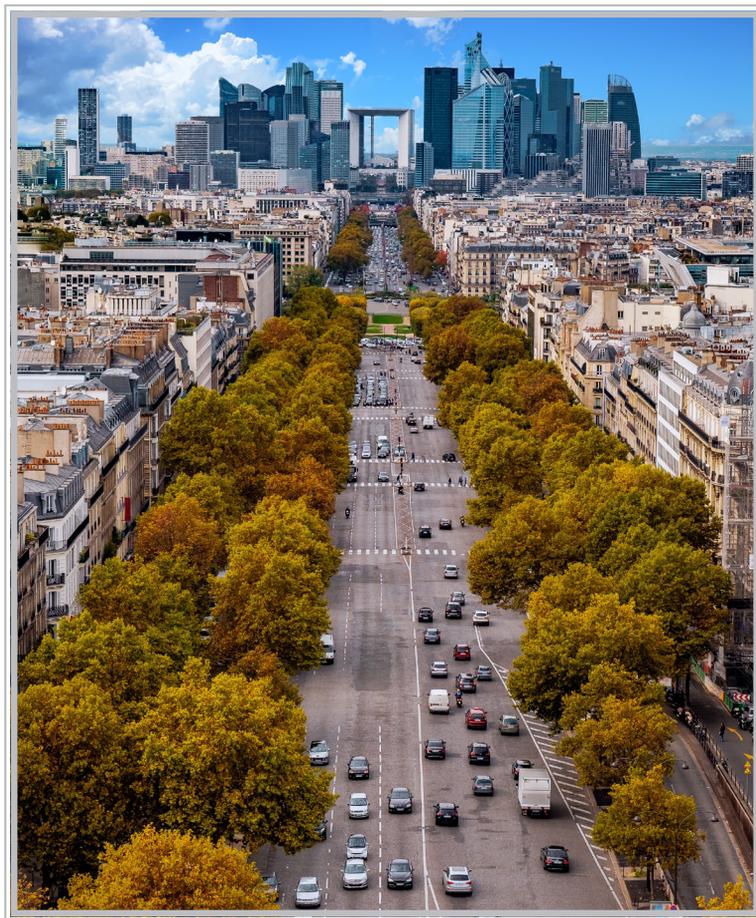


Institut du Financement des Professionnels de l'Immobilier



LIVRE BLANC SUR L'ATTRACTIVITÉ DE L'ÎLE-DE-FRANCE

Horizon 2030 et au-delà

Sommaire

Synthèse.....	3
Le constat.....	5
Avant-propos du président.....	7
Le Livre blanc	9
Notre but	9
Notre lectorat.....	9
Notre démarche	9
Nos remerciements	10
Nos six thèmes – les réalités 2018.....	11
1 - TERRITOIRES.....	11
La Région parisienne.....	12
Paris La Défense	14
Les grands utilisateurs et La Défense.....	16
2 - PRODUITS.....	19
La digitalisation et le fonctionnement des entreprises	19
Le bien-être au travail et l’organisation des espaces de bureaux	19
L’immeuble « idéal » et la dialectique « enveloppe versus aménagement »	20
Cerner l’impact de la formidable transformation du marché des bureaux.....	22
3 - AMÉNAGEMENT.....	23
Le financement et le droit de l’aménagement.....	23
Le travail de place plus large	23
Le rôle de l’IFPImm.....	25
4 - HOMMES & STRUCTURES.....	27
L’industrie immobilière face aux grands défis d’aujourd’hui.....	28
Les clients de l’industrie immobilière.....	28
Les entreprises de l’industrie immobilière.....	29
Les hommes de l’industrie immobilière	30
Le leadership dans l’industrie immobilière	31
Le rôle de l’IFPImm et de RRA.....	32

5 - FINANCEMENT	33
Le financement et le droit des sûretés immobilières.....	33
Les réflexions en cours en France et en Europe portant sur le droit des sûretés	34
Le rôle de l'IFPImm	35
6 - RÉGLEMENTATION	37
Bâle III	37
Haut Conseil de stabilité financière	39
La feuille de route de l'IFPImm	41
Notre avenir : la disruption	43
Annexes	44
Annexe 1 : Présentation de l'IFPImm	45
Annexe 2 : Participants aux Ateliers et aux Travaux IFPImm.....	47

Synthèse

- **Paris redevient la capitale « ville-monde » de l'Europe.** Son rayonnement est considérable mais pas inattaquable. D'ici 2030, elle doit mieux maîtriser sa mobilité par rapport à sa densité, et sa prospérité par rapport à l'exclusion. Ses deux grandes échéances – les Jeux olympiques et Grand Paris Express – restent à réussir.
- L'industrie immobilière est aujourd'hui composée d'acteurs matures, dont certains sont devenus les leaders incontestés en Europe. Leur situation saine leur permet de traiter les grands enjeux futurs : sociétaux, environnementaux, technologiques, économiques et réglementaires. Ce Livre blanc de l'IFPIImm – enrichi par deux ans de travail en commun – les mobilise sur ces chantiers.
- Avec le Conseil régional de l'Île-de-France, l'IFPIImm propose des partenariats – aux pouvoirs publics, à l'industrie immobilière et à ses adhérents – sur des sujets concrets fédérant les forces de chacun pour atteindre le but partagé. Nous remercions l'ensemble des participants de leur engagement sur ces grandes ambitions.
- La digitalisation exponentielle sous-tend les six thèmes présentés par ce Livre blanc :
 - ✓ **Territoires** : deux enjeux majeurs – les transports publics et la densification urbaine – exigent des solutions fondées sur une réflexion approfondie. Le troisième – le mille-feuille administratif – reste en attente. La Défense cristallise ces trois défis. Pour éclairer l'avenir, les besoins *top down* des grands utilisateurs, structurants pour tout territoire, doivent être mieux connus.
 - ✓ **Produits** : le bien-être au travail progresse rapidement en tant que motivation essentielle du recrutement. La digitalisation transforme déjà l'ensemble des composants d'un bureau moderne. Le flex office, le coworking et le télétravail se banalisent. Les choix *bottom up* des grands utilisateurs, pionniers dans ces domaines, doivent être mieux cernés. La commission Produits de l'IFPIImm y travaillera.
 - ✓ **Aménagement** : le financement public de grands projets d'aménagement s'amenuise, et le secteur privé s'implique de plus en plus fortement, et de plus en plus en amont, pour assurer leur réalisation. La sécurisation juridique de ces grandes opérations reste insuffisante. La commission Droit de l'aménagement de l'IFPIImm examine déjà la mise en œuvre d'un « statut administratif protégé » dans le cadre du programme législatif en cours.
 - ✓ **Hommes & Structures** : l'industrie immobilière est confrontée tout à la fois à la digitalisation, à la différenciation accrue des générations et à la gestion du cycle immobilier. Les leaders des entreprises immobilières doivent maîtriser ces défis, en veillant en même temps à leur succession. Avec Russell Reynolds Associates, l'IFPIImm anime et animera des réflexions de place sur ces enjeux majeurs.

- ✓ **Financement** : le droit des sûretés immobilières reste un handicap pour l'industrie immobilière en France par rapport aux standards internationaux. Le créancier immobilier peine à faire respecter son rang, malgré les refontes successives des dispositifs de procédure collective. Notre commission Droit des sûretés immobilières recense différentes solutions, y compris le renforcement de l'attrait de la fiducie, en collaboration avec d'autres acteurs de la place.
- ✓ **Réglementation** : la transposition en droit européen, puis français de l'accord récent du Comité de Bâle, finalisant l'architecture Bâle III, impactera plusieurs aspects du financement de l'immobilier commercial. L'IFPImm rassemble ses adhérents bancaires et opérateurs pour en définir les ordres de grandeur, afin d'être force de proposition auprès des autorités françaises impliquées dans cette transposition. En même temps, nous maintenons un dialogue positif avec le Haut Conseil de stabilité financière.
- Les défis sont nombreux mais l'ambition et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes, auxquelles l'IFPImm souhaite pleinement s'associer, seront les garants de la réussite pour construire la Région capitale à l'horizon 2030.

Le constat

Le constat est clair. Paris est une « ville-monde » et le sera encore pour au moins la décennie à venir. Son seul véritable concurrent européen restera Londres, plombée par le Brexit.

L'attractivité fondamentale de Paris et de sa Région est ainsi assurée jusqu'en 2030. Mais d'ici là son attractivité relative n'est pas inattaquable. Toute faiblesse persistante sera un handicap souligné et exploité par ses rivaux européens.

Le leitmotiv de notre Livre blanc est ainsi : « Oui, mais... » Oui, Paris et sa Région recèlent des forces d'attraction considérables, mais elles se heurtent à deux grandes dialectiques non résolues.

La première est celle à laquelle les cités sont confrontées depuis des millénaires : la mobilité versus la densité. Comment conjuguer les deux et préserver plein et entier l'attrait de la ville-monde ?

La seconde est tout aussi ancienne et toujours aiguë : le bien-être versus l'exclusion. Comment prendre en compte le besoin d'épanouissement des nouvelles générations tout en intégrant les quartiers délaissés des bienfaits de la ville-monde ?

En même temps, Paris se prépare à deux échéances exceptionnelles : les Jeux olympiques de 2024 et l'achèvement du Grand Paris Express en 2030. La réussite de ces deux chantiers de construction hors normes – et leurs rayonnements respectifs – forgeront les atouts de la ville-monde pour les décennies suivantes.

Voici les défis de Paris et de l'Île-de-France, pour renforcer leur attractivité en 2030 et au-delà.

