de risque du projet.

La Salesforce Tower, au 110 Bishopsgate, maintenant la plus haute tour de la City, inclut à la fois des logements et des bureaux, mais c'est inhabituel. **Les nouvelles tours de Londres sont rarement à usage mixte.** En réalité, la plupart des nouveaux gratte-ciel ne comportent que des logements dans les districts entourant le centre de Londres.

Les autorités de la City ont donné le feu vert à davantage de projets résidentiels et commerciaux dans leur secteur, pour répondre aux pressions du développement et aux valeurs en hausse des appartements. Le nombre de chambres d'hôtel a également augmenté. Résultat: la City est un endroit beaucoup plus vivant le week-end. Le plan d'urbanisme de la City de Londres énonce ce qui suit: «Une communauté résidentielle florissante ajoute à la vitalité de la City de Londres, et la rend plus vivante et plus sûre en dehors des heures de bureau, mais il peut en résulter des conflits entre aménagements résidentiels et besoins des entreprises.» Ainsi, augmenter l'activité en dehors des heures de bureau est considéré comme souhaitable, à condition que



*Le Shard, un immeuble à usage mixte au bord de la Tamise.*

cela n'impacte pas négativement les affaires. Ce n'est donc pas une priorité majeure pour la City.

**L'économie numérique se développe-t-elle au point que la «tech» menace la puissance financière de la City ?  
Que pensez-vous du fameux «Silicon Roundabout» ?  
Est-il une menace pour la City ou en est-il le complément ?**

Traditionnellement, le marché de la City de Londres est centré sur le voisinage immédiat des édifices historiques de la Banque d'Angleterre et du Royal Exchange. Au fil du temps, ce cœur de zone s'est étendu et aujourd'hui, le marché de l'immobilier d'entreprise de la City inclut l'«Eastern Tower Cluster», certaines parties de la Southbank et le secteur de «Midtown», à l'ouest.

Ces cinq dernières années, les secteurs à croissance rapide de Shoreditch et de Clerkenwell, au nord du cœur traditionnel de la City, ont aussi fini par être considérés comme faisant partie du marché de l'immobilier d'entreprise de la City, et plus généralement, du centre de Londres. Shoreditch comprend le rond-point d'Old Street (aussi appelé «Silicon Roundabout»), devenu synonyme du secteur de la «tech», et le gouvernement a reconnu que la zone de la Tech City était cruciale pour l'avenir économique de Londres. Reflétant la croissance de l'activité des entreprises, la demande des occupants, les loyers et les valeurs en capital ont fortement augmenté à Shoreditch, pour atteindre des niveaux comparables à ceux du cœur de la City, et le quartier accueille désormais toute une série de nouveaux projets immobiliers résidentiels et de bureaux haut de gamme.

Face à cette montée en puissance du secteur, on peut questionner l'impact possible sur le marché traditionnel de la City. Il a certes suscité beaucoup

d'intérêt et semble être en bonne voie pour continuer à croître en taille et en importance. Cependant, **il s'agit d'une partie relativement petite du marché ; le sous-marché de Shoreditch comprend 650 000 m<sup>2</sup> de bureaux, sur un total de 10,4 millions de m<sup>2</sup> dans la City tout entière.** De plus, le rythme d'expansion va ralentir, car les loyers et les valeurs en capital se rapprochent maintenant de ce qui a cours au cœur de la City et sur d'autres sous-marchés concurrents du West End, alors qu'avant le quartier offrait des prix beaucoup plus avantageux.

L'impact le plus significatif a été sans doute d'attirer différents types de locataires sur le marché de la City,

**«Le gouvernement a reconnu que la zone de la Tech City était cruciale pour l'avenir économique de Londres. Reflétant la croissance de l'activité des entreprises, la demande des occupants, les loyers et les valeurs en capital ont fortement augmenté à Shoreditch, pour atteindre des niveaux comparables à ceux du cœur de la City.»**

notamment les entreprises de technologie, de médias, de l'industrie du numérique et de la création. Bien qu'à ce jour, ces types de locataires se concentrent sur les sous-marchés de Shoreditch, de Clerkenwell et de la Southbank, il est probable que peu à peu, ils modifieront le mix professionnel dans l'ensemble de la City, réduisant sa dépendance vis-à-vis des sociétés financières et stimulant sa capacité à rebondir. Ainsi, la croissance continue du secteur de la «tech» et la montée attenante de ces sous-marchés peuvent être considérées comme complémentaires du cœur traditionnel de la City, et non comme une menace. ■

## Entretien avec Christian Lasserre

**FRICS, Directeur Académique de l'Executive Master en Immobilier, Université Saint-Louis, Bruxelles, Belgique**

Diplômé de l'Université Catholique de Louvain (UCL), Directeur Académique de l'Executive Master en Immobilier à l'Université Saint-Louis et ancien Professeur honoraire à l'Université Libre de Bruxelles, Christian Lasserre est spécialiste des aspects juridiques et économiques de l'aménagement du territoire. Il anime également le bureau d'études C.L.I., spécialisé dans le montage d'opérations d'urbanisme et d'immobilier. Fin connaisseur du marché immobilier bruxellois, il détaille dans cet entretien les nombreuses spécificités du marché des immeubles de bureau de la capitale belge.



### Quelles sont les grandes étapes de la constitution du parc tertiaire bruxellois durant la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle ?

La première période, qui s'étend des lendemains de la Seconde Guerre mondiale à 1965, a vu la construction de sièges sociaux et de bâtiments publics, majoritairement suivant un principe de propriété occupante. Après 1965, le marché bruxellois est entré dans une période spéculative dominée par le locatif sur mesure. Trois dates importantes méritent d'être notées. La première est l'implantation en 1967 de l'OTAN, qui devait quitter Paris suite à la décision française de sortir de l'organisation. Cette arrivée a temporairement dynamisé le marché, même si l'OTAN a finalement opté pour des bâtiments « clés-en-main ». La deuxième date correspond à la phase de développement du Quartier Nord (à proximité de la gare de Bruxelles-Nord, à cheval sur les communes de

Bruxelles et de Schaerbeek) à partir de la fin des années 1960, avec l'objectif d'en faire le quartier d'affaires de la ville: c'est ce qu'on a appelé le « projet Manhattan ». Des dizaines de milliers de mètres carrés tertiaires sont ainsi sortis de terre en quelques années juste au Nord du Pentagone (le centre historique de Bruxelles). Enfin, la troisième date est l'entrée de la Grande-Bretagne dans l'Union Européenne, le 1<sup>er</sup> janvier 1973, qui a provoqué un afflux de développeurs britanniques à Bruxelles.

Cette période, qui peut être qualifiée d'âge d'or de la promotion immobilière britannique, n'a toutefois duré que trois ou quatre ans. Les constructions de bureaux se sont faites sur des terrains disponibles, mais aussi sur des secteurs résidentiels dont les habitations ont été démolies et reconstruites ailleurs. Ce développement immobilier tous azimuts, mal maîtrisé par la puissance publique, a par la suite conduit à

forger le concept de «**bruxellisation**», pour désigner l'ensemble des bouleversements urbanistiques, sans planification ni concertation avec les habitants, causés par des promoteurs peu soucieux de la qualité de vie et faiblement encadrés par les acteurs publics. Lorsque ce foisonnement de réalisations tertiaires a pris fin vers 1976, la ville s'est retrouvée avec un excédent de 800 000 m<sup>2</sup> de bureaux neufs. C'était là le ferment d'une crise des bureaux qui n'est toujours pas soldée à l'heure actuelle.

Cette croissance très marquée du parc en l'espace de quelques années a donc eu pour conséquence un taux de vacance important, doublé d'une problématique d'obsolescence plus ou moins accélérée du parc. Dès lors, à l'étape de construction a succédé une étape de rénovations profondes de certains immeubles, puis une étape de démolitions/reconstructions, avec le plus souvent une augmentation du gabarit, dans laquelle nous sommes encore aujourd'hui.

Pour vous donner quelques chiffres, le parc tertiaire de la région Bruxelles-Capitale (19 communes, 1,2 millions d'habitants) est évalué à **12 millions de mètres carrés**, soit les deux tiers du parc tertiaire belge dans sa globalité. La macrocéphalie tertiaire de Bruxelles-Capitale est donc flagrante. Sur les 6 millions de mètres carrés qui n'y sont pas localisés, une partie est d'ailleurs située à ses marges, dans les provinces limitrophes du Brabant wallon et du Brabant flamand. **Quant au loyer prime**, même s'il est difficile

à connaître précisément, il peut être estimé à **250 euros du mètre carré**, ce qui est assez faible.

### **Quels sont les profils des occupants des immeubles de bureaux bruxellois ?**

Une des caractéristiques majeures du parc est que la plupart des immeubles neufs sont pris en location par des administrations publiques, régionales, fédérales et, plus marginalement, internationales. Les limitations de l'endettement issues des critères de convergence de l'euro ont en effet forcé les pouvoirs publics à recourir à la location, plutôt qu'à la construction ou à l'acquisition. Cet impératif a

d'ailleurs surgi exactement au moment où les modifications constitutionnelles du fédéralisme belge menaient à des transferts importants sur le plan des administrations. Ce mouvement a donc été extrêmement fort, puisque les

pouvoirs publics belges signaient des baux de 18 à 27 ans indexés, non révisables, qui assuraient des rendements assez confortables.

**« La croissance très marquée du parc de bureaux bruxellois en l'espace de quelques années a eu pour conséquence un taux de vacance important, doublé d'une problématique d'obsolescence plus ou moins accélérée du parc. »**

**Les deux pôles tertiaires que constituent le quartier Léopold et le Quartier Nord sont donc dominés par les administrations et entreprises publiques.** C'est même encore plus vrai du second que du premier : le seul occupant privé de grande taille du Quartier Nord est Engie, installée sur 75 000 m<sup>2</sup> pour un peu plus de 3 000 collaborateurs. D'une manière générale, le quartier est confronté à deux difficultés. D'une part, il souffre d'être constitué d'immeubles tous bâtis à la même époque,

et donc tous concernés simultanément par des problématiques d'obsolescence. D'autre part, ses quelque trente immeubles ne représentent qu'une vingtaine d'occupants, de telle sorte que le départ concomitant de deux ou trois d'entre eux suffit à faire exploser la vacance. Une association de propriétaires s'est récemment formée pour réfléchir aux moyens de redynamiser le quartier.

### **Qu'est-ce qui manque aujourd'hui à Bruxelles pour attirer de grands sièges sociaux nationaux et internationaux ?**

Il est vrai que dans les années 1960, Bruxelles offrait une formidable concentration de quartiers généraux d'entreprises internationales, notamment d'origine américaine, qui faisaient office de sièges pour l'Europe, l'Afrique, le Moyen-Orient voire l'Asie. Ces régions du monde ont depuis connu un fort développement, de telle sorte que ces sièges ont eu tendance à se relocaliser à Dubaï, par exemple, voire en Afrique. De plus, Paris et Londres se sont imposées comme étant les deux grands pôles d'affaires européens. Outre ces externalités, j'identifie **trois difficultés** propres à Bruxelles: d'abord, **le coût des charges sociales**; ensuite, **l'accessibilité qui est considérée comme moyenne**, du fait notamment de la diminution du nombre de vols transcontinentaux suite à la disparition de la Sabena, la compagnie aérienne nationale, en 2001; enfin des **préoccupations sécuritaires** qui ont émergé plus récemment.

**« Les atouts de la ville pour attirer les entreprises privées sont nombreux: Bruxelles dispose de foncier à un coût très compétitif, la fiscalité n'est pas très contraignante, le marché du logement est détendu et de nombreuses excellentes écoles y sont implantées. »**

**cupations sécuritaires** qui ont émergé plus récemment.

A contrario, les atouts de la ville pour attirer les entreprises privées sont nombreux: Bruxelles dispose de foncier à un coût très compétitif, la fiscalité n'est pas très contraignante, le marché du logement est détendu et de nombreuses excellentes écoles y sont implantées. Enfin, s'il y a un domaine où Bruxelles soutient la comparaison avec Paris, Londres ou New York, c'est sur la densité des bureaux d'avocats internationaux, dont la présence est liée à celle des institutions européennes. Localisés dans le quartier Léopold, notamment avenue Louise, ils occupent les plus beaux immeubles et paient les loyers les plus élevés de la capitale.

Un autre atout bruxellois, qui reste à conforter, est **le quartier du Midi**, autour de la gare du même nom (communes de Saint-Gilles et d'Andrézieux):

c'est une localisation unique qui permet, du fait d'une accessibilité optimale, d'aller passer la soirée à Paris ou à Londres! L'ambition est donc d'y développer une troisième polarité tertiaire, mais tout dépendra de la capacité

des administrations, qui sont moteurs de l'essentiel de la demande, à y prendre des mètres carrés. Un grand nombre de schémas directeurs ont été développés pour Bruxelles en général et pour le quartier du Midi en particulier, sans trouver pour l'heure la clé du succès.

# 500 000

*Le nombre de mètres carrés de bureaux reconvertis en logements au cours des vingt dernières années à Bruxelles.*

**fiscalité** propres à Bruxelles: d'abord, **le coût des charges sociales**; ensuite, **l'accessibilité qui est considérée comme moyenne**, du fait notamment de la diminution du nombre de vols transcontinentaux suite à la disparition de la Sabena, la compagnie aérienne nationale, en 2001; enfin des **préoccupations**

**La reconversion de bureaux en logements, qui peine à se développer à Paris, semble en revanche une pratique répandue à Bruxelles. Comment l'expliquer ? Y a-t-il un réel marché ?**

Il s'agit effectivement d'un phénomène assez massif à Bruxelles, qui bénéficie du soutien des instances régionales, lesquelles ont d'ailleurs financé l'ouvrage que j'ai dirigé sur le sujet. À ce soutien des autorités bruxelloises s'ajoute le fait que le parc tertiaire de la ville se prête bien à la reconversion, grâce à son caractère diffus et à la taille limitée des immeubles – alors que, même confrontée à une vacance importante, un grand quartier d'affaires comme la Défense s'y préterait très mal. Autre facteur explicatif: ces quinze dernières années ont été marquées par une inversion des valeurs, c'est-à-dire que celle des bureaux a chuté tandis que celle des logements a augmenté, rendant ces reconversions intéressantes sur le plan de la rentabilité. Enfin, le constat avait été dressé d'un déficit de logements en centre-ville, du fait de la destruction, quelques décennies auparavant, de poches d'habitat au profit d'immeubles tertiaires. Redonner de l'attractivité au cœur de la ville passait donc, entre autres, par la capacité à y proposer une offre de logements. On peut donc dire que les architectes belges ont développé une certaine expertise en la matière. Cette reconversion de bureaux en logements, amorcée au début des années 2000, a surtout porté sur des immeubles des années 1960. **On estime aujourd'hui que 500 000 m<sup>2</sup> ont été convertis, et que 300 000 m<sup>2</sup> supplémentaires vont l'être à moyen terme.** L'ensemble des conversions déjà menées à bien a permis d'éliminer 50% du surplus. La démarche n'a donc

rien d'anecdotique. Les sites concernés sont essentiellement situés en centre-ville, mais aussi dans le quartier Louise et dans la périphérie, c'est-à-dire dans les secteurs où le logement vaut plus cher que le bureau. Le quartier européen commence également à être concerné, mais surtout pour du logement meublé de courte durée, à destination d'une clientèle d'affaires.

**En conclusion, quel avenir tertiaire peut-on imaginer pour Bruxelles ?**

Il existe quelques projets privés tertiaires, ou incluant du tertiaire, qui méritent tout de même d'être signalés: le projet Victor dans le **quartier du Midi** (un ensemble immobilier composé de deux tours de bureaux et une tour de logements, pour un total d'environ 150 000 m<sup>2</sup>, face à la gare du Midi), le vaste site industriel de Tour & Taxis reconverti en bureaux et lieu culturel, ou encore le futur siège d'Allianz dans le Quartier Nord, qui sera inauguré en 2019-2020. On compte en outre de nombreux projets publics, puisque la région de Bruxelles-Capitale est en train d'acheter une dizaine de sites, représentant plus de cent hectares de foncier, pour y développer des projets mixtes incluant des bureaux. En revanche, peu de tours se construisent à Bruxelles et si c'est le cas, ce sont plutôt des tours de logements.

En parallèle, la lutte contre l'obsolescence est incontestablement une priorité. Elle est notamment mise en œuvre à travers le projet Urbain-Loi, qui concerne le quartier Léopold. En dépit du manque d'investisseurs internationaux, le succès de la construction neuve ne se dément pas, car la stagnation des loyers fait qu'un immeuble neuf coûte en général moins cher qu'un immeuble ancien

## 12 millions de m<sup>2</sup>

La taille du parc bruxellois d'immeubles de bureaux.

indexé. En revanche, **il existe une vraie problématique autour des immeubles trop anciens pour être encore attractifs, mais trop récents pour pouvoir décentement être démolis.**

À l'heure du bilan, je suis tenté de dire que Bruxelles se trouve aujourd'hui à un carrefour. Soit une véritable politique de «ré-attractivité» est engagée, qui passe par l'arrivée de sièges sociaux mais aussi par le développement d'initiatives innovantes, comme par exemple ce que fait Xavier Niel à Paris avec l'Ecole 42 et la Halle Freyssinet, auquel cas on peut parier sur un effet d'entraînement extrêmement bénéfique à l'image et au dynamisme de la ville; soit Bruxelles demeurera une ville d'administrations publiques, lesquelles sont en train de mettre en œuvre des mesures de rationalisation des mètres carrés.

Dernier élément à prendre en compte: le Brexit. Le marché des bureaux bruxellois est largement né de l'entrée

de la Grande-Bretagne dans l'Union Européenne. Va-t-il disparaître avec le départ de la Grande-Bretagne ou au contraire retrouver une nouvelle jeunesse? Bruxelles a théoriquement beaucoup d'atouts, car elle a toujours été une tête de pont anglo-saxonne en

**« Bruxelles se trouve aujourd'hui à un carrefour. Soit une véritable politique de “ré-attractivité” est engagée, qui passe par l'arrivée de sièges sociaux mais aussi par le développement d'initiatives innovantes, soit Bruxelles demeurera une ville d'administrations publiques. »**

Europe continentale et pourrait le rester voire le devenir encore plus. Si la ville parvient à être aussi réactive que l'a été par le passé le Luxembourg pour capter l'extraordinaire dynamisme financier qui est aujourd'hui le sien, alors l'avenir peut être très prometteur. ■

## Entretien avec Dominique Perrault

Architecte et urbaniste, Fondateur de  
Dominique Perrault Architecture, Paris

*Comptant parmi les grands noms de l'architecture française, Dominique Perrault, qui a fondé sa propre agence dès 1981, a été révélé au grand public après avoir remporté le concours pour la Bibliothèque Nationale de France, inaugurée en 1995. Membre de l'Atelier International du Grand Paris (AIGP), il est l'auteur de nombreuses autres réalisations architecturales de premier plan (vélodrome et piscine olympique de Berlin, tours de la Cour de Justice de l'Union Européenne à Luxembourg, DC Towers à Vienne) mais aussi de réhabilitations de grande ampleur (tours du Pont de Sèvres à Boulogne-Billancourt, immeuble de la Poste du Louvre à Paris). Il détaille dans cet entretien sa vision de l'immeuble de demain, en l'illustrant à l'aune de ses propres projets et réalisations.*



© THE JAPAN ART ASSOCIATION - THE SHANGEI SHIMBUN

### Quelles sont selon vous les principales caractéristiques de la tour de bureaux de dernière génération ?

Trois éléments me semblent déterminants, qui correspondent aux trois constituantes de l'objet architectural qu'est la tour de bureaux. Le premier de ces éléments est le pied de la tour, c'est-à-dire la relation de la verticale avec l'horizontale, la relation de cet objet élancé avec les emprises qu'il va devoir s'attacher à faire vivre à sa base, au bénéfice du quartier dans son ensemble. Ces emprises sont de deux types.

D'abord, elles peuvent être dégagées dans la profondeur de la tour elle-même et proposer une alternative aux

traditionnels deux ou trois niveaux de parkings: auditoriums, lieux de rencontres ou de restauration, espaces de connexion aux transports en commun. **Imaginées dans le prolongement de la tour en tant qu'infrastructure, ces emprises contribuent à accroître sa valeur immobilière sans avoir à verser dans une course à la hauteur.** Cette démarche fait l'objet d'importantes réflexions au sein de notre agence, qui a forgé la notion de **groundscape**, c'est-à-dire l'épiderme de la ville, la couche supérieure du sol. Nous le concevons comme un véritable lieu de ressources, permettant de récupérer des espaces à l'abandon car dissimulés sous le sol de nos villes. C'est en quelque sorte une réserve foncière méconnue, qui permet de connecter les transports souterrains avec la rue, de prolonger

ger l'espace public et les bâtiments et d'apporter de nouveaux usages. La valorisation du *groundscape* constitue une vaste entreprise de mise en place d'un réseau racinaire venant nourrir les arbres, c'est-à-dire les espaces extérieurs, qu'ils soient bâtis ou non bâtis. Dans tous les projets sur lesquels nous travaillons, nous creusons cette notion d'épaisseur, qui permet d'**augmenter l'adhérence d'un bâtiment par rapport à son contexte urbain**. Le

projet que nous avons élaboré pour la rénovation des tours du Pont de Sèvres, à Boulogne-Billancourt, en est une bonne illustration. Le bâtiment originel a été modifié en y insérant 5000 m<sup>2</sup> d'emprises qui s'apparentent à un système racinaire, formant un ensemble de connexions entre ces tours et leur environnement.

Ensuite, ces emprises sont bien sûr les espaces environnants, avec lesquels la



L'opération Citylights à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine): une opération de réhabilitation menée par l'agence Dominique Perrault Architecture.

tour va devoir chercher à développer des relations d'usage et de mise en perspective. Il n'y a rien d'incongru, par exemple, à ce que l'espace public passe au travers de la tour, ou du moins à travers une partie du pied de la tour, pour mieux la connecter à l'activité urbaine du territoire dans lequel elle vient s'insérer. Certes, le pied de la tour a toujours fait l'objet d'un soin particulier dans la mesure où il héberge le lobby, véritable porte d'entrée de la structure; mais ces lobbies, aussi beaux soient-ils, ne sont le plus souvent ni mixtes, ni traversants, ni très chaleureux.

Le deuxième élément est le corps de la tour, qui est de plus en plus dévolu à des usages mixtes: les bureaux y sont alors complétés par des logements, des chambres d'hôtels, etc. En effet, une tour entièrement occupée par des bureaux est active moins de la moitié du temps, et sa monofonctionnalité ne permet pas de redistribuer l'énergie produite et accumulée durant la journée au bénéfice des logements, et inversement. On a donc affaire à un objet monofonctionnel qui ne peut s'intégrer dans une stratégie de mutualisation. Il y a par conséquent un vrai travail à mener autour de la mixité des fonctions à l'échelle de l'immeuble, qui est un facteur et même une condition de sa durabilité.

Le troisième élément est la partie supérieure de la tour, son couronnement. Elle peut se développer sur plusieurs niveaux et proposer des espaces spectaculaires pouvant être le théâtre d'une diversité d'événements, y compris ouverts au public. Au total, la tour se présente comme une entité un peu anthropomorphe, constituée d'un pied, d'un corps et d'une tête -ces trois parties ayant pour point

**« Une tour entièrement occupée par des bureaux est active moins de la moitié du temps. On a donc affaire à un objet monofonctionnel qui ne peut s'intégrer dans une stratégie de mutualisation. Il y a par conséquent un vrai travail à mener autour de la mixité des fonctions à l'échelle de l'immeuble. »**

commun de devoir offrir un cadre à une aussi grande diversité d'usages et de fonctions que possible.

***Le cadre réglementaire français actuel, surtout s'agissant des IGH (Immeubles de Grande Hauteur), permet-il de mettre en œuvre de manière satisfaisante cette mixité fonctionnelle que vous préconisez ?***

Offrir une mixité d'usages est devenu assez incontournable dès lors que le citoyen n'accepte pas, ou plus, l'érection dans sa ville ou dans son quartier d'un objet massif et fermé, symbole d'un pouvoir unique. Il est donc décisif de faire en sorte que ses utilisateurs soient à la fois les propriétaires, les locataires, les concessionnaires, les consommateurs, les passants, etc. Dès lors que le projet est conçu comme une ville verticale offrant une véritable mixité d'usages, il est beaucoup mieux accepté. La tour que nous avons conçue à Vienne, en dépit de ses 250 mètres de haut, a été très bien acceptée et n'a fait l'objet d'aucun recours, grâce à une concertation nourrie et vivante. Son succès est aujourd'hui avéré, non seulement auprès de ses utilisateurs, mais aussi auprès de ceux qui la voient depuis chez eux.

La tour n'est donc plus un objet célibataire, un peu autiste, mais bien un

objet qui fonctionne avec la ville et qui contribue à en dessiner la silhouette. Or, il est vrai qu'une mixité d'usages a des effets induits sur les circulations internes, la sécurité, la maintenance, le traitement des façades et d'autres aspects encore. Le corollaire en est la superposition des réglementations et des dispositifs normatifs, qui sont bien sûr indispensables, mais entre lesquels aucun effort de synthèse n'est opéré. Au vu des investissements considérables que ces immeubles représentent, **il serait souhaitable que les acteurs de la réglementation se réunissent pour optimiser leurs prescriptions**, ce qui serait tout à fait possible et ce, sans que la sûreté et la durabilité du projet n'en pâtissent.

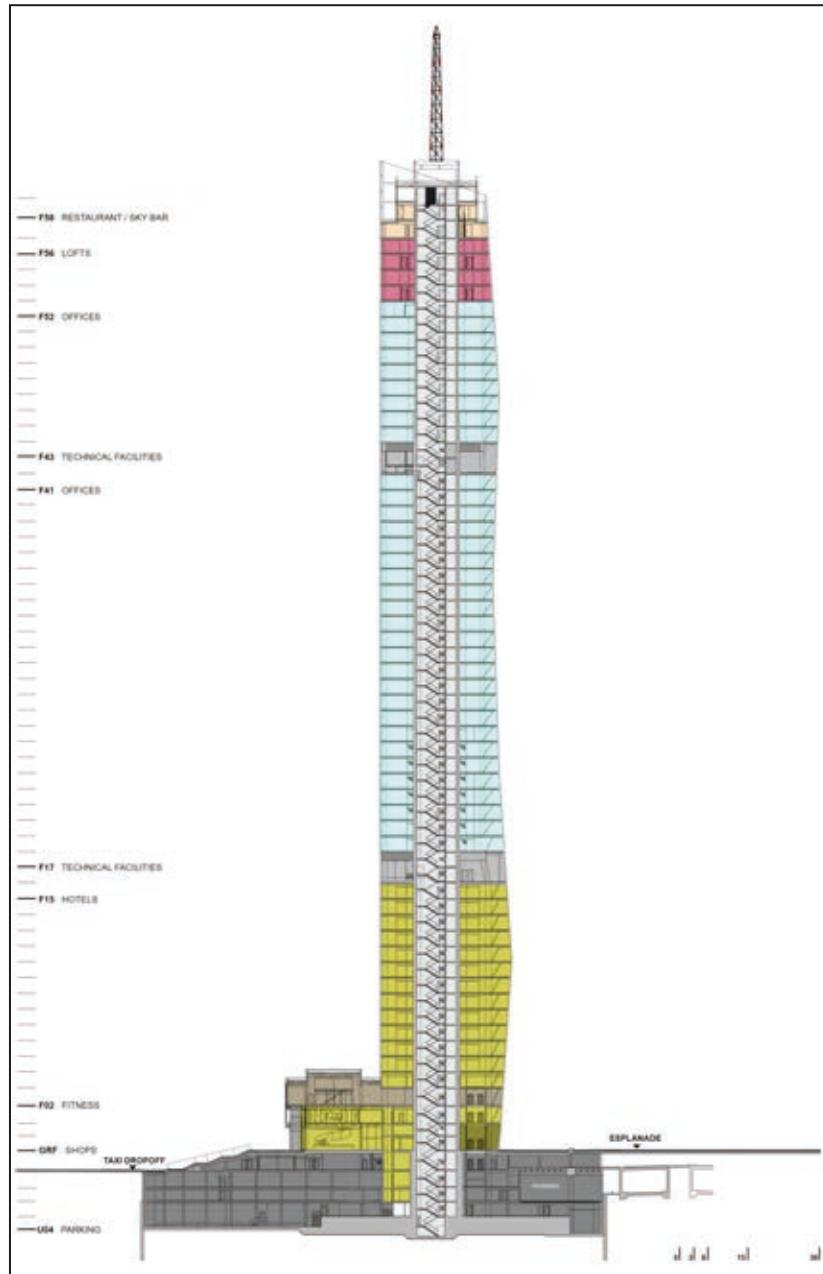
La tour que nous construisons à Luxembourg est une bonne illustration de cette problématique: notre projet est extrêmement performant en termes de respect de l'environnement, mais la loi nous a contraints à intégrer des panneaux solaires qui ne sont pas utiles à notre projet, ni sur le plan esthétique, ni sur le plan environnemental. On voit bien que le système touche ici sa limite, et qu'il est notamment un frein à une plus grande mixité des immeubles. La France est particulièrement concernée, même si l'exemple luxembourgeois montre bien qu'elle n'a pas l'apanage de cette problématique. Toute ambition architecturale doit donc trouver le point d'équilibre entre deux versants: celui de l'intelligence contemporaine des lieux, des matériaux, des manières de travailler ensemble, issue des nombreuses recherches et études sur ces questions, et celui d'une gestion et d'une réglementation froides, qui s'imposent au projet avec un certain manque de recul et de discernement. Signalons enfin que **la multifonctionnalité, très intéressante**

**pour les architectes et pour les usagers finaux, est encore un vrai défi pour les promoteurs, plus à l'aise avec les mono-produits.**

L'appel à projets pour la rénovation de la tour Montparnasse, à Paris, pour lequel nous faisons partie des équipes finalistes, me semble révélateur de la manière dont la tour est encore trop souvent considérée comme un objet isolé, déconnecté de son environnement. De fait, l'appel à projets concerne la tour et elle seule, alors que son environnement urbain mérite à notre sens de faire l'objet d'une réflexion d'ensemble.

**« La tour n'est plus un objet célibataire, un peu autiste, mais bien un objet qui fonctionne avec la ville et qui contribue à en dessiner la silhouette. »**

Il y a des dimensions propres à l'objet architectural proprement dit -comment lutter contre son obsolescence, comment retravailler ce jalon de la skyline parisienne, comment engager une rénovation dans une situation de copropriété multiple très spécifique à la tour Montparnasse- mais il y en a d'autres **qui concernent sa relation au centre commercial qui est à son pied, à la gare toute proche, à l'environnement urbain dans son ensemble**. On aurait pu imaginer un projet fantastique de construction d'autres tours autour de celle existante. Cette vision, qui peut paraître extrêmement radicale dans le contexte parisien, ne choquerait probablement pas grand monde à Tokyo. Et même si elle n'a pas vocation à prendre corps, il me paraît regrettable qu'on fasse



Plan en coupe de la DC Tower à Vienne (Autriche), révélant sa mixité fonctionnelle: hôtel (jaune) - bureaux (bleu) - logements (rouge).

l'économie de ce genre de quasi-fiction, de mise en scène permettant d'élargir notre vision du monde et des villes.

Les porteurs du projet se sont d'emblée placés dans un processus pré-opérationnel, sans passer par une phase de propositions de transformation urbaine du quartier de Montparnasse. Or, je crois que c'est en laissant la porte ouverte à des visions d'ensemble à forte portée didactique que l'on peut faire bouger les lignes. Cela ne signifie pas que ces visions vont être réalisées telles quelles, mais elles contribuent toujours au processus démocratique d'échange et de réflexion. Voir sa ville autrement a toujours été enrichissant pour celui qui y habite.

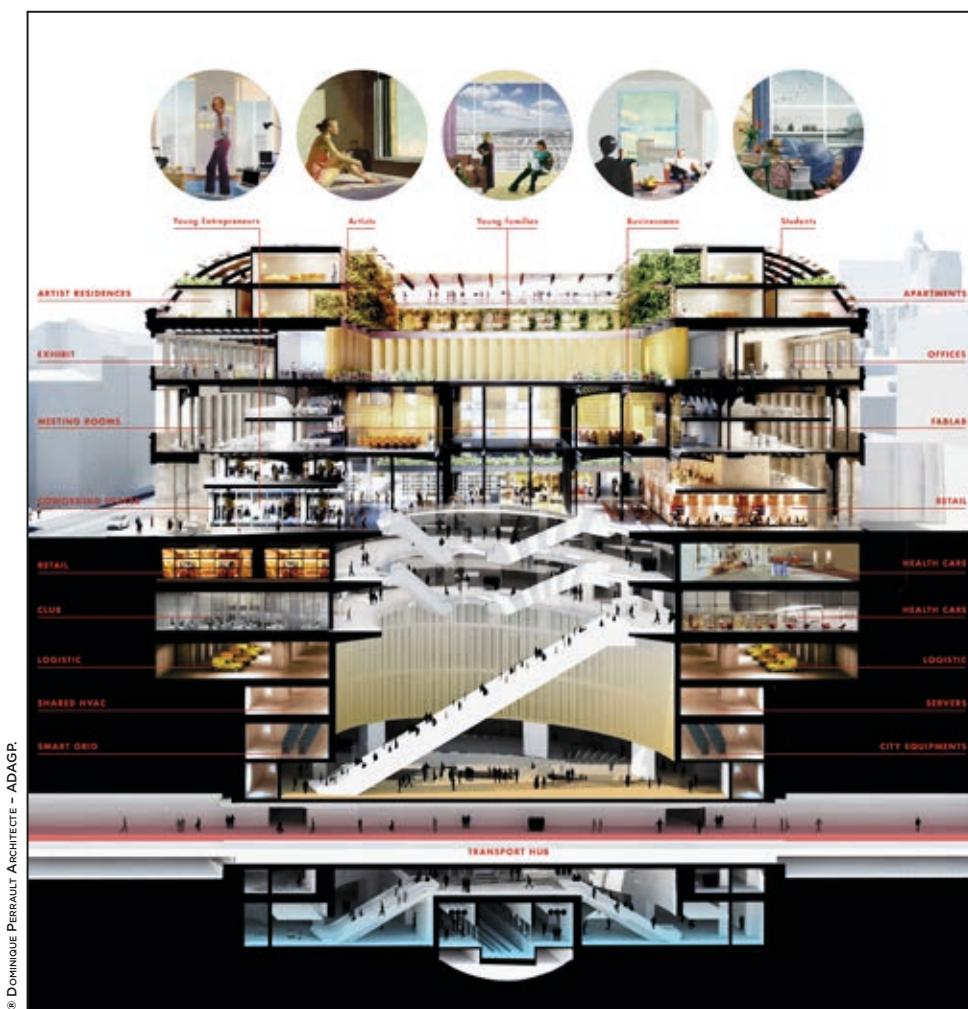
**Vous avez forgé le concept de l'Hôtel Métropole. De quoi s'agit-il?**

Le contexte de l'Hôtel Métropole est celui du conseil scientifique de l'AIGP (Atelier International du Grand Paris), dont notre agence est membre depuis 2012. L'AIGP a missionné ses quinze équipes d'architectes membres à initier une réflexion sur «Habiter le Grand Paris», dans un contexte marqué par des ambitions fortes en matière de production de logements et de rééquilibrage de l'habitat et des emplois sur le territoire du Grand Paris.

Ceci posé, l'Hôtel Métropole trouve son origine dans le constat que l'ensemble des usagers de la métropole ne sont pas des métropolitains. En

effet, d'un point de vue géographique et historique, la grande majorité de la population qui y habite et y travaille est de nature urbaine, mais un pourcentage non négligeable d'individus, dont le poids est d'ailleurs en croissance constante, **vient de manière temporaire s'inscrire dans la métropole pour bénéficier des aménités, des services et des grands équipements qu'elle seule peut offrir**. Nous pourrions les appeler des «métropo-

litains par destination». Les motifs peuvent être multiples, de même que les catégories socio-professionnelles concernées: installation temporaire pour un colloque, pour suivre une formation de quelques semaines, pour prendre part à un projet professionnel, pour rester à proximité d'un proche hospitalisé, pour disposer d'une solution d'hébergement transitionnelle suite à une séparation, etc. L'idée de l'Hôtel Métropole est d'offrir à cette



Plan en coupe d'une esquisse pour un Hôtel Métropole, révélant la diversité de ses fonctions possibles: résidences d'artistes, salles de réunion, commerces, logements, bureaux, Fab Labs, sous-sols logistiques, le tout bénéficiant d'un accès intérieur aux transports en commun souterrains.

diversité de profils un lieu de vie correspondant à leurs besoins, en termes de coût, de mètres carrés à vivre et de proximité aux infrastructures, c'est-à-dire d'offrir à ces besoins très divers, qui n'ont en commun que leur caractère momentané, une solution plus adaptée, flexible et complète qu'un hôtel classique ou une résidence-hôtel. L'Hôtel Métropole prend en compte, lui, le besoin d'intégration sociale dans le tissu métropolitain. Durant la période où l'on a recours à ce lieu d'accueil et d'hébergement, on peut imaginer que sa résidence principale soit louée, afin de ne pas avoir deux logements à charge.

On voit bien que l'Hôtel Métropole est un apport aux nombreuses réflexions menées actuellement sur les enjeux de mutualisation et de réversibilité, et sur la manière d'occuper de façon multiple et diversifiée une même structure urbaine. Il est une réponse au constat qu'il existe un besoin spécifique à la métropole, particulier à ce territoire et à son offre sans équivalent. Nous avons estimé, dans le cas de l'Île-de-France, que sur 12 millions d'habitants, au moins 10 % ont des besoins auxquels l'Hôtel Métropole est susceptible de répondre, pourcentage qui est d'ailleurs amené à croître dans les années à venir.

Notons enfin que l'Hôtel Métropole a été imaginé pour accueillir une mixité d'usages, au-delà de sa fonction résidentielle: toutes nos esquisses prévoient des espaces dédiés aux réunions, voire à la fabrication et à la production. **Les notions de coliving et de coworking sont intimement**

**liées au sein de l'Hôtel Métropole, qui reflète l'éclatement des bassins de vie, des lieux du travail, ainsi que la mobilité multiforme qui caractérise notre univers urbain contemporain.** Il traduit également le glissement progressif, dans la manière de concevoir les immeubles et les projets urbains, du générique vers le spécifique, de la fonction vers l'usage, du coût vers la valeur. La logique fonctionnelle, que portait par exemple le Mouvement Moderne, disparaît au profit d'une logique d'usage portée par l'innovation technologique. Reste maintenant à poursuivre ce travail de manière plus opérationnelle, en élaborant un *business plan*.

**Dominique Perrault Architecture a chapeauté un ensemble d'équipes d'architectes pour produire un avant-projet pour le Village olympique des JO 2024, à l'organisation desquels Paris est candidate. Quels sont les grands axes de cet avant-projet ?**

Le site pressenti pour accueillir le Village olympique, en Seine-Saint-Denis, présente plusieurs qualités intrinsèques. La première d'entre elle est sa situation en bordure de Seine, qui permet une mise en valeur réciproque du Village et du fleuve. Ensuite, ce Village ne serait pas construit ex-nihilo: il prendrait appui sur l'histoire, en l'occurrence les

**« L'Hôtel Métropole est un apport aux nombreuses réflexions menées actuellement sur les enjeux de mutualisation et de réversibilité, et sur la manière d'occuper de façon multiple et diversifiée une même structure urbaine. »**

grandes halles industrielles déjà présentes et qui ont été ou seraient profondément réhabilitées pour accueillir de nouvelles fonctions. En outre, tout ceci étant voué à constituer

© DOMINIQUE PERRAULT ARCHITECTE - ADAGP.