Telles sont les thématiques qui sous-tendent les chantiers ouverts par l'IFPImm¹ et dont nous rendons compte dans ce premier Livre blanc, afin de mobiliser les énergies nécessaires à leur réussite.

Ce Livre blanc vise prioritairement l'attractivité de l'Île-de-France, mais celle-ci ne peut se lire qu'au travers de l'attractivité de la France entière. Dans ces conditions, nous nous sommes interrogés, au-delà du thème « Territoires » focalisé sur la Région parisienne, sur cinq autres thèmes correspondant à des enjeux nationaux, plus particulièrement liés à l'industrie immobilière dans son ensemble.

1. Voir Annexe 1 : Présentation de l'IFPImm, p. 45.

Définition

« L'immobilier commercial (« commercial real estate » ou CRE) désigne l'ensemble des biens immobiliers détenus par des acteurs professionnels qui n'en sont pas les occupants, et qui en retirent un revenu à titre habituel. Il s'agit donc du parc immobilier détenu par des investisseurs, en particulier institutionnels. Compte tenu de leur particularité, les bailleurs sociaux d'une part, et les particuliers propriétaires bailleurs d'autre part, sont exclus du champ de l'analyse.

Cette définition de l'immobilier commercial par type de détenteur recouvre une large variété d'actifs :

- les actifs immobiliers d'entreprise représentent la part majoritaire, mais non exclusive, des actifs de l'immobilier commercial. Parmi ces actifs, on peut distinguer quatre grands types de biens correspondant à différents segments : (i) les bureaux, (ii) les locaux commerciaux, qui vont des commerces en pied d'immeuble aux centres commerciaux, (iii) les locaux d'activités et de logistiques destinés à concevoir, produire et stocker les marchandises (entrepôts, locaux de production, etc.), et (iv) l'immobilier de service, regroupant les hôtels et les établissements de santé et de loisir. Sur ce champ d'actifs, l'immobilier commercial correspond à la partie du parc d'immobilier d'entreprise qui n'est pas détenue en propre par ses occupants ;
- d'autres actifs non résidentiels tels que des parkings ou des restaurants ;
- et des actifs résidentiels : compte tenu d'une définition par nature du détenteur et malgré l'exclusion des bailleurs sociaux, le champ recouvre aussi des actifs résidentiels, sous forme d'habitat collectif notamment. La part de ces actifs dans l'immobilier commercial est toutefois assez réduite. »

Source : Analyse du marché de l'immobilier commercial, Note du Haut Conseil de stabilité financière (p. 1), 15 avril 2016.

Avant-propos du président

Depuis sa création fin 2014, l'IFPImm a souhaité mettre en avant l'attractivité du marché immobilier commercial (cf. définition ci-contre) francilien en associant l'ensemble des opérateurs du secteur (banques, foncières, promoteurs, fund & asset managers, conseils...) pour apporter une meilleure perception de l'industrie et de ses actifs.

Le secteur de l'immobilier, poids lourd de l'économie nationale qui représente plus de 10 % du PIB, a connu ces vingt dernières années un développement croissant qui, contrairement aux autres pays européens voisins, n'a pas vu son activité fortement s'infléchir, voire s'arrêter dans les années 2008-2011. La France a en effet évité les pires conséquences de la crise financière profonde que le monde a traversée. Surtout, elle n'a pas éprouvé l'impact direct d'une crise de suroffre comme l'Espagne a pu la connaître en 2011-2012, et comme la France elle-même en a subi une en 1991-1996.

Cette croissance régulière et maîtrisée de l'industrie immobilière a permis l'émergence d'acteurs matures et professionnels qui ont élargi leur domaine d'intervention à l'Europe entière et qui sont devenus pour certains les leaders incontestés de leur domaine d'activité. Cette dimension géographique nouvelle s'est accompagnée parallèlement de la constitution d'acteurs financièrement solides dotés de fonds propres conséquents et d'un endettement très maîtrisé alors que la baisse des taux d'intérêt persistante pouvait laisser penser que le recours à l'endettement aurait pu être massif.

Les acteurs sont dans une situation très saine, ce qui doit leur permettre de relever les défis de demain, et ils sont nombreux.

Alors que le monde s'accélère, il est demandé aux opérateurs de concevoir et de réaliser la ville de demain dans un environnement au sens large, en pleine mutation, où l'État et les collectivités locales ne sont plus en mesure d'assurer la tâche d'aménageur qui était la leur. Dans ces conditions, les professionnels de l'immobilier, y compris les banquiers, doivent imaginer et s'engager sur des projets qui portent sur la décennie à venir, avec donc une vision portant au-delà du cycle actuel, au-delà de la conception présente de l'urbanisme et des usages actuels des bureaux.

Un monde qui change, c'est tout à la fois le territoire, les moyens de transport et de communication, la définition et la réalisation des actifs qui évoluent, et c'est aussi l'usage au sein de ces nouveaux espaces qui est challengé par les « Millennials » aux aspirations différentes, où le talent s'accompagne de fortes exigences, traduction d'une espérance croissante pour un monde plus efficace et plus productif, dans une convivialité largement partagée par un travail en réseau, où le mieux-être est recherché grâce à une meilleure harmonie entre vie professionnelle et vie privée.

Les défis sont donc là :

- **Sociétaux** : où la ville interagit avec les actifs, où les cloisons s'estompent entre environnements professionnel et personnel, entre générations par une structure hiérarchique plus plate où l'espace de travail est partagé et où le flex office se généralise, où la responsabilité sociétale

des entreprises prend une nouvelle dimension. L'économie du partage devient la règle pour un meilleur usage.

- **Environnementaux** : où l'empreinte carbone se doit d'être minimisée par la mise en œuvre de nouveaux matériaux, par l'évolution des moyens de transport et de communication. La ville, Paris, devient monde, portée par une région dynamique où l'interconnexion des flux implique des réflexions et des organisations élargies pour atteindre la meilleure efficacité environnementale et opérationnelle.
- **Technologiques** : dans le sens de l'intégration de la proptech au processus de production et d'information visant à capturer la création de valeur par une intensification de la numérisation. L'ensemble des professions de l'immobilier doit intégrer cette nouvelle dimension afin de demeurer dans la compétition. L'heure est à la mise en place d'expérimentations par des projets pilotes avec des start-up. L'attentisme n'est plus de mise, le numérique est passé d'un bon sujet de communication à un mode applicatif vers plus d'efficacité et d'économies structurantes.
- **Économiques** : la hausse des taux d'intérêt va devoir être intégrée dans nos modèles et s'accompagner d'une recherche d'accroissement de la valeur intrinsèque des actifs par une amélioration des process de construction (baisse du coût de construction) et d'exploitation (baisse des charges). Parallèlement, les nouveaux usages et les nouvelles normes vont entraîner une obsolescence plus rapide des actifs et l'adaptation permanente de ces derniers deviendra une nécessité absolue pour protéger leur valeur patrimoniale et leur valeur d'usage.
- **Réglementaires** : la mise en place de l'accord Bâle III, traduite dans la future directive européenne qui reste à écrire, entraînera vraisemblablement un renchérissement des spreads de crédits à la suite d'une mobilisation plus conséquente des fonds propres alloués par les banques pour financer les opérations immobilières.

Face à ces enjeux, l'IFPImm a souhaité réunir ses adhérents, et plus généralement les grands acteurs du secteur, afin de proposer des pistes de réflexion et d'action sur ces différents sujets.

Ce Livre blanc constitue ainsi le résultat de plus d'un an de préparation, de réflexion et de débat de l'ensemble des membres de l'IFPImm. Nous remercions vivement tous les participants à ces travaux passionnants.

Nous espérons que les propositions et les chantiers qu'il présente seront utiles et efficaces pour contribuer à l'attractivité de l'Île-de-France. Nous souhaitons votre forte mobilisation pour les poursuivre et les mettre en œuvre.

Philippe Thel
Président de l'IFPImm et Senior Advisor BNPPRE

Le Livre blanc

Notre but

En tant que fédérateur (« maison commune ») des différentes professions de l'industrie immobilière, avec une focalisation sur le financement de l'immobilier commercial, l'IFPImm bénéficie d'un positionnement unique dans notre secteur (voir Annexe 1, Présentation de l'IFPImm, p. 45).

Nous ne sommes ni une association représentative d'une seule profession, ni un think tank (pas de chercheurs permanents), et encore moins un lobby bancaire.

Par notre Livre blanc, nous souhaitons aujourd'hui mettre à profit ce positionnement original, pour contribuer au renforcement de l'attractivité de Paris et sa Région à long terme.

Avec le soutien et la collaboration notamment du Conseil régional de l'Île-de-France, les différents chantiers lancés nous permettent de devenir force de proposition. Ce Livre blanc présente ainsi un recueil instantané des travaux engagés à ce jour, et une feuille de route concernant leur prolongement au cours des prochains mois.

Notre lectorat

Nous visons trois lectorats : les différents pouvoirs publics concernés par les grands sujets que nous abordons ; l'industrie immobilière et ses associations, ainsi que les grandes fédérations autour de la construction ; et nos adhérents.

Avec les pouvoirs publics, nous souhaitons amorcer un dialogue constructif et suivi sur la base des pistes de proposition que nous présentons dans ce Livre blanc, afin que celui-ci ne soit pas un rapport, mais un premier pas vers une véritable contribution aux actions communes visant l'attractivité de l'Île-de-France.

Avec l'industrie immobilière, nous proposons des partenariats sur des sujets concrets d'action, afin de fédérer les différents intérêts concernés autour d'un consensus de place pour une meilleure efficacité.

Avec nos adhérents, nous voulons préparer l'avenir sur les thèmes évoqués ; dès à présent des commissions sont lancées pour répondre à l'ambition ci-dessus.

Notre démarche

Depuis près de deux ans, notamment avec la participation de Paris Région Entreprises, nous avons mis en place différents Ateliers, chacun abordant une grande thématique.

Les résultats de ces Ateliers sont le fruit de nombreuses consultations et rencontres, avec un large éventail de parties prenantes aux grands sujets traités.

Surtout, notre initiative a été rendue possible par l'implication et la diversité des adhérents de l'IFPImm.

Notre mode opératoire consiste plutôt en la mise en cohérence de nombreux éclairages des différentes professions composant l'IFPImm. Par le brassage de ces éléments, nous pointons les éléments favorables et nous soulignons les éléments méritant attention. Nous visons des apports utiles à l'action plutôt qu'une étude qui resterait sans suite.

Ce Livre blanc constitue ainsi un rapport d'étape, permettant dès maintenant d'engager la préparation des propositions d'action concrètes dont la France a besoin.

Nos remerciements

Nous souhaitons remercier vivement le Conseil régional de l'Île-de-France, avec qui nous travaillons en proche collaboration depuis l'été 2016.

Par ailleurs, nous remercions chaleureusement :

- Paris Région Entreprises, qui nous a beaucoup aidés notamment sur les Ateliers Territoires et Produits ;
- Russell Reynolds Associates, pour sa collaboration amicale sur le grand sujet Hommes & Structures. Sa connaissance fine et sa longue expérience dans ce domaine nous sont tout à fait précieuses ;
- l'association française du proptech, Real Estech, pour sa réflexion sur l'avenir disruptif qui s'ouvre devant nous.

Nous voudrions aussi faire mention de l'appui capital du Secrétariat général du Haut Conseil de stabilité financière (HCSF), qui nous fait l'honneur d'encourager nos démarches.

En dernier lieu, un grand merci à tous nos adhérents, dirigeants et collaborateurs, qui ont soutenu et soutiennent encore notre initiative Livre blanc. Nous comptons sur eux pour poursuivre les grands chantiers d'ores et déjà amorcés.

Nos six thèmes

Les réalités 2018

La digitalisation bouleverse de manière exponentielle les sociétés dites « avancées », dont la France. L'ensemble du savoir et des connaissances humaines est aujourd'hui mis à la disposition immédiate de tout détenteur d'un smartphone. L'intelligence artificielle associée au « big data » transforme progressivement tous les modes opératoires de toutes les professions et tous les métiers. Les hiérarchies s'écrasent. Les mondes réels et virtuels se chevauchent. Le mobile domine et l'automobile décline. La fonction publique s'essouffle et les start-up foisonnent.

1 - TERRITOIRES

« Les chiffres du baromètre EY 2018 nous montrent que la France et le Grand Paris connaissent un redressement spectaculaire de leur attractivité depuis deux ans. Pour la première fois depuis plus de vingt ans, Paris fait désormais la course en tête, devant Londres et Francfort, à la fois en matière d'accueil des services financiers mais également en termes d'investissement dans l'immobilier de bureau.

Les mesures en faveur de l'attractivité portées depuis 2016 par la présidente de la Région Île-de-France Valérie Pécresse et par le gouvernement portent enfin leurs fruits, que ce soit dans le champ de l'éducation internationale, de la mobilité, du renouveau urbain, de l'intelligence artificielle ou des mesures d'aide et d'accompagnement aux entreprises internationales pour leur implantation dans notre région.

Il y a 53 millions de m² de stock de bureaux dont 3,5 immédiatement disponibles en Île-de-France. C'est de loin le marché le plus large, le plus profond et le plus diversifié d'Europe, avec une grande stabilité depuis quinze ans. Plus que jamais, la plus large aire urbaine d'Europe attire entreprises, talents et créateurs du monde entier. Nous avons largement la capacité d'accueillir en Île-de-France la relocalisation de nouvelles activités.

La Défense, premier quartier d'affaires européen, participe pleinement de cette dynamique. La réalisation des projets de transport (Grand Paris Express, EOLE, etc.) permettra encore d'en améliorer l'accessibilité. Pour autant, il faut rester vigilants et se projeter dans une vision de long terme pour que nos quartiers d'affaires continuent de rester attractifs à l'avenir, et je me félicite du travail constructif initié par l'IFPImm sur ces sujets. »

Lionel Grotto

Directeur général, Paris Région Entreprises

Cette section, préparée en partenariat avec Paris Région Entreprises (PRE), reprend les résultats des multiples travaux engagés par notre Atelier Territoires, qui s'est réuni à plusieurs reprises de mai 2017 jusqu'au début 2018. À ces réunions ont participé de nombreux adhérents IFPIImm et des cadres de PRE, mais aussi des représentants des pouvoirs publics et d'associations territoriales, tels que l'ÉPADESA, l'IAU et l'AUDE. Nous les remercions tous vivement.

La Région parisienne

Paris : capitale « ville-monde » de l'Europe

Paris reste actuellement, avec Londres, l'une des deux seules véritables capitales « villes-monde » (*world cities*) de la planète¹. Ces deux villes-monde concentrent l'ensemble des activités capitales à leurs pays respectifs. Elles regroupent les principaux centres de décision à la fois politique, économique, financier et culturel. Grâce à cela, elles hébergent chacune une panoplie exceptionnelle de talents et d'expertises dans un large éventail de domaines.

Ce n'est pas le cas de leurs principaux rivaux. New York n'est pas la capitale politique des États-Unis. Berlin n'est pas la capitale économique de l'Allemagne, ni Rome celle de l'Italie. Tokyo est contraint par la singularité japonaise. Moscou partage le leadership avec Saint-Pétersbourg, comme Madrid avec Barcelone et Beijing avec Shanghai.

Par rapport à Londres, Paris et sa région bénéficient d'une activité économique relativement diversifiée. Londres doit sa situation prépondérante actuelle surtout à sa puissance de capitale financière de l'Europe. Cet avantage est cependant déjà miné par la mise en œuvre programmée du Brexit.

Trois enjeux majeurs pour la Région parisienne

Jusqu'en 2030, nous relevons trois enjeux majeurs pour la Région parisienne, qui nécessairement s'entrelacent. Deux sont anciens mais l'urgence de leur résolution s'impose aujourd'hui avec force ; le troisième est tout à fait récent mais exige tout autant une réflexion approfondie :

- Les **transports publics** : pour toute grande métropole, le transport public est l'élément le plus déterminant, à la fois pour ses résidents et pour ses visiteurs, nationaux et internationaux. Pour cette raison, l'attractivité de l'Île-de-France dépend essentiellement de l'achèvement réussi de quatre ensembles de nouvelles infrastructures de transport : Grand Paris Express, EOLE, CDG Express, et l'extension de plusieurs lignes de métro.

1. Nous comprenons que la prise en compte de la notion « capitale » ne correspond pas tout à fait au concept d'origine du « *global city* » proposé en 1991 par Saskia Sassen. Mais nous considérons que cette particularité de Paris et de Londres contribue fortement à leur rayonnement. Ces deux métropoles sont en quelque sorte les seuls « one stop shop » parmi leurs rivaux, concentrant l'ensemble des pouvoirs décisionnels en un seul lieu.

Or, suite à l'alerte de la Cour des comptes¹, le Premier ministre a annoncé le 22 février 2018 la décision du gouvernement de reprendre en main le projet Grand Paris Express. À part deux ensembles prioritaires, la plupart des lignes feront l'objet d'un décalage, en 2027 voire 2030.

Malgré ces fortes déclarations indispensables, l'incertitude sur les dates de mise en service des grandes infrastructures de transport (Grand Paris Express, EOLE, CDG Express), et ainsi de leurs nombreuses nouvelles gares, demeure considérable. Cela ne peut qu'avoir un effet négatif sur toute volonté d'investissement, public et privé. L'attractivité de l'Île-de-France en subira les conséquences.

- Le « **mille-feuille** » **administratif** : comme l'ensemble des régions de la France, l'Île-de-France est constituée de très nombreuses communes (1 300 actuellement), et de multiples couches administratives superposées et/ou parfois concurrentes². De plus, plusieurs entités publiques spécifiques ont été créées pour gérer soit des territoires, soit des activités, dont les responsabilités se chevauchent.

Cette multiplicité des centres de décision reste un handicap majeur pour l'attractivité de la Région parisienne. Elle n'a pas aidé à la gouvernance du projet Grand Paris Express. Des décisions majeures à ce sujet sont en attente depuis plusieurs mois³.

- La « **densification urbaine** » : ce phénomène récent mais peut-être déterminant constitue un enjeu de tout autre nature que les deux premiers. L'urbanisation est une tendance historique lourde, dont l'exode rural de 1945 à 1975 et la « périurbanisation » des années 1960 à nos jours sont des manifestations structurantes.

Nous constatons depuis 2016 l'accélération d'une nouvelle évolution : le désir des jeunes générations d'un retour vers l'hypercentre, l'optimisation grâce au télétravail des sièges des grands groupes par la réduction de la surface des bureaux par poste de travail, l'accroissement de la vacance structurelle en seconde couronne. Cette densification urbaine, focalisée sur les centres-villes et surtout sur Paris, est-elle passagère ou un véritable enjeu de fond ?