*Perspective de l'avant-projet pour le Village olympique des Jeux Olympiques 2024, par l'agence Dominique Perrault Architecture.*

un quartier à cheval sur plusieurs communes, le Village sollicite la notion d'intercommunalité qui est en phase avec la vision portée par la Métropole du Grand Paris (MGP): aujourd'hui, les limites administratives, et notamment communales, n'ont plus beaucoup de sens. Enfin, les besoins en logement de ce territoire sont indéniablement importants. Les logements conçus pour les athlètes vont donc immédiatement retrouver un usage pour les

habitants. En fin de compte, **le Village olympique n'est pas sans rappeler l'Hôtel Métropole: il répond à des besoins temporaires** –en l'occurrence l'hébergement de milliers de personnes présentes deux semaines pour un événement sportif de dimension internationale– **et répondra immédiatement après à d'autres besoins plus pérennes**, moyennant des transformations du site réduites au minimum. ■



## *Chapitre 2*

# Le bureau, créateur de valeur pour les territoires : analyse du cas francilien

Plus d'un an après la création de la Métropole du Grand Paris, l'agglomération parisienne se retrouve confrontée à un double phénomène s'agissant du marché immobilier des bureaux. D'un côté, les territoires historiquement marqués par l'activité tertiaire (le Quartier Central des Affaires dans Paris intra-muros, le quartier d'affaires de la Défense) peuvent se prévaloir d'une attractivité intacte ; de l'autre côté, le Grand Paris naissant, notamment à travers son futur métro, est porteur de nombreuses promesses tertiaires, parfois illusoires, au sein d'une métropole qui constitue déjà, suivant les classements, le troisième ou quatrième parc mondial de bureaux. Ce chapitre fait le point sur la place des immeubles de bureaux dans les stratégies territoriales à l'œuvre, entre compétitions locales et volonté d'une mise en cohérence métropolitaine.

## Ont participé à ce chapitre :

### **Vincent Gollain**

Directeur du département Economie  
de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme, Paris

### **Pierre Mansat**

Chargé de la Métropole auprès de la maire de Paris,  
Président de l'Atelier International du Grand Paris, Paris

### **Daniel Béhar**

Géographe, Professeur à l'Ecole d'Urbanisme de Paris,  
Directeur de la coopérative Acadie, Paris

### **Dominique Dudan**

FRICS, Senior advisor chez LBO France,  
Présidente de l'Observatoire Régional  
de l'Immobilier d'Entreprise (ORIE)

### **Jean-Claude Gaillot**

Directeur Général de l'EPADESA, Nanterre, France

### **Christophe Rousseau**

Directeur général VINCI Facilities Île-de-France Tertiaire,  
VINCI Energies, Courbevoie, France

### **Nicolas Buchoud**

Président du Cercle Grand Paris de  
l'Investissement Durable, Paris

## Le Grand Paris des bureaux : quelles redistributions spatiales, quels nouveaux pôles tertiaires ?

Depuis le retour sur le devant de la scène de la notion de Grand Paris il y a bientôt dix ans, et plus encore depuis le consensus trouvé sur le réseau lourd de transports qui en est l'une des composantes les plus visibles, ont émergé des visions prospectives parfois démesurées, alimentées par les ambitions individuelles des communes, s'agissant des nouveaux développements tertiaires susceptibles de voir le jour. Dans un premier temps, **Vincent Gollain**, Directeur du département Économie de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme (IAU), pose le cadre historique et géographique de l'emploi tertiaire francilien. En sa qualité de Président de l'Atelier International du Grand Paris (AIGP), **Pierre Mansat** témoigne de la multiplicité des ambitions tertiaires qui ont germé dans le sillage du Grand Paris Express (GPE). En proposant une scénarisation des effets dans le temps de ce dernier, **Daniel Béhar**, Professeur à l'Institut d'Urbanisme de Paris, livre quant à lui une vision plus réaliste des effets induits par le métro sur la mobilité des entreprises et des ménages.

### Entretien avec **Vincent Gollain** Directeur du département Économie de l'**Institut d'Aménagement et d'Urbanisme, Paris**

*Titulaire d'un doctorat de sciences économiques de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Vincent Gollain dirige depuis 2014 le département Économie de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme (IAU) de la région Île-de-France. Également spécialiste reconnu en marketing territorial, il procède dans cet entretien à une mise en perspective historique de la distribution des emplois tertiaires en Île-de-France, tout en livrant sa vision prospective du Grand Paris des bureaux.*



IAU  
©

**Quelles évolutions majeures a connu l'emploi tertiaire francilien ces quinze dernières années, en termes de nombre d'emplois et de distribution spatiale ?**

Ces quinze dernières années ont été marquées par une croissance globale de l'emploi francilien, de l'ordre de 300 000 emplois sur la période 2000-2013. Le secteur des services, qui est

# 87 %

*La part de l'emploi tertiaire dans le nombre total d'emplois en Île-de-France.*

parmi les plus dynamiques, a gagné à lui seul quelque 400 000 emplois. Cela signifie que d'autres secteurs en ont perdu: c'est le cas de l'industrie, qui a accusé une chute de l'ordre de 150 000 emplois. Le secteur de la construction est, lui, en bonne santé, avec une croissance estimée entre 40 000 et 50 000 emplois. Tous secteurs confondus, la part des grands établissements (lieu physique regroupant au moins 1 500 salariés) est conséquente puisqu'elle représente 40% de l'emploi régional, soit 5,7 millions d'emplois.

Au regard de ces données, il est indéniable que la tertiarisation de l'économie se poursuit. Aujourd'hui, **87% des emplois franciliens sont tertiaires**, un taux considérable mais qui reste inférieur à celui de Londres, par exemple, qui est désormais presque totalement tertiaire. L'Île-de-France conserve, elle, une base industrielle assez conséquente, bien qu'en recul.

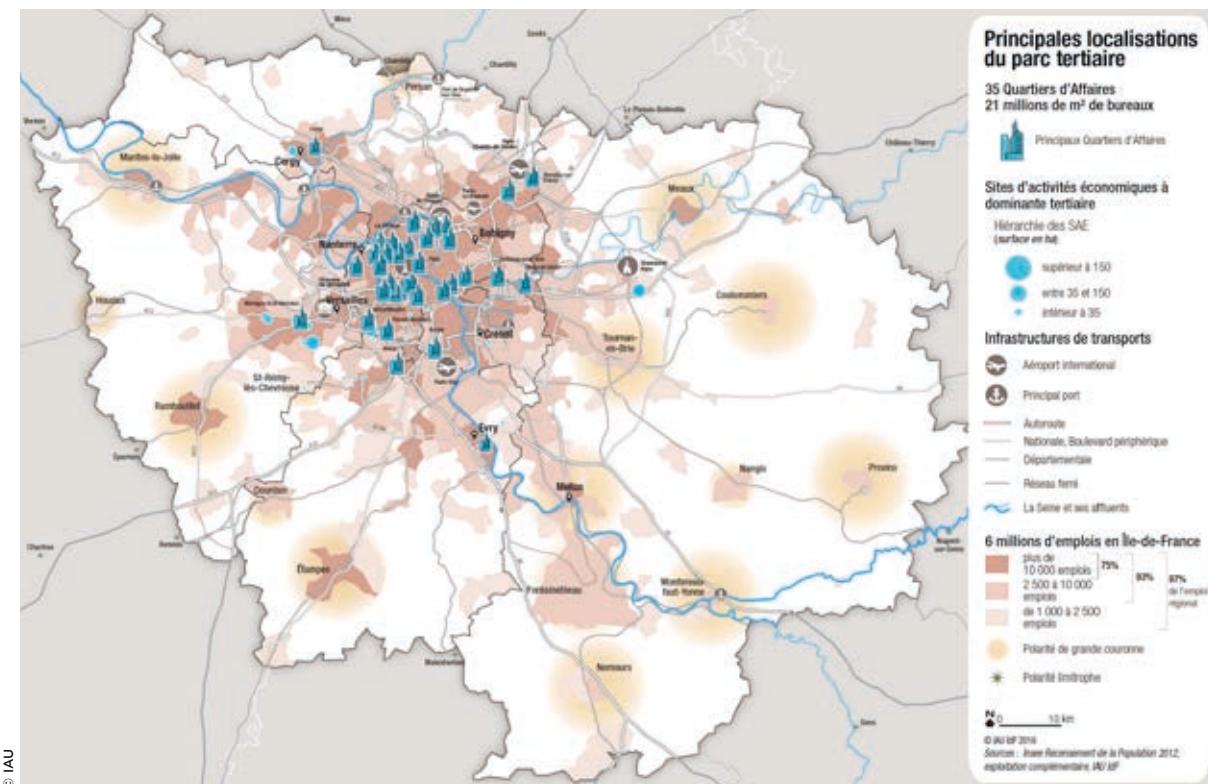
S'agissant de distribution spatiale et de stratégies de localisation, le tertiaire obéit à un certain nombre de règles dont l'accessibilité, et même la multi-accessibilité, est l'une des plus essentielles. Il est donc, par nature, beaucoup plus concentré que l'emploi industriel. De manière révélatrice, à l'heure actuelle, un emploi sur deux est localisé à Paris et dans les Hauts-de-Seine. Cela dit, de nombreuses communes de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne situées aux portes de Paris ont connu une importante mutation tertiaire ces dernières années: Saint-Denis, Pantin, Montreuil, etc. Mais là aussi, c'est leur accessibilité qui a joué en leur faveur, suivant ce que l'on pourrait appeler «l'empreinte du métro»: l'existence d'une desserte par un transport lourd a été créatrice d'opportunités pour les entreprises.

Sur la période 2007-2012, 82% des gains d'emplois opérés à l'échelle de la région étaient concentrés dans le cœur économique (Paris intra-muros et une quinzaine de communes proches), révélant la primauté de la zone centrale de l'agglomération. Nous vivons donc actuellement dans une période de rupture. Historiquement, et ce depuis les années 1960, c'est la grande couronne qui absorbait la croissance

**« S'agissant de distribution spatiale et de stratégies de localisation, le tertiaire obéit à un certain nombre de règles dont l'accessibilité, et même la multi-accessibilité, est l'une des plus essentielles. »**

de l'emploi. Aujourd'hui, celle-ci a stabilisé son poids dans l'ensemble de l'emploi francilien et **c'est la petite couronne qui concentre l'essentiel de la croissance d'emploi**. Cela dit, il existe également d'importants pôles d'emplois plus éloignés du cœur d'agglomération, mais ils sont souvent liés à la présence d'une activité ou d'une infrastructure spécifique: c'est notamment le cas du Grand Roissy et des territoires alentour.

On peut donc parler d'un léger desserrement de l'emploi tertiaire au bénéfice des bordures proches de Paris. Ce mouvement reste toutefois limité, d'autant que la crise économique a eu au moins un effet profitable pour les entreprises: elle a provoqué une baisse sensible des valeurs des loyers réels acquittés par les entreprises, ce qui leur a permis d'envisager **un maintien en zone centrale**, voire un retour vers cette dernière, par exemple à l'occasion d'un mouvement de restructuration. On ne constate donc pas de véritable



Principales localisations du parc tertiaire francilien et localisation des 35 quartiers d'affaires (seuil de 200 000 m<sup>2</sup> de bureaux groupés).

dynamique de desserrement en cercles concentriques à partir du cœur d'agglomération.

**Les grandes implantations tertiaires de proche couronne optent souvent pour la forme du campus. Le phénomène vous semble-t-il massif? Faut-il y voir une remise en cause de la tour en tant qu'objet architectural?**

Il y a eu, en effet, des réflexions engagées par un certain nombre de grandes entreprises concernant la capacité de la tour à proposer des espaces de travail collaboratifs et adaptés aux activités hébergées. La forme et l'aménagement des tours des générations précédentes avaient tendance, de fait,

à induire une division assez marquée du travail, en limitant les interactions entre les services et celles entre les salariés. On s'est rendu compte qu'**une organisation plus horizontale, avec davantage d'emprise au sol, permettait de créer des carrefours où les collaborateurs se croisent, suivant un modèle d'innovation ouverte**. La source d'inspiration de cette nouvelle configuration était bien sûr le campus universitaire à l'anglo-saxonne, réapproprié par les entreprises pour l'adapter à leurs besoins.

Je n'y vois pas, cependant, de menace sérieuse pour les tours de bureaux en tant que forme architecturale. Les tours ont elles aussi évolué de manière à faciliter les interactions

entre les équipes, sans compter que tout le monde ne travaille pas dans une entreprise comptant des milliers de salariés, avec un grand nombre de services et d'importantes problématiques de «désilotage». **La verticalité, aujourd'hui, s'est efforcée de tenir compte de ce que proposent les campus pour conserver leur attractivité.** Tours et campus sont donc deux manières différentes pour l'entreprise de s'organiser et d'afficher aux regards extérieurs son image de marque. Je les conçois comme deux solutions immobilières complémentaires.

**Croyez-vous en la capacité du Grand Paris, et notamment de son réseau de transport, à opérer des rééquilibrages en termes de localisation des activités économiques et notamment tertiaires ?**

J'aimerais dire en préambule qu'à mon sens, **le tertiaire, et notamment l'immeuble de bureaux, est trop souvent considéré comme le moteur quasi-unique du développement économique des territoires franciliens.** Or, il faut garder en tête deux éléments importants. Premièrement, les activités tertiaires ne s'exercent pas uniquement dans de grands immeubles de bureaux. Elles peuvent être adossées à des activités logistiques, industrielles ou commerciales, d'où l'importance de proposer une large variété de solutions immobilières aux entreprises pour répondre à l'ensemble de leurs besoins : la monofonctionnalité immobilière serait une catastrophe pour l'Île-de-France. Deuxièmement, n'oublions pas que les activités tertiaires dans des immeubles de bureaux ont leurs propres critères de localisation. Elles ne peuvent donc pas s'implanter

n'importe où. La concentration propre à l'immobilier de bureau pourrait se résumer par la formule «le tertiaire aime le tertiaire». L'immeuble de bureau n'est donc pas un objet qui se transfère facilement d'un territoire à l'autre, contrairement à ce que semblent penser certains acteurs. Un immeuble de bureau est rarement isolé. Pour autant, des pôles ont émergé dans la région, mais souvent en lien avec une fonctionnalité précise du territoire considéré. Dans le cas de l'aéroport Paris Charles-de-Gaulle par exemple, le pôle tertiaire qui s'y trouve repose sur des activités économiques liées au *cluster* international des échanges. Ces activités tertiaires ont opté pour cette implantation car elle offre une accessibilité régionale, nationale et internationale unique qui, à l'heure où la vitesse est une notion économique décisive, est stratégique pour certaines fonctions d'entreprises.

Si l'on se place dans une perspective de long terme, en 2030 par exemple, la mise en service du Grand Paris Express et d'autres réseaux lourds de transport collectif, comme le RER E, vont permettre une diversification des grands pôles d'emploi en Île-de-France, y compris pour les activités tertiaires. De nouvelles localisations différenciantes et accessibles vont permettre le développement de nouveaux territoires d'entreprises. Cela dit, outre une redistribution spatiale d'activités existantes vers ces nouveaux lieux, le Grand Paris

**« Si l'on se place dans une perspective de long terme, de nouvelles localisations différenciantes et accessibles vont permettre le développement de nouveaux territoires d'entreprises. »**

est également un projet au service de la compétitivité francilienne visant à attirer de nouvelles entreprises internationales et à susciter des projets qui ne se feraient pas sans cette infrastructure et les nombreux développements qu'elle génère. On peut donc imaginer que, par effet de «saut de puce», les activités tertiaires se diffusent davantage dans les territoires de banlieue considérés jusque-là comme peu attractifs. Aujourd'hui, on constate **un mouvement en ce sens de la part d'investisseurs et promoteurs qui cherchent à identifier ces futurs lieux clés de l'économie métropolitaine et régionale.** L'histoire économique des grandes agglomérations montre que ces processus de recomposition des localisations d'emplois sont un processus lent, l'espace étant visqueux et toujours long à transformer. La création du Grand Paris Express ne fera pas tout. Parmi les communes qui disposeront d'une nouvelle gare, ce sont celles qui ont déjà un socle minimal de bureaux et certaines connexions qui offriront le plus grand potentiel de développement. De même, les pôles tertiaires constitués ou en émergence (Levallois, Clichy, Vélizy), même ceux dont l'accessibilité ne sera pas significativement améliorée par le Grand Paris Express, continueront à être des lieux de croissance.

Le développement prévisible à moyen-long terme d'une offre tertiaire neuve correctement desservie par les transports en commun incite

à la **vigilance pour certains actifs immobiliers existants anciens et mal desservis.** Le marché de l'immobilier d'entreprise peut évoluer vers une nette partition entre une offre neuve et bien desservie, notamment en transports en commun, et un stock important de mètres carrés à restructurer car mal situés. On peut aussi penser que les nouveaux modes de travail peuvent générer à moyen-long terme le développement d'une offre de tiers-lieux situés dans les quartiers les mieux dotés et dans des sites proches des lieux d'habitation<sup>1</sup>.

Mes propos précédents sur l'élargissement des sites potentiels d'accueil d'activités économiques ne doivent pas être sur-interprétés. L'élargissement sera limité et ne concernera pas toutes les nouvelles stations, en particulier pour les immeubles tertiaires.

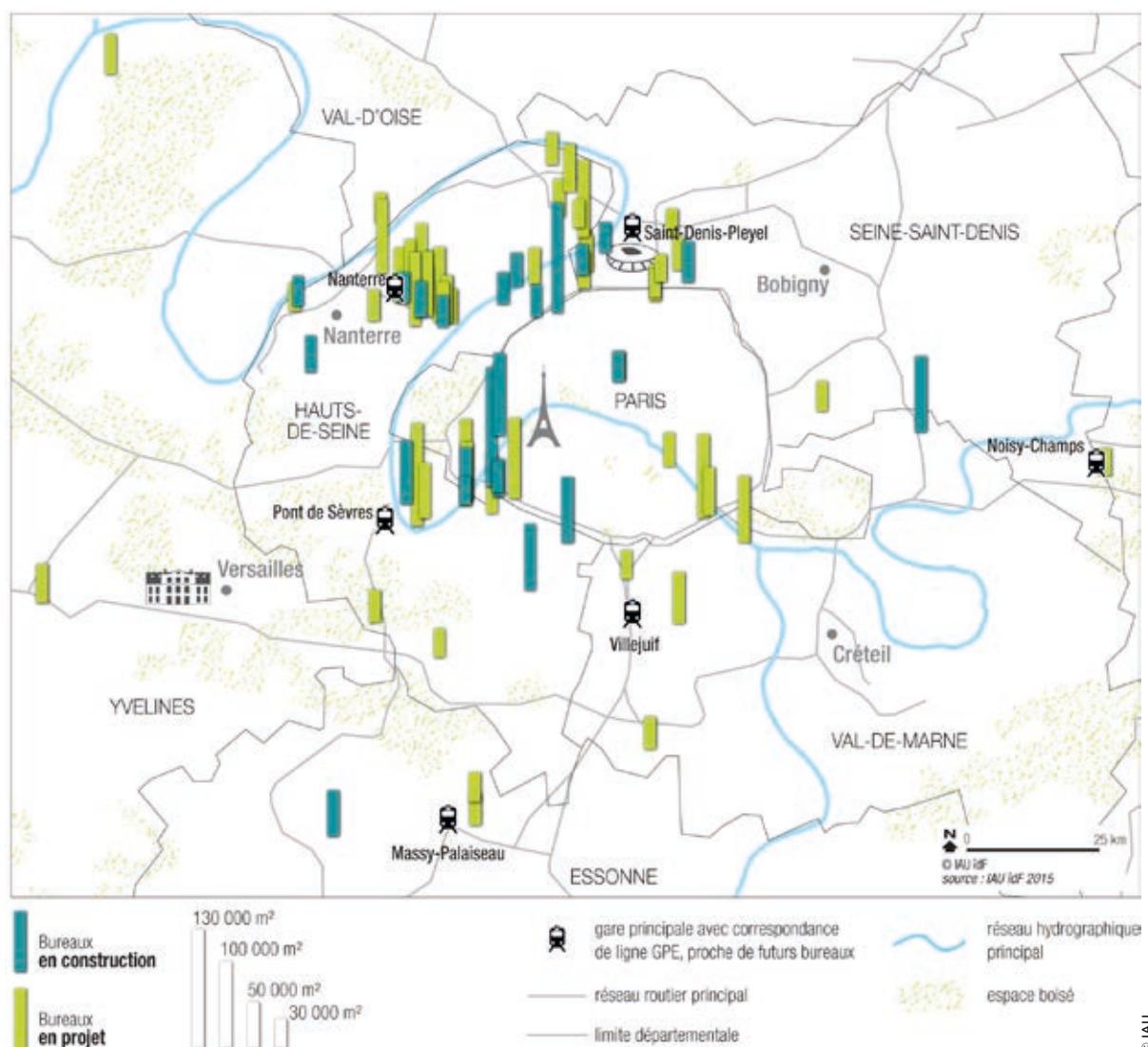
Aujourd'hui, si l'on additionne l'ensemble des projets tertiaires souhaités par les uns et les autres en Île-de-France, on arrive à un quasi-doublement du nombre d'emplois dans la région en l'espace de vingt ans, ce qui n'est guère crédible.

Il faut sortir de cette vision mono-produit et de l'idée qu'il faudrait multiplier les «mini-quartiers d'affaires de la Défense» en Île-de-France. La dynamique engagée doit permettre d'offrir de nouvelles solutions immobilières à toutes les catégories d'activités économiques, mais aussi culturelles et touristiques. Nous avons aujourd'hui un **véritable problème d'ancre des**

<sup>1</sup> Voir à ce sujet : <https://www.iau-idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/edition/nouveaux-modes-de-travail-et-enjeux-de-mobilite.html>

**PME/PMI en Île-de-France et notamment en proche couronne**, où elles sont bousculées par la pression foncière et l'arrivée d'ici quelques années du Grand Paris Express. Les parcs d'entreprises de nouvelle génération ont donc à mon sens toute leur place dans la vision du Grand Paris de demain. Ils seront à même d'accueillir ce large spectre d'entreprises et d'industries de

taille moyenne, nécessaires au fonctionnement, y compris logistique, de la région. Proposer aux entreprises des solutions d'implantation diversifiées est stratégique pour l'avenir de la compétitivité régionale. Nos travaux sur l'industrie du futur montrent que ces usines rechercheront des localisations plus intégrées dans l'écosystème urbain.



**L'Île-de-France compte quatre millions de mètres carrés tertiaires vacants. Pour autant, la production neuve se poursuit et devrait continuer à se poursuivre du fait des nombreux projets à l'étude autour des gares du Grand Paris. Cette vacance ne risque-t-elle pas de s'accroître encore ?**

Le parc tertiaire francilien est en effet à la fois le plus important et le plus ancien d'Europe. L'obsolescence est donc devenue une problématique majeure et les entreprises ne s'y trompent pas. Bien que nous ne soyons pas dans une période de forte croissance économique, la commercialisation de mètres carrés neufs n'a pas ralenti de manière significative. Ces nouveaux immeubles correspondent souvent à une demande des entreprises pour des produits de dernière génération, qui permettent une productivité au poste de travail plus importante. Ce faisant, ces livraisons d'immeubles neufs ou rénovés mettent hors marché une catégorie d'immeubles déclassés et accélèrent l'obsolescence d'autres

immeubles du parc existant. Comme l'écrit Alain Béchade, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), «L'apparition de produits plus adaptés à l'utilité recherchée par les utilisateurs détruit la valeur des immeubles moins adaptés, voire plus du tout»<sup>2</sup>.

Il faut donc s'interroger sur le devenir des immeubles qui se retrouvent sortir du marché du fait de leur obsolescence technique, voire de localisation. Cependant, l'affectation des immeubles n'est pas aussi figée qu'en le dit parfois. Ces biens à rénover peuvent intéresser d'autres types d'activités: logements, mais aussi activités économiques de PME/PMI, voire de la logistique urbaine. Un bâtiment devient rarement hors marché tous secteurs d'activités confondus. La vitalité de l'économie passe aussi par sa malléabilité, qui permet d'imaginer des futurs pour des territoires et des immeubles le jour où ils deviennent inadaptés à telle ou telle activité. ■

<sup>2</sup> Alain Béchade, Richard Malle, *Économie immobilière*, Economica, 2016, page 23.

## Entretien avec Pierre Mansat

Chargé de la Métropole auprès de la maire de Paris,  
Président de l'Atelier International du Grand Paris, Paris

*Chargé de la Métropole du Grand Paris auprès de la maire de Paris depuis 2014, Pierre Mansat est également Président du Conseil d'administration de l'Atelier International du Grand Paris (AIGP) depuis 2011. Dans cet entretien, il revient sur les missions et les réflexions de l'AIGP et livre son regard sur la capacité de la Métropole du Grand Paris à orienter le développement économique des territoires et les stratégies des entreprises.*

**Pouvez-vous présenter l'Atelier International du Grand Paris (AIGP), dont vous présidez le Conseil d'administration depuis 2011 ?**

L'AIGP est l'héritier de la première consultation sur le Grand Paris, initiée par Nicolas Sarkozy dès 2008 en vue d'imaginer la métropole post-Kyoto (voir entretien avec Nicolas Buchoud). Suite au succès à la fois intellectuel et populaire de cette consultation, l'AIGP a été créé afin de constituer le cadre dans lequel puisse se poursuivre le travail de recherche sur les enjeux spatiaux du Grand Paris. Si la consultation initiale intégrait dix équipes pluridisciplinaires emmenées par des architectes-urbanistes, l'AIGP a par la suite vu ses contributeurs s'étendre à quinze équipes après appel d'offres. La dimension internationale est manifeste, avec la présence d'équipes anglaise, allemande, italienne ou encore néerlandaise.

Au cours des années suivantes, les réflexions de l'AIGP ont été orientées vers les questions du logement,



**de l'habitat ainsi que des systèmes métropolitains**, mais sans que les publications qui en ont découlé ne bénéficient d'une médiatisation comparable à celle de la première consultation. Le temps était en effet venu de produire un travail de fond, entre recherche et opérationnalité, qui ne justifiait pas de faire l'objet d'une diffusion auprès du grand public.

La troisième étape, qui vient de débuter, a consisté à lancer un appel à candidatures pour renouveler les équipes-membres, puisque le marché arrivait à son terme. La forme de l'AIGP sera amenée à évoluer pour devenir un véritable conseil scientifique réunissant les compétences d'architectes-urbanistes, mais aussi de sociologues, de géographes, d'économistes, de philosophes voire d'artistes, **pour être en phase avec un Grand Paris devenu plus concret**, notamment depuis



Cartes des 12 Etablissements Publics Territoriaux (EPT) couvrant l'intégralité du territoire de la Métropole du Grand Paris (MGP).

l'entrée en fonction de la Métropole du Grand Paris (MGP) au 1<sup>er</sup> janvier 2016, le début des travaux du Grand Paris Express (GPE) et l'apparition d'appels à projets qui concernent un grand nombre de communes d'Île-de-France voire d'au-delà, comme «Inventons la Métropole» ou «Réinventer la Seine».

Sur le plan de la gouvernance, précisons que l'AIGP est un Groupement d'intérêt public (GIP) composé du ministère de la Culture, du ministère du Logement, de la Ville de Paris, de la Région Île-de-France, du syndicat Paris Métropole et de l'Association des Maires d'Île-de-France. Cela en fait l'une des rares

structures où, de manière permanente, l'État rencontre les collectivités territoriales autour du projet du Grand Paris.

Enfin, sur le plan territorial, les réflexions de l'AIGP ont beaucoup porté sur les communes de l'est parisien, par exemple Marne-la-Vallée ou encore Fontenay-sous-Bois (Val-de-Marne) où il existe notamment un fort enjeu autour des *back offices* – les enjeux franciliens liés aux secteurs de bureaux ne se résument pas au quartier d'affaires de la Défense. En revanche, le rapport aux anciennes villes nouvelles (Cergy-Pontoise, Saint-Quentin-en-Yvelines,

Sénart) me semble être un impensé du Grand Paris. De fait, l'institution métropolitaine ne les intègre pas, de même qu'elle n'intègre ni la zone de l'aéroport de Roissy, ni le plateau de Saclay, alors que ces territoires sont pleinement intégrés sur le plan du fonctionnement métropolitain. **C'est toute la question des limites du Grand Paris, selon la définition de cette notion que l'on considère: l'échelle de gouvernance qui est celle de la MGP ou l'échelle de l'agglomération en tant qu'entité cohérente sur le plan fonctionnel.**

***Quelles réflexions l'AIGP mène-t-il sur le sujet du développement économique de la métropole, et notamment de l'implantation des espaces tertiaires ?***

## 200 km

*C'est la longueur du futur réseau de métro du Grand Paris Express.*

L'AIGP a en effet mené récemment un travail spécifique sur les questions de développement économique des territoires du Grand Paris, avec cette limite que toutes les équipes n'étaient pas également armées pour appréhender ce genre d'enjeux qui ne relèvent pas uniquement de l'aménagement urbain. En parallèle, quatre de ces équipes (Dominique Perrault Architecture, TVK, François Leclercq et Seura) ont mené un travail centré sur les quartiers d'affaires dont on peut retenir trois grandes conclusions. La première est que les mutations des manières de travailler et la révolution numérique vont impacter de plus en plus fortement la vision traditionnelle de l'immeuble de bureaux et du quartier d'affaires.

d'affaires. La deuxième est celle de la concurrence ou de la complémentarité entre les projets tertiaires franciliens dans leur grande diversité. En effet, l'addition des projets formulés dans les différents Contrats de Développement Territoriaux (CDT) signés en Île-de-France aboutit au chiffre irréaliste de 15 millions de nouveaux mètres carrés tertiaires, ce qui donne une idée de ce que souhaitent les collectivités pour leur propre développement. Or, il est évident qu'il n'y a aucun besoin d'une telle quantité de bureaux supplémentaires, quand bien même ils seraient neufs et modernes. L'AIGP a également identifié la nécessité de mieux mailler les échanges entre les universités et les entreprises, et d'établir des liens plus étroits entre ces deux mondes qui communiquent encore trop mal.

La troisième conclusion concerne l'urbanité et la présence d'aménités, deux qualités plébiscitées par les entreprises et intégrées à leurs stratégies de localisation. Les quartiers d'affaires ou les centres d'affaires en difficulté de ce point de vue doivent s'en inquiéter, car l'urbanité devient un critère décisif dans le choix d'implantation des entreprises.

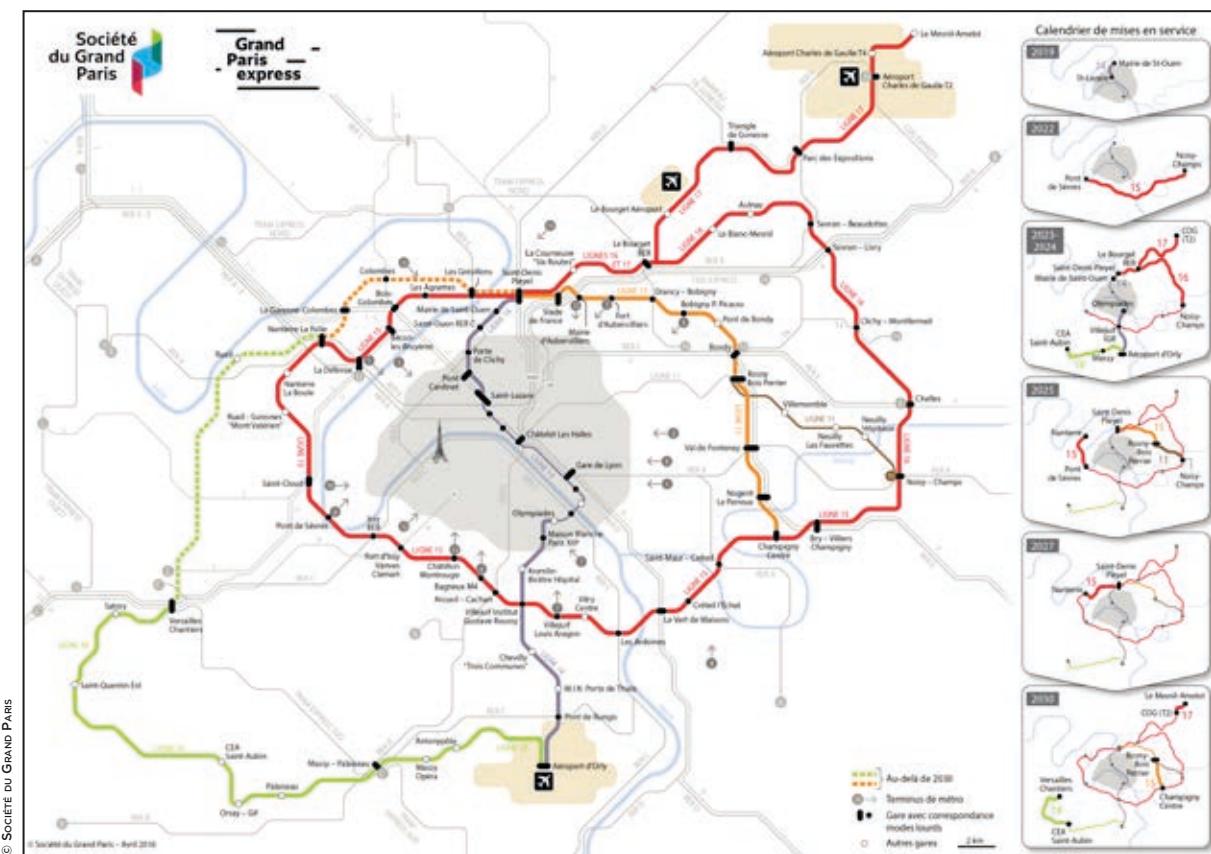
**« Les mutations des manières de travailler et la révolution numérique vont impacter de plus en plus fortement la vision traditionnelle de l'immeuble de bureaux et du quartier d'affaires. »**

La Défense a clairement été identifiée comme concernée par cette problématique: déficit de logements, accessibilité complexifiée par la limite de charge atteinte par le RER A -or de nombreux salariés de la Défense habitent à l'est de Paris -, obsolescence d'une partie du parc de bureaux.

**Les compétences de la MGP lui permettent-elles véritablement de peser sur l'aménagement du territoire en général, et sur les stratégies de localisation des entreprises en particulier ?**

À mes yeux, les compétences de la MGP vont porter sur l'aménagement urbain et économique, à la différence des compétences en termes d'aides aux entreprises et de formation professionnelle, qui resteront du ressort de la région Île-de-France. La question de la répartition exacte de ces différentes compétences entre les

différents niveaux institutionnels n'est cependant pas entièrement tranchée : la loi NOTRe<sup>1</sup> le veut ainsi, en décrétant que **la MGP a jusqu'à la fin de l'année 2017 pour décider de s'emparer ou non d'un certain nombre de sujets, selon si elle les juge ou non d'intérêt métropolitain**. À l'heure du bilan intermédiaire, force est de constater que la Métropole dispose de pouvoirs assez modestes, les maires restant largement à la manœuvre. Au-delà de son rôle d'ensemblier, je crois que **la MGP pourrait davantage adopter une posture d'agitatrice d'idées et d'incitatrice de stratégies de**



Carte du Grand Paris Express (GPE), le futur métro automatique du Grand Paris.

<sup>1</sup> Promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale

**développement au sein du périmètre institutionnel qui est le sien.** Sa contribution pourrait notamment porter sur la réflexion stratégique autour de la localisation des entreprises, compte tenu de l'importance d'opérer des rééquilibrages fonctionnels et notamment de réinjecter de l'activité dans des zones presque purement résidentielles. La métropole pourrait ainsi jouer un rôle de stratège permettant d'orienter les actions des communes, qui resteront probablement le cœur battant de la réalisation des politiques publiques.

### *L'enjeu de mixité fonctionnelle est-il désormais pleinement intégré dans les projets urbains ?*

Si l'on considère l'échelle du quartier, on peut dire que l'impératif de mixité fonctionnelle est aujourd'hui bien intégré. Pour prendre un exemple récent, le quartier de Clichy-Batignolles (17<sup>ème</sup> arrondissement de Paris), qui représente 54 nouveaux hectares de ville, mêle des logements de toutes natures, des bureaux, des commerces, des espaces verts et des équipements publics. Si les acteurs publics ne sont plus à convaincre, le dialogue demeure en revanche parfois nécessaire avec les promoteurs immobiliers, dont les schémas d'intervention traditionnels sont peut-être parfois un peu datés sur ce plan.

**Si l'on considère l'échelle de l'immeuble, la marge de progression est encore considérable,** même si l'on identifie des projets intéressants comme par exemple celui des tours Duo dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, conçu par l'architecte Jean

Nouvel, et qui prévoit de combiner dans un même bâtiment des bureaux et un hôtel. Mais étant donnée l'importance pour les entreprises de disposer du plus large panel possible d'aménités à proximité de leurs locaux, cet enjeu est clairement tout à fait central.

Jean-Louis Missika, Adjoint à la maire de Paris en charge de l'Urbanisme, a contribué à impulser une dynamique sur ce sujet, en cherchant à aider l'activité économique, et notamment

**« Il existe un risque non négligeable que le GPE contribue à conforter l'attractivité des pôles déjà bien portants ou émergents, comme par exemple Saint-Denis-Pleyel (Seine-Saint-Denis), sans que les autres pôles puissent rattraper leur retard. »**

celle générée par les acteurs de la Net économie, à trouver leur place au cœur de la ville. L'ambition d'une démarche comme l'Arc de l'innovation<sup>2</sup> est bien de **réintroduire dans un tissu urbain constitué non seulement des espaces de bureaux classiques, mais aussi toutes les nouvelles formes nouvelles de lieux de travail**, de la pépinière d'entreprises à l'espace de coworking en passant par le Fab Lab.

### *Existe-t-il un risque de spéculation immobilière autour des gares du Grand Paris Express (GPE) ?*

Ce risque de spéculation existe, mais il est très différencié selon les gares. Certaines d'entre elles desserviront des communes marquées par d'importantes difficultés sociales, et où

<sup>2</sup> Voir le Cahier #4 de la Chaire Immobilier et Développement Durable, *Le numérique dans la ville de demain : quels enjeux pour l'immobilier ?*, 2016.

l'activité économique est limitée. Bien sûr, beaucoup d'espoirs sont fondés sur l'idée que ces gares vont créer pour ces territoires une impulsion décisive, sauf que je ne suis pas convaincu qu'elles suffisent à attirer cette activité qui fait défaut. Il existe un risque non négligeable que le GPE contribue à conforter l'attractivité des pôles déjà bien portants ou émergents, comme par exemple Saint-Denis-Pleyel (Seine-Saint-Denis), sans que les autres pôles puissent rattraper leur retard. L'écueil d'un développement à deux vitesses est donc bien réel. Il est indéniable que ce nouveau métro améliorera les conditions de déplacements de milliers de Franciliens, mais **je ne crois pas qu'il sera le moteur d'une plus grande harmonisation socio-économique de la métropole.** C'est un puissant outil de développement, mais porteur d'un risque d'aggravation des disparités.

### **Quels sont les outils existants pour promouvoir l'attractivité du Grand Paris auprès des grands comptes et des investisseurs internationaux ?**

Le débat autour du Grand Paris a eu le mérite de faire prendre conscience à l'ensemble des parties prenantes de la nécessité de travailler ensemble pour **offrir une image de marque commune** et œuvrer de façon mutualisée à la promotion de la métropole. Ce travail a commencé avec le rapprochement des différentes agences de développement

départementales. De plus, Paris&Co, l'agence de développement économique et d'innovation de Paris, travaille de manière de plus en plus conjointe avec Paris-Île-de-France Capitale Economique, l'association qui regroupe plus d'une centaine de grandes entreprises pour contribuer au rayonnement international de l'agglomération. Dernier exemple : un guichet unique a été constitué suite au Brexit, pour offrir un interlocuteur clairement identifié à toutes les entreprises désireuses de quitter le Royaume-Uni et envisageant de s'implanter en Île-de-France. Etat, Région, Ville de Paris et Métropole du Grand Paris contribuent au financement de ce guichet, pour contribuer à l'harmonisation des processus entre des interlocuteurs qui poursuivaient en parallèle, sans vraiment communiquer, des objectifs similaires. ■

## Entretien avec Daniel Béhar

Géographe, Professeur à l'École d'Urbanisme de Paris,  
Directeur de la coopérative Acadie, Paris

*Professeur à l'Ecole d'Urbanisme de Paris (université Paris-Est Créteil), Daniel Béhar est également membre de l'Atelier International du Grand Paris (AIGP) en tant qu'associé de l'équipe TVK et Directeur de la coopérative Acadie, qui met son expertise sur les rapports entre politiques publiques et territoires au service des collectivités territoriales, des services de l'État et des ministères. Spécialiste des enjeux du développement local et de gouvernance territoriale, il revient dans cet entretien sur les stratégies de localisation des ménages et des entreprises impulsées par le Grand Paris et notamment son futur réseau de transports, le Grand Paris Express.*



**Le groupement Acadie/Güller-Güller/TVK a été retenu par la Société du Grand Paris (SGP) pour mener une mission d'étude sur la scénarisation des effets du Grand Paris Express (GPE). Quel est l'objectif de cette mission ?**

L'objectif de ce travail consiste à expérimenter une méthode de scénarisation des effets du système de transports du Grand Paris Express, en considérant que les approches classiques d'anticipation des effets, qui sont des approches de modélisation, pouvaient utilement être enrichies suivant trois angles.