Pour l'attractivité de l'Île-de-France, il est urgent de mieux cerner ce phénomène de densification urbaine afin d'en déterminer la nature fondamentale ou éphémère. En effet, ses manifestations

1. En janvier 2018, la Cour des comptes a alerté le gouvernement sur le dérapage considérable du coût prévisionnel du Grand Paris Express, sur les risques qui en résultent pour les finances publiques et sur la fragilité de la situation dans laquelle se trouve la SGP (Société du Grand Paris). Source : Rapport de la Cour des comptes du 17 janvier 2018 sur la Société du Grand Paris (p. 13).

2. Le Royaume-Uni est constitué de 418 *Local Authority Areas*, dont 125 *Unitary Councils* (une seule « couche » administrative, donc en lien direct avec l'État central et avec ses administrés). La région de Londres est constituée de 34 *Local Authority Areas*.

3. Lors de sa réponse du 2 janvier 2018 au référé de la Cour des comptes du 31 octobre 2017 au sujet de l'organisation territoriale en région Île-de-France, le Premier ministre explique que « des travaux visant à analyser finement les différents champs de compétence dont les enjeux sont les plus forts (action économique, politiques sociales, logement, aménagement urbain, réseaux, transports) et le niveau auquel il serait le plus efficace de les exercer dans un but de simplification institutionnelle et d'efficacité de l'action publique ont été engagés sous l'égide de la préfecture de région de l'Île-de-France, associant les administrations centrales et les services territoriaux de l'État, avec l'appui des corps d'inspection, et l'ensemble des acteurs politiques concernés. Les différentes hypothèses sont en cours d'analyse ».

correspondent à des évolutions sociétales déjà bien identifiées auprès des jeunes générations. Ce sont la recherche du bien-être au travail, l'osmose bureau-domicile, l'after work, la convivialité... Tout temps de transport excessif devient un obstacle à ces impératifs. Ce n'est que dans les centres-villes que la mobilité sociale, le mixage international s'opèrent. La densité devient un atout.

Paris La Défense

NB. Au 1^{er} janvier 2018 a été créé le nouvel établissement public local « Paris La Défense » résultant de la fusion de Defacto et de l'EPADESA¹. Le périmètre géographique dévolu à Paris La Défense ne semble pas encore définitivement arrêté. Par conséquent – de manière provisoire –, nous désignons par le terme « La Défense » l'ancien périmètre de l'EPADESA².

Renforcer l'attractivité de La Défense

Le quartier d'affaires La Défense bénéficiera toujours de sa localisation exceptionnelle au cœur de la métropole de Paris, la seule véritable ville-monde de l'Europe continentale. La notoriété mondiale de La Défense est acquise. Son attractivité est largement reconnue par les utilisateurs comme par les investisseurs.

Il s'agit aujourd'hui d'entretenir – voire de renforcer – cette attractivité face à la concurrence permanente de ses rivaux européens et mondiaux.

L'attrait de La Défense est construit sur deux fondements essentiels et intimement liés : son extraordinaire concentration de grandes tours de bureaux de grande qualité et, par conséquent, le nombre important de grands groupes mondiaux ou européens installés dans son périmètre. Ces deux éléments structurants sont soutenus par une panoplie importante d'infrastructures : les transports publics, les aménités telles que les commerces et les restaurants, et – pour la partie « Poire » – un environnement piéton « sur dalle » qui évite les nuisances de la circulation automobile.

Le parc de bureaux de La Défense totalise aujourd'hui environ 3,6 millions de m². Le développement de La Défense se poursuit : d'ici à 2020, un total d'environ 170 000 m² de bureaux devraient être livrés, et encore 250 000 m² sont prévus au-delà de 2020³. L'attrait de La Défense pour les investisseurs immobiliers se renforce ainsi depuis 2015⁴.

1. Le projet de création de l'établissement public local « Paris La Défense » résulte de l'article 55 de la loi du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain, puis de l'ordonnance du 3 mai 2017 portant création de l'établissement public « Paris La Défense », ratifiée par la loi du 25 décembre 2017. Source : référé de la Cour des comptes du 18 janvier 2018.

2. Ce périmètre comprenait de 2010 à 2017 deux opérations d'intérêt national (OIN) : celle du quartier d'affaires de La Défense, d'une part, et celle de Seine Arche, d'autre part.

3. Source : BNPP Real Estate.

4. L'investissement en bureaux à La Défense a plus que doublé de 1,3 md€ en 2015 à 3,3 md€ en 2017 (source : CBRE). Cela s'explique par la disponibilité accrue de construction neuve à l'acquisition.

En même temps, le nombre de grands utilisateurs augmente. En octobre 2016, un total de 2,6 millions de m² (72 % du parc total) étaient occupés par les 152 entreprises utilisant chacune plus de 2 000 m² à La Défense. Sur la base de 12 m² par poste de travail¹, le nombre total de salariés employés par ces entreprises à cette date et localisés à La Défense totaliserait environ 300 000. Les nouveaux immeubles de bureaux en construction vont héberger des dizaines de milliers d'employés supplémentaires, auxquels pourront s'ajouter ceux résultant de la densification des plateaux de bureaux existants.

La concentration et la densité de La Défense se confirment. Les premiers dix occupants² à La Défense dominent le site. Au total, ils occupent 1,2 million de m², ce qui représenterait environ 100 000 employés. Aucun autre territoire en Europe continentale ne rivalise avec ce puissant *cluster* de groupes mondiaux.

La gare multimodale de transports publics à La Défense est la plus fréquentée de France, avec plus de 500 000 personnes par jour. Cinq réseaux se connectent : RER A, le transilien, le tramway, le métro et le bus. En 2022 est prévue la mise en service de la première extension EOLE (RER E) : Haussmann-Saint-Lazare à Nanterre-la-Folie. La partie Nanterre-la-Folie à Mantes-la-Jolie sera achevée en 2024. Enfin, d'ici à 2030, la ligne 15 du Grand Paris Express connectera La Défense avec la grande rocade de métro autour de Paris, et ainsi avec les aéroports d'Orly et de Roissy CDG.

Les aménités proposées aux utilisateurs de La Défense sont en progression, malgré des insuffisances persistantes. L'offre de restauration en particulier va être considérablement renforcée d'ici à fin 2019 avec deux nouveaux ensembles de restaurants et de commerces³.

Le nouvel établissement public local, Paris La Défense, devrait confirmer au courant de l'été 2018 son engagement sur le budget des dépenses prévues pour la mise à niveau sur dix ans des installations à La Défense⁴. La répartition de ce financement entre le département 92 et les communes environnantes (notamment Nanterre, Courbevoie, Puteaux) devrait également être arrêtée. Dans son référé du 18 janvier 2018 adressé au Premier ministre, la Cour des comptes soulève aussi d'autres interrogations concernant la gouvernance et le fonctionnement futur de Paris La Défense.

1. Consensus MSCI-IPD. Selon différents observateurs, le ratio actuel sur l'ensemble du parc francilien pourrait atteindre 15 m² par poste de travail. D'ici à 2030, certains prédisent que ce ratio passera à moins de 10 m² par poste de travail.

2. Deux banques, trois assureurs, quatre grands groupes du secteur de l'énergie et un ministère.

3. Oxygen ouvrira fin 2018 dans l'ancienne galerie commerciale au-dessus de la station métro Esplanade, et proposera plusieurs lieux de restauration ainsi qu'un « espace événementiel », notamment pour l'after work. Table Square ouvrira d'ici à fin 2019 ; installé en partie sous la dalle devant Cœur Défense, il proposera également un choix de restauration, y compris « gastronomique ».

4. À cet effet, l'ordonnance du 3 mai 2017 avait prévu que, dans un « document d'engagement » à approuver dans les six mois suivant sa création, « Paris La Défense » inscrirait obligatoirement « une dépense affectée à la mise aux normes et à la gestion des ouvrages, espaces publics et services d'intérêt général (...), dont le montant ne peut être inférieur à 360 millions d'euros apprécié sur une période de dix ans ». Source : Référé de la Cour des comptes du 18 janvier 2018.

Vers une vision stratégique d'ensemble

Nos trois messages sur La Défense s'articulent autour du même constat : **il est impératif qu'une vision stratégique d'ensemble de la part des pouvoirs publics concernés par la gestion de La Défense soit formulée et diffusée auprès de toutes les parties prenantes à la vie de ce territoire majeur.**

Trois dynamiques s'entrechoquent, provoquant de fortes interrogations :

- Les principaux réseaux desservant le pôle transport public à La Défense sont déjà saturés. EOLE ne sera mis en service qu'en 2022. Pourtant, d'ici à 2022, la construction prévisible de 400 000 m² supplémentaires de bureaux impliquera nécessairement plus de 30 000 personnes supplémentaires à transporter. **De quelle manière les réseaux existants peuvent-ils absorber encore d'ici à 2022 un tel trafic additionnel ?**
- La capacité d'accueil de La Défense se mesure à la fois par l'adéquation du parc de bureaux aux exigences des grands utilisateurs en termes d'« hébergement », et par l'adéquation de la palette des aménités (restaurants, commerces, services...) aux besoins de leur personnel. Ces dispositifs d'une ville « normale » ne sont toujours pas assurés de manière pérenne et satisfaisante à La Défense, notamment dans la partie « Poire ». **À part l'offre nouvelle de restauration prévue d'ici à 2019, quelles autres nouvelles installations sont programmées pour faire face à la population supplémentaire de clients prévus d'ici à 2022, et dont les besoins liés à l'arrivée des nouvelles générations sont en pleine évolution ?**
- Paris La Défense, le nouvel établissement public local créé le 1^{er} janvier 2018, ne semble pas à ce jour avoir l'intention de créer en son sein une direction responsable de la vision stratégique à moyen terme pour La Défense. Mais son périmètre (non encore arrêté) pourrait ne pas s'étendre à la totalité du territoire « Seine Arche », dont la Ville de Nanterre souhaite reprendre la maîtrise au moins partielle. **Quelle entité peut ainsi prendre en charge la vision stratégique pour l'ensemble du site de La Défense Seine Arche, et s'assurer que les adéquations en termes de transports et de capacités d'accueil (en bureaux et en aménités) seront assurées ?**

Les grands utilisateurs et La Défense

Les atouts et les faiblesses vus par les grands groupes

Pour cette section, nous avons bénéficié des résultats d'une enquête¹ auprès de quatre grands utilisateurs (banque, assureur, télécoms, cosmétiques), dont trois figurent parmi les 25 occupants les plus importants à La Défense. Cette enquête a été complétée par des entretiens avec deux conseils en immobilier, un promoteur actif sur le territoire de La Défense et un observatoire du marché immobilier.