**Le premier angle est l'approche temporelle.** Les approches modélisatrices classiques visant à caractériser les effets d'un grand projet d'infrastructures raisonnent à terme échu, c'est-à-dire à partir du moment où

ladite infrastructure est livrée. Or, cette logique de l'ingénieur est inadéquate pour cerner les effets territoriaux d'un projet comme celui du GPE, car le temps qui va s'écouler entre aujourd'hui et la date de mise en service du métro – et c'est là notre hypothèse de départ – n'est pas un temps neutre et improductif. **C'est au contraire un temps où des processus non linéaires de transformation vont être en œuvre, suivant l'idée que «la métropole n'attend pas le métro» :** la métropole est un système vivant, en perpétuelle évolution, dans lequel le métro apparaît comme un perturbateur qui redessine les flux, les équilibres, les stratégies.

**Le deuxième angle est celui des acteurs.** Les modélisations fonctionnent généralement à partir d'une consolidation de ce qu'on connaît des comportements de ceux qu'on appelle les agents, c'est-à-dire

les ménages et les entreprises. De ce fait, elles tendent à faire l'impasse sur la manière dont les *acteurs*, c'est-à-dire les opérateurs, les promoteurs, les collectivités, se saisissent de ce projet et l'accompagnent ou non. **Or, on sait bien que les infrastructures de transport n'ont d'effet structurant que si elles entrent en congruence avec les logiques des acteurs.** Nous nous efforçons donc de repérer ces logiques à l'œuvre et d'analyser leur inscription dans la transformation territoriale promise par le métro.

**La troisième singularité de notre approche réside dans l'échelle d'analyse anticipatrice.** La mesure des effets futurs telle qu'elle est conduite par la Société du Grand Paris (SGP), qui construit le métro, propose d'un côté, une modélisation globale à l'échelle de la métropole pour démontrer le rôle du métro dans la croissance économique et de l'autre côté, une modélisation beaucoup plus fine à l'échelle des fameux 800 mètres autour des futures gares, en s'efforçant d'anticiper leur transformation, les effets sur les prix et le foncier, etc. **Nous avons fait le choix de nous intéresser à l'échelle intermédiaire entre le global et le local**, en faisant l'hypothèse que les effets induits par ces nouvelles gares ne seront pas d'une décroissance régulière à mesure qu'on s'en éloignera, à l'image des cercles concentriques qui se produisent à la surface de l'eau quand on y jette une pierre.

Nous développons cette triple approche suivant trois axes thématiques (les équipements et les services, la dimension économique et enfin la dimension de l'habitat), pour

procéder ensuite à une agrégation de nos résultats.

### **Que peut-on prédire des impacts du Grand Paris Express (GPE) sur la localisation des entreprises et des ménages ?**

Il convient en vérité de différencier ces deux types d'agents, car **ménages et entreprises ne fonctionnent pas de la même manière, au même rythme et suivant les mêmes stratégies de localisation**. Le discours qui consiste à affirmer que les nouvelles gares, du moins les principales, vont créer autant de polarités avec une mixité urbaine aboutie est donc assez contestable.

À rebours, peut-être, d'une idée reçue, les ménages sont les premiers à réagir au déploiement d'une nouvelle infrastructure de transport -j'inclus avec eux les opérateurs d'immobilier résidentiel. Leurs effets d'anticipation sont les plus rapides et, partant, c'est dans ce domaine que les transformations sont déjà à l'œuvre. Un certain nombre d'investisseurs publics accompagnent ce mouvement, par exemple la SNI, bailleur affilié à la Caisse des Dépôts et Consignations, qui réfléchit à des programmes de logements intermédiaires pour créer une convergence entre sa propre stratégie et les opérations d'aménagement qui se déclenchent. Ces acteurs visent des cibles résidentielles qu'ils qualifient parfois de *key workers*<sup>1</sup>, à destination desquels ils peuvent faire le pari de livrer des opérations avant même que le métro ne soit inauguré, de telle sorte que lorsqu'il le sera entièrement à l'horizon 2030, ils organiseront la première

<sup>1</sup> Surtout employée au Royaume-Uni, l'expression *key worker* renvoie aux salariés du secteur public que le gouvernement cherche à accompagner dans leur recherche de logement, car leurs revenus sont trop élevés pour bénéficier d'un logement social, mais trop limités pour pouvoir accéder aisément à la propriété.

rotation locative aboutissant cinq ans plus tard à l'amortissement de leurs opérations et à la revente. On voit bien que leur schéma temporel relève pleinement de l'anticipation.

Cette dynamique ne sera probablement pas uniforme: elle va toucher en premier chef les marchés immobiliers résidentiels latents, comme par exemple celui de Champigny-sur-Marne (Val-de-Marne). C'est ce que la géographe Anne Clerval appelleraient le front de gentrification: **le GPE est générateur de nouveaux espaces de gentrification potentielle** via des ménages capables d'anticiper et d'acheter un bien dans ces territoires tant que les prix n'ont pas encore augmenté.

On voit bien, en revanche, que les opérateurs de l'immobilier de bureau sont pour l'heure dans l'attente. Ce marché-ci ne sera réellement activé par le métro qu'au moment de la mise en service de ce dernier: c'est seulement à ce moment qu'entreprises et opérateurs immobiliers infléchiront leurs stratégies d'implantation ou d'investissements. Il existe donc un réel décalage temporel et, sans doute, des effets de localisation qui ne seront pas de même nature entre marché résidentiel et marché de l'immobilier de bureau.

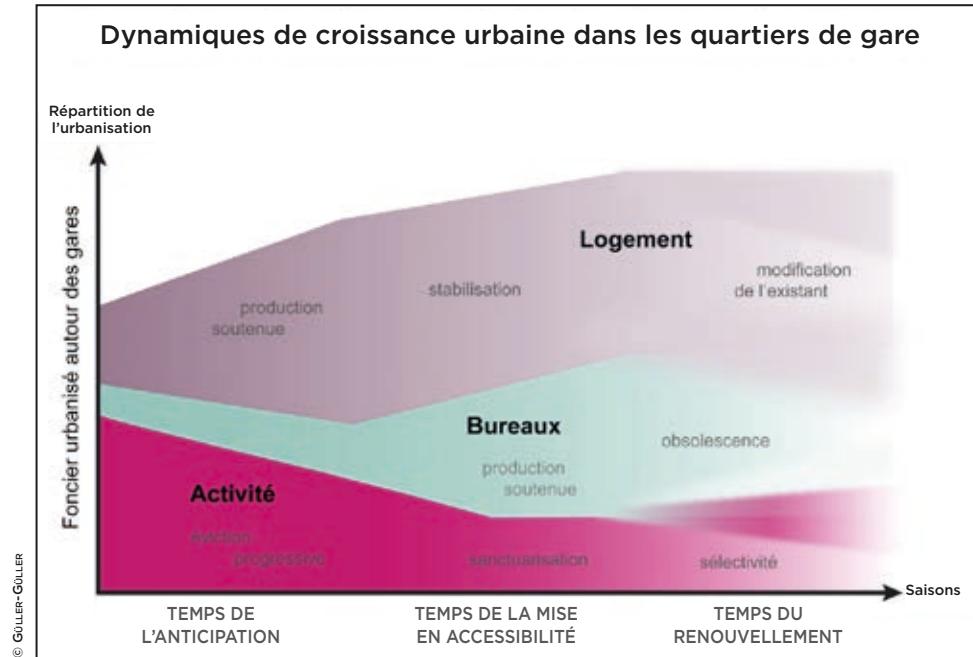
L'effet de transformation de la période actuelle, qui est celle de l'anticipation, concerne plutôt la zone dense, c'est-à-dire, de manière schématique, les communes limitrophes de Paris et un peu au-delà. Dans dix ans, lors de la mise en service progressive des tronçons

du métro, **les effets de recomposition territoriale concerneront davantage la frange extérieure de la première couronne, à la limite avec la deuxième.**

En effet, la zone dense est celle où le marché est aujourd'hui le plus porteur, tout en proposant encore de belles opportunités foncières. Il est cependant probable que l'on en arrive assez vite à une forme de saturation, doublé peut-être d'un effet NIMBY (Not in My BackYard), le tout conduisant à terme à un report de la dynamique vers la bordure extérieure de la petite couronne. C'est ce second mouvement qui prendra à mon sens l'ampleur la plus significative. Le paradoxe est que le GPE a été porté, entre autres, par l'idée que la proche couronne allait voir son accessibilité puissamment améliorée et fonctionnerait comme Paris intra-muros. Ce n'est pas absurde, sauf que cette proche couronne est déjà assez bien desservie via les lignes de RER et les extrémités des lignes de métro, même si cette desserte, de fait, est surtout radiale.

Or, ce que le métro va réellement métamorphoser, ce sont les interconnexions, suivant un schéma en peigne à partir des lignes du GPE, permettant à de très nombreux usagers de transiter par lesdites lignes, et non plus par Paris, pour rallier différents points de la périphérie. Les opérateurs de transport sont unanimes sur ce point: les effets majeurs de recomposition territoriale et d'évolution des flux concerteront l'extérieur de la rocade décrite par le GPE, et non l'intérieur.

**« On voit bien que les opérateurs de l'immobilier de bureau sont pour l'heure dans l'attente. Ce marché-ci ne sera réellement activé par le métro qu'au moment de la mise en service de ce dernier. »**



Évolution des dynamiques de croissance selon les fonctions urbaines dans les quartiers autour des futures gares du Grand Paris Express, à mesure de l'avancement du projet.

La courbe de la mobilité résidentielle et celle de la mobilité des entreprises vont donc se croiser au moment de la mise en service du métro, puisque les stratégies des entreprises prennent appui sur la ressource humaine disponible localement. On assistera donc sans doute à un tassement de la mobilité résidentielle et à une augmentation des mouvements de relocalisation des entreprises.

### Que reste-t-il de la logique des clusters qui faisait partie du projet initial du Grand Paris ?

Tous les travaux d'analyse sur ce sujet se montrent assez dubitatifs sur cette logique de *clusters* spécialisés, car la configuration géographique de l'Île-de-France ne s'y prête guère. Au contraire, **et à la différence du Grand Londres, la caractéristique très singulière du processus de métropolisation propre au Grand Paris est d'être généraliste à tous les niveaux, à toutes les échelles.** À l'exception d'une certaine forme de polarisation des activités de la communication et de l'audiovisuel dans le secteur d'Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), il est à peu près impossible d'identifier des logiques de spécialisation économique « naturelle » au sein du système francilien. Il en va d'ailleurs de même de nos métropoles régionales, à quelques exceptions près

**« Les opérateurs de transport sont unanimes sur ce point : les effets majeurs de recomposition territoriale et d'évolution des flux concerneront l'extérieur de la rocade décrite par le GPE, et non l'intérieur. »**

(Toulouse, Nice), alors que les grandes villes allemandes, par exemple, sont beaucoup plus spécialisées. Ce projet des *clusters* comportait, à mon sens, une part de marketing territorial. En réalité, pour les entreprises, c'est davantage le Grand Paris tout entier qui forme un *cluster*.

Il me semble possible, en revanche, qu'en réduisant les contraintes de mobilité des salariés et donc des entreprises, le GPE contribue à induire une certaine tendance au regroupement spatial, sous forme de grappes, de la part d'entreprises œuvrant dans le même domaine d'activité.

Une question connexe est celle de savoir dans quelle mesure le GPE pourrait contribuer à réduire les grands déséquilibres qui caractérisent l'agglomération, notamment celui entre l'est et l'ouest. D'abord, je pense que cette vision duale mérite aujourd'hui d'être nuancée : en analysant de près les dynamiques à l'œuvre, on s'aperçoit que les créations d'emploi se font, en chiffres relatifs, au bénéfice de la Seine-Saint-Denis et du secteur de Roissy. Les inégalités sociales, en revanche, perdurent. Ensuite, la représentation selon laquelle l'uniformisation de l'accessibilité réduira les disparités socio-économiques est éminemment discutable : on n'a jamais vu que l'isotopie en termes d'accessibilité enclenche une homogénéisation socio-territoriale. L'accessibilité par métro dans Paris intra-muros est globalement homogène, ce qui n'a pas fait disparaître les contrastes sociaux entre les quartiers !

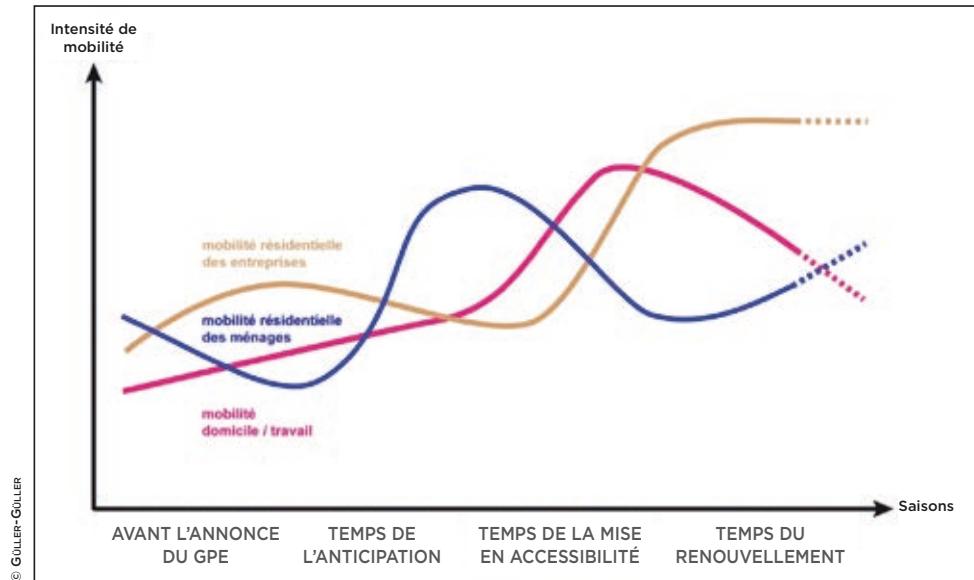
Certains observateurs soutiennent la thèse inverse : le métro va être un vecteur de ségrégation, en évitant de la proche couronne les ménages

**« Le Grand Paris, à travers notamment son réseau de transport, va générer non pas des fractures mais une sorte de fractalisation, c'est-à-dire un ensemble d'effets de valorisation et de dépréciation beaucoup plus fins et beaucoup plus locaux. »**

les plus modestes. Cette théorie me paraît elle aussi un peu simpliste. Je crois que le Grand Paris, à travers notamment son réseau de transport, va générer non pas des fractures mais une sorte de fractalisation, c'est-à-dire un ensemble d'effets de valorisation et de dépréciation beaucoup plus fins et beaucoup plus locaux.

**Pourquoi considérez-vous les Établissements Publics Territoriaux (EPT) comme un meilleur échelon de gouvernance que la Métropole du Grand Paris (MGP) ?**

La création de la Métropole du Grand Paris contribue à faire perdurer une illusion : celle de la possibilité d'un système unifié, intégré par en haut, qui permette de réduire les grands déséquilibres socio-spatiaux. Dans ce cadre, la bataille entre la MGP et la Région me paraît dépourvue de fondement, car ces deux institutions rivalisent autour d'une même illusion, celle d'une gouvernance intégrée, à la bonne échelle. Partout dans le monde, on constate l'inverse : ce qui caractérise les métropoles, c'est l'impossibilité de ce mode de gouvernement territorial et l'émergence de modes de gouvernance pluralistes. C'est la raison pour laquelle je suis très attentif à cette couverture intercommunale exhaustive assurée par les Etablissements Publics Territoriaux (EPT) et les Etablissements Publics de coopération Intercommunale (EPCI) de grande couronne, qui forment



Évolution des dynamiques de mobilité des entreprises et des ménages selon l'état d'avancement du projet du Grand Paris Express.

de vastes intercommunalités d'au moins 300 000 habitants. En termes de gouvernance, la véritable rupture réside à mes yeux davantage dans les EPT que dans la MGP.

Certes, les intercommunalités existaient déjà en Île-de-France, mais d'une part toutes les communes n'étaient pas rattachées à l'une d'entre elles, d'autre part elles étaient davantage techniques et syndicales que politiques. Seules les plus importantes (Plaine Commune, Est Ensemble, Grand Paris Sud-Ouest) faisaient réellement usage de leur compétence en maîtrise d'ouvrage. Par ailleurs, l'Île-de-France est historiquement caractérisée par le fait communal, d'une manière parfois un peu féodale; et comme bon nombre de ces communes ont une taille démographique suffisante pour être autonomes en termes de services et d'équipements, l'insularité primait sur la vision intercommunale. À mon avis, la compétence «aménagement» de la MGP va être réduite à minima, au profit

des EPT qui sont la bonne échelle sur ce sujet.

Dès lors, un appel à projets comme «Inventons la Métropole», parce qu'il réactive l'échelle communale comme cadre d'intervention, n'est pas dépourvu d'ambiguïté: une métropole ne se bâtit pas par agrégation de dizaines de projets extrêmement localisés. Le mot-clé d'«Inventons la Métropole» est «innovation», alors qu'il pourrait utilement être «composition». **Comment penser les interactions et élaborer une vision d'ensemble à partir d'une soixantaine de sites de projets extrêmement différents les uns des autres?** La synergie entre public et privé, qui est l'un des héritages forts de «Réinventer Paris», peut être très bénéfique à la programmation et à la réflexion sur les usages, mais a tendance à reléguer à l'arrière-plan le jeu sur les échelles de l'espace et du temps, qui est l'un des attributs par excellence de la puissance publique.

**Dans quelle mesure l'intention initiale du Grand Paris a-t-elle évolué par rapport à la vision formulée par Nicolas Sarkozy en 2008 ?**

Je pense que l'intention initiale demeure. Le Grand Paris est un projet d'ordre national, porté par l'État. Il consiste à optimiser, dans un contexte mondialisé de compétition internationale, le moteur de la France que représente l'Île-de-France, productrice de 30% du PIB du pays. C'était l'intention de départ, et elle est toujours d'actualité.

Ceci étant dit, le projet a évolué parce qu'il s'est territorialisé, c'est-à-dire ancré dans le local. C'est là qu'apparaît la dualité du défi qui se pose à la métropole : la finalité est d'être compétitif par rapport à Londres, Tokyo ou New York, mais pour ce faire, il faut commencer par être compétitif vis-à-vis de Lyon, Nantes et Bordeaux en matière d'opportunités d'emplois mais aussi d'offre résidentielle et de qualité de vie au quotidien. Pour les classes d'âge au-dessus de 35 ans, les statistiques montrent que le solde migratoire francilien est négatif. Si la région peine à retenir ses actifs dès qu'ils arrivent à l'âge de la maturité parce que les métropoles régionales ont su se montrer plus attractives, il risque d'être compliqué, du moins sur certains critères, de s'imposer dans la compétition que se livrent les villes-monde.

Au second semestre 2016, deux études sont sorties à trois mois d'intervalle qui illustrent parfaitement cette ambiguïté. La première, signée par le cabinet d'audit et de conseil Ernst & Young<sup>2</sup>, a annoncé qu'avant même que le projet du Grand Paris ait pris corps, Paris gagnait des places dans le palmarès des métropoles mondiales, s'agissant d'attirer les investisseurs internationaux.

**« Le Grand Paris est un projet d'ordre national, porté par l'État. Il consiste à optimiser, dans un contexte mondialisé de compétition internationale, le moteur de la France que représente l'Île-de-France, productrice de 30 % du PIB du pays. C'était l'intention de départ, et elle est toujours d'actualité. »**

La seconde, réalisée par l'Agence pour l'Emploi des Cadres (APEC)<sup>3</sup>, révélait quant à elle que 80% des cadres d'Île-de-France souhaiteraient en partir, et que la moitié seraient prêts à le faire même au prix d'une baisse de leur salaire. Je crois que tout le paradoxe métropolitain est résumé dans ces deux études parues à quelques semaines d'intervalle. ■

<sup>2</sup> Ernst & Young, *Baromètre du Grand Paris 2016*, juillet 2016.

<sup>3</sup> APEC, *Les mobilités des cadres dans les territoires*, octobre 2016.

## Paris et la Défense : une attractivité qui se maintient

Obsolescence d'un parc constitué depuis plusieurs décennies, loyers hors de portée de la plupart des petites et moyennes entreprises, émergence de localisations alternatives pertinentes (Silicon Sentier, secteurs en renouvellement urbain aux portes de Paris, communes limitrophes de Paris) : les raisons théoriques sont nombreuses, qui pourraient entamer l'attractivité de ces deux hauts-lieux tertiaires franciliens que sont le quartier d'affaires de la Défense et le Quartier Central des Affaires (QCA) dans Paris intra-muros. Pourtant, force est de constater qu'il n'en est rien. Présidente de l'ORIE, **Dominique Dudan** souligne la prospérité d'un marché parisien des bureaux qui, en dépit de l'ancienneté du parc, parvient à se renouveler et rester en dynamique. Directeur Général de l'EPADESA, **Jean-Claude Gaillot** est quant à lui un interlocuteur de choix pour cerner la manière dont le premier quartier d'affaires européen travaille à se réinventer, pour favoriser la mixité de ses fonctions et la diversité de ses occupants.

### Entretien avec Dominique Dudan FRICS, Senior advisor chez LBO France, Présidente de l'Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise (ORIE)

*Dominique Dudan a passé une grande partie de sa carrière dans la gestion de fonds régulés, notamment chez Union Investment Real Estate France dont elle a été présidente de 2011 à 2015. Ayant rejoint à cette date le fonds de capital-investissement LBO France comme Senior advisor, elle est également administratrice indépendante de la foncière cotée Gecina et Présidente de l'Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise (ORIE) en 2016. À l'occasion de cet entretien, elle fait le point sur la situation du marché parisien des bureaux, en mettant l'accent sur les conditions de l'amélioration de son attractivité.*



## **Quel portrait peut-on dresser du marché de l'immobilier de bureaux à Paris en 2016-2017 ?**

S'agissant du marché immobilier des bureaux, la situation actuelle de Paris est extrêmement favorable : les loyers se raffermissent et la vacance est à un niveau très bas, qui correspond au niveau souhaitable pour que le marché conserve sa fluidité. Certaines études avancent le chiffre de 800 000 m<sup>2</sup> de bureaux vacants dans Paris, mais il s'agit en grande majorité de mètres carrés diffus, dans des sites restreints : il n'y a pas d'immeubles louables confrontés sur la durée à une absence de preneur. Les transactions ont lieu sans en passer par de longues négociations, car la demande est au rendez-vous et les loyers pratiqués sont justifiés. En outre, le foncier disponible devient rare, hormis dans quelques secteurs aux marges de Paris qui sont d'ailleurs en train de se lotir. Il existe en revanche un marché de la restructuration et de la démolition/reconstruction, mais même les immeubles à redévelopper se font rares intra-muros.

**Le dynamisme du Quartier Central des Affaires (QCA) de Paris ne se dément pas**, au point que certains en sont venus à s'interroger sur l'existence d'une bulle immobilière. Je suis convaincue qu'il n'en est rien, car les acteurs qui paient très cher des actifs ne sont pas des acteurs court-termistes engagés dans une démarche spéculative : ils ont pour projet de les détenir sur la durée. Cela dit, **on constate l'émergence de quelques localisations alternatives au QCA**, notamment dans les 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> arrondissements, qui attirent fortement les jeunes entreprises high-tech, les start-ups et la Net économie, ainsi que leurs collaborateurs majoritairement issus de

la génération Y. On assiste donc à une institutionnalisation du QCA combinée au développement de nouveaux micro-quartiers qui n'attiraient pas jusque-là le monde des affaires.

Il existe également des secteurs un peu moins centraux, mais toujours intra-muros, dont le succès auprès des entreprises est avéré depuis quelques années. Je pense notamment à Paris Rive Gauche, dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement. Sa réussite est indéniable, les charges foncières y sont très élevées et cette localisation a d'ores et déjà fait ses preuves. Même si ni les grands cabinets d'avocats, ni les banques privées ne s'y sont implantées, les locataires restent assez classiques, car le prix du mètre Carré (jusqu'à 550 euros) rend le quartier inaccessible aux acteurs plus modestes. Notons toutefois que la Halle Freyssinet, récemment rebaptisée Station F, fait souffler un vent d'originalité dans le quartier. Le secteur Flandre, dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, a également fait ses preuves et poursuit encore aujourd'hui son redéveloppement.

Pour autant, le QCA n'est pas aussi figé qu'on pourrait le croire. Bien qu'il présente un tissu urbain largement constitué, marqué par l'œuvre d'Haussmann, les changements d'usages demeurent possibles et ouvrent certaines perspectives. Si obstacle il y a, il est davantage financier que technique. L'immeuble du 32 Blanche (9<sup>ème</sup> arrondissement), profondément restructuré par l'architecte Franck Hammoutène, ou le siège social de la Banque Postale rue de Sèvres, dans le 6<sup>ème</sup> arrondissement, attestent que des immeubles de bureaux de grande taille, parfaitement adaptés aux standards actuels,

peuvent encore émerger dans le cœur historique de Paris.

**Vous insistez sur l'importance d'une simplification de la fiscalité pour attirer les investisseurs étrangers...**

Pour avoir beaucoup travaillé avec des groupes internationaux, je peux témoigner que l'instabilité des lois fiscales françaises constitue pour eux un véritable frein à l'investissement. La France est connue pour cette spécificité qui génère une certaine tendance au *French bashing*. Il est impossible d'établir des notes de synthèses claires, complètes et surtout

est donc non seulement celui d'une complexité législative, mais aussi d'une montée fiscale permanente.

Cette problématique défavorise nettement Paris par rapport à Londres, car l'achat d'un immeuble en Angleterre peut se faire dans des délais très compétitifs, ne serait-ce que parce que les avocats sont aussi notaires. A l'inverse, la complexité administrative de la France, pour laquelle nous sommes célèbres et qui, sur le sujet qui nous occupe, commence dès la Déclaration d'Intention d'Aliéner (DIA), détourne de notre marché plus d'un investisseur.



Vue sur Paris depuis le toit de l'immeuble 32 Blanche, dans le 9<sup>ème</sup> arrondissement de Paris.

pérennes sur la législation en vigueur. On peut prendre l'exemple de la taxe pour création de locaux à usage de bureaux, de locaux commerciaux et de locaux de stockage (TCBCE), maintes fois révisée et qui désormais concerne aussi les hôtels. **Le sentiment dominant**

Le Brexit semble toutefois avoir déclenché une prise de conscience quant à la nécessité d'être plus attractifs dans ce domaine, si bien qu'**un travail de simplification est peu à peu engagé**. L'ORIE s'efforce d'apporter sa pierre à l'édifice en montant des groupes

de travail sur ces questions, par exemple pour débloquer la situation sur certains secteurs de la couronne parisienne où, à moins d'obtenir le terrain gratuitement, plus aucun produit ne parvient à sortir. L'ORIE espérait notamment obtenir que cette fameuse TCBCE soit acquittée non plus dès l'obtention du permis, mais seulement à partir du moment où le chantier est effectivement amorcé, ce qui peut représenter une différence de plus d'un an, par exemple si un recours a été déposé contre le projet. L'arrêté en ce sens n'a toutefois toujours pas été publié.

**Paris ambitionne d'être une place forte du coworking, des tiers-lieux et des incubateurs à l'échelle mondiale. Quel regard portez-vous sur ce phénomène ?**

L'ORIE a justement lancé un groupe de travail sur ce sujet, avec pour point de départ la question du sens à donner à tous ces espaces : sont-ils un moyen de louer des espaces difficiles qui ne se loueraient pas autrement ? Ont-ils vocation à offrir un service complémentaire à des locataires ? Est-ce le point de départ d'une nouvelle façon de penser les bâtiments ? Sont-ils destinés aux collaborateurs d'une même entreprise ou à des collaborateurs d'entreprises différentes qui, éventuellement, travaillent ensemble ?

Définir le coworking est déjà un défi en soi, car **ce terme recouvre des réalités bien différentes qui relèvent parfois du gadget** : un baby-foot et un distributeur de sodas ne font pas un espace de coworking. On peut en tout cas noter avec intérêt que **tous les grands promoteurs ont investi ce créneau et ont lancé un produit, que**

**ce soit Bouygues (Nextdoor), Nexity (Blue Office) ou Icade.** Les locaux de Nextdoor dans l'immeuble Cœur

**« L'ORIE a lancé un groupe de travail sur le sujet des tiers-lieux, avec pour point de départ la question du sens à donner à tous ces espaces : sont-ils un moyen de louer des espaces difficiles qui ne se loueraient pas autrement ? Ont-ils vocation à offrir un service complémentaire à des locataires ? Est-ce le point de départ d'une nouvelle façon de penser les bâtiments ? »**

Défense, dans le quartier d'affaires de la Défense, accueillent par exemple principalement des équipes projet en provenance de grands groupes, qui sont externalisées pour une durée déterminée afin de travailler ensemble hors du cadre traditionnel de l'entreprise. Mais plusieurs questions restent en suspens : ces acteurs croient-ils que les immeubles de demain seront conçus différemment pour intégrer cette dynamique ? Les immeubles de demain doivent-ils être beaucoup plus ouverts ? Un certain nombre de grands groupes ont intégré un espace de ce type à leur siège (Danone, Groupama, Gecina) souvent à destination de leurs propres collaborateurs mais pas nécessairement. En parallèle ont émergé des acteurs qui ont fait du coworking leur métier, comme Regus ou Multiburo. Enfin, 2017 sera marquée par l'implantation en France de l'Américain WeWork, dans le 9<sup>ème</sup> arrondissement de Paris (voir entretien avec Patrick Supiot). On voit bien que chacun s'empare du sujet à sa manière.

Les questions vont être nombreuses pour ce groupe de travail lancé en

décembre 2016 et qui rendra ses conclusions à l'été 2017, après avoir auditionné tous les grands acteurs du système. Il mettra avant tout l'accent sur l'aspect immobilier de cette problématique, même si l'aspect sociétal n'est pas négligeable, comme en témoigne la dimension *business angel* de Xavier Niel avec la Station F. De fait, on est plus intelligent ensemble que tout seul - et se rendre compte par exemple, lorsqu'on a besoin de concevoir un site internet, que c'est justement le métier de la personne qui travaille juste en face de vous représente un bénéfice incomparable.

Ce travail de l'ORIE s'inscrit dans la continuité de nos réflexions antérieures sur le télétravail, dont les conclusions n'étaient pas du tout celles auxquelles on pouvait s'attendre. L'enjeu était notamment de comprendre si l'essor du télétravail allait diminuer les surfaces nécessaires dans les entreprises. Nous en sommes arrivés à la conclusion qu'il n'en était rien. D'une part, travailler de chez soi trop souvent, en étant coupé du monde de l'entreprise, finit par devenir contre-productif; d'autre part, tous les métiers, toutes les personnalités et tous les logements ne se prêtent pas à cette pratique. À l'heure du bilan, on ne peut pas dire que le travail à distance va faire chuter le

**«D'une part, travailler de chez soi trop souvent, en étant coupé du monde de l'entreprise, finit par devenir contre-productif; d'autre part, tous les métiers, toutes les personnalités et tous les logements ne se prêtent pas à cette pratique. À l'heure du bilan, on ne peut pas dire que le travail à distance va faire chuter le nombre de mètres carrés nécessaires.»**

nombre de mètres carrés nécessaires. Les besoins sont d'ailleurs calculés en coût de revient par poste de travail, pas en coût de revient du mètre Carré.

**L'ORIE a fait paraître en février 2016 une étude sur l'immobilier réversible, en lien avec celle de novembre 2014 sur la transformation et la mutation des immeubles de bureaux. Où en est Paris avec ce sujet, qui semble beaucoup moins problématique à Bruxelles par exemple ?**

La réversibilité est effectivement une notion intéressante, qui fait régulièrement parler d'elle. Mais l'on se perd souvent dans des considérations sur sa faisabilité technique, qui à mes yeux n'est pas l'obstacle principal. Les promoteurs ont désormais intégré cet enjeu à leurs pratiques et se font fort de proposer des plateaux les plus libres possible, en laissant des fluides (arrivées d'eau et d'électricité, courants faibles) en attente qui ne seront activés qu'au besoin, en optimisant la flexibilité des cloisons, etc. De toute façon, même les immeubles anciens bâties du temps d'Haussmann sont réversibles, à condition d'y mettre le prix. On met souvent en avant le différentiel de profondeur (18 mètres maximum pour du bureau, 12 mètres pour du logement), mais on peut prévoir des patios qui résolvent ce problème.

**Davantage que technique, le problème essentiel est donc à mon sens économique mais aussi et surtout politique.** Prenons l'exemple d'un parc d'affaires situé en périphérie qui a été peu à peu déserté par les entreprises: la possibilité d'en faire un secteur résidentiel viable dépendra surtout de la volonté politique d'y amener des écoles, des commerces, des

transports en commun. **La relégation géographique et l'absence d'aménités à proximité est tout aussi préjudiciable à des logements qu'à des bureaux.**

Mais ne nous y trompons pas: la reconversion de bureaux en logements concerne bien davantage des secteurs relativement périphériques que le QCA ou n'importe quel autre périmètre dans Paris intra-muros. Cela dit, lorsqu'un immeuble de bureaux du QCA se vide de son occupant, sa reconversion en logements est désormais envisagée, car le prix du logement tangente désormais celui du tertiaire dans les quartiers parisiens les plus cotés, alors que le bureau était systématiquement plus rentable il y a encore quelques années. Mais le cas échéant, le propriétaire ne conservera pas les

logements créés pour les louer: il les revendra à la découpe. Si son souhait est de conserver son bien, le bureau demeure plus intéressant.

**Les investisseurs internationaux sont pour l'heure assez frileux à l'idée d'investir hors de Paris, excepté dans le quartier d'affaires de la Défense. Le Grand Paris et son nouveau réseau de transports vont-ils changer la donne ?**

C'est un sujet complexe. Sur le papier, on pourrait s'attendre à ce que la combinaison «proximité d'une future gare» et «foncier à un coût raisonnable» suffise à persuader ces investisseurs. J'insiste cependant toujours auprès des acteurs du Grand Paris avec lesquels



L'immeuble CityZen, à Bois-Colombes (Hauts-de-Seine), a été acquis en 2012 par l'investisseur allemand Union Investment.

j'ai l'occasion d'échanger sur le fait que **les investisseurs internationaux ne sont pas des pionniers, et qu'ils ne se positionneront que sur des secteurs déjà appropriés par des utilisateurs.** Ce sont bien ces derniers qui vont amorcer une éventuelle dynamique autour des *hubs* du Grand Paris, car ce sont eux qui auront des motifs pertinents de choisir une localisation plutôt qu'une autre (accessibilité, connaissance du tissu local, proximité de leur lieu de résidence). Les grands investisseurs institutionnels internationaux suivront quand ces localisations seront établies.

Par ailleurs, il est délicat de convaincre des investisseurs étrangers de l'existence de micro-marchés porteurs au milieu de secteurs connus pour ne pas l'être, ou pas encore. Union Investment, un investisseur allemand avec lequel j'ai longtemps travaillé, a fini par se laisser convaincre d'investir

à Bois-Colombes, dans les Hauts-de-Seine, mais il a fallu faire valoir que le marché de cette petite commune n'avait rien à voir avec celui de ses voisines, Gennevilliers et Asnières-sur-Seine, dans lesquelles Union Investment ne se serait pas risqué.

**« Le devenir socio-économique des périphéries autour des *hubs* du Grand Paris dépend largement de la capacité à créer des emplois, sans quoi les milliers de mètres carrés de bureaux que l'on nous promet ne trouveront pas preneurs. »**

Le devenir socio-économique des périphéries autour des *hubs* du Grand Paris dépend à mon sens largement de la capacité à créer des emplois, sans quoi les milliers de mètres carrés de bureaux que l'on nous promet ne trouveront pas preneurs. Aujourd'hui, les immeubles de bureaux de dernière génération qui sortent de terre sont pris à bail par des entreprises qui déménagent, pas par des entreprises qui s'installent en Île-de-France. La création nette d'emplois est donc proche de zéro. Il importe donc que le Grand Paris, avec les promesses dont il est porteur, soit en mesure d'attirer de nouveaux acteurs économiques. ■

## Entretien avec Jean-Claude Gaillot

Directeur Général de l'EPADESA, Nanterre, France

*Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts, ancien Directeur général adjoint à l'aménagement durable au Conseil régional d'Île-de-France, Jean-Claude Gaillot a pris la tête de l'Établissement public d'aménagement de la Défense Seine Arche (EPADESA) en octobre 2016. À l'occasion de cet entretien, il fait le point sur les perspectives que le Brexit et le Grand Paris ouvrent pour la Défense et livre sa vision de ce que pourrait être l'immeuble de bureau de demain au sein du quartier d'affaires.*



**En 2016, le quartier de la Défense a affiché de très bons résultats en termes de demande placée. Qu'est-ce qui explique cette conjoncture très favorable ?**

Je commencerais par replacer le marché immobilier de la Défense dans son contexte. L'Île-de-France représente aujourd'hui près de 53 millions de mètres carrés de bureaux, avec une offre disponible évaluée à 3,6 millions, soit une baisse de 10% par rapport à 2015. Le taux de vacance s'établit donc aujourd'hui à 6,6%, mais cette moyenne régionale cache d'importantes disparités : il n'est en effet que de 3,7% dans le cœur de Paris, contre désormais moins de 8% à la Défense (soit 260 000 m<sup>2</sup> disponibles fin 2016) et jusqu'à 14% dans certains micromarchés, notamment du croissant ouest. Le marché de l'investissement est porté par l'appétence des grandes entreprises pour les surfaces de première main. La relative faiblesse de l'offre disponible dans Paris intra-muros amène les utilisateurs à se reporter vers les

communes limitrophes, notamment au sud et à l'ouest.

Dans ce contexte, le marché a effectivement été très dynamique à la Défense en 2016, notamment sur le créneau des surfaces supérieures à 5 000 m<sup>2</sup>. Ces dernières années, les années fortes alternent avec les années faibles sur ce créneau. Mais 2016, avec 200 000 m<sup>2</sup> placés dans cette catégorie, a dépassé 2014 qui affichait déjà 170 000 m<sup>2</sup>. C'est évidemment beaucoup plus que les 70 000 m<sup>2</sup> de 2015. **Le quartier bénéficie à plein de la pénurie de surfaces disponibles dans le Quartier Central des Affaires (QCA), surtout pour les demandes de grandes surfaces.** Pour prendre un exemple récent, l'entreprise Deloitte, qui s'est installée cette année sur 30 000 m<sup>2</sup> dans la tour Majunga, n'aurait jamais pu trouver une opportunité équivalente dans Paris intra-muros. L'effet de prix joue favorablement, mais l'effet de volume sûrement encore davantage.

De plus, les immeubles du quartier d'affaires de la Défense proposent

**facilement des larges plateaux de bureaux de 1500 m<sup>2</sup>, ce qui correspond bien à la demande des utilisateurs,** souvent en quête de flexibilité et de transversalité pour leurs équipes. Pour certaines opérations de restructuration, nous parvenons même à dégager des plateaux de 2500, voire de 3000 m<sup>2</sup>. À Paris, ce type d'offre n'existe tout simplement pas; nous captions de ce fait largement cette demande, car il n'y a pas d'offre concurrente même à l'échelle francilienne, en tout cas à proximité équivalente du cœur de Paris.

L'attractivité de la Défense est aujourd'hui telle qu'elle commence à être confrontée à un assèchement de l'offre de première main, si bien que le taux de vacance devrait avoir

chuté autour de 6 à 6,5% d'ici à la fin de l'année 2018. À partir de cette date, de nouveaux mètres carrés seront disponibles avec la livraison de la tour Trinity (près de 50 000 m<sup>2</sup>) et du Belvédère restructuré (environ 18 000 m<sup>2</sup>). Ce nouveau cycle de livraisons fera remonter légèrement le taux de vacance, ce qui est plutôt une bonne nouvelle car le quartier a besoin de conserver un certain niveau de vacance (7% minimum) pour éviter d'être en tension et permettre des rotations et des «opérations-tiroirs», avec par exemple des utilisateurs qui se délocalisent le temps d'une réhabilitation.

Malgré quelques grandes opérations à venir, la tendance future est globalement à la disponibilité de petites



Perspective de l'immeuble Le Belvédère, dans le quartier d'affaires de la Défense, après sa restructuration.

surfaces plus atomisées, destinées à des moyennes entreprises. Ces dernières sont également une cible pour le quartier, qui n'a pas vocation à accueillir uniquement des grands comptes. Le poids des moyennes entreprises s'est d'ailleurs plutôt renforcé ces six dernières années. Cette diversité de preneurs est gage de notre résilience face aux fluctuations du marché.

À l'heure du bilan en termes de transactions d'immeubles, Paris la Défense a vu plus de **2 milliards d'euros d'investissements pour l'année 2016**, ce qui est très satisfaisant. Il s'agit essentiellement d'investisseurs français et américains mais également du fonds souverain d'Abu Dhabi, ADIA, pour la tour Alto qui sera livrée en 2020. Les investisseurs anticipant une vacance en baisse et donc une remontée des loyers, ils sont très intéressés à acheter aujourd'hui dans le quartier. Ce dernier a concentré en 2016 11 à 12 % de la demande placée et de l'investissement franciliens, alors qu'il ne représente que 7 à 8 % du parc tertiaire.

**Quelle est la programmation prévue pour le quartier des Groues (commune de Nanterre), qui va être très fortement restructuré dans les années à venir ?**

Le quartier de la Défense s'est construit essentiellement sur deux communes : Puteaux et Courbevoie. Aujourd'hui, le quartier de la Défense connaît un renouveau important alors que de nouveaux

développements urbains voient le jour sur le territoire de la ville de Nanterre, à l'ouest de la Grande Arche. Il en va ainsi des Groues qui constituent à l'heure actuelle un secteur enclavé, très faiblement peuplé (quelques centaines d'habitants), globalement composé d'un tissu d'entre-pôts et de petites et moyennes entreprises (PME). Notre objectif, avec la Ville de Nanterre, est de faire naître, de l'autre côté de la Grande Arche et jusqu'à la Seine, **un nouveau quartier qui offre une complémentarité avec le quartier de la Défense** tel qu'on le connaît aujourd'hui et

qui adopte un certain nombre de principes d'aménagement forts : beaucoup moins de verticalité, un environnement mixte et moins orienté *business*, une sensibilité aux enjeux du développement durable notamment via un réseau de trames vertes et des cahiers des charges exigeants en matière de performance énergétique et numérique. Par ailleurs, quelque 5 000 logements sont prévus. Il n'est pas envisagé de construire des tours de bureau, à l'exception du futur siège de VINCI dont un des immeubles devrait atteindre les 100 mètres. S'agissant du résidentiel, quelques immeubles s'élèveront peut-être aussi jusqu'à 50 mètres, soit la limite IGH (Immeuble de Grande Hauteur) pour du logement. Le pôle autour de la future gare de la ligne 15 du Grand Paris Express mettra l'accent sur la densité, mais plus on s'en éloignera, plus on se rapprochera des formes urbaines qui caractérisent les tissus urbains des communes voisines

## 2 milliards d'euros

C'est le montant total des investissements réalisés en 2016 à la Défense en termes de transactions.



© CROCHON BRULLMAN ET ASSOCIES

*Perspective de la tour Trinity (140 mètres de haut, 52 000 m<sup>2</sup>), dans le quartier d'affaires de la Défense, dont les travaux seront achevés en 2018.*

comme La Garenne-Colombes, afin de ne pas créer de rupture mais au contraire d'assurer la couture en termes d'urbanité. Quant aux entreprises implantées aujourd'hui sur le site, elles seront avant tout maintenues, notamment dans le « cœur des Groues », secteur qui ne sera pas concerné par ces nouveaux développements.

**Les idées directrices pour le réaménagement de ce nouveau quartier des Groues traduisent l'évolution de la manière de concevoir un quartier d'affaires,** plus d'un demi-siècle après la construction des premières tours à la Défense. Les

Groues doivent en tout cas être vues comme complémentaires au quartier d'affaires et non comme son extension. Elles constitueront un **véritable quartier de ville du 21<sup>ème</sup> siècle, dans une optique de mixité fonctionnelle** (logements, commerces, équipements, espaces publics, activités et bureaux). Nous travaillons notamment sur les programmes immobiliers de logement de manière à permettre à des salariés de la Défense de vivre à proximité de leur lieu de travail, ainsi que sur les résidences de type « appart'hôtel » où pourront s'établir les collaborateurs venus travailler temporairement au siège de leur entreprise à la Défense.

**Vous avez évoqué l'enjeu de diversification des entreprises implantées à la Défense. Quelle place le quartier accorde-t-il aux jeunes entreprises innovantes et aux start-ups ?**

De fait, notre Projet Stratégique 2025 laisse transparaître une récente prise de conscience sur ce sujet: il est essentiel d'introduire de la diversité, y compris dans le monde des affaires. L'EPADESA est d'autant plus intéressé par cette approche que lorsque les jeunes start-ups ont démontré la viabilité de leur modèle économique et qu'elles montent en puissance, elles ont tendance à rester dans le microcosme qui les a vues grandir. Il est donc important pour le quartier de la Défense de les attirer dès leurs premières années d'existence.

Nous menons cette démarche en nous comportant davantage comme des aménageurs-développeurs que comme des aménageurs traditionnels. Voici deux exemples. Premièrement, nous avons mené des discussions avec Bureaux à Partager<sup>1</sup>, qui fait de la location d'espaces de travail, pour leur démontrer l'intérêt de développer aussi leur modèle dans les immeubles de la Défense, ce qui a débouché sur un premier partenariat dans l'immeuble Les Miroirs, où 2000 m<sup>2</sup> ont été ouverts au coworking. Deuxièmement, à l'occasion de l'implantation d'un espace Nextdoor (les espaces de travail flexibles imaginés par Bouygues Immobilier) sur 5 000 m<sup>2</sup> dans l'immeuble Cœur Défense, **nous avons mené un travail de sensibilisation des grands comptes présents à proximité sur l'intérêt de cet écosystème d'un**

genre nouveau avec lequel développer des processus d'*open innovation*. On voit bien que l'idée n'est pas ici de vendre des droits à construire comme un aménageur classique, mais bien d'œuvrer à l'élargissement de l'écosystème présent à la Défense pour renforcer l'attractivité de cette dernière. Dans le quartier des Groues, l'EPADESA intervient d'une manière plus traditionnelle, mais toujours au bénéfice de la diversité de l'écosystème: dans notre appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour le développement des Groues, nous avons positionné dans un volet de cet AMI des bâtiments et des terrains que nous possédons pour, dans les dix ans à venir, destiner ces surfaces à des entreprises innovantes.

Bien sûr, le prix du mètre carré est plus élevé à la Défense que dans d'autres secteurs. Pour une jeune start-up, ce n'est donc pas nécessairement un choix intuitif de localisation. Mais justement, c'est le rôle de ces nouveaux intermédiaires, comme Nextdoor par exemple, que de **transformer le loyer au mètre carré en un coût de revient par poste de travail attractif** pour le créateur de start-up venu s'implanter entre ses murs. En outre, l'offre de services est suffisamment conséquente pour que les jeunes entreprises s'y retrouvent dans leur bilan: les charges de sécurité, les enjeux d'assurances, les risques sont moyennés. Cette mutualisation réduit d'autant les coûts. Pour reprendre l'exemple des Groues, les immeubles que nous mettrons à disposition proposeront d'ailleurs des loyers extrêmement compétitifs pour favoriser l'investissement des opérateurs. L'EPADESA joue là

<sup>1</sup> Voir le Cahier #2 de la Chaire Immobilier et Développement Durable, *L'immobilier dans la ville de demain: vers de nouveaux usages et partages*, 2014.

pleinement son rôle d'aménageur, qui n'est pas de dégager du profit mais de créer un écosystème mixte et opérationnel.

### **Quelles sont selon vous les principales caractéristiques de la tour de bureaux de nouvelle génération ?**

Il est indéniable que les tours qui sont livrées aujourd'hui, et a fortiori celles qui vont l'être dans les années à venir, n'ont plus grand-chose à voir avec celles qui l'ont été au début des années 2000. Je pense que l'intégration de l'enjeu de performance énergétique, lié à la nécessité de maîtriser ses charges, est le premier élément qui doit être cité. Ensuite, la possibilité de disposer de plateaux extrêmement vastes et flexibles est désormais presque systématiquement prise en compte dès l'étape de la conception:

les plateaux de 1500 m<sup>2</sup> ou plus, permettant un aménagement de type *flex office*, sont de plus en plus demandés. J'aimerais enfin citer la question de la convivialité, qui recouvre en réalité deux notions: ouverture sur la ville et présence de services intégrés. Proposer des espaces où l'on peut se retrouver -entre salariés mais aussi avec les clients, les prestataires, etc.- est devenu presque incontournable. Il faut également amener les investisseurs à ouvrir sur l'extérieur les espaces en pied de tour, car ce n'est pas leur orientation naturelle, pour des raisons compréhensibles de sécurité, de confidentialité voire de réglementation.

**« Il faut amener les investisseurs à ouvrir sur l'extérieur les espaces en pied de tour, car ce n'est pas leur orientation naturelle, pour des raisons compréhensibles de sécurité, de confidentialité voire de réglementation. »**

D'une manière générale, la réglementation IGH (Immeuble de Grande Hauteur) française est notoirement l'une des plus draconniennes d'Europe, ce qui rend très délicat de proposer de la mixité fonctionnelle au sein d'un même immeuble.

La tour Majunga est une bonne illustration de la vitesse d'évolution des attentes relatives aux tours de bureaux. Lorsqu'Unibail-Rodamco a imaginé Majunga, vers 2008-2009, la perspective de l'investisseur était de trouver un mono-locataire qui y serait pleinement chez lui et procèderait à des contrôles d'accès pour tous les flux entrants. Passé le système de «badgeage», l'ensemble des services présents seraient réservés aux utilisateurs de la tour. Lorsque cette dernière a été livrée en 2014, Unibail-Rodamco s'est aperçu que cette vision de l'usage des lieux était d'ores et déjà dépassée. De fait, Majunga n'est finalement pas mono-locataire.

Cela dit, le socle de Majunga est extraordinaire en termes de qualité de prestation de services: restaurants, espaces de détente, terrasses arrière donnant sur un jardin. En revanche, ces aménités ne sont pas accessibles au public. **Tout l'enjeu est donc de parvenir à convaincre les investisseurs de faire la part belle aux espaces de pied d'immeuble ouverts sur l'extérieur, parce que les futurs locataires travaillent dans une logique fondée sur la flexibilité,** sur le partenariat de projet avec des



© EPADESA - PHILIPPE GUIGNARD

Vue aérienne du quartier des Groues à Nanterre (Hauts-de-Seine), qui connaîtra un fort développement urbain dans les prochaines années.

personnes extérieures qu'ils ont besoin de retrouver. De tels espaces serviciels permettant de créer des phénomènes de mixité sont un véritable enjeu pour les tours de demain. Il faut en outre être capable d'imaginer des tours accueillant plusieurs locataires, et en nombre fluctuant. Penser cette évolutivité dès la conception me semble être la définition-même de l'aménagement durable.

Je crois que cette problématique est de mieux en mieux appréhendée par les promoteurs comme par les investisseurs, et qu'elle le sera encore davantage dans un avenir proche.

Les professionnels sont d'ailleurs de plus en plus sensibles au discours de leurs locataires, qui leur disent : « nous sommes dans une compétition, nous avons besoin de recruter de jeunes talents et pour ce faire, nous devons pouvoir leur proposer un package de confort et de bien-être ». Dans ce registre, on a vu justement l'apparition du label WELL, que le Belvédère, actuellement en cours de restructuration, sera le premier immeuble de la Défense à intégrer. Mettant l'accent sur le bien-être, le confort, les espaces extérieurs, il vient notamment récompenser les immeubles de grande hauteur qui

ont su intégrer des espaces où l'on a accès à l'air extérieur -les loggias de Majunga sont une vraie réussite dans ce domaine.

En tant qu'aménageur, l'EPADESA n'est pas toujours en mesure d'influencer les choix des opérateurs, mais nous pesons dans la balance dès que nous en avons l'occasion. Par exemple, pour la future tour des Jardins de l'Arche, pour laquelle nous avons défini nous-mêmes le cahier des charges en tant que propriétaires du foncier, nous avons imposé qu'il y ait des espaces ouverts au public au sommet. L'objectif est d'initier de nouvelles habitudes, de créer des références et de permettre à tous les habitants, salariés de Nanterre ou de la Défense, étudiants, spectateurs des événements culturels ou sportifs de l'Arena, de fréquenter le pied et le belvédère de la tour.

***Le Grand Paris ne risque-t-il pas de faciliter l'émergence de quartiers tertiaires concurrents, notamment grâce à l'accessibilité fortement améliorée de certains territoires ?***

L'un des phénomènes majeurs de la mondialisation est la métropolisation, c'est-à-dire la concentration des services en un petit nombre de points donnés. Sur le sujet de la Défense et d'éventuels autres pôles tertiaires, comme les loyers coûtent très cher dans les emplacements convoités par le plus grand nombre, avec pour conséquence une raréfaction des mètres carrés disponibles et une congestion du trafic, **il y a tout intérêt à ce que l'écosystème régional soit constitué d'une diversité de points d'attractivité**. L'idée que des pôles complémentaires se développent dans les années à venir dans les secteurs du Val-de-Fontenay, de la Plaine-Saint-

Denis, des Ardoines ou d'Orly est une bonne nouvelle. Peut-être même que quelques sièges sociaux vont s'y implanter, par exemple de grands groupes pharmaceutiques dans la vallée de la Seine ou des entreprises liées aux médias et au cinéma à la Plaine-Saint-Denis, car certains territoires ont développé une forme de spécialisation. Néanmoins, je ne doute

**« Je ne doute pas que Paris la Défense demeure le site privilégié des principales fonctions de sièges des grands groupes, d'où l'importance pour le quartier de soigner son rayonnement international. »**

pas que Paris la Défense demeure le site privilégié des principales fonctions de sièges des grands groupes, d'où l'importance pour le quartier de soigner son rayonnement international.

Par ailleurs, le réseau du Grand Paris Express et les autres grands projets d'infrastructures vont améliorer l'accessibilité de nombreux territoires, et la Défense en tirera également parti. La nouvelle ligne 15 du Grand Paris Express lui sera surtout favorable en ce qui concerne les déplacements domicile-travail, en améliorant l'accès au quartier d'affaires pour l'ensemble du plateau résidentiel au sud-ouest et au sud de Paris. Le bassin de recrutement potentiel de la Défense va donc sensiblement s'élargir. La ligne Eole, quant à elle, qui est en fait le prolongement de la ligne E du RER en direction de l'ouest jusqu'à Mantes-la-Jolie (Yvelines), **constituera le véritable fil d'Ariane des centres de développement économique de l'Île-de-France**, en permettant à la Défense de regarder à l'ouest vers

Mantes-la-Jolie mais aussi à l'est vers Paris, le Quartier Central des Affaires (QCA), ainsi que les communes à l'est de Paris appelées à jouer un rôle économique croissant, par exemple celles faisant partie de la communauté d'agglomération d'Est Ensemble ou encore Fontenay-sous-Bois (Val-de-Marne) à travers son pôle tertiaire de Val de Fontenay. Enfin, Eole connectera la Défense avec la gare de l'Est, où devrait arriver à compter de 2023 le Charles de Gaulle Express, cette liaison directe entre l'aéroport de Roissy et Paris intra-muros. Cette interconnexion future entre la Défense et l'aéroport de Roissy via la gare de l'Est sera décisive pour le quartier de Paris la Défense.

La ligne Eole est porteuse d'une puissance d'impact que l'on ne mesure pas encore aujourd'hui et qui permettra à des grands groupes d'ancrer leurs directions générales à la Défense et de déployer leurs *back offices* soit du côté de Mantes-la-Jolie et de la vallée de la Seine, soit du côté de la Seine-Saint-Denis et de l'est parisien, en pouvant compter sur des liaisons efficaces pour relier leurs différentes entités.

### **Le Brexit représente-t-il une chance à saisir pour Paris la Défense ?**

Nous allons bien sûr scruter de près les conséquences du Brexit sur les stratégies de localisation des entreprises, même si l'on n'observe

rien de significatif pour le moment. Nous avons noté avec intérêt qu'une *task force* avait été mise sur pied de manière partenariale par l'Etat et la Région et confiée à Paris Région Entreprises, l'agence de développement économique de l'Île-de-France. **Ce portail d'entrée unique et bien identifié visera à mettre en avant les atouts de l'Île-de-France en général et de la Défense en particulier**, tout en répondant aux potentielles interrogations internationales relatives à nos faiblesses.

Notre contribution à cette dynamique ne sera pas de constituer une équipe dédiée de *brokers* - ce n'est pas l'esprit de l'EPADESA - mais plutôt d'informer les intéressés de la qualité des services développés autour des mètres carrés disponibles et des opportunités à venir, et de recevoir des délégations étrangères. De fait, un certain nombre d'investisseurs ont fait montre de leur volonté de recentrer leurs investissements sur l'Europe continentale, notamment s'agissant du marché des bureaux. Déjà très attractive, la Défense pourrait le devenir encore davantage dans les années à venir. La fusion de l'EPADESA - l'aménageur - et de Defacto - qui s'occupe de la gestion et de la maintenance - prévue pour 2017 devrait contribuer à notre lisibilité à l'international, en proposant une gouvernance globale et un interlocuteur unique. ■



## L'immeuble grand-parisien face aux injonctions du développement durable

Le souci de la performance environnementale d'une part, celui de la modularité et de la réversibilité des bâtiments d'autre part, désormais bien appréhendés par les acteurs de la filière immobilière, semblent se conjuguer pour garantir la durabilité des immeubles de bureaux de demain. Certaines réflexions méritent toutefois d'être poursuivies : comment améliorer la performance environnementale d'immeubles déjà bardés de certifications en tous genres ? À une plus vaste échelle, comment faire du développement durable des territoires un enjeu central dans la construction du Grand Paris, à l'heure où les débats semblent davantage polarisés par les enjeux de gouvernance ? VINCI Energies, par la voix de **Christophe Rousseau**, qui dirige le pôle Île-de-France Tertiaire de VINCI Facilities, met en avant la sensibilisation des occupants comme étape suivante décisive de toute ambition de sobriété énergétique. Considérant quant à lui la métropole dans son ensemble, l'urbaniste et historien **Nicolas Buchoud** montre comment le Grand Paris, parce qu'il se considère *per se* comme au service du développement durable, manque de mesures concrètes pour bâtir cette agglomération francilienne post-Kyoto qui était son dessein originel.

### Entretien avec Christophe Rousseau Directeur général VINCI Facilities Île-de-France Tertiaire, VINCI Energies, Courbevoie, France

*Collaborateur du groupe VINCI depuis 2012, Christophe Rousseau est aujourd'hui Directeur général du pôle VINCI Facilities Île-de-France tertiaire. Dans cet entretien, il détaille les leviers à actionner pour développer des immeubles et des quartiers plus économies en énergie, en utilisant les outils technologiques les plus innovants, en intégrant les utilisateurs au processus, mais aussi en levant certains freins d'ordre organisationnel.*



**Pouvez-vous présenter en quelques mots les activités de VINCI Energies et de VINCI Facilities au sein du groupe VINCI ?**

Le Groupe VINCI est divisé en deux grands pôles que sont VINCI Concessions et VINCI Contracting. Au sein de ce dernier, VINCI Energies est, après VINCI Construction, la deuxième plus importante division en termes d'effectifs (65 000 collaborateurs) comme de chiffre d'affaires (10,2 milliards d'euros en 2015, dont la moitié réalisée en France). En France, VINCI Energies compte plusieurs marques : **Axians** est la marque de VINCI Energies dédiée aux solutions ICT (*information and communication technologies*). Elle accompagne ses clients – entreprises privées, secteur public, opérateurs et fournisseurs de services – de la mise en œuvre de leurs infrastructures et services IT jusqu'à leur transformation digitale. **Actemium** est notre marque dédiée au process industriel. Présente tout au long du cycle de vie, Actemium conçoit, réalise et maintient les équipements de production de ses clients, avec pour objectif l'amélioration de leur performance. **Omexom** est

la marque de VINCI Energies spécialisée dans les activités de la production, du transport, de la transformation et de distribution d'énergie électrique. **Citeos**, notre marque lumière et équipements urbains dynamiques, contribue à rendre les villes attractives, sûres et confortables dans le respect de l'environnement. VINCI Energies a par ailleurs une importante activité d'équipements techniques et technologiques d'ensembles immobiliers assurée sous différentes marques, et enfin des solutions de *facility management* qui conjuguent maintenance multitechnique, exploitation et services aux utilisateurs sous la marque VINCI Facilities, que je dirige en Île-de-France pour les secteurs de l'immobilier d'entreprise, des entreprises de services et des organismes d'État.

**Le secteur du bâtiment est de loin le premier poste de consommation d'énergie en France. Quels sont selon vous les principaux leviers à actionner pour réduire cette part ?**

La consommation d'énergie dans les bâtiments résidentiels et tertiaires représente en effet 45 % de l'énergie



consommée en France, loin devant les transports (33%) et l'industrie (19%).<sup>1</sup> L'amélioration de l'isolation et le remplacement des équipements obsolètes particulièrement énergivores sont des leviers importants en vue de réduire cette proportion. Mais il est également essentiel de conjuguer les équipements de régulation intelligente dont dispose un bâtiment avec un contrat d'engagement de longue durée de l'exploitant : trop souvent, les projets de réhabilitation

se caractérisent par une rupture entre le financeur des travaux et le financement du coût d'exploitation global de l'ensemble immobilier, avec pour conséquence que les équipements de régulation sont soit insuffisants, soit verrouillés par l'installateur, soit pertinents mais sous-utilisés.

Demander à celui qui installe l'équipement de s'engager sur une garantie des charges et notamment une garantie énergétique permet de coupler au système de régulation une démarche de gestion énergétique humaine, qui détecte les anomalies du système et lance des actions correctives au quotidien. À ces deux leviers – système de régulation, *energy management* humain – s'en ajoute un troisième : la sensibilisation des occupants. En réalisant une moyenne sur l'ensemble des projets que nous avons menés, nous nous sommes aperçus qu'un bon travail sur ces trois leviers permettait de réduire la consommation énergétique d'environ 30%. Mais ce chiffre très significatif s'obtient dans la durée et

non en une année. C'est ce qui m'incite à plaider pour des contrats longs avec les opérateurs exploitants, au lieu des contrats de un à trois ans qui sont presque la norme aujourd'hui et qui n'incitent personne à s'engager dans un travail technique et humain important pour générer des gains solides dans la durée.

Aujourd'hui, le vivier d'économies réalisables réside autant dans le remplacement des installations

techniques que dans l'évolution des comportements humains, d'où l'importance de la sensibilisation des occupants. Un occupant qui est prévenu qu'il risque d'avoir un peu froid ou un peu chaud le tolèrera beaucoup mieux s'il a été bien informé. Or, cet occupant participe directement à la bonne régulation du bâtiment, puisqu'il a les moyens d'intervenir, par exemple sur le réglage des thermostats. Ce levier puissant implique de s'inscrire dans une dynamique d'animation, en présentant des tableaux de bord, en montrant les progrès réalisés

**«À ces deux leviers – système de régulation, gestion humaine de l'énergie – s'en ajoute un troisième : la sensibilisation des occupants. En réalisant une moyenne sur l'ensemble des projets que nous avons menés, nous nous sommes aperçus qu'un bon travail sur ces trois leviers permettait de réduire la consommation énergétique d'environ 30 %»**

<sup>1</sup> Source : Service de l'Observation et des Statistiques du ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer (2015).

sur la durée, **en informant les utilisateurs des résultats de leurs efforts.**

C'est indispensable dans un contexte où nombre de collaborateurs y voient une forme de *greenwashing* et ne sont pas convaincus que leur vigilance et leurs petites concessions ont été d'une quelconque utilité.

Cette démarche fait partie de l'offre de services de VINCI Facilities, mais si certains clients pionniers se montrent intéressés par cette dimension d'animation du site autour des économies d'énergie, d'eau, etc., il faut bien admettre qu'elle est rarement demandée en priorité.

**Quel regard portez-vous sur la smart city, qui marque le passage à une réflexion à l'échelle du quartier voire de la ville ?**

Sur ce sujet, je pense qu'il y a d'importants progrès possibles en termes de gestion des flux. La réduction des coûts énergétiques à une échelle globale passe en effet notamment par la question des transports. Si l'on prend l'exemple d'un quartier d'affaires comme celui de la Défense, si les grandes entreprises parvenaient à s'entendre sur un planning d'horaires d'arrivée en léger décalé pour leurs salariés, la fluidité des grands axes de transports en commun s'en trouverait fortement améliorée. La gestion des flux est à mon sens l'un des sujets primordiaux de la ville intelligente, qui relève de la bonne articulation entre l'action sur les comportements

et le déploiement d'infrastructures technologiques.

Sur la question de l'énergie, il existe bien sûr des approches du type *smart grid* pour optimiser dans le temps les pics de consommations.

**Opérer aux moments opportuns un effacement d'un immeuble permet de réguler la demande en énergie à l'échelle d'un quartier,** en jouant sur le fait que les immeubles peuvent avoir des besoins décalés dans le temps. Une entreprise de VINCI Energies, **Smart Grid Energy**, offre de telles possibilités surtout

à des clients industriels mais pourrait tout à fait le faire pour des quartiers. À mon sens, ce qui fait aujourd'hui défaut est un pilote, entièrement dédié à ce sujet sur un territoire donné, qui soit en mesure de coordonner le distributeur d'énergie et les gestionnaires des immeubles concernés, afin de dépasser le stade des réflexions et des déclarations d'intention. Les utilisateurs devraient également être informés, car ils sont potentiellement impactés. Si l'on décide de ne pas lancer tous les groupes de climatisation à la même heure pour lisser les pics de consommation, il est important que les occupants des immeubles en connaissent la raison afin de pouvoir supporter un léger inconfort limité dans le temps. L'augmentation future du coût de l'énergie devrait susciter l'impulsion qui fait un peu défaut aujourd'hui.

**« La gestion des flux est à mon sens l'un des sujets primordiaux de la ville intelligente, qui relève de la bonne articulation entre l'action sur les comportements et le déploiement d'infrastructures technologiques. »**

**VINCI Energies a pris part à la rénovation de plusieurs tours du quartier d'affaires de la Défense. Le gain énergétique a-t-il pu être chiffré ?**

Là encore, la rupture entre équipementiers, exploitants et financeurs rend extrêmement complexe la comptabilisation du gain énergétique issue d'une rénovation, même s'il est évident que ce gain existe. L'écosystème des acteurs de la construction (bureau d'études, architectes, investisseurs, promoteurs) reste largement déconnecté de celui des gestionnaires et des exploitants à qui ils passent rapidement la main dès la réception du projet. Il existe cependant un protocole international baptisé IPMVP (*International Performance Measurement and Verification Protocol*) qui permet de mesurer le gain réalisé suite à une opération de réhabilitation. VINCI Facilities dispose de son côté d'un outil baptisé Hub Energy qui sait notamment calculer automatiquement ce gain en continu dans le cadre de contrats d'*energy management*.

D'une manière générale, la lutte contre l'obsolescence est un enjeu et un marché important pour nous, ce que reflètent nos offres sur la rénovation, avec des garanties de charges, notamment au niveau de la consommation énergétique, sur la phase d'exploitation post-rénovation. Nous parvenons à la déployer chez un certain nombre de clients, mais force est de constater un certain conservatisme dû à l'habitude prise d'un cloisonnement entre la phase de conception/installation et celle de l'exploitation.

**En 2015, VINCI Facilities a lancé l'initiative « Smart Building Lab ». Quel est son objectif ?**

L'objectif de « Smart Building Lab », lancé en mai 2015, était de créer une dynamique de progrès en associant trois clients sur des ateliers de conception d'innovation. Chaque client travaille sur son propre site, mais tous adoptent la même méthodologie avec pour objectif de développer l'intelligence de leur bâtiment, en associant la direction immobilière, les exploitants et les occupants et en mobilisant les nouveaux outils digitaux. **Travailler pour son propre bénéfice mais partager les idées ayant émergé et les résultats obtenus créent une dynamique inter-entreprises, dans un souci constant de mise en œuvre opérationnelle rapide.** Nous avons travaillé sur un immeuble à Tours (Indre-et-Loire) où nous avons notamment augmenté et déporté la Gestion Technique du Bâtiment (GTB) pour la suivre de manière plus fine et agir en temps réel sur la régulation. Nous avons aussi développé une application permettant aux collaborateurs d'avoir une indication des places de parking disponibles dans les différents parcs de stationnement de l'entreprise.

Je dirais en conclusion que beaucoup d'innovations et de projets intéressants émergent depuis quelques années s'agissant de mettre en œuvre des innovations au service du *smart building* et de la *smart city*. Les derniers succès ont conjugué trois facteurs de réussite : **un effort important d'animation entre les acteurs impliqués, des moyens bien dimensionnés pour ajuster le projet sur le terrain, et un laps de temps réduit entre la formulation du projet et la mise en œuvre effective.** ■

**30 %**

*Le gain énergétique moyen qui peut être réalisé sur un immeuble de bureaux grâce à l'orchestration d'un bon outil de régulation ouvert, de l'excellence des équipes techniques et de la sensibilisation des occupants.*

## Entretien avec Nicolas Buchoud

Président du Cercle Grand Paris  
de l'Investissement Durable, Paris

*Urbaniste et historien, Nicolas Buchoud est président du think tank métropolitain Cercle Grand Paris de l'Investissement Durable. Il est associé de Renaissance Urbaine, le cabinet de conseil stratégique qu'il a fondé en 2006. Il a une pratique éprouvée du secteur public et des réseaux professionnels et d'investisseurs. Il a contribué à de nombreuses publications françaises et internationales sur les mutations urbaines contemporaines. À l'occasion de cet entretien, il expose sa vision de la place du développement durable dans le projet métropolitain, en analysant le rôle des acteurs privés et notamment de la filière immobilière dans la construction d'un Grand Paris durable.*



**Pourriez-vous remettre en perspective la place accordée aux enjeux du développement durable en général et aux enjeux environnementaux en particulier dans le projet du Grand Paris ?**

Lancé en 2007-2008, le projet du Grand Paris devait permettre de créer la première métropole «post-Kyoto»<sup>1</sup>. Les dix équipes retenues au titre de la consultation internationale sur le Grand Paris se sont attachées à faire des questions environnementales un moteur de développement des territoires. Biodiversité, relations ville/nature, place de l'eau dans la ville, affirmation des principes de l'économie circulaire, réduction des îlots de chaleur et des émissions de gaz à effet

de serre, efficacité énergétique des bâtiments et des systèmes urbains ont été au cœur des réflexions et des propositions architecturales et d'aménagement. Ces travaux attestent d'une prise en compte poussée de ces enjeux essentiels à toutes les échelles - depuis la végétalisation diffuse des quartiers résidentiels jusqu'à l'échelle de la métropole et des corridors urbains. Ces visions prospectives de la ville écologique ont eu comme point commun de conceptualiser la renaturation des espaces périurbains et le traitement des interfaces entre espaces bâties et non bâties. Pour autant, la prise en compte du développement durable ne s'est pas limitée à la question de la place de la nature. La plupart des équipes ont proposé de

<sup>1</sup> Signé en 1997, le protocole de Kyoto est entré en vigueur en 2005.

renforcer l'armature polycentrique de l'agglomération parisienne, gage d'économies de déplacements et de bassins de vie et d'emploi plus équilibrés. D'autres ont travaillé sur l'évolution des modes de transports individuels et collectifs (voiture électrique, mobilité connectée, etc.). Dans un foisonnement d'idées neuves, l'agglomération parisienne a été pensée comme un vaste écosystème physique et social dont on a cherché à explorer tout le potentiel de transformation, à grande échelle et dans la longue durée, sans oublier quelques projets emblématiques comme «Central Park à la Courneuve» ou la «forêt d'un million d'arbres» au nord du Grand Paris.

La dynamique du Grand Paris a été d'autant plus fructueuse que la région Île-de-France élaborait en parallèle son schéma directeur (SDRIF), avec des objectifs de maîtrise de l'urbanisation sur le long terme. Avec le Grand Paris, mais aussi le Grenelle de l'Environnement, le lancement du Plan Bâtiment Durable et la loi Grenelle 2 qui a permis la création des trames vertes et bleues, nous avons assisté à une convergence inédite des débats et des enjeux environnementaux, de biodiversité, d'énergie, d'aménagement, de construction et d'investissement dans le territoire métropolitain. La Conférence de Paris de 2015 sur le climat (COP21) a également constitué un puissant vecteur de mobilisation publique, privée et citoyenne.

**«Avec le Grand Paris, mais aussi le Grenelle de l'Environnement, le lancement du Plan Bâtiment Durable et la loi Grenelle 2 qui a permis la création des trames vertes et bleues, nous avons assisté à une convergence inédite des débats et des enjeux environnementaux, de biodiversité, d'énergie, d'aménagement, de construction et d'investissement dans le territoire métropolitain.»**

Le projet du métro **Grand Paris Express** est à sa manière la première grande infrastructure écologique métropolitaine. Il doit offrir une alternative viable au tout-automobile. La construction du Grand Paris Express entraînera aussi l'excavation de plus 40 millions de tonnes de terre, générant des opportunités de valorisation paysagère et économique de ces déblais inédites pour la filière du BTP et du paysage.

Au tournant de 2016, les enjeux environnementaux sont revenus au cœur de l'actualité sous l'angle de la pollution atmosphérique. Au-delà des vifs débats qui opposent défenseurs et détracteurs de la fermeture des voies sur berge en rive droite à Paris, il s'agit d'un problème de santé publique majeur et d'un enjeu éminemment métropolitain.

Devant les obstacles institutionnels qui ralentissent aujourd'hui le développement de la Métropole du Grand Paris, il faut faire confiance à la société civile. Au sein du Cercle Grand Paris,

nous travaillons avec de nombreux acteurs au croisement de l'énergie, de l'aménagement et de l'environnement. Avec le **Conseil international de la biodiversité dans l'immobilier (CIBI)**, l'**Agence parisienne du climat (APC)** ou l'**institut Efficacity**, par exemple, nous cherchons à bâtir des ponts entre développement économique et développement durable. Pour affirmer le **leadership** du Grand Paris en matière

de ville et d'investissement durable, des démarches de co-production bien structurées associant la société civile et les pouvoirs publics sont plus que jamais indispensables.

***Vous avez plaidé pour une RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) métropolitaine. En quoi pourrait-elle être un élément de solution à cette problématique ?***

En 2014, le Cercle Grand Paris s'est saisi de l'idée d'une « RSE métropolitaine » après avoir constaté que l'impulsion de la société civile dans la mise en œuvre du Grand Paris était insuffisante. Le croisement entre les membres issus du monde économique et de grands acteurs des solidarités en réseaux, comme Caritas France, la Société de Saint-Vincent-de-Paul ou Habitat et Humanisme, a été un facteur essentiel. L'urgence de répondre autrement aux déséquilibres territoriaux de plus en plus marqués à l'échelle du Grand Paris est au cœur de notre ADN. Il nous a donc semblé important de soulever la question du rôle des acteurs sociaux et des acteurs économiques comme catalyseurs de la transformation écologique, sociale et environnementale des territoires, dans un nouvel équilibre avec les institutions et en particulier les collectivités locales. En effet, construire la métropole de demain implique de mieux tenir compte des décisions prises par les acteurs privés, et notamment les entreprises,

dans leurs relations avec les territoires, en matière d'insertion, d'innovation ou encore d'environnement. Ces décisions peuvent être très simples et locales, par exemple une entreprise qui déploie un plan de déplacement prévoyant des vélos pour rallier la gare la plus proche.

Nous avons engagé une étude visant à identifier et quantifier l'ensemble des mesures des entreprises de l'indice boursier SBF 120 relevant de leur politique RSE. Les premiers résultats ont été plus que prometteurs. Il est en effet ressorti que ces initiatives dispersées, une fois additionnées, représentaient plusieurs milliards d'euros d'investissement et impliquaient plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs et de parties prenantes, souvent volontaires. Mais en l'absence de vision métropolitaine, la RSE demeure un enjeu local ou un enjeu d'entreprise, au lieu de devenir un enjeu économique de niveau métropolitain. La France dispose d'un cadre législatif et réglementaire en matière de reporting extra-financier des entreprises particulièrement élaboré. À l'échelle internationale, nous disposons d'une expertise et d'une légitimité reconnues. Nous sommes aujourd'hui plus que jamais convaincus que le développement et l'investissement durables sont inséparables. Le cadre métropolitain est idéal pour faire la jonction entre des problématiques globales et leur mise en œuvre opérationnelle.

**« Construire la métropole de demain implique de mieux tenir compte des décisions prises par les acteurs privés, et notamment les entreprises, dans leurs relations avec les territoires, en matière d'insertion, d'innovation ou encore d'environnement. »**

Il s'agit de dépasser la situation actuelle. Sur les questions écologiques et environnementales, sur l'évolution du rapport au travail et des modes de vie, ou encore sur les questions d'insertion et de solidarité, l'Île-de-France est le théâtre de dizaines de milliers d'initiatives, insuffisamment interconnectées. La course à l'innovation tous azimuts que mènent les territoires doit se traduire par l'avènement d'une société plus énergique, la construction du bien commun, l'amélioration de la qualité du service rendu.

Nous plaidons pour **la consolidation à l'échelle métropolitaine du potentiel économique et social de la société civile**, levier puissant pour une métropole plus durable. Nous plaidons pour la transposition du concept et des outils du Pacte Mondial<sup>2</sup> nés à la fin des années 1990, à l'échelle des métropoles. Nous pensons que le Grand Paris dispose de tous les atouts pour jouer un rôle pionnier en ce sens. Nous travaillons d'ailleurs depuis plusieurs mois avec des chercheurs du MIT MetroLab sur cette question qui sera au cœur du forum annuel du Cercle Grand Paris au mois de juin 2017.

### **Quelle est selon vous la place de la filière immobilière dans la construction du Grand Paris ?**

Nous avons récemment plaidé pour «ré-enchanter» l'industrie immobilière dans le Grand Paris. Cela peut sembler paradoxal, sachant que les indicateurs macro-économiques et les témoignages des professionnels montrent que le marché de la

construction résidentielle comme celui de l'immobilier tertiaire se portent bien. Pourtant, **investisseurs et promoteurs restent averses au risque. Ils s'aventurent peu sur des territoires considérés comme hors marché, où les calculs de rentabilité sont incertains.** L'industrie immobilière constitue à l'évidence l'un des principaux ressorts de l'économie métropolitaine. Cela représente des dizaines de milliers de professionnels et plusieurs dizaines de milliards d'euros d'investissements chaque année. Mais l'industrie immobilière est confrontée aux mutations de la société, aux mutations du travail, à la fragmentation des territoires métropolitains.

Après le temps des *smart buildings* il y a quelques années, le temps de l'innovation semble venu. En dépit de certaines outrances, cela témoigne de mutations profondes. D'abord, **de grandes entreprises du secteur ont créé de toutes pièces des départements leur permettant d'être financeurs ou co-financeurs d'opérations, et donc d'assumer une part du risque de l'aménagement et pas seulement de la promotion.** Compte tenu de leurs capacités de financement, cette évolution n'a rien d'anodin. Ensuite, nombre de sociétés ont progressivement développé de nouveaux produits immobiliers qui rencontrent un vif succès ou créé des filiales «Grand Paris» ad hoc, ce qui traduit un dynamisme évident de la profession. Enfin, les modes de dialogues entre les opérateurs publics d'aménagement et les acteurs privés ont sensiblement évolué et marquent un engagement accru de ces derniers.

---

<sup>2</sup> Initiative de l'Organisation des Nations Unies (ONU) lancée en 2000, le Pacte Mondial vise à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable, sur les questions ayant trait aux droits de l'homme, aux normes de travail, à la lutte contre la corruption, etc.

Des appels à projets d'un nouveau genre ont vu le jour. L'opération « Réinventer Paris » a recueilli plus de 800 candidatures. Plus récemment,

**« “Inventons la Métropole” contribue à mettre en avant des territoires et des secteurs de projet jusque-là hors du radar des acteurs de l'industrie immobilière. D'une manière générale, le Grand Paris devrait favoriser l'attrait des investisseurs pour développer des actifs dont la rentabilité immédiate restera limitée, mais qui seront rentables à plus longue échéance. »**

le président de la Métropole du Grand Paris a fait part de sa satisfaction devant le nombre élevé des réponses à l'appel à projet « Inventons la Métropole » lancé au printemps 2016, soit 425 dossiers déposés pour le développement d'une soixantaine de sites. Après le temps des idées et des concepts, en dépit d'une gouvernance métropolitaine complexe, le Grand Paris entre désormais dans une dimension opérationnelle. On voit émerger nombre de projets intéressants, notamment sur le territoire de la communauté d'agglomération de Plaine Commune ou le long du Canal de l'Ourcq (Seine-Saint-Denis).