1. L'enquête a été menée par une équipe composée d'un adhérent IFPIImm et d'une personne déléguée par Paris Région Entreprises. Nous les remercions vivement. Nous sommes aussi reconnaissants de l'aide fournie par l'AUDE (Association des utilisateurs de La Défense).

Les grands utilisateurs ont toujours dominé La Défense. Leur présence est tout à fait structurante pour le développement du territoire. L'implantation stratégique de la Société Générale au début des années 1990 à La Défense a été décisive pour le rayonnement de l'ensemble de la zone.

Notre enquête confirme que l'attractivité de La Défense pour les grands groupes reste forte. Ils soulignent comme principaux atouts :

1. les transports (malgré les difficultés actuelles) ;
2. la disponibilité de grandes surfaces de bureaux ;
3. l'effet *cluster* (présence des grands clients) ;
4. la notoriété internationale ;
5. les aménités – commerces, restauration, services (tout en souhaitant qu'elles soient encore renforcées).

Les faiblesses de La Défense sont en grande partie liées à son succès en tant que principal quartier d'affaires de l'Europe continentale :

1. la saturation des transports, surtout aux heures de pointe ;
2. le manque de mixité du territoire (peu de logements par rapport aux bureaux), et donc peu d'attrait du site en dehors des heures de travail ;
3. les aménités toujours insuffisantes ;
4. l'insécurité, notamment dans les parkings ;
5. un « monolithisme minéral et vertical » décourageant, surtout pour les jeunes générations.

Tous soulignent la densité et la verticalité des tours de la « Poire » – périmètre historique de La Défense – par opposition au développement plus harmonieux, à la fois plus divers et plus horizontal, des premières constructions de la zone Seine Arche, prolongement de La Défense vers l'ouest, dont le plan d'aménagement reste à compléter. L'arrivée de l'U Arena est accueillie positivement. La mixité prévue en termes de logement à Seine Arche est considérée aussi comme un attrait fondamental à encourager.

Quels besoins à horizon de cinq à dix ans ?

Une compréhension fine de l'évolution constante des besoins des grands utilisateurs est déterminante pour le développement de La Défense. Quels sont leurs besoins à un horizon de cinq à dix ans ? Quelle est la capacité d'accueil du parc de bureaux à La Défense face à ces exigences futures ? Comment gérer la saturation des transports publics à La Défense jusqu'en 2022-2024 et

même 2030¹ ? Des mesures palliatives², impliquant une concertation entre les pouvoirs publics³ et les grands utilisateurs, sont-elles possibles ? **Une réactivité forte des acteurs publics locaux et régionaux face à la résolution de ces équations difficiles nous paraît urgente et indispensable.**

Il semblerait qu'aucune étude approfondie et objective des besoins des grands utilisateurs n'ait été réalisée depuis au moins 2009 par les gestionnaires publics de La Défense⁴.

Le missionnement immédiat par les pouvoirs publics locaux et régionaux d'une étude des besoins et aspirations des grands utilisateurs, et de la composition générationnelle et sociologique de leurs salariés permettrait le développement d'une vision stratégique à moyen terme sur les aspects fondamentaux de l'attractivité du site de La Défense.

1. La mise en service d'EOLE est prévue en 2022 de Saint-Lazare à Nanterre, puis en 2024 jusqu'à Mantes-la-Jolie, et celle de la ligne 15 du Grand Paris Express en 2030.

2. Telles que l'encouragement du télétravail, le ralentissement de la densification du parc existant et celle des autorisations de construire, l'aménagement des horaires...

3. Notamment Île-de-France Mobilité (ancien STIF).

4. Il est vrai que les différents grands cabinets de conseil en immobilier disposent d'une connaissance fine et à jour des besoins des grands utilisateurs. Mais cette connaissance est forcément une arme puissante par rapport à leurs concurrents, et donc partagée avec les pouvoirs publics avec parcimonie.

2 - PRODUITS

Cette section, comme celle portant sur Territoires, reprend l'essentiel des résultats des multiples travaux engagés par notre Atelier Produits, qui s'est réuni à plusieurs reprises de mai 2017 à mars 2018. À ces réunions ont participé de nombreux adhérents IFPIImm et des cadres de PRE, mais aussi des représentants d'autres grands acteurs dans le domaine des bureaux, y compris quelques grands utilisateurs. Nous les remercions tous vivement.

La digitalisation et le fonctionnement des entreprises

Toutes les entreprises, grandes et petites, sont impactées par ces révolutions simultanées et entrelacées. Le fonctionnement de tous les services d'une entreprise, en interne et en externe, évolue constamment et rapidement. La « méthode agile », cantonnée d'abord à la Silicon Valley, se répand de manière fulgurante.

De plus, les grands groupes sont aujourd'hui – et pour la première fois depuis longtemps – en concurrence directe avec les petites structures pour attirer et retenir les meilleurs talents « digitalisés ». Les entreprises de toutes tailles doivent s'ouvrir aux nouvelles générations, tout en préservant l'expérience et la motivation des générations précédentes.

Les entreprises doivent ainsi gérer leur propre transformation permanente. Leur organisation structurelle (organigramme hiérarchique) doit nécessairement trouver son prolongement dans l'organisation physique des espaces qui hébergent l'ensemble des parties prenantes à la vie de la société. Elles doivent ce faisant répondre également aux standards de plus en plus exigeants de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

Le bien-être au travail et l'organisation des espaces de bureaux

Les conséquences de ces macro-tendances sur la vie au travail des entreprises sont déjà à l'œuvre. Cette « révolution @ work » se résume de manière simple : le besoin croissant du « bien-être au travail¹ ». L'accélération de la mobilité, l'écrasement des hiérarchies, le recours aux task forces, la nécessité d'un fort « projet d'entreprise » transforment les besoins organisationnels des utilisateurs des bureaux. En même temps le télétravail² se banalise, et l'osmose maison-bureau

1. Le bien-être au travail peut enfin se mesurer, grâce à la certification WELL lancée en octobre 2014 aux États-Unis. Elle est la première entièrement dédiée au bien-être des occupants d'un espace de travail. Elle évalue plus d'une centaine de caractéristiques à travers sept thèmes : l'air, l'eau, l'alimentation, la lumière, l'activité physique, le confort et le bien-être psychique. La France est aujourd'hui le premier pays européen en demandes de certification.
2. L'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017.

s’amorce, où les deux « chez-soi » deviennent interchangeables¹. L’organisation de l’espace de travail devient un enjeu stratégique² pour toute entreprise.

Trois concepts de nature différente semblent aujourd’hui mis en œuvre dans un « cocktail » en évolution constante :

- le **flex office** : l’ajustement continu de la composition et de la charge de travail des équipes exige une grande adaptabilité des surfaces de bureaux (équipes projet...) ;
- le **coworking** : l’ouverture permanente des équipes vers des collaborations externes (fournisseurs de service) ou internes (spécialistes transversaux) exige notamment des espaces de réception et de convivialité³ ;
- le **télétravail** : la liberté de chaque collaborateur de choisir l’un ou l’autre de ses « chez-soi » (domicile ou bureau) pour réaliser ses objectifs de résultat en harmonie avec sa vie privée.

Le tout ne se construit que sur la base d’une connectivité dense, de haute capacité, cyber-sûre et « redondante », assurant une grande sécurité de fonctionnement et une adaptabilité immédiate. De plus, selon la taille de l’entreprise et le dimensionnement de ses bureaux, les employeurs installent des gammes toujours plus larges de services afin de répondre aux besoins quotidiens des employés en termes notamment de restauration, de fitness, de conciergerie, de santé (soins paramédicaux) et de formation.

L’immeuble « idéal » et la dialectique « enveloppe versus aménagement »

Les exemples d’immeubles de bureaux aménagés en flex office deviennent de plus en plus nombreux. Depuis 2015, les grands groupes⁴ s’installent progressivement dans des locaux neufs ou restructurés dont l’organisation de l’espace correspond aux nouvelles modes devenues « standards ». Cette évolution s’accélère avec l’embellie économique actuelle.

Cela permet déjà d’en tirer quelques enseignements et de distinguer quelques éléments essentiels de ce qui constituerait aujourd’hui l’immeuble « idéal⁵ ». D’abord et surtout, les plateaux

1. De nombreuses entreprises dénomment leurs nouveaux espaces de travail avec des termes rappelant l’habitat plus que l’atelier : zones « résidentielles », « maison » hébergeant des « résidents », « villages » et « quartiers »...