« Inventons la Métropole » contribue aussi à mettre en avant des territoires et des secteurs de projet jusque-là hors du radar des acteurs de l'industrie immobilière. D'une manière générale, le Grand Paris devrait favoriser l'attrait des investisseurs pour développer des

actifs dont la rentabilité immédiate restera limitée, mais qui seront rentables à plus longue échéance, compte tenu notamment du déploiement du Grand Paris Express.

Il ne faudrait pas non plus basculer dans l'excès inverse et s'imaginer qu'il y aura autant de nouveaux quartiers tertiaires que de gares du Grand Paris Express. Si cette vision a pu émerger il y a quelques années, on en est largement revenu aujourd'hui. En 2013 déjà, l'Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise (ORIE) avait publié un rapport dont l'une des principales conclusions était que l'équation « une gare, un quartier tertiaire mixte » était illusoire. Une clarification s'est progressivement opérée. Seul un nombre réduit de gares sont aujourd'hui considérées comme porteuses de réelles opportunités d'investissement, même si les observateurs et acteurs du marché immobilier s'accordent à dire qu'à l'heure actuelle, l'effet de la ligne 15 du Grand Paris Express, la première qui sera inaugurée (en 2022), ne se fait pas encore sentir.

Enfin, il ne faudrait pas oublier que la production tertiaire à l'échelle Grand Paris n'a cessé de se concentrer depuis plus d'une dizaine d'années. En 2016, les mises en chantier d'immobilier tertiaire ont eu lieu à plus de 90 % à Paris et dans les quartiers d'affaires de l'Ouest, y compris la Défense<sup>3</sup>. Rares sont les opérateurs qui ont pris le risque de développer des projets d'envergure dans des territoires périphériques et mixtes.

**Nomadisme, incubateurs, start-ups, coworking... Ces concepts très présents vont-ils transformer la manière de concevoir et d'occuper les immeubles de bureau ?**

On a parfois l'impression que l'économie dans son ensemble, ainsi que les collectivités et les territoires, devraient être gérées en mode «start-up». Le mécanisme économique qui prévaut dans les investissements dans la nouvelle économie, à savoir celui de la duplication ou *scaling-up*, est pourtant difficilement transposable en matière de développement urbain.

La Ville de Paris ambitionne d'être l'une des principales places mondiales de production d'incubateurs, d'espaces de coworking, etc., mais les espaces de coworking lancés en deuxième voire en troisième couronne et qui n'ont pas fonctionné attestent que le modèle n'est pas déclinable à l'infini.

Pour autant, la société dans son ensemble évolue. Les schémas de mobilité se diversifient. Dans la conception et la gestion des bureaux, l'association de bureaux individuels, d'*open spaces* et d'espace de coworking dans un même bâtiment voire sur un même plateau, se développe. **De nouveaux produits immobiliers tertiaires apparaissent, avant-garde d'une nouvelle génération**

**« Les espaces de coworking lancés en deuxième voire en troisième couronne et qui n'ont pas fonctionné attestent que le modèle n'est pas déclinable à l'infini. »**

**de lieux de travail plus collaboratifs.**

D'autres pistes restent à explorer, comme celle de la mobilisation de la finance solidaire pour la construction de logements et plus généralement, la mobilisation de financements issus de l'investissement social et responsable pour bâtir l'immobilier de demain.

En conclusion, nous voudrions souligner que si l'attractivité et le dynamisme de la métropole parisienne sont incontestables, **la volonté de conforter le rang mondial de Paris amène à développer une stratégie d'attractivité fondée sur l'idée que les principaux concurrents sont Londres, New York, Tokyo ou Shanghai...**

Sommes-nous pourtant certains que l'équation «big is beautiful» est la seule valable? Plus les systèmes métropolitains sont grands et complexes, plus ils représentent d'opportunités, mais plus ils sont difficiles à gouverner efficacement. Nous plaidons pour un meilleur équilibre entre compétitivité mondiale et développement raisonné de la région capitale.

Le Grand Paris donnera-t-il naissance à des tours Majunga, Carpe Diem ou Triangle dans le Val-de-Marne ou en Seine-Saint-Denis? Rien n'est moins certain. Mais l'immobilier peut fortement contribuer à la résilience et à la durabilité du Grand Paris. ■



## Pour en savoir plus

### **«Inventons la Métropole du Grand Paris»**

*Dans la droite ligne du concours «Réinventer Paris» imaginé en 2015, l'appel à projets international «Inventons la Métropole du Grand Paris» a été lancé en février 2016 par la Métropole du Grand Paris (MGP), moins de deux mois après son entrée en fonction. Dans un premier temps, 75 maires d'Île-de-France se sont prêtés au jeu en proposant pas moins de 112 terrains dont ils maîtrisaient le foncier, et qu'ils avaient identifiés comme aptes à accueillir des projets urbains innovants. Dans un second temps, Patrick Ollier, Président de la MGP, a dévoilé le 10 octobre 2016 les 59 de ces sites qui ont été retenus, pour un total de près de 225 hectares: anciens forts militaires, dents creuses, friches industrielles, etc. Promoteurs, architectes, urbanistes, investisseurs, économistes ont alors été invités à se constituer en équipes pour soumettre des projets urbains innovants pour ces différents sites.*

*A la clôture des candidatures, le 13 janvier 2017, 420 groupements d'entreprises avaient déposé un dossier, soit une moyenne supérieure à 7 candidatures par site. Appelés par le cahier des charges à «rivaliser d'idées disruptives sur la mixité des usages, l'architecture et l'urbanisme», ces groupements seront évalués sur leur respect des principes édictés par le règlement de la consultation: exemplarité énergétique, réponse aux besoins franciliens en logements, contribution au dynamisme économique de la métropole et, plus généralement, à son caractère innovant, durable, solidaire et intelligent.*

*Les lauréats, qui seront dévoilés à l'automne 2017, auront à charge d'acquérir le foncier et de financer eux-mêmes les projets qui y verront le jour. Ces derniers, pensés comme autant de concrétisation de l'identité métropolitaine, sont nombreux à être localisés à proximité des futures gares du Grand Paris Express (GPE), et participeront du dynamisme et de la mixité de ces quartiers en devenir.*

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

## **Le marché francilien des bureaux : quel bilan pour l'année 2016 ?**

Début 2017, BNP Paribas Real Estate, en lien avec Immostat, a communiqué sur son analyse du marché des bureaux franciliens en 2016 et sur ses prévisions pour 2017, qui viennent confirmer la très bonne santé de ce marché signalée par l'ensemble de ses observateurs.

*La demande placée a porté sur 2,4 millions de mètres carrés à l'échelle de l'Île-de-France, soit une progression de 7% par rapport à 2015. Ce bilan très positif est notamment à mettre au crédit des grands utilisateurs, puisque pas moins de 12 transactions supérieures à 20 000 m<sup>2</sup> ont été recensées, notamment à la Défense, avec la Compagnie de Saint-Gobain sur 49 000 m<sup>2</sup>, ou RTE sur 40 500 m<sup>2</sup>. La recherche d'une rationalisation des coûts immobiliers vient s'ajouter à la problématique de l'ancienneté du parc de bureaux francilien pour expliquer cette appétence des grands utilisateurs pour des surfaces neuves.*

*Le Quartier Central des Affaires (QCA) dans Paris intra-muros conserve son exceptionnelle attractivité, concentrant 18% des transactions. Le loyer moyen pour les bureaux neufs s'y établit à 700 euros/m<sup>2</sup>, bien au-dessus du quartier d'affaires de la Défense (510 euros/m<sup>2</sup>) et à plus forte raison de la moyenne régionale (430 euros/m<sup>2</sup>). Le taux de vacance y est extrêmement faible (3,5%), alors qu'il grimpe à 12,2% dans le Croissant Ouest.*

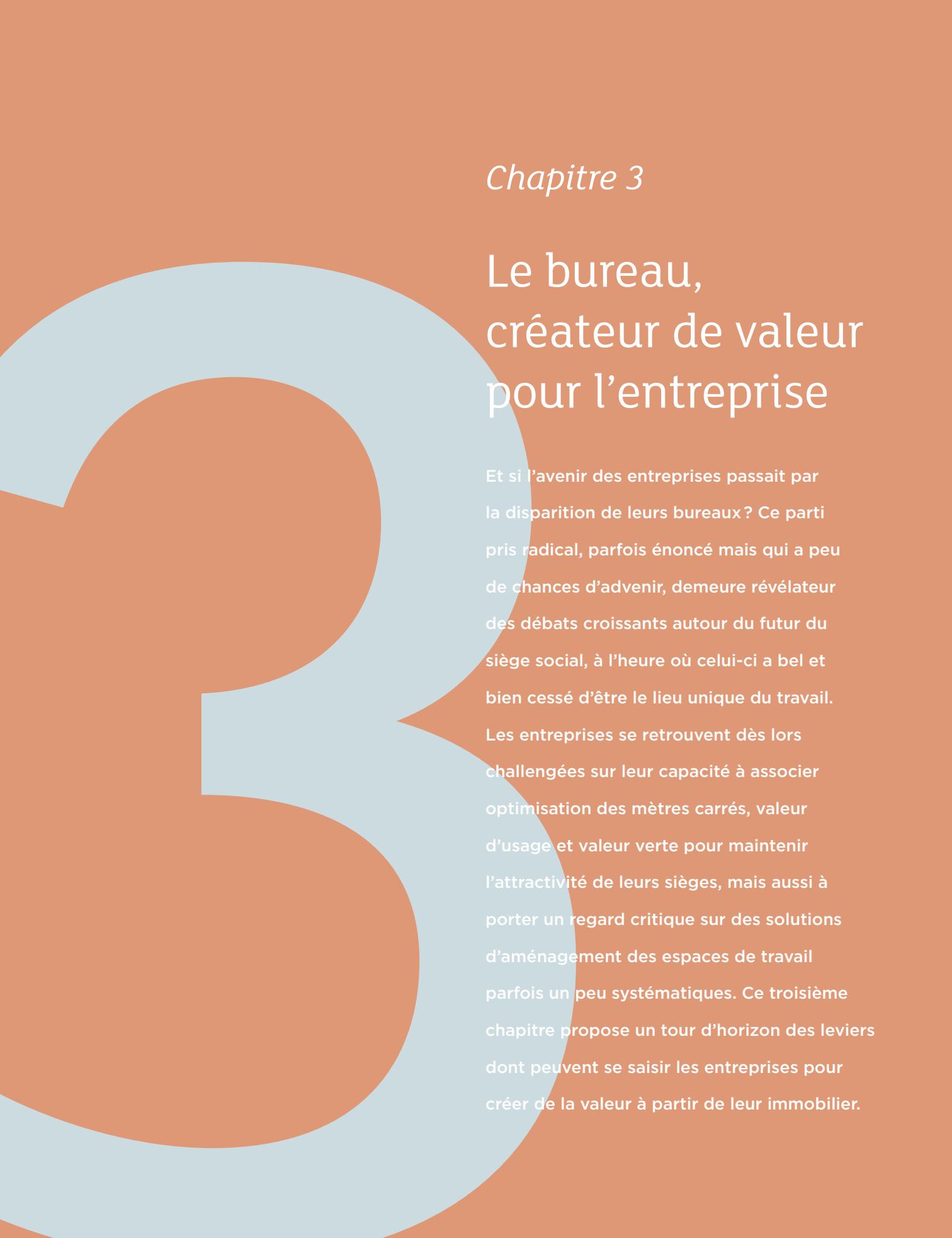
*La tendance en transactions de bureaux franciliens est la même pour 2017 avec un objectif de 2,5 millions de m<sup>2</sup> grâce à un encours prometteur en grandes surfaces et à un très bon rechargement des recherches entre 1000 et 5 000 m<sup>2</sup>, selon BNP Paribas Real Estate. Le caractère vieillissant de nombreux immeubles, facteur d'un fonctionnement de moins en moins compétitif, associé à une bonne compétitivité des valeurs locatives à la périphérie de Paris, pourraient d'ailleurs pousser d'autres entreprises au déménagement.*

*Quant à un éventuel effet positif du Grand Paris Express (GPE), il est encore peu perceptible du côté des utilisateurs. Avec un premier tronçon inauguré seulement en 2022 (ligne 15 sud), on n'observe pas, à l'heure actuelle, une réorientation de la demande en fonction des sites d'implantations des futures gares de ce nouveau métro. Néanmoins, les investisseurs se montrent très attentifs au projet, étudiant des prises de positions dans de nombreux secteurs.*



## *Chapitre 3*

# Le bureau, créateur de valeur pour l'entreprise



Et si l'avenir des entreprises passait par la disparition de leurs bureaux ? Ce parti pris radical, parfois énoncé mais qui a peu de chances d'avvenir, demeure révélateur des débats croissants autour du futur du siège social, à l'heure où celui-ci a bel et bien cessé d'être le lieu unique du travail.

Les entreprises se retrouvent dès lors challengées sur leur capacité à associer optimisation des mètres carrés, valeur d'usage et valeur verte pour maintenir l'attractivité de leurs sièges, mais aussi à porter un regard critique sur des solutions d'aménagement des espaces de travail parfois un peu systématiques. Ce troisième chapitre propose un tour d'horizon des leviers dont peuvent se saisir les entreprises pour créer de la valeur à partir de leur immobilier.

## Ont participé à ce chapitre :

### **Thierry Laroue-Pont**

MRICS, Président du Directoire  
de BNP Paribas Real Estate, Paris

### **Françoise Bronner**

Chercheur en organisation et espace de travail,  
Co-fondateur de Future Centers & Project Spaces, Paris

### **Raphael Gielgen**

Directeur de la recherche et de la détection  
de tendances de Vitra, Bâle, Suisse

### **Simon Labussière**

Chargé de recherches à la Chaire Immobilier et  
Développement Durable de l'ESSEC Business School,  
Cergy-Pontoise, France

### **Benjamin Mercuriali**

Directeur de la Valorisation des Actifs et  
du Développement Durable de PERIAL, Paris

### **Patrick Supiot**

Directeur Général de l'Immobilier d'Entreprise  
de VINCI Immobilier, Boulogne-Billancourt, France

### **Dang Tran**

Directeur Général Adjoint de Poste Immo, Paris

### **Catherine Guizol**

Directrice des projets immobiliers de Coca-Cola  
European Partners France, Issy-les-Moulineaux, France

### **Jean-Marc Castaignon**

Directeur immobilier du Groupe Société Générale,  
Fontenay-sous-Bois, France

## L'aménagement des espaces de travail, un sujet surinvesti ?

La conception des espaces de travail au service du bien-être et de la performance des collaborateurs, découlant souvent d'une réflexion sur l'optimisation des mètres carrés, est depuis quelques années un sujet particulièrement médiatisé, qui confirme le rôle de l'immeuble de bureau en tant qu'outil de management. On peut toutefois s'interroger sur une certaine forme de standardisation des solutions d'aménagement privilégiées, avec pour référentiel dominant le modèle organisationnel déployé par les start-ups adeptes du «fun & serious». **Thierry Laroue-Pont**, Président du Directoire de BNP Paribas Real Estate et **Raphael Gielgen**, Directeur de la recherche de Vitra, décryptent les motivations qui sous-tendent toute démarche de *workplace management*. Chercheur en organisation des espaces de travail, **Françoise Bronner** pointe à la fois les différences culturelles qui subsistent entre les pays sur ces questions, et la généralisation de certaines solutions d'aménagement considérées comme universellement transposables. Enfin, **Simon Labussière** analyse les attentes de la jeune génération concernant leurs futurs espaces de travail.

### Entretien avec **Thierry Laroue-Pont** MRICS, Président du Directoire de **BNP Paribas Real Estate**, Paris

Directeur général délégué de BNP Paribas Real Estate depuis 2012, Thierry Laroue-Pont en est devenu le Président du Directoire en juillet 2014. En tant que dirigeant d'une entreprise dont les métiers couvrent aussi bien la promotion que la transaction, le conseil, l'expertise, le property management et l'investment management, il dispose d'un point de vue unique sur les attentes du marché vis-à-vis des immeubles de bureaux. Dans cet entretien, il revient sur les mutations à l'œuvre au sein de ce segment du marché, ainsi que sur les défis qui attendent le parc tertiaire parisien, caractérisé par son ancienneté.



**D'une manière générale, comment le siège social de l'entreprise peut-il être créateur de valeur pour celle-ci ?**

Le siège social est la première vitrine de l'entreprise, que ce soit auprès de ses clients ou de ses collaborateurs. Il reflète la philosophie d'un groupe et constitue un levier de communication puissant pour faire adhérer à la marque et attirer les talents. En effet, **un siège social bien pensé et bien aménagé est un accélérateur de recrutement et de fidélisation des collaborateurs.** À une époque où la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle est de plus en plus poreuse, les salariés cherchent à améliorer leur qualité de vie. En facilitant la vie des collaborateurs, l'entreprise augmente leur satisfaction et donc le plaisir d'aller au travail.

Le siège social doit aussi être perçu comme une vitrine pour l'innovation. C'est d'autant plus vrai pour les acteurs de l'immobilier dont les sièges sociaux viennent démontrer l'expertise et les savoir-faire innovants de l'entreprise.

**Quelles sont les principales mutations à l'œuvre dans l'immobilier tertiaire qui contribuent à modeler l'immeuble de demain ?**

Le facteur majeur qui contribue à remodeler l'immeuble de demain, c'est principalement l'évolution des modes de travail. Le modèle « classique » de l'espace de travail ne répond plus aux nouvelles attentes des utilisateurs. Le télétravail, la mobilité et le nomadisme

nous poussent à repenser les espaces. De plus en plus, en entreprise -et plus particulièrement dans les sièges sociaux- se développent une multitude d'espaces différents. **On voit notamment se développer des espaces de convivialité, d'échanges informels, de concentration, l'objectif principal étant de permettre au collaborateur de travailler davantage en mode projet.**

Les nouveaux espaces de travail ne se traduisent pas nécessairement par des sièges sociaux plus grands, mais par une réorganisation des espaces pour permettre une plus grande efficience:

**« Les nouveaux espaces de travail ne se traduisent pas nécessairement par des sièges sociaux plus grands, mais par une réorganisation des espaces pour permettre une plus grande efficience. »**

des espaces jusqu'alors non utilisés à plein (espaces de circulation, paliers d'ascenseurs, etc.) servent désormais d'espaces d'échanges et de convivialité et favorisent ainsi une meilleure communication entre les services et les équipes. Le poste de travail est dépersonnalisé et le concept de

*flex office* prend désormais toute sa dimension.

L'exemple de l'immeuble Unicity à Levallois-Perret (Hauts-de-Seine) illustre parfaitement cette évolution des espaces de travail. Avec **2114 postes de travail physiques pour 2600 collaborateurs** et 300 salles de réunion, l'immeuble s'inscrit complètement dans la tendance du *flex office* avec un taux de foisonnement de 81%. Ce taux a été défini après une étude minutieuse du taux d'occupation moyen des bureaux et des salles de réunion sur une période donnée. Il a été constaté un **taux de présence moyen dans les bureaux de 65 %.**

Grâce aux exemples des acteurs de la Net économie (Google, Criteo), les investisseurs sont moins réticents aux nouveaux modes de travail et les utilisateurs très demandeurs de nouveaux services. L'état d'esprit a changé, c'est ça la révolution. On voit notamment la restauration se réinventer avec une offre plus diversifiée. Des restaurants d'entreprise se situent désormais en étage, à l'image de l'immeuble Ecowest à Levallois-Perret (Hauts-de-Seine) qui prévoit une partie de son offre de restauration au huitième étage, offrant ainsi à ses collaborateurs une vue imprenable sur la Seine.

Pour faciliter la vie des collaborateurs et rendre leur journée plus agréable,

les nouveaux sièges sociaux intègrent de plus en plus d'espaces de détente (fitness) et des services à la personne (conciergerie, crèches, etc.). L'opération Citylights à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine) en est un bon exemple avec ses cinq restaurants, sa salle de fitness et sa conciergerie.

On voit également les sièges sociaux s'ouvrir sur l'extérieur et ainsi s'intégrer davantage dans leur environnement. Cela se traduit notamment par **le partage des services avec d'autres entreprises ou avec les riverains**. Nous travaillons actuellement sur le projet immobilier Métal 57 à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine) conçu pour être ouvert vers l'extérieur. Ce projet a notamment pour objectif



© VINCENT FILION

Vue du patio de l'immeuble Unicity à Levallois-Perret (Hauts-de-Seine).

d'optimiser l'usage des services qui seront accessibles aux riverains en dehors des heures et jours de travail.

**C'est la fin du bâtiment hors sol.**

En parallèle, et de plus en plus, on se tourne vers le développement de campus végétalisés et de grands espaces verts au sein même des sièges sociaux. Le campus Evergreen du Crédit Agricole à Montrouge (Hauts-de-Seine) en est un bon exemple : construit sur le site d'une ancienne usine de Schlumberger, Evergreen abrite crèches, club de sports et médiathèque dans un cadre verdoyant.

Cette tendance se retrouve dans les immeubles considérés comme plus « traditionnels » avec la création de jardins et de toitures dédiés à l'agriculture urbaine. Coca-Cola Entreprise, implanté dans l'immeuble Noda à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), a ainsi installé un « verger » de 40 m<sup>2</sup> au sein de son siège social (voir entretien avec Catherine Guizol).

**Quelles sont les principales raisons qui poussent les entreprises à déménager ?**

Le critère prioritaire reste très clairement d'ordre économique : **c'est la rationalisation des coûts pour 61% des entreprises de plus de 1000 salariés<sup>1</sup>.** Ainsi, ces entreprises espèrent doper leur compétitivité tout en offrant de meilleures conditions de travail à leurs salariés.

**« Le parc immobilier francilien de bureaux compte plus de 53 millions de m<sup>2</sup> de bureaux, dont seulement 10 % a moins de 10 ans et dont 46 % a plus de 50 ans. C'est un parc vieillissant qui représente un enjeu majeur pour les acteurs de l'immobilier. Il est indispensable de le restructurer pour éviter qu'il ne devienne obsolète. »**

L'un des objectifs également clairement affiché est celui de déménager pour regrouper les équipes. C'est d'ailleurs dans cette dynamique que BNP Paribas Real Estate s'est installé à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) il y a cinq ans. Nous avons souhaité réunir les collaborateurs et les fonctions en provenance de deux sites (Levallois-Perret et le 17<sup>ème</sup> arrondissement de Paris), dans un souci de meilleure collaboration entre les équipes et pour un meilleur partage de l'information et donc des performances améliorées.

Un autre exemple de regroupement réussi est celui d'Unicity, le siège social de l'entreprise Personal Finance à Levallois-Perret (Hauts-de-Seine). Personal Finance Cetelem y a regroupé 2600 collaborateurs qui étaient auparavant répartis sur huit sites différents. Nous l'évoquions tout à l'heure, avec les nouveaux sièges sociaux, les entreprises espèrent renforcer la collaboration et instaurer de nouvelles façons de travailler.

<sup>1</sup> Etude User Insight, BNP Paribas Real Estate, 2016. Interviews réalisées par téléphone du 2 au 9 octobre 2015 auprès de 202 décideurs immobiliers issus de grandes entreprises (89%) ou d'administrations et d'établissements du secteur public (11%). Panel d'entreprises de taille variable, avec 64% de structures de plus de 1000 salariés et 36% de moins de 1000 salariés.

**Le parc immobilier francilien de bureaux est considérable mais plutôt ancien. La migration vers de nouveaux sièges sociaux ne fait-elle pas croître la part des mètres carrés disponibles de seconde main, moins performants et attractifs ?**

C'est vrai, le parc immobilier francilien de bureaux compte plus de 53 millions de m<sup>2</sup> de bureaux, dont seulement 10% a moins de 10 ans et dont 46% a plus de 50 ans<sup>2</sup>. C'est un parc vieillissant qui représente un enjeu majeur pour les acteurs de l'immobilier. Il est indispensable de le restructurer pour éviter qu'il ne devienne obsolète.

On assiste certes à une migration vers de nouveaux bâtiments qui

accueilleront des sièges sociaux. Toutefois, la volonté des entreprises de travailler dans la centralité nous engage également à réhabiliter des bâtiments devenus obsolètes et à **imaginer pour ces bâtiments une réorganisation des mètres carrés pour accueillir de nouveaux usages** et offrir plus de confort aux utilisateurs. Je pense que l'enjeu de l'obsolescence est une véritable opportunité pour les acteurs de l'immobilier, pour démontrer notre créativité et notre capacité à repenser l'immeuble. A nous de la saisir !

Notre plus grande réussite en termes de réhabilitation, c'est l'inauguration de Citylights au printemps 2016. Situé à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine), Citylights est aujourd'hui une

**46 %**

*La part du parc francilien de bureaux qui date de plus de 50 ans, d'après les données de l'Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise (ORIE).*



Vue des espaces de travail de l'immeuble BNP Paribas Real Estate aux Pays-Bas.

<sup>2</sup> ORIE (Février 2016) & Grand Paris Office Crane Survey (Septembre 2015).

signature de l'ouest parisien. **Avec plus de 80 000 m<sup>2</sup> de surface utile, c'est l'une des plus importantes réhabilitations de ces dernières années en France.** C'est aussi l'opération la plus importante et la plus complexe de l'histoire de BNP Paribas Real Estate ! Une réhabilitation, c'est offrir à un bâtiment existant une renaissance. C'est un défi passionnant mais c'est aussi beaucoup plus complexe à réaliser que de construire une nouvelle structure et c'est ici que notre compétence technique en maîtrise d'ouvrage prend toute sa dimension. Nous avons réussi le pari de livrer aux investisseurs et aux utilisateurs un véritable campus d'entreprises à l'architecture et aux services dignes des plus grands immeubles neufs de la capitale. Cette ville dans la ville offre une extraordinaire lisibilité de l'espace, elle bénéficie d'une excellente visibilité aux portes de Paris ainsi que d'une grande accessibilité. Avec l'arrivée en 2022 de la station Pont de Sèvres –Île Seguin du futur métro automatique Grand Paris Express (GPE), Boulogne-Billancourt poursuivra sa mutation vers la ville du 21<sup>ème</sup> siècle, innovante, durable et créative.

Par ailleurs et de plus en plus, il nous faut considérer la réversibilité des bâtiments tertiaires afin de limiter l'augmentation de la part des mètres carrés de seconde main disponibles.

**Un nombre croissant d'acteurs de l'immobilier ouvrent leurs mètres carrés à des incubateurs de start-ups. Quelle valeur ajoutée en retirent-ils ?**

L'*open innovation* permet aux grands groupes de s'ouvrir à l'écosystème des start-ups de manière à mieux collaborer avec ces dernières. C'est un

impératif pour toute entreprise qui ne souhaite pas perdre pied côté innovation. Si l'innovation a longtemps été la chasse gardée des services R&D, l'inventivité des start-ups nous pousse à repenser cette conception et à encourager une coopération plus forte entre start-ups et grandes entreprises. C'est particulièrement vrai pour les start-ups issues du secteur du numérique qui ont une vraie valeur ajoutée. C'est une collaboration gagnant-gagnant qui se met en place : les grands groupes profitent du potentiel d'innovation des start-ups, qui profitent quant à elles du potentiel de croissance des grands groupes. Dans cette démarche d'*open innovation*, **BNP Paribas a développé le programme Innov&Connect**, un programme bancaire qui vise à rapprocher les start-ups des ETI (Entreprises de taille intermédiaire) sur des projets communs. Incubées au «We are Innovation» à Paris, elles bénéficieront de *coachings* intensifs par des mentors, d'un réseau d'experts et d'entrepreneurs et de formations en marketing, comptabilité, financement, *design thinking* ou encore en développement international.

En outre, accueillir des start-ups au sein de son siège social est aussi pour l'entreprise une manière d'optimiser et de rentabiliser les espaces vacants.

**Pensez-vous que le Grand Paris va accroître le panel des implantations possibles extra-muros pour les grandes plates-formes d'entreprises ? L'accessibilité est-elle donc aujourd'hui la problématique dominante ?**

C'est certain, le Grand Paris va venir pousser les frontières du périphérique et améliorer la mobilité des personnes. Avec le Grand Paris Express, Paris va



Vue générale de l'opération Citylights à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine).

doubler son réseau de métro existant permettant ainsi une meilleure accessibilité des territoires franciliens. Cela va permettre de restructurer l'évolution de la région Île-de-France et notamment **d'améliorer les mobilités de banlieue à banlieue**, l'un des problèmes récurrents de la région Île-de-France.

Cela représente autant d'opportunités d'installation de nouveaux sièges sociaux dans des zones qui étaient auparavant mal desservies et qui seront alors facilement accessibles. En effet, **les entreprises à haute valeur ajoutée sont particulièrement sensibles à la question de l'accessibilité des employés et des clients, privilégiant des implantations au cœur des**

**agglomérations ou à proximité des lieux de forte connectivité.** L'appel à projets «Inventons la Métropole du Grand Paris» va permettre de confirmer cette volonté. Au total, ce sont 59 sites sur 225 hectares répartis dans toute l'Île-de-France qui ont été retenus, afin de bâtir la ville innovante, durable et solidaire du 21<sup>ème</sup> siècle.

Les économistes Thierry Mayer et Corentin Trevien ont montré dans une étude que le RER parisien a eu un pouvoir d'attraction sur les investissements, notamment étrangers, et donc sur l'implantation des entreprises. Pour l'ensemble des entreprises, la construction d'une gare RER entraîne un surcroît d'attractivité de 4 à 9%,

ces chiffres allant de 5 à 10% pour les entreprises à capitaux étrangers.<sup>3</sup> Par ailleurs, pour les entreprises, la présence locale de sociétés de services aux entreprises est déterminante pour le choix d'une implantation d'un siège. Or, ces sociétés de services sont plus sensibles à l'existence d'un réseau de transport. **La réalisation du Grand Paris Express aura donc un effet d'agglomération cumulatif.**

D'une manière générale, le Grand Paris, en densifiant le tissu économique, va incontestablement renforcer l'attractivité internationale et la compétitivité de l'Île-de-France et c'est un atout majeur pour séduire les investisseurs nationaux et étrangers. D'ailleurs, les investisseurs

commencent déjà à investir dans de nouvelles zones d'activités économiques. Clichy-Batignolles et les Docks de Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis) sont les premiers quartiers à attirer les investisseurs de moyen et long termes. Il nous appartient donc d'adopter une démarche de pédagogie auprès des investisseurs pour leur démontrer l'impact positif du projet du Grand Paris sur la région Île-de-France.

**« Le RER parisien a eu un pouvoir d'attraction sur les investissements, notamment étrangers, et donc sur l'implantation des entreprises. Pour l'ensemble des entreprises, la construction d'une gare RER entraîne un surcroit d'attractivité de 4 à 9 %, ces chiffres allant de 5 à 10 % pour les entreprises à capitaux étrangers. »**

C'est d'autant plus stratégique à l'heure du Brexit qui vient changer la donne et alors que la compétition entre les différentes métropoles européennes s'accentue. Cela crée de formidables opportunités pour le marché de l'investissement parisien. ■

<sup>3</sup> Mayer T. et Trevien C., 2012, *Transports publics urbains et attractivité internationale, enjeux théoriques et évaluation empirique de l'impact du Réseau Express Régional sur les investissements étrangers en île-de-France*, Société du Grand Paris.

## Entretien avec Françoise Bronner

Chercheur en organisation et espace de travail,  
Co-fondateur de Future Centers & Project Spaces, Paris

*Chercheur en organisation et espace de travail, également journaliste pour la revue Office et Culture, Françoise Bronner étudie l'articulation des modes de travail, des technologies et des espaces dans les processus d'innovation, tout en mettant en lumière l'impact des facteurs comportementaux et culturels. Dans cet entretien, elle revient sur l'influence des espaces de travail sur le bien-être et la performance, soulignant les différents partis pris développés selon les pays.*



**S'agissant des espaces de travail, comment voyez-vous l'articulation entre ces deux leitmotive que sont d'une part, l'idée qu'il faut rapprocher les collaborateurs, leur permettre de se rencontrer, favoriser le mode projet et la sérendipité et d'autre part, l'idée qu'il faut leur permettre de travailler ailleurs qu'au bureau, au nom de la qualité de vie ?**

Dans un monde complexe, incertain, instable, en voie de digitalisation, on se pose, à juste titre, la question de la dématérialisation des activités et donc celle du lieu de leur réalisation. Ce passage à un monde largement numérique est vecteur de nombreuses transformations, pour les entreprises comme pour la société dans son ensemble. Cela dit, même aujourd'hui, je ne peux imaginer qu'une entreprise ne fournisse pas un espace de travail

**« Le passage à un monde largement numérique est vecteur de nombreuses transformations, pour les entreprises comme pour la société dans son ensemble. »**

physique: elle déploie ses activités et ses processus dans des lieux, elle demeure spatialement définie. Ce lieu n'est pas un simple contenant: c'est une ressource au service de l'atteinte des objectifs organisationnels, c'est-à-dire **un outil de management à part entière**. À l'avenir, les environnements de travail seront conçus pour faciliter l'interaction, la collaboration et la co-création, pour attirer et fidéliser les talents, pour favoriser la transmission des connaissances et des savoir-faire, pour optimiser les processus de travail, accélérer prise de décision et mise en œuvre, et bien évidemment pour favoriser la création de valeur ajoutée et l'innovation de rupture. C'est ce qui explique l'intérêt porté à la sérendipité: il est possible de créer les conditions propices à une prise de conscience, à l'ouverture, à un état mental particulier, que j'aime appeler l'état de *flow* ou état de calme pur.

Nombre d'entreprises se sont engagées dans cette voie en créant des aménagements favorisant les rencontres, les échanges, afin qu'ils soient sources d'inspiration. Mais il n'y a aucune garantie: ce n'est pas parce qu'on crée les conditions d'interaction qui semblent optimales que l'idée géniale ou la solution inédite va nécessairement jaillir. Mais naturellement, **certaines lieux seront bien plus fonctionnels et inspirants** que d'autres pour que des groupes et des équipes puissent produire des résultats concrets et durables.

S'agissant du travail flexible, de la mobilité et des tiers-lieux, la capacité d'autonomie est très variable d'une personne à l'autre, en fonction de ses missions mais aussi de sa personnalité. Certaines personnes sont en mesure

d'être «auto-entrepreneuses», à même d'organiser leurs tâches et leur temps, et d'être efficaces en situation d'autonomie, tandis que d'autres ont besoin de structures, d'un modèle organisationnel stable et d'un management de proximité. Que fait-on de ces personnes qui ont besoin d'être dirigées, au sens premier du terme? **C'est tout le défi de l'immobilier d'entreprise, en coopération avec les ressources humaines, que de parvenir à donner à chaque collaborateur le cadre qui lui convient**, et de développer différents modèles d'organisation au sein d'une même unité. Une question annexe est celle de la place et des missions dévolues au siège social de l'entreprise: quelles fonctions méritent d'être centralisées et pourquoi? Est-ce que la R&D (recherche et développement) est plus pertinente



© AGENCE FOKKENA &amp; PARTNERS ARCHITECTS

si elle est éparsillée? Comment faire émerger et faire vivre différents modèles de création de valeur?

À travers la notion de flexibilité, l'idée intéressante est de glisser progressivement d'un management par la présence à un management par la confiance, en développant la capacité des salariés à travailler de manière autonome, mais aussi à apprendre à mieux travailler avec d'autres salariés, en mode projet ou en réseau élargi. Beaucoup de personnes n'ont pas été formées à ce qu'exige la collaboration, qui ne saurait se résumer à «on se met ensemble». La collaboration est une force extrêmement disruptive et complexe qui met en jeu les personnes, les fonctions, les technologies, les espaces de travail, les processus et méthodes, la communication, les interactions, les modes de négociation, la compréhension mutuelle, les règles de fonctionnement. Or, notre système éducatif très «siloté» nous pousse à échanger préférentiellement avec des personnes ayant le même cadre de référence. La mise en place d'espaces de projet ou d'espaces collaboratifs devrait être associée à des programmes de découverte et de mise en pratique des méthodes participatives ou d'animation de l'intelligence collective.

Travailler ailleurs qu'au bureau, travailler chez soi, travailler dans des tiers-lieux? On débat volontiers d'une question de logistique sans se poser la question fondamentale: quel est mon métier, quel est le meilleur contexte de réalisation de mon activité, quelles sont les ressources dont j'ai besoin pour être performant? À mon sens, seuls les consultants ou les commerciaux sont réellement mobiles. Mais l'avènement des postes de travail non attitrés est d'abord un exercice de réduction des

**« L'optimisation des mètres carrés n'a pas à être un sujet tabou, parce qu'elle n'est pas une démarche régressive. »**

surfaces et des coûts. Pour compenser, on saupoudre les espaces ouverts de bulles de réunion, boxes téléphoniques sans oublier le sempiternel babyfoot. Peu de réflexions sont menées sur les nouvelles formes organisationnelles, les équipes-projet ou les équipes en réseau, les essaims, les nouveaux modes de travail agiles, qui pourraient déboucher sur de nouvelles typologies d'espaces.

Cela dit, l'optimisation des mètres carrés n'a pas à être un sujet tabou, parce qu'elle n'est pas une démarche régressive: il y a de fait, aujourd'hui, des réservoirs de mètres carrés qui pourraient être mieux exploités. On peut organiser le partage des espaces et accroître leur fonctionnalité et leur polyvalence, offrir différents degrés d'ouverture de l'espace, créer des espaces partagés inter-équipes et intra-équipes, proposer des espaces individuels plus spacieux et qualitatifs, attitrés ou non. Favoriser les échanges et la collaboration demeure un enjeu crucial, quand on sait que 80% des communications entre les personnes se produisent dans un rayon de 50 mètres, que l'espace soit ouvert ou fermé: le professeur Thomas Allen, du MIT (Massachusetts Institute of Technology), qui a donné son nom à la courbe d'Allen, travaillait déjà sur ces questions dans les années 1970.

De plus, l'enjeu d'optimisation des mètres carrés peut être considéré dans une optique de respect des critères du développement durable,

en évaluant l'impact des réaménagements sur la consommation du bâtiment. Si les Néerlandais sont souvent cités en exemple sur le sujet de l'aménagement des espaces de travail, c'est précisément parce qu'ils n'ont aucun complexe vis-à-vis de la notion d'optimisation, et qu'ils réfléchissent en permanence à la manière de proposer mieux à un coût moindre. Le siège de la Rabobank<sup>1</sup> à Utrecht (Pays-Bas), en offre l'illustration concrète. Le conseil d'administration s'est réuni pour parvenir à une réflexion organisationnelle totale : quel est le métier d'une banque dans le futur ? De cette question ont découlé une transformation managériale, puis de nouveaux aménagements. Les collaborateurs, qui ont été encouragés à participer à cette transformation, ne viennent au siège que si cela est nécessaire : l'idée est que la capacité d'initiative prime sur le contrôle hiérarchique. D'une manière plus générale, une proportion de plus en plus importante de la population tertiaire devient indépendante : tout l'enjeu est donc d'arriver à faire travailler ensemble des collaborateurs-salariés, et d'autres en *free-lance* ou en mode projet dans les lieux les plus adaptés.

Puisque nous évoquons les Pays-Bas, j'aimerais citer un autre exemple remarquable d'environnement de travail durable et désirable. Situé à la périphérie d'Amsterdam, Park 2020 est un parc tertiaire éco-conçu au plus fort de la crise, avec une attention toute particulière portée à toutes les composantes du développement durable, la qualité des espaces de travail et le respect de l'environnement. Toute l'infrastructure est prévue

pour les nouvelles énergies (aucune disposition pour les énergies fossiles), et le site dans son ensemble est conçu pour être réversible. Le plan-masse du quartier a été dessiné par l'architecte William McDonough, théoricien, avec Michaël Braungart, du *cradle to cradle* («du berceau au berceau») : tout ce que l'on produit aujourd'hui doit pouvoir être recyclé ou retourner à la nature. Park 2020 est le premier développement immobilier néerlandais entièrement inspiré de ce principe. Et la rentabilité pour l'investisseur est largement au rendez-vous.

### **Dans quelle mesure le traitement des environnements de travail est-il selon vous une question culturelle ?**

C'est sans aucun doute une question culturelle. En termes de conception de l'aménagement et du vécu de l'espace, **quatre cultures se distinguent en Europe :** l'anglo-saxonne, la latine, la germanique et la scandinave. Les Scandinaves sont beaucoup plus attachés à une attribution égalitaire des espaces de travail. La culture latine est bien plus hiérarchique et les espaces de travail sont attribués en fonction de l'organigramme. Les législations, les réglementations et les normes en vigueur influencent également la conception des environnements de travail. On ne peut donc pas utiliser la dimension culturelle comme déterminant unique de la conception d'un siège social. À cet ensemble de facteurs s'ajoute bien sûr celui de la culture d'entreprise, qui fait que chaque entreprise construit son propre modèle d'organisation de l'espace, y compris au sein d'un même secteur d'activité.

<sup>1</sup> Voir le Cahier #1 de la Chaire Immobilier et Développement Durable, *Immobilier et société en mutation : éléments de réflexion sur la ville de demain*, 2013.



Vue en plongée sur l'atrium de l'immeuble The Edge à Amsterdam, occupé par Deloitte.

### **Parlez-vous, inversement, d'une standardisation des choix d'aménagement opérés ?**

Il est vrai que tout projet d'aménagement des espaces de travail se cristallise autour d'objectifs qui sont toujours sensiblement les mêmes: augmenter la performance, accroître l'innovation, favoriser la collaboration, introduire de nouveaux modes de travail, etc. Ils n'ont d'ailleurs pas significativement évolué depuis une quinzaine d'années. **Cependant les réalités qu'ils recouvrent sont toujours différentes d'une entreprise à l'autre, d'un secteur et d'un pays à l'autre.** Il y a donc des tendances de fond, mais qui ne vont pas se traduire par des solutions et des espaces identiques. Concernant

les différences entre la France et ses voisins, on peut citer trois exemples. D'abord, le *flex office* est une thématique largement débattue en France en ce moment, alors qu'elle n'est qu'une possibilité parmi d'autres chez nos voisins; ensuite, la France reste un peu crispée sur la question de la hiérarchie et de sa traduction dans l'espace, là où d'autres cultures n'ont pas de telles interrogations; enfin, l'articulation des modes de travail, des technologies et des espaces est beaucoup plus avancée dans le Nord de l'Europe. Il n'y a pas d'un côté le bâtiment et de l'autre les personnes, les processus, les besoins et les attentes. On conçoit des bâtiments à partir des phénomènes dynamiques qui vont s'y dérouler.



© AGENCE FOKKEMA &amp; PARTNERS ARCHITECTS

Vue des espaces de travail de l'entreprise Alliander à Duiven (Pays-Bas).

## 35,5 %

*Le taux d'accroissement de la productivité si l'on travaille face à trois écrans, d'après l'institut allemand Fraunhofer (2013).*

126

Il ne s'agit pas par ailleurs de «copier-coller» des espaces ou des aménagements, mais de décrypter les principes d'organisation, les processus qui vont être «facilités». À ce sujet, je pense que la médiatisation à outrance des environnements de travail de certaines entreprises de la Silicon Valley a créé un certain nombre de malentendus. Elle a renforcé des idées reçues (on n'est pas plus créatif dans un environnement avec des poufs rouges ou un toboggan) et a insufflé des croyances discutables. Le même phénomène s'était produit avec les campus: lorsque vous considérez tous les sièges sociaux qui s'appellent des campus, ils n'en ont en commun que le nom, et présentent rarement des espaces de travail novateurs ou offrant de meilleures fonctionnalités.

### ***La corrélation souvent énoncée entre bien-être et performance vous semble-t-elle porteuse de sens ?***

Le bien-être au travail, tout comme le bonheur au travail ne sont que des éléments de langage. On ne peut mesurer le bien-être, qui est par nature un état subjectif. On peut en revanche mesurer la satisfaction des collaborateurs sur un certain nombre d'indicateurs et notamment les critères corrélés à la performance individuelle et collective. Les facteurs qui impactent l'efficacité sont notamment la fonctionnalité et le confort de l'espace, la possibilité de se concentrer, le nombre et la diversité des aménagements, l'équilibre entre l'interaction et la privatisation. Les méthodes de conception fondées sur l'état de l'art des connaissances scien-

tifiques afin de concevoir, de gérer et d'utiliser les environnements de travail comme des outils stratégiques me semblent les plus adaptées. Elles permettent d'impliquer les collaborateurs et d'évaluer les effets et les impacts des décisions liées à l'environnement de travail sur la satisfaction au travail. Le co-design appliqué à la conception d'espaces permet un recueil en profondeur des besoins et attentes, une adéquation des solutions aux activités et une adhésion aux aménagements co-créés. Je constate souvent que **l'accessoire est souvent privilégié au détriment des fondamentaux**. Une étude<sup>2</sup> sur la productivité réalisée par l'institut Fraunhofer, un institut alle-

**« La médiatisation  
à outrance des  
environnements de  
travail de certaines  
entreprises de la  
Silicon Valley a créé  
un certain nombre  
de malentendus. »**

mand spécialisé dans la recherche en sciences appliquées, a démontré que le fait de travailler face à trois écrans (ou un écran multi-fenêtrable en trois zones) accroît la productivité de 35,5%, quelle que soit la tâche. Equiper correctement les salariés au niveau des fondamentaux est donc la première étape. D'une manière générale, je résumerais les réflexions actuelles sur l'immobilier d'entreprise à travers **trois grands enjeux**: l'optimisation des surfaces, le co-design des environnements de travail avec les futurs utilisateurs et enfin la création d'espaces durables, désirables et disruptifs comme les Centres des Futurs. ■

<sup>1</sup> Dieter SPATH et al., *Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0*, Fraunhofer IAO, 2013.

## Entretien avec Raphael Gielgen

Directeur de la recherche et de la détection de tendances de Vitra, Bâle, Suisse

Raphael Gielgen est directeur de la recherche et de la détection de tendances chez Vitra depuis 2014. Il a passé la majeure partie de sa vie professionnelle à améliorer l'environnement de travail des entreprises. Dans cet entretien, il évoque comment la conception intérieure des bureaux et la diversité des lieux de travail influencent la performance et le bien-être des employés.

**De nos jours, on parle beaucoup de planification de l'espace et de gestion de l'espace de travail. Selon vous, quels changements structurels ont affecté les espaces de travail ces dernières années, et quels changements relèvent davantage de l'effet de mode ?**

Tout d'abord, je ne parlerais pas d'effet de mode ou de tendances éphémères. L'étendue et la rapidité des transformations actuelles dans le monde du travail sont absolument uniques au regard des cent dernières années.

**Ce phénomène n'est pas circonscrit à certains marchés ou pays. Il s'agit de la quatrième révolution industrielle, et elle impacte l'agenda global en matière de travail.**

Désormais, le monde aborde le progrès et parvient à des avancées avec une rapidité, une portée et un effet systémique inenvisageables par le passé. Cela se produit de façon exponentielle et non-linéaire, et affecte tous les sec-

**« L'automatisation du travail humain est actuellement en cours dans toute l'économie. C'est un enjeu central qui nous amène à nous interroger : que restera-t-il du travail tel que nous le connaissons ? »**



teurs de l'industrie. Les ramifications sont multiples et imprévisibles. Les nouvelles technologies permettent de créer de nouveaux produits et services ainsi que de nouveaux modèles économiques. L'automatisation du travail humain est actuellement en cours dans toute l'économie. C'est un enjeu central qui nous amène à nous interroger : que restera-t-il du travail tel que nous le connaissons ?

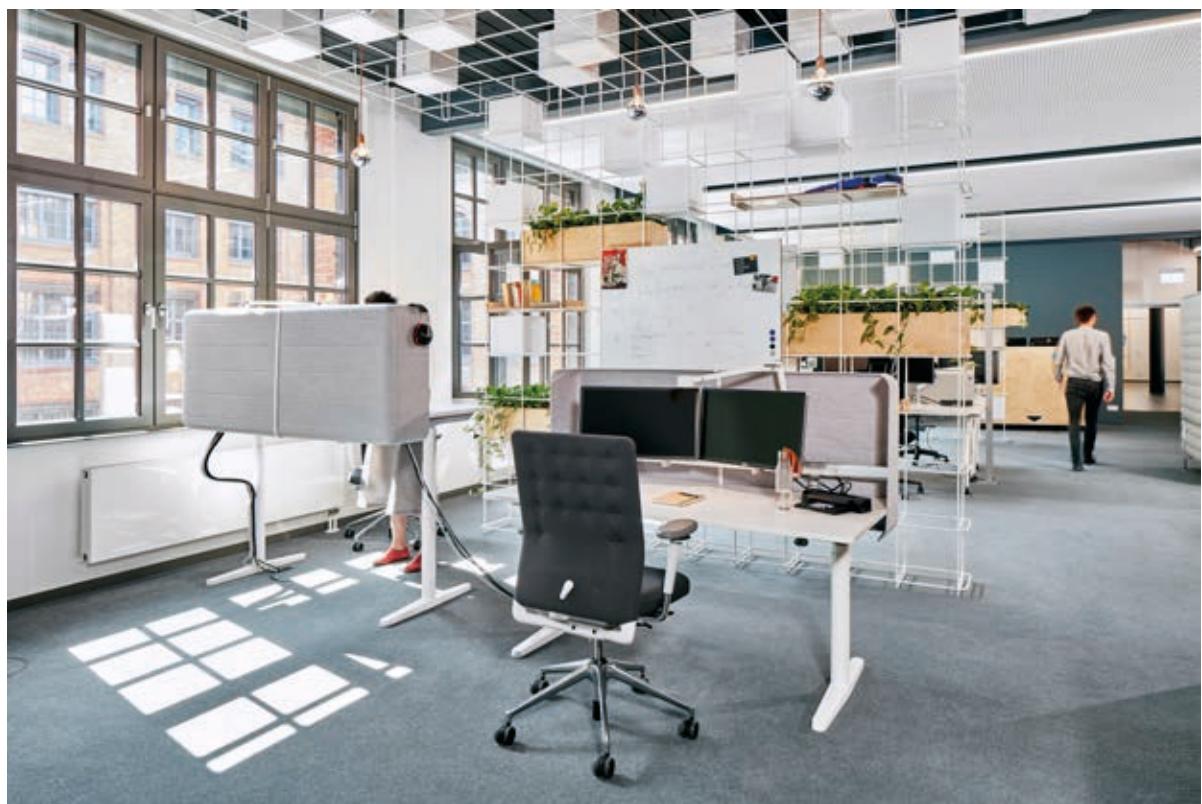
Un nouveau monde prend forme, et chaque idée, chaque évolution conceptuelle représente une nouvelle façon de l'aborder. Nous devrions accepter d'être en phase d'expérimentation.

**La couverture médiatique de ces nouvelles tendances n'est-elle pas bien plus importante que leur expansion réelle dans le monde des entreprises ? Il semblerait que les grandes sociétés soient en train d'incorporer les pratiques des start-ups : est-ce légitime ?**

Le statu quo n'est pas une option. L'accélération des innovations et la rapidité des transformations rendent le monde du travail plus difficile à anticiper. Ce phénomène exerce une influence majeure sur l'architecture du travail, c'est-à-dire sur la façon dont le travail de demain sera organisé. Les chaînes de valeur établies seront dépassées et de nouveaux concurrents

innovants et réactifs supplanteront les leaders du marché. **Les plates-formes axées sur la technologie constitueront les fondations futures de l'architecture du travail.** Les structures traditionnelles de nombreuses industries perdent leur sens.

Les entreprises doivent découvrir, comprendre et évaluer les tendances et les changements qui leur sont pertinents, et y réfléchir de façon individuelle. Chaque tendance génère de nouveaux contextes culturels et ces derniers, à leur tour, affectent les modèles de comportement humain. Les personnes qui identifient les tendances et les changements culturels associés peuvent développer une vision de



Vue des espaces de travail de GfK, à Berlin (Allemagne).

l'avenir pour leur entreprise, offrant ainsi aux employés une orientation et une direction. Il s'agit d'anticiper les futures identités narratives des clients et les histoires des marchés.

***En tant que vaisseau amiral d'une société, le siège social bénéficie-t-il d'un traitement particulier en matière de planification de l'espace ? Si oui, à quelles fins ?***

Le siège social et le campus font l'objet d'une renaissance. Dans le monde numérique, les communautés requièrent des points d'ancrage. Depuis l'ouverture du nouveau siège social de Facebook, notamment, le siège social et le campus d'entreprise connaissent une renaissance en tant

que lieux de travail. Le bureau reflète les besoins de la communauté et du modèle économique. C'est le foyer d'une identité d'entreprise définie par le style et l'attitude de travail d'une communauté interactive et dynamique. Il représente la culture d'entreprise de façon tangible, à la fois au niveau interne et externe. Comme dans une ville, les employés de la société s'organisent du point de vue

**« Le bureau reflète les besoins de la communauté et du modèle économique. C'est le foyer d'une identité d'entreprise définie par le style et l'attitude de travail d'une communauté interactive et dynamique. »**



© Vitra GmbH



Vue d'un espace informel dans les bureaux de Max Havelaar à Utrecht, Pays-Bas.

spatial en secteurs ou en quartiers. Le siège social ou le campus représente l'architecture construite du travail et devient le champ de force culturel de l'entreprise et de sa communauté.

**Pensez-vous que le nomadisme professionnel et les tiers-lieux continueront à se développer, jusqu'à remettre en question la viabilité des bureaux classiques ?**

J'en suis convaincu. Jamais il n'a été aussi facile de créer une société et de monnayer ses talents. Les espaces partagés sont versatiles et accessibles aux nomades professionnels.

L'économie collaborative a nourri la croissance de nouveaux secteurs entrepreneuriaux. Dans les nouveaux modèles sociaux, l'accès à la communauté constitue une valeur fondamentale et génère de nouveaux écosystèmes d'entreprise. Les réseaux sociaux adoptent une forme physique, devenant ainsi associés à un lieu spécifique. **Les espaces de coworking et de co-living sont adaptés aux travailleurs indépendants, aux start-ups et aux entités établies, afin de fournir à la communauté concernée des services et des équipements sur mesure.**

**D'une manière générale, que montrent la recherche et les études concernant l'impact de la planification de l'espace sur le bien-être et la productivité ?**

Les individus sont guidés par la façon dont ils se perçoivent eux-mêmes – leurs motivations personnelles, leur créativité et leur attitude par rapport à la vie et au travail. La réalisation de leur potentiel individuel est aussi importante dans ce contexte que leur développement personnel continu. Les nouveaux espaces de travail servent de point de contact clé encourageant l'apprentissage, l'expérience et l'épanouissement personnel. Je voudrais signaler un autre aspect encore plus significatif. Un facteur essentiel vient désormais s'ajouter aux compétences et aux aptitudes de l'individu : le talent personnel. L'environnement de travail nouvellement organisé est alimenté par des esprits curieux et créatifs, possédant bien plus que de simples aptitudes techniques. Le défi que doivent relever les espaces de travail du futur, c'est celui de l'orchestration des talents individuels en vue d'un but collectif. Les lieux de travail deviennent ainsi des ressources essentielles des entreprises. Un environnement confortable et attrayant favorise la performance et le bien-être – qu'il soit

physique ou psychologique, tant pour l'individu que pour la communauté tout entière.

**Quelles différences culturelles apparaissent dans le domaine de la planification de l'espace, par exemple si l'on compare les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne ?**

La réponse est simple. Rendez-vous dans ces pays, dans un restaurant typique en dehors des métropoles, et vous constaterez les différences en lisant le menu. Le désir d'identité et d'authenticité est élevé. Il s'agit pour l'architecture de prendre en compte les contextes culturels du pays, de la région. Le bureau appartient aux personnes qui y travaillent, et non à la société. Mais il y a aussi des similarités. L'architecture intérieure adopte une nouvelle approche. **Les frontières entre les différents secteurs de l'industrie et les diverses disciplines disparaissent de manière croissante, comme celles entre le travail et les loisirs.** Les halls d'hôtels des grands centres urbains sont les signes avant-coureurs de ce nouvel état de fait. Il s'agit moins d'une définition claire des espaces que de la variété et de la liberté de choix qu'un espace offre à ses utilisateurs. ■

## Entretien avec Simon Labussière

**Chargé de recherches à la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC Business School, Cergy-Pontoise, France**

*Chargé de recherches au sein de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC depuis 2013, Simon Labussière contribue à l'animation de la recherche dans le domaine de l'immobilier et des mutations urbaines. Dans cet entretien, il analyse les résultats de l'enquête Mon Bureau de demain reconduite par la Chaire en 2016, avec l'objectif de cerner les attentes des jeunes générations concernant leurs futurs espaces de travail.*



### **Quels enseignements majeurs tirez-vous de l'édition 2016 de l'enquête Mon Bureau de Demain ?**

Parue en septembre 2016, cette enquête prolonge et enrichit celle que nous avions menée sur le même thème en 2013, de manière à mettre en perspective les résultats obtenus à trois ans d'intervalle. Si certaines tendances se sont accentuées, d'autres ont en revanche stagné voire régressé, invitant tous ceux qui réfléchissent à l'aménagement des espaces de travail à opérer un tri entre les tendances de long terme et les effets de mode. 83% des étudiants sondés ayant déjà travaillé plus de trois mois dans un immeuble de bureau, ils ont expérimenté au moins une forme d'organisation du travail avant de dépeindre leur vision du bureau de demain, ce qui leur permet de se prononcer en connaissance de cause.

**S'il est une constante dans les résultats de nos enquêtes, c'est bien le rejet sans appel du bureau**

**classique**, entendu comme le bureau d'administration fermé, à l'aménagement très standardisé. La diffusion du fonctionnement «en mode projet», la recherche d'un équilibre entre d'une part, le besoin de sociabilité et d'autre part, celui de confidentialité et d'un espace privatif, fait pencher les étudiants en faveur d'un bureau partagé, appropriable, alternative appréciée au vaste *open space* et à la fin des postes de travail attribués. Ce sujet ne doit pas être traité à la légère, car si l'on pourrait croire qu'il est secondaire par rapport à l'intérêt des missions, la proximité au domicile ou encore la rémunération, «Mon bureau de demain» atteste qu'il n'en est rien: **en 2016, pour 36% des sondés, la qualité des espaces de travail est déterminante dans le choix du futur employeur.**

Si les lieux du travail tendent à se multiplier, les étudiants ne sont en revanche pas du tout prêts à aller travailler n'importe où: l'autre constante majeure de nos enquêtes

concerne **leur préférence marquée pour un emploi situé dans Paris intra-muros** (localisation préférentielle pour 58% d'entre eux en 2013 et pour 60% d'entre eux en 2016). Ni la province (15%) ni les implantations de région parisienne (4%), qu'il s'agisse de la Défense ou des campus de proche périphérie, ne remportent leurs suffrages.

### *L'enquête invite en revanche à relativiser certaines idées reçues...*

En effet. Ce sont là des résultats frappants, car on lit presque toujours la même chose s'agissant des attentes et du comportement au travail des fameuses générations Y et Z. Hyperconnectée, averse à la hiérarchie mais adepte du franc-parler, elle serait profondément nomade et aurait pleinement fait sienne la porosité entre vie personnelle et vie professionnelle. C'est sans doute en partie vrai. Pour autant, **les résultats de Mon bureau de demain invitent à relativiser certaines de ces idées préconçues.**

D'abord, **leur rejet supposé de l'open space est à relativiser**, puisque 64% des étudiants sondés déclarent en 2016 que cette organisation de l'espace est «positive pour l'ambiance et pour les synergies». Ensuite, **ils demeurent plus d'un tiers (37%) à souhaiter que la hiérarchie soit visible sur le plan spatial**. Enfin, **leur rapport aux tiers-lieux, parfois présentés comme l'avenir du bureau, est plus ambigu qu'il n'y paraît**: s'ils sont 70% à s'imaginer y travailler, seuls 29% s'y voient régulièrement, et près des deux-tiers (64%) craignent d'y être moins efficaces qu'au bureau. Les tiers-lieux, facteurs d'amélioration des conditions de travail et de vie? Peut-être, mais le risque est que la productivité en pâtitse

- et les étudiants sont parfaitement lucides là-dessus.

### *A l'heure du bilan, comment une direction immobilière peut-elle arbitrer entre des tendances moins stables qu'il n'y paraît?*

Il est vrai que pour une direction immobilière soucieuse de prendre en compte les aspirations de la jeune génération, il n'est pas si simple d'y voir clair. Premièrement, les discours fréquemment véhiculés sur la génération Y ne résistent qu'en partie aux enquêtes auprès des premiers intéressés; deuxièmement, ces derniers semblent envoyer des signaux sinon contradictoires, du moins divergents et ce, à seulement quelques années d'écart et à échantillon relativement comparable. Or, ces tendances «feu de paille» ne correspondent pas au temps long qui est celui de l'immobilier. Alors, que faire?

D'abord, on ne saurait nier que les étudiants sont demandeurs d'espaces de travail innovants, diversifiés, chaleureux -mais qui n'en voudrait pas? Dès lors, **il y a un juste équilibre à trouver**: on peut être attentif à cette problématique sans nécessairement opter pour des locaux qui ressemblent à ceux d'une start-up californienne.

Ensuite, la focale des directions immobilières pourrait stratégiquement être mise sur **les enjeux de performance environnementale**. Pour les moins de 30 ans, qui ont grandi dans un monde où le développement durable est devenu incontournable dans tous les domaines d'activité, le souci de travailler pour des entreprises et dans des locaux qui prennent à bras le corps la problématique de la durabilité est devenu fondamental. Et s'il est un sujet

sur lequel les résultats des enquêtes *Mon bureau de demain* sont constants, c'est bien celui-là: des labels environnementaux à l'ouverture de l'immeuble sur la ville en passant par la végétalisation et la sensibilisation aux économies d'énergie, **les jeunes générations ont à cœur de mettre leurs compétences au service d'une entreprise en pointe sur ces problématiques.** Et la prise en compte de cet enjeu passe aussi par la manière dont l'espace est aménagé. ■

# MON BUREAU DE DEMAIN

ÉDITION  
2016

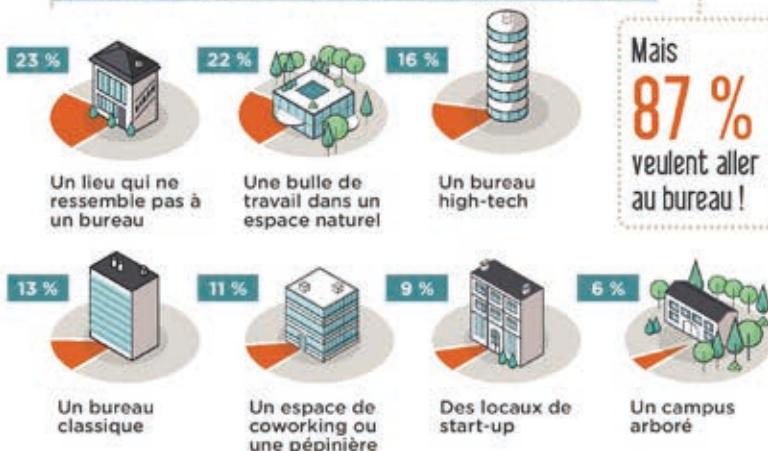
Comment les futurs managers  
voient leurs espaces de travail  
à la sortie de l'école.

Une étude

**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL  
CHAIR IMMOBILIER ET  
DÉVELOPPEMENT DURABLE

## ★ LE BUREAU CLASSIQUE A FAIT SON TEMPS

À quoi souhaitez-vous que ressemble votre bureau ?



Mais  
**87 %**  
veulent aller au bureau !

## ★ LES ESPACES DE TRAVAIL : UN CRITÈRE DÉCISIF

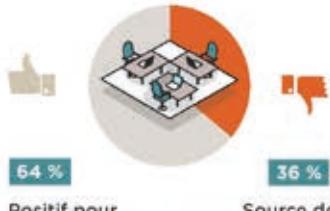


Pour  
**36 %**  
l'espace de travail est déterminant dans le choix de leur futur employeur.

## ★ DES IDÉES REÇUES À NUANCER

### OPEN-SPACE

Un regard mitigé



Positif pour l'ambiance et les synergies.  
Source de déconcentration et de surveillance.

### HIÉRARCHIE

Un certain attachement



L'espace ne doit pas refléter la hiérarchie.  
La hiérarchie doit être apparente.

### TIERS-LIEUX

À faible dose

Seulement  
**29 %**

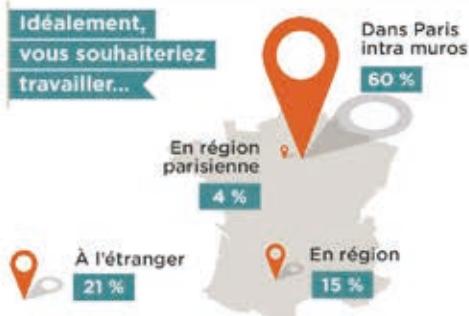
se voient y travailler régulièrement.



La majorité (64 %) craint d'y être moins efficace qu'au bureau.

## ★ PARIS RESTE LA LOCALISATION IDÉALE

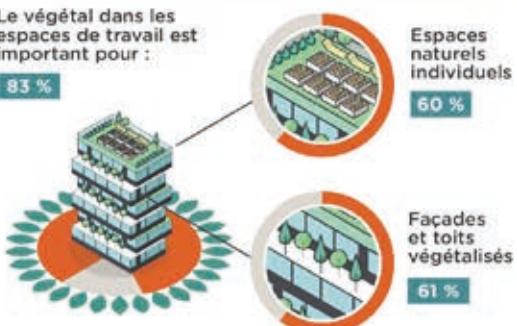
Idéalement,  
vous souhaiteriez  
travailler...



## ★ LA PLACE ESSENTIELLE DU VÉGÉTAL

Le végétal dans les espaces de travail est important pour :

83 %



Enquête réalisée en juin 2016 par la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC, sous la direction du professeur Ingrid Nappi-Choulet, auprès de 414 étudiants des programmes Grande Ecole et Mastères spécialisés de l'ESSEC. 58 % sont des femmes et 83 % ont déjà eu une expérience de plus de 3 mois en entreprise.



## Valeur verte, valeur d'usage : différents leviers au service de la durabilité

«Verdir» un immeuble, optimiser et diversifier ses usages dans l'espace et dans le temps: voilà deux leviers de création de valeur pour l'investisseur comme pour l'utilisateur, qui contribuent à prévenir l'obsolescence du bâtiment. Directeur de la Valorisation des Actifs et du Développement Durable de PERIAL, **Benjamin Mercuriali** revient sur la nécessaire collaboration entre les différents acteurs de la filière immobilière (du promoteur à l'occupant en passant par l'investisseur et le gestionnaire) afin de maximiser la valeur verte d'un bien, quand bien même celle-ci est délicate à mesurer; en tant que Directeur Général en charge de l'immobilier d'entreprise de VINCI Immobilier, **Patrick Supiot** explicite quant à lui la notion de valeur d'usage, garante de la résilience de l'immeuble face à la succession de ses occupants et aux aléas du marché.

### Entretien avec Benjamin Mercuriali

Directeur de la Valorisation des Actifs et  
du Développement Durable de **PERIAL**, Paris

*Benjamin Mercuriali est le Directeur de la Valorisation des Actifs et du Développement Durable du groupe PERIAL. À l'occasion de cet entretien, il développe sa vision de la valeur verte et met en lumière les leviers possibles pour améliorer encore la performance environnementale des immeubles, au-delà des certifications désormais largement répandues.*



**Les certifications environnementales sont désormais très largement répandues au sein du parc français des immeubles de bureaux.**  
**Comment être encore différenciant en termes de performance environnementale ?**

Certifications, labellisations et démarches qualité se multiplient en effet depuis une petite dizaine d'années et répondent à un nouveau besoin du marché. Certains de ces outils sont orientés sur la méthode, d'autres sur les systèmes mis en œuvre, d'autres encore sur l'accompagnement et le suivi à la mise en service. L'offre est assez pléthorique et il est parfois difficile d'y voir clair.

**« HQE reste aujourd'hui la certification majoritaire en France, même si l'on constate une poussée du BREEAM, liée à son aspect plus pragmatique, plus rapide, moins coûteux, plus facile à obtenir et à conserver s'agissant d'une certification en exploitation. »**

Si l'on s'en tient au strict champ des certifications environnementales pour les immeubles de bureaux, il convient de citer **les trois principales que sont HQE (Haute Qualité Environnementale), référentiel français, BREEAM, référentiel anglais majoritaire en Europe et en passe de devenir la référence mondiale la plus consensuelle et LEED, référentiel américain, très répandu en Amérique du Nord**. Elles répondent à deux grandes nécessités que sont d'une part, la tierce certification du travail accompli (qui permet à l'investisseur de s'assurer que les éléments permettant l'atteinte des performances annoncées ont bien été mis en œuvre) et d'autre part, la néces-

sité de **simplifier la notion d'immeuble vert** (pour un investisseur n'ayant pas de compétences environnementales avancées, comment savoir si l'immeuble qu'il achète est vert?). HQE reste aujourd'hui la certification majeure en France, même si l'on constate une poussée du BREEAM, lié à son aspect plus pragmatique, plus rapide, moins coûteux, plus facile à obtenir et à conserver s'agissant d'une certification en exploitation. Ces certifications ne sont pas exclusives les unes des autres, de telle sorte que sur les marchés les plus compétitifs, comme Paris intra-muros, **beaucoup d'opérations se réclament d'à peu près toutes les certifications existantes**.

Il me semble cela dit que, plutôt que de chercher à tout prix à être exemplaire sur tous les tableaux, l'utilisateur a davantage intérêt à cibler certaines certifications en fonction de son propre besoin et de sa propre expertise. Même au sein d'une même certification, comme HQE, certaines des 14 cibles vont davantage l'intéresser que d'autres selon les enjeux qui lui sont propres. Il est en tout cas certain que les certifications, créées notamment pour simplifier la notion d'immeuble vert, sont désormais si nombreuses et complexes qu'utilisateurs et investisseurs doivent s'entourer de spécialistes de ces certifications, pour être certains de ne pas acheter un produit qui ne leur correspond pas.

En parallèle, il faut mentionner l'existence, en France, de la réglementation thermique qui, elle, est une obligation réglementaire. Après la Réglementation Thermique 2012, il faut se préparer à l'arrivée de la Réglementation Bâtiment Responsable 2020. Je pense, cela dit, que le système va finir par toucher sa limite : **les niveaux de performance**

**exigés finiront par impliquer des sur-coûts exponentiels pour des gains de plus en plus faibles**, alors qu'il existe d'autres gisements de performance et d'économies peu ou pas traités par la réglementation, notamment concernant les usages. Par ailleurs, le caractère vert d'un immeuble ne me semble pas pouvoir se résumer à sa seule performance énergétique: le traitement de thématiques telles que la qualité sanitaire des espaces, la santé au travail, la maintenabilité, la connectivité du bâtiment ou encore la capacité d'effacement de consommation électrique sont également à prendre en compte.

Dans le même ordre d'idées, il faut souligner que la filière immobilière se retrouve de plus en plus en peine de prendre en main et de gérer correctement les immeubles livrés, qui ont été sur-optimisés dans toutes leurs dimensions techniques et ne tolèrent pas les à-peu-près s'agissant de leur gestion. La volonté louable de performance énergétique devient dès lors porteuse de risques et implique de former continuellement l'ensemble de la chaîne, du promoteur à la maîtrise d'œuvre en passant par l'investisseur, l'*asset manager* et le *property manager*.

Enfin, on voit aujourd'hui apparaître de nouveaux labels comme le label Well, qui est centré sur le bien-être au travail et qui réintroduit une différenciation possible pour les immeubles désireux

d'être à la pointe sur ces enjeux. Mais un immeuble s'inscrit toujours dans un marché, ce qui invite à se demander si le Well, lui aussi, est pertinent dans tous les contextes.

**« La filière immobilière se retrouve de plus en plus en peine de prendre en main et de gérer correctement les immeubles livrés, qui ont été sur-optimisés dans toutes leurs dimensions techniques et ne tolèrent pas les à-peu-près s'agissant de leur gestion. La volonté louable de performance énergétique devient dès lors porteuse de risques et implique de former continuellement l'ensemble de la chaîne, du promoteur à la maîtrise d'œuvre en passant par l'investisseur, l'*asset manager* et le *property manager*. »**

Pour résumer, je dirais que la profession a désormais intégré que cette course à la performance environnementale représente un surcoût, et que s'il devient obligatoire de respecter toujours plus de réglementations, nombre de régions françaises risquent de voir la production immobilière neuve réduite du fait de la difficulté à atteindre l'équilibre économique. Tout le territoire français est loin d'avoir l'attractivité de Paris et donc de permettre d'absorber l'évolution des coûts du fait des prix de vente pratiqués.

### **En quoi le défi de la performance environnementale peut-il être créateur de valeur, et comment mesurer la valeur verte d'un actif?**

La mise en place d'une démarche volontaire, conduite en anticipation des contraintes réglementaires par le promoteur, l'*asset manager* ou le *property manager*, va lui apporter un puissant critère de différenciation de son offre ou de son produit. **Trois leviers majeurs peuvent être actionnés: consommer mieux** (plus efficacement), **consommer moins** (plus sobrement) et **consommer autrement** (recourir à d'autres types d'énergie). Mieux maîtri-



ser son utilisation de l'énergie implique de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes et de mettre en place des outils de pilotage permettant un suivi de la consommation réelle de l'immeuble, année après année, et de le comparer avec sa performance théorique. Pour autant, chaque immeuble étant un prototype, il n'existe pas de réponse générique à ces enjeux.

Une démarche qui parvient à mobiliser les trois leviers que j'ai mentionnés permet une meilleure connaissance de l'immeuble, une meilleure maîtrise des charges ainsi que le partage d'objectifs communs entre les différents acteurs de la chaîne immobilière qui, sinon, auraient des intérêts divergents :

preneur et bailleur, promoteur et investisseur, qui tous peuvent peser favorablement ou non sur la performance du bâtiment. Le préalable à la création de valeur verte est donc la capacité d'anticipation, qui demande un investissement en termes financiers comme en termes d'acquisition d'expérience, mais qui permet ensuite de se différencier tant en termes de stratégie que d'actions mises en œuvre. Si à l'inverse la réglementation n'a pas été anticipée, elle devient une contrainte le jour où elle entre en application. C'est d'autant plus vrai pour des véhicules comme les Sociétés civiles de placement immobilier (SCPI) que nous gérons, car ils sont malaisés à manœuvrer rapidement.



Nous en arrivons ainsi à la question de la valeur verte, qui n'est pas dépourvue d'ambivalence. En effet, si un promoteur vend un bâtiment BBC (Bâtiment Basse Consommation) à un utilisateur en vantant ses performances environnementales, mais que cet utilisateur voit exploser la consommation théorique promise parce qu'il ne dispose pas des outils et de l'expérience requis pour ne pas la dépasser, alors le bâtiment lui coûtera plus cher. **Un label ou une certification n'est donc jamais, en soi, une garantie de survaleur**, et les consommations effectives sont un meilleur indicateur que les annonces faites au moment de la livraison du produit. Or, comment un promoteur pourrait-il garantir la performance d'un immeuble qu'il ne va ni utiliser, ni gérer? C'est pourquoi un certain nombre de labels préconisent aujourd'hui **un suivi par le promoteur ou une tierce partie**, pendant une durée donnée, afin que le fonctionnement de l'immeuble soit conforme à ce qui avait été imaginé lors de sa conception. L'utilisateur aura beau avoir une expérience en la matière, il ne saura jamais mieux que le concepteur pourquoi tel équipement a été installé à tel endroit et réglé de telle façon.

Par ailleurs, il ne faut jamais perdre de vue les attentes du marché et l'état du cycle immobilier. Dans un cycle haussier, on peut espérer que son caractère vert offrira à l'immeuble une survaleur. Dans un cycle baissier, sa liquidité, sa résilience et son attractivité seront probablement meilleures, mais je ne crois pas que son loyer s'en trouvera plus élevé. **Finalement, on pourrait parler de «survaleur verte»**

**« Le préalable à la création de valeur verte est la capacité d'anticipation, qui demande un investissement en termes financiers comme en termes d'acquisition d'expérience, mais qui permet ensuite de se différencier tant en termes de stratégie que d'actions mises en œuvre. Si à l'inverse la réglementation n'a pas été anticipée, elle devient une contrainte le jour où elle entre en application. »**

**dans un contexte de croissance et de «non-valeur grise» dans un contexte de décroissance.**

Enfin, la valeur verte peut aussi se manifester au niveau du management des équipes. Ces dernières, surtout si elles sont constituées de représentants de la génération Y, sont à la recherche de sens dans leur travail. Ce sens passe notamment par la volonté affichée de l'entreprise de limiter son impact sur l'environnement notamment en privilégiant les immeubles vertueux.

Quant à la question de la mesure de la valeur verte, on sait toute la difficulté d'y répondre. D'après les indicateurs IPD de l'immobilier vert<sup>1</sup> de 2013, **la valeur d'un immeuble de bureaux certifié serait supérieure de 100 points de base à celle d'un immeuble non certifié**. Mais que faut-il en déduire? Peut-être en effet que les investisseurs, prenant en compte cette donnée, ont accepté de payer davantage pour un immeuble vert. Je resterais donc très prudent sur la question de la mesure de la valeur verte.

<sup>1</sup> Les indicateurs IPD de l'immobilier vert, créés par l'entreprise de services financiers MSCI, mesurent par m<sup>2</sup> la performance environnementale (énergie, CO<sub>2</sub>, eau, déchets) et économique (coût global d'utilisation) des bureaux verts.

**En quoi votre SCPI (Société civile de placement immobilier) PFO<sub>2</sub>, dédiée à l'immobilier d'entreprise, est-elle une « SCPI verte » ?**

Première SCPI verte du marché, PFO<sub>2</sub> a été lancée en 2009, à une époque où la valeur verte avait été identifiée comme un critère de différenciation émergent, mais donnait souvent lieu à des initiatives et des stratégies qui relevaient largement du *greenwashing*. PFO<sub>2</sub>, qui se distingue par sa politique d'acquisitions intégrant à la fois la performance énergétique actuelle des immeubles et ses possibilités

d'amélioration, a marqué la **concrétisation de la volonté du groupe PERIAL de faire du développement durable un axe de développement stratégique**. La stratégie définie n'était pas d'acquérir uniquement des immeubles certifiés, mais plutôt de développer une stratégie fondée sur les notions de *best-in-class* et de *best-in-progress*. Le *best-in-class* consiste en l'achat d'immeubles assez récents, aux caractéristiques intrinsèquement performantes, mais qui nécessitent une gestion assez fine. Le *best-in-progress* consiste en l'achat d'immeubles anciens, dont la



© PERIAL

performance environnementale n'est pas nécessairement bonne mais que l'on va s'employer à améliorer. Le raisonnement est donc le suivant: il est tout aussi pertinent d'améliorer de manière significative la performance d'immeubles standards que de miser systématiquement sur des produits à la pointe en termes de performance absolue, pour lesquels la marge d'amélioration, et donc la valeur ajoutée qui peut être dégagée, est faible.

**Le programme NATURA EnR, développé par PERIAL en 2014, est le premier bâtiment à énergie positive (BEPOS) de Sophia Antipolis, le technopôle situé près de Nice.**

**Comment avez-vous relevé ce défi ?**

Nous avons travaillé la structure-même du bâtiment de manière à **réduire au strict minimum ses besoins énergétiques**: choix d'une architecture bioclimatique, orientation nord-sud des bâtiments, immeuble assez compact et sans espaces sous-utilisés, surfaces vitrées intelligemment positionnées et aux performances adaptées à l'orientation, de manière à limiter le recours à l'éclairage et à la climatisation, emploi des pompes à chaleur parmi les plus performantes du marché, etc. Pour autant, notre parti pris n'a pas été celui du bâtiment intelligent, afin de laisser l'utilisateur final au cœur du système. Si vous lui retirez la capacité d'agir sur son environnement, il n'y aura personne pour réajuster le système centralisé le jour où il se dérèglera - vous risquez donc de vous éloigner de vos objectifs initiaux.

Deux éléments ont contribué à rendre possible de faire de NATURA EnR un bâtiment BEPOS tous usages

(le BEPOS dont il est question ici consiste à couvrir non seulement les consommations relatives aux usages réglementaires du bâtiment, mais aussi les consommations liées aux usages spécifiques des preneurs): sa localisation géographique à la fois dans un climat méditerranéen et dans un marché immobilier en capacité d'absorber le coût de construction, et sa taille limitée (un peu moins de 3000 m<sup>2</sup> répartis en deux bâtiments). En effet, pour une raison mathématique, vous ne pouvez produire de l'énergie locale que sur les façades et sur les parkings (en l'occurrence, présence de panneaux solaires en toiture), alors que la totalité du bâtiment consomme de l'énergie. Plus le rapport de la surface disponible pour la production d'énergie renouvelable sur la surface globale de l'immeuble est faible, et plus produire davantage d'énergie que ce qui est consommé devient compliqué. Concevoir une tour de bureaux à énergie positive dans le quartier d'affaires de la Défense serait par exemple extrêmement complexe, et il n'est pas certain que cela soit pertinent d'un point de vue écologique.