2. Cette démarche « immobilière » constitue souvent le moyen utilisé par les entreprises pour introduire – avec plus ou moins de douceur – l’adaptabilité accrue de leurs équipes. Certains soupçonnent même que la simple réduction des coûts immobiliers en est la motivation principale, sans se soucier de l’efficacité générale de l’entreprise. Poule ou œuf ?

3. Y compris espaces cafétéria et cuisine.

4. L’IFPI focalise ce premier Livre blanc sur les grands utilisateurs. Ils sont nécessairement structurants, et bien plus faciles à cerner par rapport aux myriades de PME et TPE. Mais nous sommes conscients que le tissu économique de l’Île-de-France est constitué, comme dans l’ensemble des économies de marché, essentiellement de ces petites structures. Les enjeux que nous relevons dans ce Livre blanc sont aussi capitaux, et même plus, pour ces entreprises moins armées par rapport à l’industrie immobilière.

5. En termes d’organisation de l’espace de travail – nous n’abordons pas les sujets « verts » (environnement, énergie...).

aménagés en flex office doivent permettre une adaptabilité maximale¹ en termes d'installation de postes de travail. Ils se répartissent en « villages » et/ou « quartiers », correspondant aux services, équipes et task forces de l'entreprise. Chaque village est composé d'espaces résidentiels et d'espaces collaboratifs². La partie résidentielle comporte des zones de *hot desk* regroupés, de *box* (travail isolé, avec ou sans téléphone + Skype) et de *quiet room* (travail en groupe sans téléphone). La partie collaborative contient des espaces de réception, de convivialité, de partage, de présentation (audio + vidéo).

Les parties communes accueillent de nouveaux lieux de services, fournis par des prestataires internes ou externes et pouvant être ouverts à une clientèle externe. Le toit et les terrasses sont fortement végétalisés. Des espaces de détente et de sport complètent l'ensemble. Un escalier généreux peut lier deux plateaux d'un même occupant. Une « appli » dédiée permet à chaque collaborateur de gérer à tout moment son espace³ et son environnement immédiats.

L'immeuble « idéal » intègre un ratio de postes de travail par collaborateur qui se réduit, passant de 1,2 il y a quelques années à environ 1,0 aujourd'hui, certaines entreprises atteignant même 0,85 par collaborateur. La surface utile par poste de travail (ou collaborateur) rétrécit forcément, certains citant une réduction⁴ de 30 à 40 % par rapport aux anciens aménagements de bureaux en open space. Mais comment calculer le nombre de collaborateurs, dès lors que le télétravail concerne jusqu'à 30 % des effectifs ? Comment faire la correspondance entre postes de travail et collaborateurs ?

De plus, comment dans ces ratios prendre en compte l'ensemble des surfaces dédiées à la partie collaborative⁵ de notre immeuble « idéal » ? Sans une précision adéquate sur les paramètres bien plus nombreux que dans les bureaux « classiques », comment calculer la réduction de coûts qui est censée découler de cette distribution plus efficace des surfaces que le flex office doit induire ?

Une autre grande interrogation s'impose progressivement à l'industrie immobilière. La construction neuve permet forcément la prise en compte des derniers standards en matière de flex office. Mais quid des restructurations ? Les fonctionnalités requises pour le flex office, et surtout la densification de l'utilisation des surfaces de bureaux qui en découle, exigent un aménagement intérieur éventuellement contraint par l'enveloppe physique existante⁶ de l'actif concerné. Il s'agit de la dialectique « enveloppe versus aménagement ».

1. Cloisons amovibles, alimentation et connectivité, traitement de l'air...

2. Ces typologies d'espaces se distinguent essentiellement par le niveau de confidentialité, voire de sécurité, assuré dans l'espace résidentiel (réservé aux collaborateurs internes) par rapport à l'espace collaboratif (ouvert aux collaborateurs et prestataires externes).

3. Y compris le poste de travail qu'il souhaite occuper à son arrivée au bureau le matin...

4. Plusieurs observateurs parlent d'un passage d'une moyenne de 15 m² par collaborateur à 12 m², et même à 10 m² – sans précision toutefois de la composition des surfaces concernées.

5. Pour certaines entreprises, ces surfaces peuvent représenter un tiers du plateau, le « résidentiel » occupant les deux tiers.

6. Ces contraintes sont d'ordres différents, telles les normes de sécurité (dimensionnement des évacuations), les installations d'extraction et de traitement de l'air, la distance dalle à dalle ou la taille des plateaux trop restreinte...

Cerner l'impact de la formidable transformation du marché des bureaux

L'industrie immobilière vit actuellement un virage aussi important que celui des années 1990, quand les bureaux cloisonnés ont cédé la place à l'open space. Mais ce virage s'accompagne d'un phénomène tout à fait nouveau. Pour la première fois, l'attrait des locaux proposés par l'entreprise, son ambiance de travail, devient une réponse indispensable dans la concurrence féroce pour le recrutement des jeunes « digitalisés ».

Pour mieux concevoir, financer et construire ces actifs immobiliers attractifs dont les entreprises ont tant besoin, nous devons mieux maîtriser l'articulation entre leurs besoins organisationnels et les espaces qui y répondent. Le foisonnement des approches et la multiplication des analyses apportent une grande richesse à la réflexion actuelle. Le manque de consensus parmi les grands acteurs de place concernant les concepts, les termes et les indicateurs utilisés dans les analyses des aménagements en flex office constitue un handicap réel pour une bonne compréhension du marché. Et en l'absence d'un consensus cohérent, les professionnels de l'immobilier – et leurs clients – manquent de repères solides.

Notre constat principal en découle : il est impossible actuellement d'apprécier et de quantifier l'impact sur les entreprises et leur organisation des différents phénomènes induits par la digitalisation. Dans ces conditions, l'IFPImm suggère la **création d'un observatoire national** qui rassemblerait les différentes parties prenantes pour dégager un consensus sur l'impact de ces macro-tendances sur les entreprises, et ainsi proposer un cadre d'analyse permettant aux dirigeants une vue d'ensemble cohérente.

L'IFPImm suggère ainsi une première démarche avec les directions immobilières des utilisateurs, permettant d'harmoniser les termes et les indicateurs utilisés pour décrire les évolutions aujourd'hui en cours. À partir de ce consensus, il devrait être possible de mieux cerner le véritable impact de la formidable transformation du marché des bureaux actuel. L'IFPImm serait heureux de contribuer à la constitution d'un groupe de travail qui chercherait à établir les bases d'un tel consensus de place.

Mieux comprendre la dialectique « enveloppe versus aménagement » nous semble également un enjeu fondamental. Cela permettrait de développer les outils nécessaires à l'analyse de l'obsolescence¹. Notre commission Produits (voir La feuille de route de l'IFPImm, p. 41) pourrait s'atteler à cette tâche.

1. Le concept même de l'obsolescence est sujet à vif débat. En tout état de cause, la vacance structurelle dans certains secteurs géographiques devient clairement un enjeu majeur pour le marché des bureaux en Île-de-France. Le parc notamment de la seconde couronne affiche aujourd'hui des taux de vacance de plus de 17 %, quand ceux des secteurs centraux parisiens sont très inférieurs. Certains actifs sont vides depuis plus de quatre ans. Les valeurs élevées du centre de Paris auraient permis le recyclage de ces immeubles, mais vu leur éloignement et/ou leur mauvaise desserte, ces « friches tertiaires » s'enfoncent. Une task force sur les indicateurs de l'obsolescence bénéficierait du soutien d'une équipe spécialisée dans la notation des immeubles dont l'outil a déjà été adopté par plusieurs grands investisseurs. Attachée à la commission Produits, et en collaboration avec les réflexions de place déjà en cours sur ce grand enjeu, elle pourrait examiner l'utilité et la faisabilité de la constitution d'indicateurs de l'obsolescence permettant de mieux cerner l'adaptabilité des immeubles de bureaux, prenant en compte à la fois leur localisation et leur enveloppe physique.

3 - AMÉNAGEMENT

L'IFPImm a abordé depuis mi-2017 la grande matière de l'aménagement de deux manières. Notre Atelier Financement s'est penché dès juin 2017 sur le financement de l'aménagement (entre autres sujets), afin d'identifier des pistes de propositions éventuelles en la matière. En parallèle, à la demande des pouvoirs publics, nous avons contribué en novembre 2017 aux réflexions de place concernant les recours en contentieux de l'urbanisme¹. Nous remercions vivement l'ensemble des participants à ces deux chantiers.

Le financement et le droit de l'aménagement

Notre Atelier Financement a constaté que les grands développeurs privés de l'immobilier commercial deviennent de plus en plus des aménageurs, se substituant aux collectivités locales, ou s'associant à elles, à la demande de celles-ci. Comment répondre à leurs besoins de financement long terme (minimum cinq à six ans) pour ces projets urbains, dès lors que le financement public de l'aménagement s'amenuise ? Les promoteurs-développeurs confirment que cette translation du financement du public vers le privé s'opère d'ores et déjà en matière de grands projets d'aménagement, notamment en ce qui concerne le financement des études préalables.

Ayant recensé plusieurs améliorations possibles sur différents aspects du financement et du droit de l'aménagement, l'Atelier identifie la **sécurisation juridique des grandes opérations d'aménagement** en tant que thème principal pouvant être mis en avant par l'IFPImm auprès des décideurs et dont l'impact serait utile à l'attractivité des territoires.