**En 2016, la filiale de promotion de PERIAL a livré l'immeuble Seven (12 500 m<sup>2</sup>) à Lyon. En quoi ce bâtiment est-il durable ?**

Seven était à l'origine un simple bâtiment d'activité d'un étage que nous avons décidé de redévelopper du fait d'une **conjonction de facteurs favorables**: modification du Plan Local d'Urbanisme (PLU) permettant de construire plus haut, bonne situation au sein d'un quartier en pleine mutation orienté autour des activités liées à la santé, proximité des transports en commun.

L'engagement originel de Seven en faveur du développement durable réside donc, avant même sa construction, dans le principe de reconversion d'une friche urbaine amiantée, et ce au bénéfice de l'ensemble du quartier. De plus, c'est un bâtiment certifié NF HQE et labellisé BBC Effinergie 2005, disposant en outre de panneaux photovoltaïques en toiture. En termes de cible environnementale, nous avons mené un travail spécifique sur la gestion de l'eau et de l'énergie, sur la maintenance et la pérennité des performances environnementales ainsi que sur les confort hygrométriques et visuels. En somme, nous avons axé nos efforts sur les cibles qui nous semblent les plus proches des attentes des investisseurs.

Seven propose également un grand jardin arrière et des façades végétalisées, mais ces dernières relèvent autant, au fond, du souci de la qualité perçue de l'immeuble que d'une démarche de performance environnementale. **La végétalisation est en effet une démarche très intéressante, mais dont l'impact sur l'efficacité énergétique n'est pas évident à évaluer.** À la différence de la Gestion Technique du Bâtiment (GTB) ou même des panneaux solaires en toiture, elle présente l'avantage d'être visible, mais cette visibilité est précisément à double tranchant : y a-t-il eu une réelle réflexion sur les apports pour l'immeuble et ses occupants, ou est-ce avant tout de l'affichage ? Sans négliger la végétalisation, qui est à

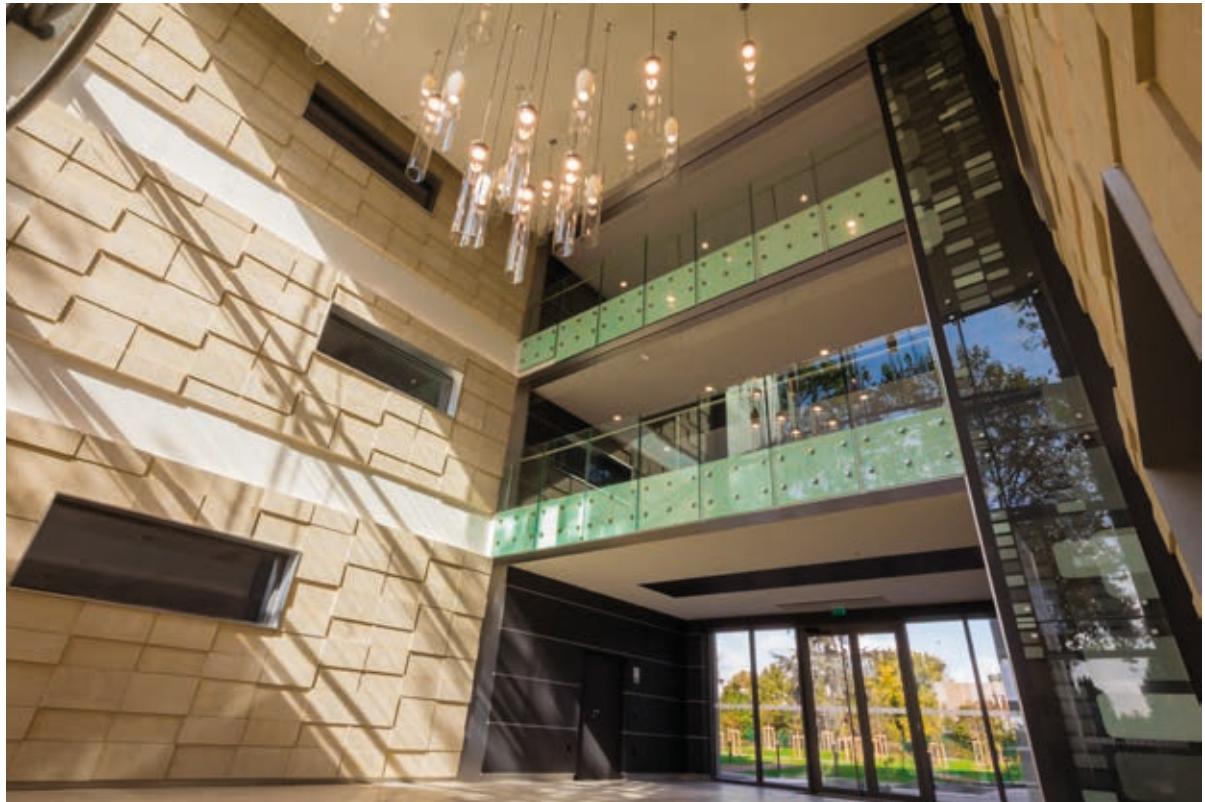
l'évidence bénéfique au bien-être et à la biodiversité, nous ne nous sommes pas donné d'engagement particulier dans ce domaine car nous ne savons pas mesurer les bienfaits induits. Il n'en reste pas moins que, dans le principe, l'eau, la terre et le végétal sont à privilier au bitume dès que les contraintes du projet le permettent.

### **Que retenez-vous des débats actuels sur l'organisation des espaces de travail dans les immeubles de bureaux ?**

À mes yeux, le premier de ces enjeux est celui de **l'adaptabilité et de la mutabilité de l'immeuble de bureaux** : est-on en mesure de le transformer, soit de manière superficielle (réaménagement des espaces suite à un changement d'occupant, par exemple), soit beaucoup plus en profondeur (changement d'usage pour en faire du logement, par exemple) pour qu'il puisse répondre, aujourd'hui mais aussi demain, aux attentes du marché ? Sa capacité à ne jamais être obsolète ou en tout cas à être remis à niveau à un coût maîtrisé, mais aussi la possibilité d'y aménager aussi bien un *open space* que des bureaux cloisonnés, implique de la part des acteurs immobiliers une expertise technique et réglementaire (un bureau fermé, par exemple, n'obéit pas

aux mêmes règles de sécurité incendie qu'un *open space*) croissante.

**Le deuxième enjeu est générationnel**, avec pour principal écueil que le temps



Vue intérieure de l'immeuble Seven à Lyon, redéveloppé par PERIAL et livré en 2016.

long de l'immobilier s'adapte mal au caractère rapide, parfois éphémère, des aspirations portées par les nouvelles générations (voir entretien avec Simon Labussière). La question est d'ailleurs triple: y a-t-il réellement des fondamentaux et des invariants dont la génération Y serait porteuse? Faut-il s'attendre à ce que ceux de la génération Z soient différents? Et enfin, les générations ne sont-elles pas déterminées par des questions de culture et d'éducation autant que par des questions d'âge? À ce titre, je demeure moi-même convaincu que certains collaborateurs plus âgés sont davantage «Y» que d'autres deux fois plus jeunes.

Il est évident que l'immense majorité des immeubles, face à la difficulté à trancher ces différents débats, opte pour des aménagements offrant une diversité de configurations. Passé un certain âge, il est courant que les collaborateurs soient réticents à travailler en *open space*, auquel cas les solutions techniques vont s'orienter vers des bureaux cloisonnés; à l'inverse, les jeunes collaborateurs sont à l'aise en *open space*, même s'ils reconnaissent être plus productifs dans des bureaux individuels. Les solutions associant un tiers d'*open space*, un tiers de bureaux individuels et un tiers de tiers-lieux et d'espaces informels me semblent donc logiquement à privilégier.

Le troisième enjeu est celui du numérique, qui est davantage un sujet immobilier qu'il n'y paraît. Qu'il s'agisse de visiter un terrain ou un bâtiment, de le vendre, de le financer, le numérique est là pour proposer des solutions. **Les apports et les gains associés sont donc incontestables, même si le secteur immobilier me semble beaucoup moins menacé d'«ubérisation» que beaucoup d'autres, notamment du fait de la réalité du sous-jacent qu'est l'immeuble.**

J'aimerais conclure en soulevant une dernière interrogation, à la fois sociétale, managériale, économique et financière: **le 21<sup>ème</sup> siècle sera-t-il encore celui de la propriété ou plutôt celui de l'usage?** Si vous êtes dans une position d'usager, l'important sera la qualité du service et le plaisir induit pour vos collaborateurs; si vous êtes détenteur, l'important sera la valeur du bien. La différence est fondamentale et n'est pas sans conséquences pour la filière immobilière. ■

## Entretien avec Patrick Supiot

**Directeur Général de l'Immobilier d'Entreprise  
de VINCI Immobilier, Boulogne-Billancourt, France**

Patrick Supiot est Directeur Général de l'Immobilier d'Entreprise de VINCI Immobilier. Dans cet entretien, il livre la vision du promoteur sur les mutations à l'œuvre au sein de l'immobilier de bureaux, et fait le point sur le projet d'aménagement d'Universeine à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), qui occupe une partie du site pressenti pour accueillir le Village olympique des Jeux Olympiques 2024, dont Paris espère remporter l'organisation.

**Quelles sont selon vous les grandes tendances qui affectent actuellement l'immobilier de bureau ?**

Si l'on raisonne à l'échelle urbaine, la grande mutation à l'œuvre est que la ville ne se construit plus bâtiment par bâtiment, destination par destination, mais plutôt dans une dimension de «macro-lot», suivant un processus de réflexion et de mise en œuvre entre acteurs publics et privés beaucoup plus partagé qu'il ne l'était auparavant. Cette évolution est manifeste s'agissant des consultations, comme des opérations menées par les collectivités. Dans cette approche, la Ville de Paris a été pionnière à travers son emblématique appel à projets innovants «Réinventer Paris», mais ce phénomène, qui date d'il y a trois ans tout au plus, s'étend désormais à l'ensemble de l'Île-de-France et même du pays.

Cette atténuation des frontières entre le monde des acteurs publics, des aménageurs, des architectes, des investisseurs et des promoteurs amènent ces derniers, dans certains



© CHRISTINE LEDROIT-PERRIN

cas, à monter en puissance dans un rôle d'ensemblier et à intervenir beaucoup plus en amont dans le montage des opérations. Cette évolution est également profitable aux collectivités, pour qui il est beaucoup plus efficace de travailler de manière partenariale avec un groupement qu'avec chacune des parties prenantes et de manière cloisonnée.

À l'échelle des immeubles, la grande tendance actuelle est incontestablement à mes yeux celle du coworking et des espaces partagés, qui était sous-jacente depuis un certain nombre d'années et qui est en train d'exploser. L'implantation en France de l'Américain WeWork au printemps 2017 va être un nouveau jalon dans ce mouvement de fond. Il faut bien saisir que ce dernier ne concerne pas que les free-lance et les très petites entreprises; les grands comptes sont déjà nombreux à avoir franchi le

pas. Il convient cependant de rester mesuré : les aficionados du coworking en viendraient presque à affirmer que demain, une entreprise occupant 50 000 m<sup>2</sup> les répartira entre 5 000 m<sup>2</sup> dévolus au siège social, et 45 000 m<sup>2</sup> d'espaces éclatés en coworking. Cette proportion n'est pas réaliste. **L'ouverture, le partage et la mise en relation, qui sont les principaux avantages des espaces partagés, sont le fruit de la diversité culturelle des entrepreneurs.** Si un espace de coworking est principalement occupé par une seule et unique entreprise, alors cet espace devient une sorte de réplique de son siège social et l'innovation attendue n'est pas au rendez-vous.

C'est bien dans cet équilibre entre les occupants que réside la puissance de WeWork. Au-delà de son modèle marketing, qui est très brillant, WeWork met en relation dans ses espaces des travailleurs solitaires, des structures de taille réduite et des grands comptes qui investissent un nombre plus conséquent de mètres carrés pour localiser un ensemble de collaborateurs dans un environnement vertueux, tout ceci dans des lieux conçus pour accueillir une large gamme de services et d'espaces de rencontre. Ces espaces de coworking ne sont pas comparables avec les espaces de rencontre que peut proposer un siège social, car ils mettent les collaborateurs en contact avec des salariés ou des entrepreneurs de milieux professionnels, de cultures et d'approches intellectuelles radicalement différentes, ce

qui enrichit leur propre réflexion et les amène à résoudre plus rapidement leurs problématiques.

**Si l'arrivée de WeWork sur le marché parisien du coworking constitue une rupture, c'est d'abord pour une question d'échelle** (leur première implantation rue La Fayette, dans le 9<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, s'étendra sur 11 000 m<sup>2</sup>) **et ensuite pour une question d'étendue de leur réseau et de capacité à faire émerger une communauté**, bien davantage que les autres acteurs du coworking présents en France. Cette nouvelle approche de l'hébergement des collaborateurs impactera sans aucun doute l'immobilier tertiaire dans les années à venir.

### ***En quoi la valeur d'usage des bâtiments est-elle un enjeu transverse aux réalisations de VINCI Immobilier ?***

Nous sommes partis d'un constat simple : l'attente des investisseurs et des futurs locataires ne porte plus, comme jusqu'à récemment, sur la performance pure du produit immobilier. Encore récemment, lorsque vous présentiez un bâtiment, l'attention se portait avant tout sur l'efficacité énergétique du bâtiment, sur son niveau de labellisation, etc. Cet aspect-là n'a pas perdu de son importance, mais il fait désormais partie des prérequis et n'est plus réellement un critère de différenciation. Ce qui, en revanche, est devenu un critère essentiel d'appréciation, c'est la question de la valeur

**« Les espaces de coworking ne sont pas comparables avec les espaces de rencontre que peut proposer un siège social, car ils mettent les collaborateurs en contact avec des salariés ou des entrepreneurs de milieux professionnels, de cultures et d'approches intellectuelles radicalement différentes. »**

d'usage, qui recouvre à la fois la flexibilité pour l'utilisateur, l'évolutivité pour l'investisseur et la qualité de vie au travail pour les salariés. Cette valeur d'usage regroupe les qualités intrinsèques du bâtiment qui vont créer l'attachement de l'occupant à ses locaux.

La démarche OpenWork, que nous déployons dans toutes nos opérations de promotion de bureaux, découle pleinement de ce constat puisqu'elle vise à optimiser cette valeur d'usage. Nous y avons ajouté un autre volet: l'exploitabilité du bâtiment, c'est-à-dire la simplicité et le caractère économique de sa maintenance. Ce n'est pas pour autant un label, car un label a toujours tendance à figer la performance, et nous considérons que pour chaque opération - neuve ou réhabilitée - les critères d'optimisation de la valeur d'usage sont spécifiques.

Évidemment, **plus le bâtiment est flexible pour l'utilisateur, plus il est complexe à délivrer pour le promoteur**. Faire en sorte qu'un même espace puisse accueillir successivement la place centrale du bâtiment, des bureaux cloisonnés et des bureaux ouverts ne va pas sans un grand nombre de contraintes techniques. C'est tout le défi que nous devons relever sur chaque immeuble pour optimiser sa valeur d'usage.

Notre siège social à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine), baptisé

**« Ce qui est devenu un critère essentiel d'appréciation, c'est la question de la valeur d'usage, qui recouvre à la fois la flexibilité pour l'utilisateur, l'évolutivité pour l'investisseur et la qualité de vie au travail pour les salariés. »**

**In Situ**, est le reflet de notre vision de l'aménagement des espaces de travail telle que nous l'avons formalisée à travers la démarche OpenWork. D'abord, nous avons été vigilants sur la **flexibilité des locaux et notamment sa divisibilité**. De fait, VINCI Immobilier n'occupe que 50% du bâtiment et celui-ci est entièrement conçu pour recevoir plusieurs sociétés sans que cela soit perceptible pour le visiteur. Il

dispose ainsi de deux halls d'accueil distincts. De même, les ascenseurs et l'ensemble des circulations verticales peuvent être affectés à un des locataires: si vous montez dans un ascenseur VINCI Immobilier, celui-ci est programmé pour ne pas pouvoir vous donner accès aux locaux des autres locataires. Cette organisation est parfaitement réversible et, au départ des occupants

actuels, le bâtiment pourra recevoir une autre divisibilité, voire répondre aux besoins d'un preneur unique. Ensuite, **l'évolutivité du bâtiment** a été étudiée avec soin. S'il nous a été possible, par exemple, d'aménager un étage exclusivement en salles de réunion au moment où nous avons pris possession des locaux, c'est parce que nous avions prévu une hauteur sous plafond suffisante pour nous réservé cette possibilité - mais nous aurions pu aussi bien y installer des bureaux ouverts ou fermés. Enfin, une attention particulière a été apportée à **la qualité de vie au travail**. La morphologie du bâtiment a été pensée pour optimiser les espaces en premier jour, et des lieux indiscutables de convivialité ont



Vue extérieure de l'immeuble *In Situ* à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine), siège de VINCI Immobilier.

été prévus. L'escalier a été décentré pour profiter du jour naturel, et n'est séparé des paliers que par une vitre de manière à ce que ces derniers bénéficient également du premier jour. Le hall d'accueil, quant à lui, est traversant, pour bénéficier à plein du premier jour, et ouvre à l'arrière sur un espace vert. Chaque étage dispose en outre d'un balcon communiquant avec les parties communes permettant ainsi aux colla-

boreurs de se détendre à l'air libre, de discuter ou de téléphoner. La morphologie de l'immeuble a été étudiée pour qu'il dispose de trois vastes terrasses végétalisées, pour trois preneurs potentiels, où il est parfaitement possible d'aller travailler aux beaux jours. Les paliers ont en outre été conçus pour pouvoir accueillir trois types d'espaces en fonction des besoins propres à chaque étage : soit un espace d'ac-

cueil (dans la perspective d'un preneur qui n'occuperait qu'un seul étage), soit une salle de réunion, soit un espace de détente (que nous avons équipé d'un baby-foot et canapés). Les paliers tels qu'on les concevait trop souvent il y a encore quelques années, avec profusion de portes et des matériaux très froids, notamment un usage assez solennel de la pierre, et où on ne faisait que se croiser sans y rester, deviennent désormais des espaces qui retrouvent un plein usage, et où l'on a envie de s'attarder.

**Vous avez acquis en 2015  
l'immeuble Le Belvédère, dans le  
quartier d'affaires de la Défense,  
en vue de sa restructuration.  
Quelle stratégie sous-tend  
cette opération ?**

Si VINCI Immobilier a toujours mené des opérations de restructuration, dans Paris mais aussi dans le reste de l'Île-de-France, il est vrai que celle que nous nous apprêtons à mener sur Le Belvédère est particulièrement importante. Nous avons acquis en septembre 2015 ce bâtiment situé dans le quartier d'affaires de la Défense, à proximité immédiate de la Grande Arche, en vue de le remettre au goût du jour – même s'il ne date que de 1997. Nous lui avions en effet détecté **quatre qualités intrinsèques**. La première est son **excellente visibilité depuis le boulevard circulaire**, permettant à son utilisateur d'occuper un immeuble marqué à son image. La seconde est son **gabarit** ( $17\,000\text{ m}^2$ ) qui est celui d'un petit siège social et place le bâtiment sur un segment beaucoup moins concurrentiel que celui des Immeubles de Grande Hauteur (IGH) de  $30\,000\text{ m}^2$  et plus. La troisième est justement que **ce n'est pas un IGH**, ce qui limite le carcan réglementaire dans

lequel il doit s'inscrire. La quatrième, enfin, provient de l'aire de livraison dont il dispose au niveau du boulevard circulaire et qui sera transformée en **accès VIP. Compte tenu de la certitude que nous avions quant à la qualité de cet immeuble à terme, notre stratégie a donc consisté à l'acheter en risque, à le redévelopper et à choisir de le céder au moment le plus propice.** Cette stratégie a été payante puisqu'avant même de démarrer les travaux, nous avons identifié plusieurs candidats locataires et qu'un investisseur institutionnel (AG2R La Mondiale) s'en est porté acquéreur.

Cette nouvelle approche implique de mobiliser une partie de nos fonds propres sur quelques opérations très ciblées, dont nous sommes convaincus de la pertinence du fait des qualités du site et du produit que nous serons en mesure d'y redévelopper.

La question qui s'est posée est celle de l'intérêt relatif d'une restructuration lourde comme celle que nous allons entreprendre par rapport à une démolition/densification. En choisissant cette dernière option, nous nous serions toutefois inscrits dans un cycle de développement beaucoup plus long, incluant la démolition de l'actif et ses contraintes, la négociation des charges foncières supplémentaires avec l'EPADESA, un risque de recours sur le permis de construire, etc., soit une succession d'aléas qui, accroissant la durée de l'opération, ne correspondait pas à notre démarche de mobilisation de fonds propres. La restructuration s'est donc avérée bien mieux adaptée à notre stratégie.



© AXEL SCHOENERT ARCHITECTES

Perspective sur l'immeuble Le Belvédère à la Défense, que VINCI Immobilier s'apprête à restructurer.

**Comment l'opération Universeine à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), dont VINCI Immobilier est l'aménageur, s'articule-t-elle avec le projet parisien d'implanter sur le même site le Village olympique, si Paris remporte les Jeux Olympiques de 2024 ?**

Universeine est une opération d'aménagement située à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), juste au nord de la Cité du Cinéma, et dont nous sommes propriétaires du foncier en partenariat avec la Caisse des Dépôts et Consignations, qui détient 25% du capital. Après avoir acquis le foncier (une ancienne centrale électrique) sans aucune condition particulière, nous avons travaillé étroitement avec la Ville de Saint-Denis et la communauté d'agglomération de Plaine Commune afin de définir un projet urbain satisfaisant pour l'ensemble des parties prenantes. Nous sommes tombés d'accord pour conserver

l'ancienne halle EDF, qui trône au milieu de ce terrain, et en faire l'un des axes forts du projet. Un autre débat avec la collectivité a porté sur la place à accorder aux différentes fonctions urbaines (logements, bureaux, activités, commerces, résidences étudiantes) au sein de la programmation. **De concert avec les acteurs publics, nous avons estimé que la proximité de l'autoroute A86 et d'une ligne à haute tension amenait à privilégier les bureaux :** ces infrastructures induisaient des nuisances qui, si elles étaient acceptables pour des immeubles de bureaux ou d'activité, l'étaient nettement moins pour de l'habitat.

Après plusieurs années de mise au point et une fois l'opération d'aménagement et de construction engagée, la candidature de Paris à l'organisation des Jeux Olympiques 2024 a été envisagée, avec la possibilité que le Village olympique soit implanté à près de 25% sur le site d'Universeine.

Compte tenu des impacts d'une telle opportunité pour le territoire de Plaine Commune, nous avons, comme la Ville de Saint-Denis, immédiatement soutenu la candidature, en spécifiant simplement que nous souhaitions que cette candidature soit aussi respectueuse que possible du travail de réflexion déjà réalisé avec les services de la collectivité, aussi bien au niveau du parti pris urbain que du respect des équilibres financiers.

Cet engagement a été facilité par la certitude que nous partageons avec Plaine Commune: **ne pas fabriquer ex nihilo un Village olympique qui se retrouverait en déshérence après les Jeux**, sachant que les exemples passés de villages olympiques ratés sont plus nombreux que ceux ayant su trouver de nouveaux usages. Il a donc été décidé que l'équilibre urbain imaginé initialement serait respecté, de façon à ce que l'héritage du Village soit un véritable morceau de ville avec des bureaux, des logements, des écoles, des équipements culturels et sportifs, et non plusieurs milliers de logements issus des logements des athlètes et arrivant massivement sur le marché, sans égard pour le contexte urbain et socio-économique qui est celui de Saint-Denis.

Cette démarche se concrétise par la possibilité qui nous a été laissée de construire les immeubles tels que nous les avions imaginés, sous réserve que nous soyons capables de les convertir aisément en résidences pour athlètes le temps des Jeux Olympiques. Nous avons donc travaillé avec les architectes pour modéliser à la fois les contraintes et les solutions qui pouvaient être proposées pour les immeubles de bureaux et les immeubles de logement: **quels**

**éléments distinguent un appartement de trois pièces d'une résidence pour sportifs de trois chambres ? Comment un immeuble de bureaux de 18 mètres de profondeur pourrait-il devenir momentanément une résidence pour athlètes ?** Nous avons ainsi modélisé architecturalement et économiquement ces transformations tout au long de l'année 2016 et avons porté nos conclusions à la connaissance du Comité de Candidature Paris 2024.

Si Paris remporte l'organisation des Jeux Olympiques, **Universeine accueillera donc des résidences pour sportifs, après quoi les chambres seront transformées qui en logements, qui en bureaux, qui en équipement en fonction de ce que devait être leur usage premier.** On se retrouvera

**« Il a été décidé que l'équilibre urbain imaginé initialement serait respecté, de façon à ce que l'héritage du Village soit un véritable morceau de ville avec des bureaux, des logements, des écoles, des équipements culturels et sportifs, et non plusieurs milliers de logements issus des logements des athlètes et arrivant massivement sur le marché, sans égard pour le contexte urbain et socio-économique qui est celui de Saint-Denis. »**

donc, à terme, avec le projet conçu en cohérence avec le territoire. La part accordée aux logements sera cela dit revue à la hausse: dans le cas où Paris remporterait les Jeux Olympiques, des crédits seront débloqués pour enterrer la ligne à haute tension et construire un mur antibruit le long de l'autoroute A86, améliorant grandement l'acceptabilité



© INFRASENSE

Perspective de l'opération Universeine à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), avec la halle EDF réhabilitée.

du site pour des logements. L'ancienne halle EDF accueillera quant à elle une zone d'entraînement le temps de l'événement.

Que nous gelions l'opération dans l'attente de la décision du Comité International Olympique, alors que les travaux auraient pu se poursuivre, n'est évidemment pas neutre pour VINCI Immobilier sur le plan financier. **Nous avons cependant considéré qu'il était de notre devoir, en tant qu'acteur responsable du développement urbain, de nous inscrire pleinement dans cette dynamique visant à accueillir les Jeux Olympiques.** Nous parions par ailleurs sur le fait que l'ensemble des projets qui sortiront dans le périmètre d'Universeine grâce à la dynamique impulsée par les Jeux Olympiques apporteront au site une valorisation naturelle.

### **Pensez-vous que le Grand Paris va impulser l'apparition de nouvelles polarités tertiaires en Île-de-France ?**

Le Grand Paris va élargir le champ des possibles en Île-de-France, en conférant une accessibilité nouvelle à des territoires jusque-là pénalisés par une mauvaise desserte. **Les opérateurs immobiliers seront ainsi vraisemblablement amenés à reconstruire la constructibilité de certains secteurs**, devenus intéressants pour de futurs utilisateurs de bureaux ou de logements.

Je crois toutefois que, à l'exception de quelques sites particuliers comme le carrefour Pleyel (Saint-Denis) par exemple, c'est davantage sur le segment des logements que le Grand Paris va changer la donne.

Le parc tertiaire francilien est déjà le plus important au monde (53 millions de mètres carrés) et la croissance économique actuelle génère des besoins nouveaux limités. De nouvelles opportunités émergent régulièrement du fait de l'obsolescence du parc, mais je n'imagine pas un accroissement significatif de celui-ci, en valeur absolue, dans les années à venir. Il est clair que, suivant un principe de vases communicants, certains secteurs actuels de bureaux vont connaître un déclin au profit de nouveaux quartiers ayant gagné en accessibilité; mais il ne faut pas oublier que la localisation dans des sites très tertiarisés est jugée stratégique par les entreprises, et que le report vers les nouveaux secteurs ne

sera le fait que de quelques pionniers, dans des quantités limitées. En

**« C'est davantage sur le segment des logements que le Grand Paris va changer la donne. Le parc tertiaire francilien est déjà le plus important au monde (53 millions de mètres carrés) et la croissance économique actuelle génère des besoins nouveaux limités. »**

revanche, compte tenu des besoins en logements qui sont de longue date ceux de l'Île-de-France, le développement de nouveaux secteurs résidentiels paraît éminemment souhaitable. ■

## L'équation économique des stratégies de relocalisation

Des arbitrages complexes associant prix du foncier et de l'immobilier, coût de revient du poste de travail, accessibilité ou encore proximité des aménités urbaines, conduisent les entreprises à mettre en place des stratégies de regroupement ou de rééquilibrage de leurs implantations. S'agissant de l'agglomération parisienne, les communes de la proche couronne, et notamment celles limitrophes de Paris (Saint-Denis, Issy-les-Moulineaux, Montrouge, Pantin), parce qu'elles associent opportunités foncières et proximité au cœur de la métropole, semblent s'imposer comme les territoires d'accueil de grandes plates-formes d'entreprises. Certains mouvements de retours en arrière attestent toutefois de l'attractivité évolutive des territoires, qui n'est jamais définitivement acquise. À travers les exemples du Village La Poste dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, de l'immeuble Noda à Issy-les-Moulineaux et du campus des Dunes à Fontenay-sous-Bois, **Dang Tran**, Directeur Général Adjoint de Poste Immo, ainsi que **Catherine Guizol** et **Jean-Marc Castaignon**, directeurs immobiliers de grandes entreprises, livrent trois illustrations de stratégies de relocalisation au service de la résilience et de la performance de leurs entreprises.

### Entretien avec Dang Tran Directeur Général Adjoint de Poste Immo, Paris

*Directeur Général Adjoint de Poste Immo, Dang Tran est également rapporteur du groupe «Réflexions Bâtiment Responsable 2020» (RBR 2020) du Plan Bâtiment Durable. Dans cet entretien, il explicite les enjeux du Village La Poste, important projet de regroupement immobilier mené par le Groupe La Poste qui concerne environ 4400 salariés. À travers l'exemple de la restructuration de l'immeuble de la Poste du Louvre, il revient également sur le rôle du Groupe en tant qu'acteur de la mixité urbaine dans les centres-villes.*



### D'une manière générale, en quoi le siège social d'une entreprise peut-il être créateur de valeur ?

Le siège social concentre par essence des fonctions de stratégie et de développement qui doivent contribuer à la création de valeur pour l'entreprise de demain. Les collaborateurs affectés à de telles fonctions ont besoin d'évoluer dans un environnement ouvert et créatif, à même de les challenger. Le siège rassemble aussi des fonctions dites « supports » qui ne créent pas directement de valeur, mais dont la productivité permet aux autres composantes de l'entreprise de mieux fonctionner. Le potentiel d'innovation d'une entreprise passe donc par la façon d'installer ces fonctions que j'ai citées : comment, dans sa conception-même, le siège social peut-il favoriser l'efficacité, la simplicité, l'innovation ?

De plus, la bataille que se livrent les grands groupes est aussi celle de la captation et de la conservation de la matière grise, laquelle passe entre autres par l'image renvoyée par le siège social. Cela ne signifie pas, à mon sens, qu'il faut nécessairement verser dans les aménagements « à la Google » pour attirer les jeunes talents. Il n'en reste pas moins que **l'environnement de travail doit traduire les valeurs promues par l'entreprise pour que cette dernière soit signifiante et attractive.**

On entend beaucoup dire que les jeunes générations auraient un rapport au travail très différent de leurs aînés,

et qu'elles seraient davantage intéressées par leur vie personnelle que par celle de leur entreprise. Je crois au contraire qu'elles arrivent sur le marché du travail en étant à la recherche de défis professionnels, et que **les grandes entreprises ont une véritable**

**responsabilité dans la manière dont elles conçoivent les environnements qui vont les accueillir.** La question est plutôt de savoir comment dépasser les rapports sociaux parfois complexes propres à l'univers de ces grandes entreprises - prégnance de la hiérarchie, cohabitation délicate entre salariés - au profit de

l'initiative individuelle, de l'autonomie et de la créativité. Je ne parle pas tant des aménagements proprement dits que de la manière de traduire des rapports sociaux dans l'espace. Qu'a-t-on prévu pour optimiser l'intégration et l'épanouissement des nouvelles générations, ainsi que leur collaboration fructueuse avec les générations précédentes ? Telle est la question à garder à l'esprit.

### Quelle stratégie sous-tend la démarche actuelle du Groupe La Poste, qui consiste à regrouper une dizaine de sites au sein du Village La Poste ?

De février 2016 à juin 2017, le Groupe La Poste procède en effet au regroupement d'une dizaine de sites au sein du Village, lui-même constitué de trois sites : le Crossing à Issy-les-Moulineaux (10 000 m<sup>2</sup>), le Lemnys dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement de Paris (40 000 m<sup>2</sup>), et le site du boulevard

Brune dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement de Paris (15 000 m<sup>2</sup>).

## 4 ans

*seulement seront nécessaires pour amortir le coût du regroupement de dix sites au sein du Village La Poste.*

La question de la stratégie sous-jacente mérite effectivement d'être posée car les entreprises, au moment d'amorcer un projet tertiaire de grande ampleur, se retrouvent devoir faire la part des choses parmi les principes d'aménagement désormais volontiers présentés comme indispensables : il faut des espaces ouverts, il faut du coworking, il faut réduire la part des postes de travail attribués, etc. Largement véhiculées par les médias, les conférences et les parutions spécialisées, **ces solutions pourraient générer une forme de «prêt-à-penser»** face à laquelle une certaine prise de recul me paraît salutaire. Ce qui est

essentiel, c'est moins le catalogue de solutions que la recherche et le partage du sens de la démarche, dans un contexte propre à chaque entreprise.

Dans le cas de La Poste, notre ambition était double. D'une part, il s'agissait de **transformer les façons de travailler des services des sièges et supports** (ressources humaines, comptabilité, achats, contrôle de gestion, etc.). D'autre part, il s'agissait de **«désiloter» des entités** qui, du fait du modèle organisationnel du Groupe en grandes branches (Courrier-Colis, Réseau La Poste, etc.), avaient fini par créer une forme de cloisonnement préjudiciable au développement d'offres globales de services, sans parler de situations où une branche



se retrouvait en concurrence avec une autre sur certains marchés.

Or, ces dysfonctionnements dépendent en partie de la localisation des collaborateurs et de leur proximité géographique. Aujourd'hui, construire une offre de service qualitative implique de considérer l'ensemble des besoins de l'utilisateur final, en proposant un package global qui s'appuie sur toute la chaîne de création de valeur. Il convenait donc de réunir dans un même Village les différents sièges de branches, car ce sont les lieux où se concentre l'expertise stratégique du Groupe, et dont la proximité permet le développement d'offres communes pertinentes. **Les notions clés sont donc les suivantes: meilleure efficacité, mutualisation, synergies de fonctionnement.**

Viennent ensuite, dans un second temps, les considérations sur l'environnement de travail. D'espaces jusque-là conçus suivant des logiques disparates et souvent très utilitaires, l'objectif a été d'en faire des lieux fédérateurs, avec un vrai sentiment d'appartenance, des lieux de collaboration et de co-production de services, où les salariés se sentent bien et seront incités à travailler ensemble. Créer de la valeur passe non seulement par l'expertise individuelle, mais aussi par l'interaction.

**Enfin, nous avions sans surprise un troisième objectif: rationaliser nos coûts immobiliers et générer des économies.** Cet objectif est pleinement rempli puisque nous économisons

### 11 millions d'euros de loyers annuels.

Le projet représentant un coût net global de 40 millions d'euros, il est donc amorti en moins de quatre ans.

### Pourquoi avoir regroupé les collaborateurs sur trois sites plutôt que sur un seul ?

Dans l'idéal, une localisation unique aurait bien sûr eu notre préférence. Mais eu égard d'une part aux contraintes propres au marché immobilier, d'autre part à notre objectif de vitesse, il s'est avéré plus réaliste de construire une vision autour de trois sites: un site existant qui nous appartient (boulevard Brune, à Paris), un site existant en locatif (Crossing) et un site neuf en locatif (Lemnys), ces deux derniers étant très proches l'un de l'autre.

**« L'impact positif de notre relocalisation n'a pas tant concerné l'amplitude des déplacements domicile/travail, qui est demeurée assez stable, que la durée des déplacements intersites, qui étaient jusque-là très chronophages pour les collaborateurs et qui le sont désormais beaucoup moins. »**

Le choix d'un axe Issy-les-Moulineaux/Paris se fonde sur une réflexion pragmatique: la cartographie que nous avons réalisée des lieux de résidence des salariés a révélé une distribution géographique ayant la forme d'un croissant, s'étendant de l'ouest à l'est parisien en passant par la proche banlieue sud. Le barycentre se situant dans le sud-ouest de Paris, c'est dans ce secteur que nous avons cherché à nous relocaliser. L'impact positif n'a pas tant concerné l'amplitude des déplacements domicile/travail, qui est demeurée assez stable, que la durée des déplacements intersites, qui étaient jusque-là très chronophages pour les collaborateurs et qui le sont désormais beaucoup moins.

**En ce qui concerne les espaces de travail, quels sont les principes qui ont guidé vos choix d'aménagement ?**

En 2012, le Groupe La Poste avait mené une première réflexion, assez générique, sur l'aménagement de ses espaces tertiaires, alors qu'il n'était pas encore question de déménagement. Elaborée conjointement avec la direction des ressources humaines, cette démarche avait débouché sur **l'adoption d'une charte corporate qui rassemble quelques grands principes d'aménagement voués à être déclinés en fonction du contexte**. Ce catalogue de possibilités traduisait la volonté du Groupe La Poste de mettre en place un certain nombre de standards. À

l'occasion du projet du Village La Poste, une charte spécifique a été adoptée qui hérite des réflexions de 2012 en y ajoutant des éléments nouveaux de déclinaison selon les types de services et l'organisation de ses modes de travail.

Tout en restant dans un cadre commun, nous avons largement laissé la main aux managers des différents services en matière de choix d'organisation des espaces, car ils sont les mieux placés pour définir quels sont les besoins de leurs équipes en fonction de la nature de leurs tâches. Les enjeux de confidentialité ne sont pas les mêmes d'un service à l'autre, de même que le degré d'importance du calme, des espaces informels ou des salles de



© AUGUSTO DA SILVA GRAPHIX-IMAGES

réunion. Par ailleurs, certains services ont déjà parfaitement intégré les outils numériques dans leurs activités quotidiennes, tandis que d'autres sont un peu plus conservateurs.

Pour que vive le Village, il faut poser des règles de vie commune, qui sont justement consignées dans la charte. La question de l'offre de service et des équipements communs, notamment, est essentielle, car il faut parvenir à une équité dans ce domaine entre les trois sites du Village, alors même que l'un est neuf et les deux autres étaient préexistants. Les aménagements ne sauraient être identiques car ils dépendent des immeubles. Il importe néanmoins **d'inventer des équipements communs qui permettent de naviguer confortablement entre les trois immeubles, ainsi que des signes distinctifs qui conduisent le salarié à se dire «je suis dans le Village».**

Les choix qui ont été faits en matière de dimensionnement ont été conservateurs, et laissent des possibilités d'optimisation du projet dans le temps. Ainsi La Poste a choisi de conserver à chaque salarié un poste de travail attribué, même si celui-ci peut prendre d'autres formes qu'un poste de travail classique. «Mon poste de travail, c'est là où je suis»: tel a été le credo du projet. En revanche, les bureaux individuels sont très minoritaires, puisqu'ils ne concernent que 10% des salariés.

Les premiers retours d'expérience des salariés du Lemnys, qui s'y sont installés en mars 2016, attestent d'un haut degré de satisfaction. Les ratios de salariés par mètre carré, qui pouvaient sembler denses à certains au début, sont en fin de compte jugés satisfaisants, avec une impression globale de générosité

des espaces. Si le taux d'occupation du bâtiment reste perfectible, compte tenu des choix initiaux de dimensionnement, on observe déjà une évolution notable dans les usages: succès des espaces collaboratifs, mutualisation et partage des bureaux. Ainsi, beaucoup proposent par exemple de mettre à disposition leur bureau en leur absence pour en faire temporairement une salle de réunion. Ce type d'initiatives fondées sur le volontariat va progressivement amener une utilisation plus efficace des locaux, alors que le principe de départ - un salarié, un poste de travail - pouvait, s'il était accompagné d'un usage conventionnel, produire de la sous-occupation. Néanmoins, la densité dans le bâtiment est bien meilleure que la situation de départ. En fin de compte, **cette gestion dynamique et évolutive permet un usage plus efficient du bâtiment et des économies**, alors que le principe du *flex office*, adopté dans de nombreux grands groupes, ne faisait pas partie des choix culturellement et managérialement acceptables au démarrage du projet.