La contribution de l'IFPImm aux réflexions de place en cours sur les recours en contentieux de l'urbanisme a été convenue lors de la réunion de septembre 2017 entre l'IFPImm² et la directrice du Trésor. Suite à un processus³ de préparation, rédaction et révision par nos adhérents, la contribution de l'IFPImm à ce sujet a été fournie le 6 novembre 2017 à la directrice du Trésor.

Le travail de place plus large

La préparation et le passage législatif de la loi logement 2018, dite loi ELAN⁴, rythment depuis un an le travail de place sur l'aménagement. Le projet de loi a été présenté le 4 avril 2018 au

1. Voir ci-dessous.

2. La délégation fut composée de cinq présidents de grands groupes immobiliers, adhérents de l'IFPImm, et menée par le président de l'Institut.

3. Un groupe de travail *ad hoc* constitué de plusieurs grandes études notariales et cabinets d'avocats, tous adhérents de l'IFPImm, a préparé des propositions d'amélioration du droit existant portant sur les recours en contentieux de l'urbanisme. Ces propositions furent soumises à l'ensemble des adhérents pour leurs remarques éventuelles, et la diffusion du résultat de cette consultation fut autorisée par le Comité directeur de l'IFPImm en tant que « Contribution » de l'Institut.

4. « Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique ».

Conseil des ministres et adopté en première lecture à l'Assemblée nationale le 12 avril. Son adoption définitive est prévue début juillet.

Concernant les recours en contentieux de l'urbanisme, M^{me} Christine Maugué¹ a reçu mission le 9 août 2017 du ministre de la Cohésion des territoires de procéder à l'évaluation des dispositions existantes en termes de lutte contre les recours abusifs dans le champ de l'urbanisme et de faire des propositions de dispositions complémentaires d'amélioration.

Le rapport du groupe de travail Maugué, publié le 11 janvier 2018, couvre quatre champs du traitement du contentieux dans l'urbanisme qui nécessiteraient des mesures législatives et réglementaires : la réduction des délais de jugement des recours contre les autorisations d'urbanisme ; la consolidation des autorisations existantes ; l'accroissement de la stabilité juridique des constructions achevées ; et l'amélioration de la sanction contre les recours abusifs.

Parmi les nombreuses contributions reçues par le groupe de travail Maugué, celle de l'IFPImm a été prise en considération dans la formulation de ses 23 propositions, dont 7 reprennent l'essentiel de celles de l'IFPImm. Sur la base de ces travaux, le projet de loi ELAN fixe comme objectif² notamment d'accélérer les délais de traitement des recours en contentieux de l'urbanisme.

Le projet de loi ELAN prévoit également deux nouveaux outils d'aménagement urbain qui visent justement un renforcement de la sécurisation juridique d'opérations d'aménagement complexes ou d'une certaine ampleur. En premier lieu, le dispositif PPA³ (projet partenarial d'aménagement) vise à définir un projet de territoire comprenant des objectifs de production de logements. Ce dispositif s'articule avec le second nouvel outil : la GOU⁴ (grande opération d'aménagement), qui permettrait aux communes de confier et la maîtrise d'ouvrage des équipements publics et la compétence pour délivrer les autorisations d'urbanisme à l'intercommunalité concernée. Ces deux outils ne visent que les administrations et les collectivités, les encourageant à mieux collaborer.

1. Conseillère d'État.

2. « Enfin, les contentieux en matière d'urbanisme sont multiples et les délais de leur traitement freinent la dynamique de construction ; il convient de prendre des dispositions permettant de rendre une justice toute aussi équilibrée mais dans des délais plus en phase avec l'urgence de notre situation en matière de logement. » Voir l'article 24 du projet de loi.

3. Il permettra de mobiliser les opérateurs pour la conduite des grandes opérations d'aménagement et, le cas échéant, les financements des différents partenaires, publics et privés.

4. Les critères de création des GOU sont définis en référence à la nature supra-locale des enjeux sur le territoire, soit par la dimension, soit par les caractéristiques particulières des opérations d'aménagement concernées, ayant conduit à la conclusion d'un contrat de PPA. La GOU sera créée par délibération de l'intercommunalité, sauf en cas d'avis défavorable d'une commune incluse dans le périmètre, auquel cas elle sera créée par arrêté du préfet de département.

Le rôle de l'IFPImm

Le projet de loi ELAN, très concentré sur les besoins de logements, présente quelques pistes d'innovation en matière d'aménagement qui pourraient trouver une application plus large dans les opérations d'aménagement mixtes public-privé structurantes ou les grands projets multifonctionnels (tertiaire, commerce, logements...).

L'objectif de sécurisation juridique de ces projets identifié par les travaux de l'Atelier Financement de l'IFPImm s'inscrit donc dans le prolongement de la loi ELAN et pourrait déboucher sur des recommandations éventuelles qui, au titre de l'attractivité des territoires, pourraient trouver leur place dans le projet de loi PACTE, d'abord dans la rédaction des textes d'habilitation, et ensuite dans les ordonnances de mise en œuvre.

L'IFPImm a déjà mis en place une commission Droit de l'aménagement (voir La feuille de route de l'IFPImm, p. 41) qui mène tous les travaux et les contacts nécessaires pour préparer des textes de propositions éventuelles concernant le droit de l'aménagement, notamment en ce qui concerne l'élargissement du « statut administratif protégé » à des grandes opérations d'aménagement et projets structurants multifonctionnels.

Par ailleurs, nous comprenons que notamment cinq entités de place actives directement ou indirectement dans l'immobilier commercial s'impliquent dans ou suivent de près les travaux de place sur le droit de l'aménagement. Il s'agit de la FPI (Fédération des promoteurs immobiliers, adhérent de l'IFPImm) ; la FSIF (Fédération des sociétés immobilières et foncières) ; la FFB (Fédération française du bâtiment) ; le CNCC (Conseil national des centres commerciaux) et l'IGD¹ (Institut de la gestion déléguée). Il semble qu'à ce jour ces différentes entités ne se soient pas encore rapprochées pour coordonner leurs travaux. Nous considérons ainsi que – sous réserve de l'accord de ces entités – l'IFPImm pourrait éventuellement aider à cette coordination.

1. L'Institut de la gestion déléguée est une fondation d'entreprises créée en avril 1996 sous l'impulsion de l'État. Organisme indépendant à but non lucratif, il a pour objet de promouvoir l'amélioration de la qualité et de la performance des services publics, notamment lorsque leur gestion est déléguée. L'activité de l'IGD s'étend aujourd'hui aux infrastructures et leur financement (notamment par des partenariats public-privé – PPP), et ainsi à l'aménagement.

4 - HOMMES & STRUCTURES

« Les dirigeants de l'immobilier aiment-ils manager des équipes et structurer les fonctions support indispensables à la croissance de leurs entreprises ? En observant sur longue période ce secteur passionnant, on est parfois hésitant sur la réponse à cette question. Comme dans certains secteurs transactionnels ou spéculatifs, les dirigeants de l'immobilier ont du mal à faire la synthèse entre les qualités de “deal makers” et les qualités de “team leaders”. Or, l'immobilier n'est pas que transactionnel et spéculatif. Il est devenu un secteur innovant, créateur d'emplois et de richesses pour l'ensemble de la collectivité.

Autre paradoxe : comment le secteur de l'immobilier peut-il réussir la synthèse entre la génération des aînés, qui a l'expérience des crises et des cycles mais ne parle pas “digital” (et cela l'angoisse !), et la jeune génération qui parle “digital” comme Monsieur Jourdain parlait en prose ? Quelle conscience les jeunes générations de l'immobilier ont-elles de leurs responsabilités prochaines en matière de gouvernance des entreprises et de réinvention des cultures managériales ? L'équipe de Russell Reynolds Associates est heureuse d'apporter à l'IFPIImm ses expériences développées dans l'immobilier et dans de nombreux secteurs de l'économie, en France et dans le monde entier, pour contribuer aux progrès d'un secteur créateur de valeur et dont l'engagement sociétal est particulièrement riche. »

Paul Jaeger

Associé, Russell Reynolds Associates

Cette section est préparée en partenariat avec Russell Reynolds Associates (RRA). L'IFPIImm et RRA ont organisé en 2016 trois consultations¹ auprès des leaders et des managers de l'industrie immobilière, qui ont mis en évidence les grands défis de notre secteur liés aux hommes et aux « structures » (entreprises), et conduit à inscrire ce sujet dans ce Livre blanc². Nous remercions RRA vivement pour leur collaboration amicale.

1. Trois petits-déjeuners ont réuni chez RRA chaque fois une douzaine de participants issus de grands intervenants actifs dans les différents secteurs de l'immobilier commercial. Le premier « focus group » était composé de patrons de premier plan (tranche d'âge 50-70 ans), et les deux suivants de managers déjà affirmés (tranche d'âge 35-42 ans). Nous les remercions tous de leurs contributions à ces séances passionnantes.

2. Nous citons dans les footnotes suivants quelques verbatims de ces consultations.

L'industrie immobilière face aux grands défis d'aujourd'hui

L'industrie immobilière fait face aujourd'hui à trois grands défis de natures différentes, mais dont les impacts puissants restent difficiles à cerner. Les trois défis se chevauchent et impactent ses clients, ses entreprises et ses hommes. Tous trois exigent, pour y faire face, un leadership à la fois fort et fin.

Le premier défi est celui de la **digitalisation**, abordé largement dans ce Livre blanc. L'ampleur de ces mutations numériques est inédite et l'immobilier les subit autant que les autres industries mais ne semble pas toujours en percevoir clairement l'urgence.