***Le projet de restructuration de l'immeuble de la Poste du Louvre met l'accent sur la mixité des fonctions. Des projets similaires pourraient-ils être menés sur d'autres actifs du Groupe ?***

Bien que n'étant pas reproductible *in extenso*, **ce projet a clairement une valeur de prototype pour le Groupe La Poste**, et ce dans plusieurs domaines. D'abord, il concrétise l'idée que nos bâtiments peuvent conserver leur vocation postale tout en s'ouvrant à d'autres usages. Jusqu'à un passé récent, nous avions tendance à privilégier la cession des actifs dès lors qu'ils cessent de servir l'exploitation



© DOMINIQUE PERRAULT ARCHITECTURE

Perspective de la façade de la Poste du Louvre après sa restructuration.

postale. L'immeuble de la Poste du Louvre atteste qu'il est possible de développer une programmation mixte, avec maintien de l'activité postale et adjonction d'activités commerciales et de services au quartier. Cette dimension était cruciale, surtout pour une localisation aussi centrale (1<sup>er</sup> arrondissement de Paris).

Ensuite, à rebours de l'une des tendances aujourd'hui à l'œuvre dans les grandes métropoles, à savoir le rejet des activités industrielles loin des villes-centres, nous sommes parvenus à maintenir une activité industrielle dans une localisation qui compte probablement parmi les plus coûteuses de tout Paris. L'efficacité d'occupation et la mixité des fonctions en sont les conditions, car elles permettent de financer le maintien des activités postales **grâce à un système de péréquation**. Ce choix de la mixité n'est donc pas un dogme: c'est un

levier pour maintenir des emplois en milieu urbain dense et financer des composantes de la ville qui autrement, par le mécanisme ordinaire des marchés financiers, se trouveraient reléguées en proche voire en lointaine périphérie.

**«À rebours de l'une des tendances aujourd'hui à l'œuvre dans les grandes métropoles, nous sommes parvenus à maintenir une activité industrielle dans une localisation qui compte probablement parmi les plus coûteuses de tout Paris.»**

Nous sommes d'ores et déjà en train de reproduire ce principe sur d'autres sites, par exemple rue La Boétie, dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, ou encore pour l'immeuble de la Poste Grangier à Dijon (Côte d'Or). À chaque fois se pose la question du type de

montage opérationnel à privilégier: est-il plus pertinent de développer l'immeuble nous-mêmes? De le co-développer? De découper en lots pour les revendre à des investisseurs? Pour la Poste du Louvre, nous assumons 100% du risque. Pour la Poste Grangier à Dijon, nous conservons une partie de l'immeuble pour le bureau de poste et l'activité tertiaire et vendons le reste à un opérateur hôtelier. En conclusion, le caractère remarquable et reproductible de la Poste du Louvre provient de la démarche de valorisation engagée, qui conduit à ajuster notre montage d'opérations et notre prise de risque en fonction des caractéristiques de marché et du bâtiment. ■

## Entretien avec Catherine Guizol

Directrice des projets immobiliers de Coca-Cola European Partners France, Issy-les-Moulineaux, France

*Passionnée par les nouvelles façons de travailler et leur impact sur la performance, Catherine Guizol, Directrice des projets immobiliers de Coca-Cola European Partners France<sup>1</sup>, a piloté le déménagement de l'entreprise vers son nouveau siège social d'Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), qu'occupent quelque 600 salariés depuis janvier 2015. Elle revient dans cet entretien sur la genèse du projet et détaille les atouts de ce nouveau siège social, au service du bien-être de ses usagers et du travail collaboratif, mais aussi de l'attractivité et de la performance de l'entreprise.*

**Coca-Cola European Partners France a investi en janvier 2015 l'immeuble Noda à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine). Quelle stratégie a amené l'entreprise à déménager son siège social ?**

La genèse du projet est en effet intéressante. Coca-Cola European Partners France était implantée à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) depuis 1999, dans un immeuble d'environ 9500 m<sup>2</sup> baptisé Open, dont nous étions locataires. Très bien situé en face de la station du RER C Issy-Val de Seine, il s'est cependant avéré au fil du temps trop petit pour accommoder la croissance de nos effectifs. C'est ainsi que nous nous sommes retrouvés devoir prendre à bail environ 6000 m<sup>2</sup> dans un immeuble adjacent, l'Amiral, lorsque le départ de Cisco, qui en



était l'occupant, l'a rendu possible. Par la suite, toujours pour des raisons de croissance des effectifs, nous avons même dû louer encore quelque 1000 m<sup>2</sup> supplémentaires dans un autre immeuble adjacent au nôtre. Sur le plan juridique, cela représentait donc trois baux à gérer avec trois propriétaires différents et sur le plan technique, trois immeubles aux caractéristiques différentes. En outre, ces derniers pouvaient être qualifiés de vieillissants, même s'ils ne dataient que d'une quinzaine d'années ! Le confort pour les utilisateurs n'était pas optimal et leur conception suivant un modèle très cloisonné montrait une efficience limitée. Enfin, nos

<sup>1</sup> Issu de la fusion en 2016 de Coca-Cola Enterprises, Coca-Cola Iberian Partners et Coca-Cola Erfrischungsgetränke GmbH, Coca-Cola European Partners, dont le siège est situé à Londres, est le premier embouteilleur indépendant de Coca-Cola au monde.

espaces de bureaux avaient fini par prendre un aspect labyrinthique, du fait de cette répartition sur trois immeubles mitoyens, dont deux que nous n'occupions qu'en partie, avec de petits dénivélés aux points de communication entre eux.

Nos trois baux, que j'avais heureusement réussi à aligner sur une même date d'expiration, arrivaient à échéance à la fin de l'année 2014. Missionnée pour les renégocier à des loyers plus avantageux, je suis parvenue à obtenir une économie très significative à condition que nous nous réengagions sur neuf ans. Tout en laissant ouverte cette option, j'ai toutefois fait valoir à la direction générale qu'un déménagement de notre siège social serait, à mon sens, nettement plus avantageux. Au-delà du changement de locaux, **l'opportunité se présentait de mener un véritable projet d'entreprise**. J'avais la conviction que nos trois immeubles ne permettaient pas du tout de se donner les moyens de travailler différemment, ce qui a été l'un des leitmotive du projet que j'ai conduit. De plus, en raison des lois Grenelle I (2009) et Grenelle II (2010) et de l'inefficience de ces immeubles en termes énergétiques mais aussi de confort d'usage, y rester nous aurait rapidement coûté très cher, en dépit du rabais obtenu sur les loyers.

Je savais par ailleurs qu'il était possible de trouver des surfaces adaptées à nos besoins sans quitter Issy-les-Moulineaux, ville à laquelle nous avons d'emblée fait le choix de rester fidèles. En plus d'être très accessible par les transports collectifs, cette commune constitue **un pôle économique dynamique et soucieux des enjeux environnementaux**. L'écoquartier des bords de Seine, en plein



Vue extérieure de l'immeuble Noda, à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine).

développement depuis plus de dix ans, a permis de rendre les berges du fleuve aux piétons et a dopé l'attractivité du quartier où nous sommes aujourd'hui implantés. En conclusion, nous avions une ambition partagée avec la Ville en termes environnementaux et de qualité de vie.

Dans ce contexte, l'opération immobilière Zenora développée par BNP Paribas Immobilier Promotion et située à 800 mètres de notre emplacement

antérieur, a immédiatement retenu mon attention. Les négociations se sont très bien déroulées et nous avons pu nous installer dans l'immeuble Noda dans les premières semaines de 2015, très peu de temps après sa livraison. L'immeuble Vega, qui constitue l'autre partie de l'opération Zenora, est quant à lui occupé par Yves Rocher. Notre nouveau siège, aujourd'hui détenu par Primomial, est donc plus ouvert, plus lumineux, moderne et connecté, doté d'ambitions très élevées en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), bref il est davantage à notre image. Majoritairement recrutée en interne, l'équipe projet s'est montée très rapidement. Nous nous sommes bien sûr également entourés de conseils extérieurs et d'experts internes intervenant notamment sur la dimension RSE, la dimension des ressources humaines et celle touchant à l'informatique.

### **Quels sont les grands partis pris d'aménagement de votre nouveau siège social ?**

D'une manière générale, il est évident que notre nouveau siège social présente un plan beaucoup plus ergonomique, en forme de double H qu'occupe en son centre un jardin intérieur. Les îlots centraux sont réduits au minimum (pour les escaliers et les sanitaires) afin de créer l'espace le plus ouvert et le plus facile à organiser possible. C'était mon objectif premier : **privilégier les espaces de travail ouverts mais à taille humaine, pour optimiser le bien-être et le confort des utilisateurs.** Il ne reste qu'une quarantaine de bureaux individuels, ce qui constitue un ratio très faible pour un siège qui regroupe environ 600 salariés. Ce sont des espaces de travail clos mais sans serrures, de telle

sorte que lorsque son utilisateur, quand bien même il s'agit d'un membre de la direction, est en déplacement ou en congé, ils peuvent faire office de salles de réunion additionnelles. D'ailleurs, il n'y a pas d'espace de direction à proprement parler, car **nous avions à cœur de casser toute traduction spatiale des codes hiérarchiques.** Par ailleurs, nous avons fait le choix de garantir à chaque collaborateur un poste de travail attribué : le projet que je portais était déjà ambitieux et il me semblait prématûr d'opter pour le *flex office*, même si rien ne s'y opposerait sur le plan technique. Mais l'expérience nous a montré que la flexibilité que nous recherchions est bien réelle : au cours des 18 premiers mois d'exploitation, nous avons eu à déplacer une quarantaine de collaborateurs, ce qui a pu être mené à bien sans démonter aucune cloison ni déplacer aucun mobilier. Un avantage des espaces ouverts bien organisés est qu'il est facile de déplacer des personnes ou d'en accueillir de nouvelles sans être contraint à des changements significatifs.

Quand bien même ils sont à taille humaine, délimités et bien organisés, ces espaces ouverts nécessitent, pour fonctionner pleinement, d'être complétés par des espaces additionnels que nous avons baptisés « travailler autrement ». L'argumentaire est désormais connu : on ne travaille plus aujourd'hui

**« On ne travaille plus aujourd'hui de manière sédentaire, ce qui implique de mettre à disposition des salariés une variété de configurations spatiales correspondant à leurs différents besoins au cours de la journée. »**

de manière sédentaire, ce qui implique de mettre à disposition des salariés une variété de configurations spatiales correspondant à leurs différents besoins au cours de la journée. Pour ce faire, plusieurs dispositifs ont été prévus. D'abord, l'immeuble comprend environ **80 bulles pouvant accueillir deux à quatre personnes** et ne nécessitant pas d'être réservées, pour s'isoler ou tenir une réunion en petit comité. Ensuite, des **espaces ouverts situés un peu à l'écart des postes de travail** proposent des canapés en vis-à-vis conçus pour absorber le bruit, et des tables hautes avec tabourets pour des réunions rapides et efficaces, avec des prises de décision rapides. En sus de son jardin intérieur, Noda comporte dans ses étages les plus élevés **quatre terrasses** équipées en mobilier et en Wi-Fi, rendant parfaitement possible d'y travailler aux beaux jours. Il faut également mentionner notre **centre de conférences** au rez-de-chaussée, pourvu de six salles de réunion dont trois peuvent être combinées pour former un amphithéâtre de 150 places. Dans notre ancien siège, nous disposions d'un amphithéâtre fixe dont le taux d'utilisation avait été évalué à 20%, ce qui représentait un grand nombre de mètres carrés dont l'efficience était très faible. Nous avions donc à cœur que notre centre de conférences soit flexible et multi-usages et de fait, son taux d'utilisation est cette fois de 80%. Les espaces de restauration, modernes et cassant les codes de la restauration collective classique, constituent des espaces de vie et de travail additionnels hors des heures de repas, et ont déjà accueilli des réunions plénières avec l'ensemble des collaborateurs. Chaque étage offre



Vue d'un espace de détente au sein de l'immeuble Noda.

également **deux espaces de détente, dont un baptisé « Coke actif »** et équipés, selon les étages, d'un baby-foot, d'une table de ping-pong ou d'une console de jeux vidéo pour permettre aux salariés de s'accorder un moment de pause ludique. Enfin, le huitième étage accueille un espace premium baptisé **« le Loft »**, lui aussi totalement ouvert, avec une partie consacrée à une salle de réunion et une partie plus informelle équipée d'un bar, de canapés, d'une table tactile, l'ensemble disposant d'écrans *touchscreen* pour faire des présentations qualitatives.

En dépit du nombre de ces espaces de détente, de réunion et de travail collaboratif, nous avons, en termes de mètres carrés, réussi à réduire nos espaces dans l'immeuble Noda, avec un ratio d'environ 16 m<sup>2</sup> par collaborateur, ce qui est conforme aux standards très confortables des immeubles récents (en prenant en compte l'ensemble des espaces à la disposition des salariés).

Notre parti pris étant celui d'une meilleure collaboration entre les différents salariés et départements, il était essen-

## 13 000 m<sup>2</sup>

*La superficie privative totale occupée par Coca-Cola European Partners France et Coca-Cola Services France pour leur nouveau siège social, dans l'immeuble Noda à Issy-les-Moulineaux.*

tel d'offrir un surplus et une diversité d'espaces, dédiés au travail comme à la détente. **Le bien-être et l'efficacité sont largement corrélés, si bien que notre entreprise dans son ensemble bénéficie d'un aménagement des bureaux intelligemment pensé, un levier encore mal exploité de la performance au travail.**

L'immeuble Noda est une véritable vitrine de notre culture d'entreprise, et même si notre objectif premier ne se jouait pas sur le plan de l'image, on ne peut nier qu'il s'agit d'un outil essentiel pour attirer les jeunes talents de demain et leur donner envie de nous rejoindre, sans pour autant négliger les besoins et les attentes des générations plus âgées.

### ***En quoi Noda est-il un immeuble vertueux sur le plan du développement durable ?***

Pour commencer, l'immeuble a fait l'objet d'une certification environnementale particulièrement élevée, **HQE et BREEAM « Outstanding »**, aussi bien en phase de chantier qu'en état d'achèvement. Ce résultat remarquable est le fruit des efforts conjugués du promoteur, BNP Paribas Immobilier Promotion, de l'investisseur de l'époque, le Néerlandais Wereldhave, et bien sûr de Coca-Cola European Partners.

Un grand soin a été apporté à l'éclairage, d'une part en maximisant la lumière naturelle, d'autre part en installant un système d'éclairage asservi à une détection de présence et graduel en fonction de la luminosité naturelle: à mesure que le jour tombe, l'éclairage augmente

automatiquement, ce qui est un vrai confort pour les utilisateurs, notamment en période hivernale. Le confort thermique est également incomparable, avec un système de plafonds métalliques qui préserve les usagers de tout bruit de ventilation.

Le bâtiment est en outre équipé de **90 m<sup>2</sup> de panneaux solaires** et, conjointement avec le propriétaire, nous avons installé des ruches sur le toit. Deux récoltes de miel ont déjà été distribuées aux collaborateurs, lesquels ont pu prendre part à des animations pour apprendre à s'occuper d'une ruche. Des poules et des coqs occupent par ailleurs le jardin intérieur. Les espèces végétales présentes, aussi bien dans le jardin que sur les terrasses plantées, ont été choisies par des écologues spécialisés, de façon à tenir compte des besoins de la faune environnante. Un jardin aromatique exploité par le prestataire de restauration complète le dispositif.

Enfin, **nous sommes reliés au pneumatique Isséane mis en place par la Ville**, afin que tous les déchets qui ne sont pas récupérés par le prestataire que nous avons choisi pour les valoriser soient expédiés par pneumatique vers la déchetterie d'Issy-les-Moulineaux. Noda est d'ailleurs le premier immeuble

de bureaux à avoir été connecté à ce système.

Notre nouveau siège ne pouvait être qu'exemplaire sur la question du tri des déchets et de la valorisation de ces derniers. Dans nos propres espaces de travail, il n'y a ainsi plus aucune pou-

belle individuelle: des points d'apport volontaire et de tri sélectif des déchets ont été installés dans les points copie

et détente, ainsi que dans les salles de réunion.

***En conclusion, quelles seront selon vous les principales caractéristiques de l'immeuble de bureaux de demain ?***

La problématique essentielle qui émerge depuis déjà quelques années est liée à la **multiplication des lieux du travail, dans et en dehors de l'entreprise**: demain plus encore qu'aujourd'hui, il sera possible de travailler n'importe où. Dès lors, la question pour l'entreprise est de savoir comment maintenir une communauté physique, liée par un sentiment d'appartenance.

Je pense que le lieu physique de l'entreprise, et notamment le siège social, doit rester l'endroit le mieux adapté pour les salariés, sans quoi ils s'orienteront mécaniquement vers les espaces de coworking et les tiers-lieux dans toute leur diversité, ou resteront tout simplement chez eux – d'où l'importance de conserver un espace de collaboration commun, pas uniquement décentralisé et digital. Demain, on viendra chercher dans un immeuble de bureaux du lien social, une rencontre et un lieu unique d'expérience de travail avec de la valeur ajoutée. J'y vois un enjeu essentiel pour les bureaux dans le futur, et je crois que Coca-Cola a contribué à ouvrir cette voie en permettant de travailler différemment et d'accéder à un mode de travail collaboratif et moderne à travers la création de son nouveau siège.

Un autre enjeu est selon moi **l'ouverture des immeubles tertiaires à l'écosystème extérieur et à la société civile**.

**« Le lieu physique de l'entreprise, et notamment le siège social, doit rester l'endroit le mieux adapté pour les salariés, sans quoi ils s'orienteront mécaniquement vers les espaces de coworking et les tiers-lieux dans toute leur diversité, ou resteront tout simplement chez eux. »**

On pourrait par exemple imaginer que demain, l'auditorium situé au rez-de-chaussée d'un immeuble d'entreprise s'ouvre à des conférences auxquelles pourraient assister aussi bien les collaborateurs de l'immeuble que les riverains. On pourrait également imaginer des halls d'accueil moins formatés et plus transparents, voire traversants pour les riverains. Les immeubles de bureaux pourraient accueillir des expositions temporaires, des *pop-ups*, avec une gamme de services qui ne seraient pas réservés



Vue d'un espace de réunion avec tables hautes, pour des réunions rapides et efficaces (immeuble Noda).

aux seuls occupants de l'immeuble, tout en gardant en tête les contraintes de sûreté et de confidentialité auxquelles sont sujettes la majorité des entreprises. ■

## Entretien avec Jean-Marc Castaignon

Directeur immobilier du Groupe Société Générale,  
Fontenay-sous-Bois, France

À la tête de la Direction immobilière du Groupe Société Générale depuis 2000, Jean-Marc Castaignon a supervisé la réalisation de la tour Granite, livrée en 2008, et de l'immeuble Basalte (salles des marchés), livré en 2011, dans le quartier d'affaires de la Défense. Beaucoup plus récemment, il a conçu et piloté le projet des Dunes, le nouveau campus que l'entreprise a développé à Fontenay-sous-Bois (Val-de-Marne) et qui a été livré en octobre 2016. Cet entretien lui offre l'occasion de revenir sur ce projet de grande ampleur qui fait la part belle au flex office, tout en rappelant la géographie spécifique des grandes implantations de la Société Générale.

### Quelle est la genèse du projet immobilier des Dunes, inauguré en octobre 2016 ?

En Île-de-France, l'organisation de la Société Générale est historiquement structurée par **trois polarités**. La première est notre siège social dans l'immeuble patrimonial du boulevard Haussmann, dans le Quartier Central des Affaires (QCA) de Paris intramuros, où travaillent 900 personnes. La deuxième est composée de l'ensemble de nos implantations dans le quartier d'affaires de la Défense, où nous occupons environ 400 000 m<sup>2</sup> pour près de 25 000 collaborateurs. Nous sommes propriétaires de nos implantations les plus emblématiques (tours Chassagne, Alicante, Granite et Basalte) et locataires d'une diversité d'immeubles alentour. La troisième est située à Val de Fontenay, sur la commune de Fontenay-sous-Bois (Val-



de-Marne), à l'est de Paris, où nous sommes installés depuis 1992 dans des immeubles qui réunissent environ 5 000 salariés. **Cette organisation géographique sous forme de triptyque contribue à garantir notre résilience.**

La vocation initiale du projet des Dunes était de déconcentrer une partie de nos salariés de la Défense et d'opérer un rééquilibrage de nos effectifs en faveur de la périphérie est de Paris. 5 000 collaborateurs occupent donc aujourd'hui les Dunes et sont très majoritairement en provenance du quartier d'affaires, où nous avons libéré 90 000 m<sup>2</sup> dont nous étions locataires. »

**« La vocation initiale du projet des Dunes était de déconcentrer une partie de nos salariés de la Défense et d'opérer un rééquilibrage de nos effectifs en faveur de la périphérie est de Paris. 5 000 collaborateurs occupent donc aujourd'hui les Dunes et sont très majoritairement en provenance du quartier d'affaires, où nous avons libéré 90 000 m<sup>2</sup> dont nous étions locataires. »**

rer un rééquilibrage de nos effectifs en faveur de la périphérie est de Paris. 5000 collaborateurs occupent donc aujourd'hui les Dunes et sont très majoritairement en provenance du quartier d'affaires, où nous avons libéré 90 000 m<sup>2</sup> dont nous étions locataires. Nous sommes en revanche propriétaires des Dunes, qui se déploient pour leur part sur 90 000 m<sup>2</sup>. La qualité de la desserte en commun, avec l'immédiate proximité des RER A et E, garantit la bonne accessibilité du site, que renforcera encore la desserte de la gare de Val de Fontenay par la ligne 15 du Grand

Paris Express (GPE) d'ici quelques années, ainsi que le prolongement de la ligne 1 du métro.

Les Dunes, dont l'essentiel des occupants travaillent sur les technologies, l'infrastructure informatique et l'impact du numérique sur l'activité bancaire d'une manière générale, se pensent comme un véritable technopôle. À ce titre, **nous assumons complètement nous être inspirés des GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon)** dont nous avons visité un certain nombre d'implantations dans la Silicon Valley, en Californie. Nous en sommes revenus avec une large gamme de bonnes pratiques relatives aux manières de travailler et à l'aménagement de l'espace, que nous avons déclinées dans les Dunes suivant notre culture, nos propres objectifs et nos propres contraintes.



Vue sur une partie du campus des Dunes inauguré en 2016 à Val de Fontenay (Val-de-Marne).

© Urbavox / JEAN-PIERRE PORCHER

Par ailleurs, **les espaces de travail ont fait l'objet d'une importante réflexion préalable à la fois sur le plan de la sensibilisation et de la co-construction**. D'abord, nous avons sollicité très en amont un panel de collaborateurs de la génération Y (de 23 à 28 ans) pour recueillir leur vision du bureau de demain, de manière à incorporer leurs meilleures idées au programme du concours. Ensuite, **nous avons aménagé des sortes de «plateaux témoins» sur l'un de nos sites à la Défense**, qu'ont pu expérimenter, dans un esprit de *test & learn*, près d'un millier de «pionniers» équipés d'informatique leur permettant une totale mobilité. Nous avons ainsi appris avec eux quels étaient les aménagements adaptés et ceux qui l'étaient moins. En outre, un important travail de sensibilisation a été mené en amont du projet, grâce à **un showroom visitable sur**

**le chantier dix-huit mois avant l'installation**, qui a fait l'objet de quelque 3000 visites par groupes de quinze collaborateurs, afin que chacun puisse se figurer l'espace dans lequel il évoluerait prochainement et que toutes les questions et appréhensions éventuelles puissent être levées.

Enfin, des mesures d'accompagnement ont été prévues pour les salariés concernés par le déménagement de la Défense vers les Dunes et qui, habitant à l'ouest de Paris, voyaient augmenter leur temps de transports jusqu'à une demi-heure. Un responsable des ressources humaines a été détaché spécifiquement sur ce projet pour trouver des solutions au cas par cas. Ces salariés ont par exemple été décrétés prioritaires sur tous les postes se libérant à la Défense, afin qu'ils puissent continuer à travailler à proximité de leur lieu de résidence.

### **Quelles solutions avez-vous retenues pour l'aménagement intérieur des Dunes ?**

Les Dunes ont été conçues comme un bâtiment paysage, ouvert et horizontal, composé de trois corps d'immeubles reliés entre eux par une rue en entresol baptisée la Vallée, véritable colonne vertébrale du site qui propose sur 14 000 m<sup>2</sup> une vaste gamme de services aux occupants : espaces de restauration et de bien-être, local d'assistance informatique, agence bancaire, salle de jeux, etc. Adoptant une architecture résolument contemporaine qui porte la signature

d'Anne Démians, l'ensemble a décroché les certifications HQE, BREEAM et LEED. La consommation d'énergie y a été diminuée de 50 % par rapport aux bâtiments que nous louions à la place à la Défense.

**« Les Dunes ont été conçues comme un bâtiment paysage, ouvert et horizontal, composé de trois corps d'immeubles reliés entre eux par une rue en entresol baptisée la Vallée, véritable colonne vertébrale du site qui propose sur 14 000 m<sup>2</sup> une vaste gamme de services aux occupants. »**

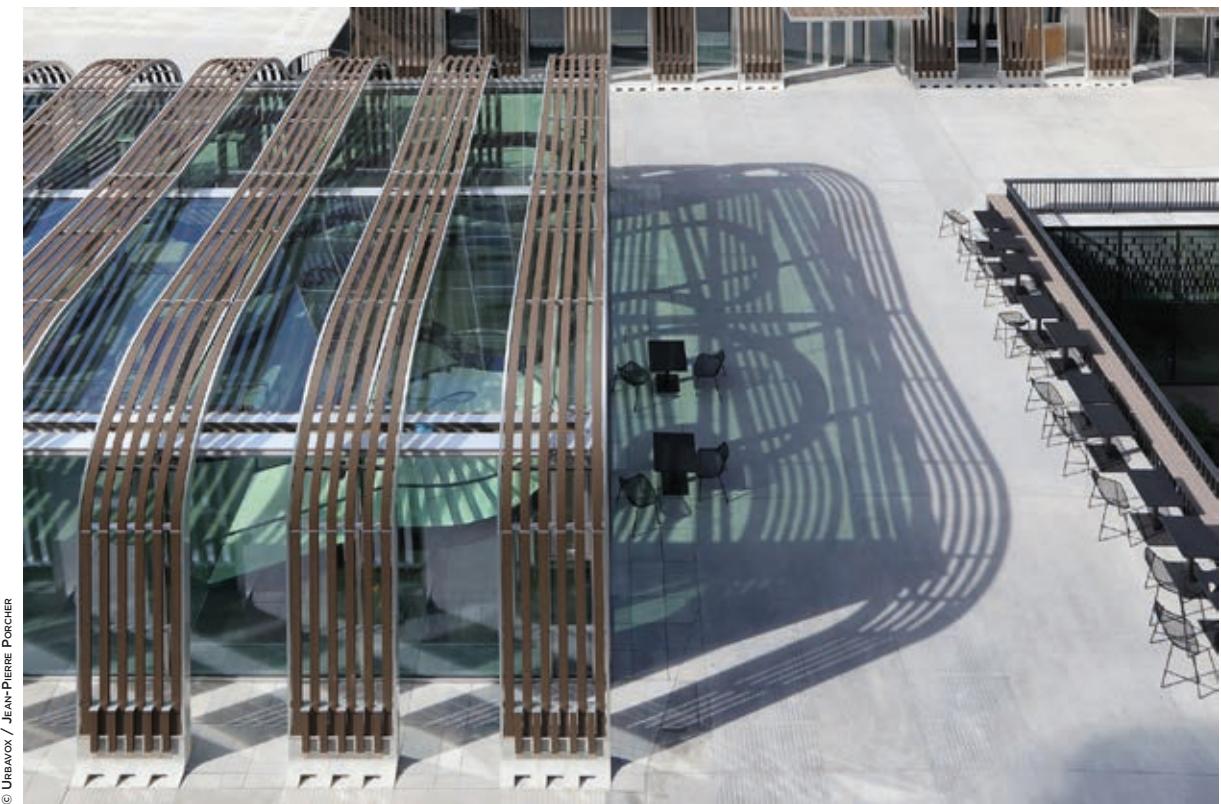
Le bâtiment est totalement connecté, en phase avec les attentes et les usages des profils «tech» qui l'occupent. L'un des partis pris affirmés des Dunes est de mettre en place de manière totale le concept de *flex office* : pas un seul bureau n'est individuel, et pas un seul n'est attribué. Chaque collaborateur dépend d'un «quartier», au sein duquel il s'installe au poste de son choix. Les Dunes proposent un large panel d'espaces de travail et d'expérimentation, entre lesquels il est possible d'alterner au fil de la journée en fonction des tâches à accomplir (la superficie des espaces collaboratifs est deux fois supérieure à ce qu'offraient nos implantations à la Défense). Chaque salarié dispose d'un casier dans lequel il peut laisser ses affaires personnelles : nous nous devions de mettre en place ce système puisque nous demandons à chacun, du fait de l'absence de postes attribués, de ne rien laisser sur son bureau quand il ne l'utilise pas (c'est le principe du *clean desk*). Nous avons également entièrement banni les imprimantes individuelles. Il va de soi que favoriser ainsi la mobilité permanente a pour conséquence que vous ne travaillez jamais à côté des mêmes personnes, ce qui est très bénéfique au partage d'expertises et de compétences, à la circulation de l'information et des

idées. **Les bâtiments sont donc pleinement au service du fonctionnement en mode collaboratif et de la performance collective.**

Pour l'heure, les Dunes offrent autant de postes de travail qu'elles comptent de collaborateurs, sachant que la possibilité est donnée à chacun de télétravailler un jour par semaine. C'est une amélioration notable par rapport à nos précédentes implantations de la Défense, où le ratio était d'1,2 poste de travail par salarié. Notre siège londonien a quant à lui un temps d'avance, car le ratio est tombé à 0,8 sans que cela ne pose aucune difficulté pratique. Ce différentiel n'a rien d'anecdotique, car **l'optimisation des mètres carrés est un puissant levier de réduction des**

**coûts immobiliers.** Nous avons donc installé des capteurs de présence sous chaque poste de travail afin de permettre un suivi très précis de leur taux d'utilisation. Dernier point: le système de visioconférence disponible dans de nombreux espaces de réunion est d'une qualité irréprochable, afin d'épargner à nos collaborateurs de devoir se déplacer à la Défense pour un rendez-vous avec des collègues qui y sont encore basés.

Enfin, l'une des constituantes les plus originales des Dunes s'appelle **le «Plateau».** Cet espace de près de 1000 m<sup>2</sup> accueille gracieusement des start-ups internes et externes qui forment notre écosystème local de l'innovation. Trois collaborateurs de la



Vue plongeante sur le pavillon d'accueil des visiteurs du campus des Dunes.

## 90 000 m<sup>2</sup>

*C'est la superficie totale des Dunes, le nouveau campus de la Société Générale à Val de Fontenay (Val-de-Marne).*

Société Générale y sont complètement immergés afin d'accompagner ces jeunes structures, avec bien sûr l'objectif que les méthodes agiles qui sont les leurs se diffusent et viennent influencer les façons de travailler des autres collaborateurs. Nous mettons à leur disposition un Fab Lab, deux *war rooms* pour les réunions stratégiques, une salle de créativité, des modules de démonstration pour présenter les innovations, une scène pour les pitchs ainsi que des espaces de coworking et de réunion. Les start-ups présentes restent hébergées au Plateau pour une durée variable, en fonction de leurs résultats. Nous ne raisonnons pas en termes de retour sur investissement immédiat et encore moins de location de mètres carrés. Le modèle du Plateau est plutôt d'être connecté avec un réseau des start-ups dont les sujets de travail intéressent la banque, et dont les méthodes de travail en communauté et d'animation d'événements sont enrichissantes pour la Société Générale.

### **L'inauguration des Dunes n'a-t-elle pas eu pour conséquence de créer des attentes parmi les salariés de la Défense et du site historique de Val de Fontenay ?**

C'est en effet ce qui s'est passé. En conséquence, et pour harmoniser la qualité de vie au travail proposée par nos différentes implantations, **un programme de rénovation de nos sites historiques de Val de Fontenay sera engagé en 2017** pour réduire le différentiel avec les Dunes. Ce qui avait peut-être été moins attendu, c'est la demande forte d'*upgrading* qui a également émané des salariés de la Défense, et ce, bien que les tours Chassagne, Alicante et Granite ne puissent être considérées comme

obsolètes. Un rapide sondage a montré que 70% des salariés de la Défense étaient demandeurs d'un aménagement global des espaces dans la droite ligne de ce qui a été déployé aux Dunes - et je ne doute pas que les 30% restants changeront d'avis dans les mois à venir, pour peu, par exemple, qu'ils soient amenés à découvrir le site des Dunes.

Il est à craindre que nos capacités budgétaires ne nous permettent pas d'engager de front ces différents chantiers. À partir de 2017, mes services immobiliers et les services informatiques, qui doivent absolument travailler main dans la main sur ces sujets, vont élaborer une proposition qui sera soumise à la direction générale, mais le planning de réalisation reste à déterminer. Je n'oublie pas pour autant notre siège social du boulevard Haussmann, où je prévois d'implanter prochainement **un tiers-lieu interne**, à destination des salariés basés sur d'autres sites et qui, entre deux rendez-vous parisiens, sont en quête d'un endroit où travailler dans de bonnes conditions.

On voit bien que l'enjeu n'est plus purement immobilier – on pourrait dire que **c'est un sujet qui concerne les usages et dont il faut tirer les conséquences pour l'immobilier**. Or certains actifs, qu'ils soient en location ou en propriété, sont résolument inadaptables à ces nouveaux usages globalement plébiscités, et je ne parle pas seulement ici des sites occupés par la Société Générale. Certains immeubles ont été conçus pour que les plateaux soient occupés par des bureaux individuels cloisonnés: on ne peut rien en faire si tel n'est pas notre modèle. D'autres présentent des halls d'entrée qui se réduisent à un contrôle d'accès à l'as-



© URBAVOX / JEAN-PIERRE PORCHER

*Une autre vue du campus des Dunes, dont les bâtiments disposent d'au moins un balcon par étage.*

censeur: c'est la même problématique. On le voit: l'obsolescence des immeubles de bureaux est, en France, un sujet de plus en plus prégnant. ■



## Pour en savoir plus

### WeWork, le géant américain du coworking, s'implante en France en 2017

Après Berlin, Montréal, Sydney, Shanghai et Mexico en 2016, WeWork débarquera à Paris au printemps 2017. Pour sa première implantation française, la « licorne » américaine, fondée en 2010 par Adam Neumann et aujourd’hui valorisée 16 milliards de dollars, a loué au fonds immobilier Deka Immobilien 11000 m<sup>2</sup> ainsi que 170 places de parking au 33 rue La Fayette, dans le 9<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Ancien siège d’Areva, l’immeuble, qui propose des grands plateaux de plus de 1000 m<sup>2</sup>, a fait l’objet d’un bail de 12 ans ferme. Il proposera pas moins de 2300 postes de travail.

Leader mondial du coworking, revendiquant une communauté de 80 000 membres répartis dans 12 pays et plus de 30 villes, WeWork a développé un concept reposant sur le partage d’espaces de travail destinés aussi bien aux travailleurs indépendants qu’aux grands groupes : McKinsey, Volkswagen, Deloitte, Microsoft ou encore BlaBlaCar ont déjà franchi le pas en y localisant une partie de leurs salariés. La start-up propose différentes formules d’abonnements mensuels, dont les tarifs sont fonction des services auxquels le travailleur souhaite avoir accès.

Cherchant à proposer des espaces stimulant la créativité et à créer les conditions propices à la croissance et à la productivité, WeWork met particulièrement l’accent sur l’esprit de communauté qui anime ses membres. Au-delà du partage des espaces et des services, cet esprit se traduit par exemple par l’existence d’une application mobile où les membres peuvent échanger comme sur un réseau social, et s’entraider via un système de questions-réponses.

Dans un contexte où moins de 1% des espaces de coworking français proposent plus de 100 postes de travail (source : enquête La Fonderie & Bureaux à Partager, 2015), l’arrivée de WeWork s’apprête à marquer un véritable changement d’échelle dans l’univers de plus en plus concurrentiel des espaces de travail partagés.

[www.wework.com](http://www.wework.com)

## **Le 55 Amsterdam à Paris, premier immeuble labellisé « Well » en France**

Livré en janvier 2017, l'immeuble « 55 Amsterdam », situé dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, est le fruit d'une restructuration lourde menée par la foncière Gecina. Il est le premier immeuble français à se voir décerner le label Well.

Lancé en octobre 2014 aux États-Unis à l'occasion du salon Greenbuild sur la construction durable, le Well Building Standard est un référentiel autonome géré par l'IWBI (International Well Building Institute), un équivalent de l'Association HQE. Cabinet de conseil en immobilier et en développement durable, ARP-Astrance a entrepris de développer en France ce label d'origine américaine.

Complémentaire des principales certifications existantes (HQE, BREEAM, LEED), Well se veut le premier référentiel centré sur l'occupant plutôt que sur le bâtiment, sur le principe que le bien-être des usagers est une source d'innovation majeure pour l'immobilier. Susceptible d'être décerné aussi bien aux immeubles neufs qu'à ceux existants, Well prend en compte sept domaines que sont l'air, l'eau, la lumière, le fitness, la restauration, le confort et le bien-être psychologique. À l'heure où les certifications classiques sont en voie de généralisation, il apporte une nouvelle possibilité de différenciation.

En accord avec les cibles de Well, le 55 Amsterdam a mis l'accent sur les déplacements doux (accueil renforcé du vélo), l'ergonomie des espaces de travail, le confort thermique et olfactif, la lumière naturelle, la place de l'art, la revalorisation des espaces de circulation pour favoriser l'activité physique, la biophilie ou encore le goût de l'eau. L'investisseur canadien Ivanhoé Cambridge a quant à lui manifesté son intention de viser le label Well pour son projet des tours Duo, dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, annoncées pour 2020.

[www.wellcertified.com](http://www.wellcertified.com)





© ESSEC Business School - Février 2017

© Chaire Immobilier et Développement Durable, 2017  
Tous droits de reproduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Réalisé par Ubiquis - La Défense

Ce cinquième numéro des Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable propose de dresser un bilan d'étape des mutations à l'œuvre au sein de l'immobilier de bureaux, devenu en quelques années un véritable outil de management et un levier de création de valeur pour l'entreprise et pour les territoires. À travers une vingtaine d'entretiens avec des penseurs et des acteurs impliqués dans ce domaine, il s'agit d'analyser comment les évolutions économiques, sociétales et environnementales actuelles bouleversent la manière d'appréhender les immeubles de bureaux à toutes les échelles : celle de l'aménagement intérieur, celle de leur ancrage local et enfin celle de leur localisation au sein des espaces urbains. Première de ces dimensions, le *space planning* fait l'objet d'une importante couverture médiatique qui invite à distinguer les mouvements de fond des tendances plus éphémères. L'intégration dans leur contexte urbain dépend quant à elle de la capacité de ces immeubles à mêler les fonctions et à s'ouvrir sur leur quartier. Enfin, les stratégies de localisation des entreprises continuent à évoluer, notamment en Île-de-France où le Grand Paris naissant s'annonce vecteur de redistribution des entreprises et des activités économiques, avec une puissance encore difficile à évaluer. Voilà autant d'enjeux qui invitent les acteurs de la Filière à reconstruire en permanence leur responsabilité sociale et environnementale vis-à-vis de leurs collaborateurs comme des territoires dans lesquels ils s'inscrivent.

Les sièges sociaux exemplaires dans lesquels s'implantent un certain nombre de grands comptes sont-ils véritablement en voie de diffusion ? Quelle pertinence y a-t-il à répliquer au sein des grandes plateformes d'entreprises les aménagements innovants propres aux start-ups ? S'agissant de l'immobilier tertiaire, le Grand Paris va-t-il rebattre de manière significative les cartes de l'attractivité territoriale ? Comment les entreprises peuvent-elles, à travers leur immobilier, être parties prenantes d'une démarche active et cohérente à l'échelle métropolitaine en faveur du développement durable ?

*Cet ouvrage a bénéficié du soutien des cinq partenaires de la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC : Poste Immo, BNP Paribas Real Estate, VINCI Energies, VINCI Immobilier et PERIAL, ainsi que de celui du MIPIM.*

Les Cahiers annuels de la Chaire sont téléchargeables sur [www.essec-immobilier.com](http://www.essec-immobilier.com), dans Recherches.