Le second défi est celui des **générations**. Leur « imprégnation » digitale est discriminante. L'émergence des outils numériques est récente¹, et leur foisonnement s'accélère. De par son immersion, chaque génération successive intègre avec de plus en plus d'intensité la digitalisation dans ses méthodes de travail. Gérer ces différences d'approche est devenu un enjeu considérable.

Le troisième défi est celui de la **gestion du cycle immobilier**. Seuls les leaders de l'industrie immobilière ont connu la grande crise des années 1990. Grâce à cette expérience douloureuse, ils ont pu gérer et amoindrir les effets de la crise des années 2008-2012. Pourtant, cette gestion de cycle est une compétence essentielle pour tout professionnel de l'immobilier qui devra affronter tôt ou tard le retournement de son marché.

Les clients de l'industrie immobilière

Les clients de l'immobilier commercial sont évidemment l'ensemble des entreprises privées et des entités publiques qui composent l'économie française. Leur hébergement demande une connaissance approfondie de leurs besoins actuels et futurs en surfaces, en termes de localisation, de dimensionnement, de typologie et d'aménagement.

Or ces clients font face aux mêmes trois défis décrits ci-dessus.

La digitalisation impacte tous les clients de tous les secteurs de l'immobilier commercial :

- les utilisateurs exigent des bureaux flex office hyper-connectés et cyber-sûrs, tout en respectant les derniers standards « *green* » ;
- les commerces subissent de plein fouet la concurrence de la vente par Internet – seuls les plus grands centres commerciaux résistent ;

1. Les premiers ordinateurs personnels sont mis sur le marché à la fin des années 1980. Windows 1995 les rendait « *user friendly* ». Le fonctionnement de l'Internet n'est devenu fluide qu'au début des années 2000. Le premier iPhone est sorti en 2007. Ce n'est qu'à partir de 2015 que le haut débit par 4G se généralise. L'expérience digitale se répartit ainsi en deux phases : 20 ans « fixe » (1987-2007, basée sur le PC) et 10 ans « mobile » (2008-2018, basée sur le smartphone).

- les entrepôts doivent s'adapter aux nouveaux flux induits par ce même phénomène¹ et répondre à la problématique du dernier kilomètre ;
- l'industrie hôtelière est en pleine mutation.

L'impact des générations de plus en plus « digitales » se fait sentir par leurs choix de lieux de travail et de domicile. Les hypercentres des villes les attirent, là où les start-up foisonnent et l'after work fleurit. Leur besoin de bien-être au travail influence de plus en plus la configuration des bureaux.

Avec le projet d'entreprise, l'ambiance proposée par l'employeur devient une arme de recrutement. Garder les jeunes recrues mobiles accoutumées aux « zapping » demande aujourd'hui un investissement considérable en convivialité, coworking et aménités annexes. En même temps, la banalisation du télétravail modifie en profondeur les besoins en hébergement et en transport.

Les clients de l'industrie immobilière ont à gérer leurs propres cycles d'activité, certains très courts, comme dans les domaines des nouvelles technologies, certains très longs, comme ceux des industries lourdes. La digitalisation et la mondialisation raccourcissent ces cycles et accroissent leur imprévisibilité, obligeant les entreprises à s'adapter rapidement à chaque évolution de leurs marchés. Les besoins immobiliers en subissent les conséquences. Elles exigent ainsi une flexibilité maximale, tant de l'organisation de l'espace de travail que des conditions d'occupation (durée des baux, loyers...).

Les entreprises de l'industrie immobilière

L'immobilier reste un secteur divers, diffus et parfois artisanal. Il est composé de beaucoup d'acteurs, de tailles très différentes, dont quelques grands groupes de dimension relativement modeste au regard des *majors*² industriels ou de service. Ces entreprises couvrent un large éventail d'activités, exigeant des compétences d'une grande variété : foncières, promoteurs, banques, gestionnaires (fund, asset, property, facility managers), conseils juridiques et techniques... À certains égards notre industrie paraît en retard, non pas par excès de conservatisme, mais davantage par manque d'homogénéité tant des entreprises immobilières que des actifs, impactés de manière différenciée par les bouleversements actuels.

En ce qui concerne les hommes, les entreprises de l'industrie immobilière sont toutes en concurrence pour recruter les meilleurs talents des jeunes générations. Les grands groupes prestigieux embauchent avec une difficulté grandissante, surtout auprès de ceux tentés par l'entreprena-

1. Exacerbé par l'explosion des livraisons multiquotidiennes aux consommateurs finaux dans les villes déjà saturées.

2. Il existe encore peu d'acteurs globaux français capables de gérer toutes les typologies d'actifs immobiliers. Quand bien même des acteurs globaux émergent, le décloisonnement à l'intérieur de l'entreprise est toujours difficile, vu la nature locale de chaque marché immobilier, et le besoin d'expatrier des managers français adéquats.

riat. Les acteurs moins puissants doivent convaincre par l'ambition de leur projet d'entreprise. Certains métiers « commoditisés¹ » peinent toujours à recruter.

Par ailleurs, l'un des enjeux principaux n'est-il pas la relève des grands patrons de l'immobilier, particulièrement dans les structures à caractère familial ?

La gestion du cycle immobilier n'est pas encore une préoccupation pour les entreprises de l'industrie immobilière. Les traces de la dernière crise (2008-2012) sont déjà effacées. Seuls les « plus de 50 ans » se souviennent des années désastreuses 1991-1996. Pour l'instant, les clignotants restent au vert, mais la hausse inexorable des taux d'intérêt rend l'interrogation plus pressante : à quand le prochain retournement ?

Les hommes de l'industrie immobilière

Rarement la différence entre les générations a été si marquée :

- les hauts dirigeants actuels appartiennent à une large gamme d'âge (entre 50 et 70 ans), les plus âgés motivés par leur désir de poursuivre le leadership de leurs entreprises dont la rentabilité comme la valeur continuent de croître ;
- les éventuels successeurs (les dirigeants au niveau -1, entre 40 et 50 ans, généralement membres du comité exécutif) attendent, tout en veillant aux opportunités qui se présentent ailleurs ;
- la génération charnière (les « Xennials », 35 à 40 ans) entre les dirigeants et les générations montantes sont généralement les véritables moteurs de l'entreprise – elle supporte parfois difficilement le poids de ses responsabilités managériales, et certains de ses membres peuvent être tentés par une aventure entrepreneuriale qui allège ces contraintes de management ;
- les 22 à 35 ans se divisent en deux tranches selon le niveau de « digitalisation » : les plus vieux « Millénnials », 28-35 ans ; les véritables « Millénnials » ou « Génération Y », 22-28 ans ;
- cette « Génération Y » est suivie par la « Génération Z » (nés après 1996), caractérisée par des profils encore plus zappeurs et soucieux de leur bien-être.

Il ressort de nos Ateliers que la digitalisation est justement l'un des principaux marqueurs qui distinguent les générations.

Les leaders d'aujourd'hui citent toujours la transformation numérique en tant qu'enjeu capital pour leurs entreprises, souvent sans pleinement comprendre, et encore moins maîtriser, l'étendue de son impact² notamment sur les rapports intergénérationnels. Ce ne sont que les managers de la génération charnière, utilisateurs familiarisés assidus de l'informatique et de l'Internet

1. Certains marchés très concurrentiels, comme celui des property managers, exercent une forte pression sur les prix et donc les rémunérations.

2. Verbatim : « Ils reconnaissent ne pas toujours comprendre et souvent encore moins maîtriser la digitalisation dont ils savent qu'elle va avoir un impact fort sur les business models de leurs sociétés. »

depuis leur adolescence, qui prennent en main l'irrigation de leurs entreprises par la digitalisation. Pour les générations des moins de 35 ans, la transformation numérique est une évidence, et elles s'impatientent face à toute hésitation sur ce sujet.

La gestion de ces « strates » de générations est délicate. Elle requiert un leadership ferme et subtil (voir ci-dessous). La génération charnière joue souvent le rôle décisif. Elle est suffisamment à l'aise dans toutes les matières digitales, et maîtrise déjà bien les fondamentaux du métier de son entreprise. Elle peut ainsi communiquer à la fois avec ceux qu'elle manage et avec le comité exécutif¹. Les générations en dessous et au-dessus se parlent difficilement, et comptent sur l'intermédiation de ces managers expérimentés en « interprétation culturelle ».

Le leadership dans l'industrie immobilière

L'industrie immobilière s'est toujours construite autour d'un certain nombre de personnages forts. La volonté et la vision de ces leaders leur ont permis de réaliser les grands projets structurants de leur époque, malgré les obstacles à surmonter et les risques à maîtriser. Ces personnages sont indispensables en particulier quand ils s'engagent à titre personnel sur les opérations qu'ils promeuvent. Ce n'est parfois que par leur charisme et leur force de conviction que l'ensemble des parties prenantes – publics et privés – se mobilisent sur le long terme.

Deux problématiques, liées mais pas identiques, sont inhérentes au leadership de ces fortes personnalités : la gouvernance et la succession. La gouvernance est forcément un équilibre délicat entre confiance et contrôle. Le « leader charismatique » doit céder à ses adjoints une liberté d'action suffisante pour garantir la réussite de l'entreprise, tout en gardant un contrôle suffisamment ferme, surtout là où ses intérêts personnels sont engagés. Cette liberté d'action conditionne par la suite une transition successorale sans heurts pour l'entreprise et ses hommes.

Cette dialectique est moins aiguë pour les entreprises plus institutionnelles. La gouvernance y est structurée forcément de manière moins personnalisée². Toutefois l'industrie immobilière, comme souligné précédemment, nécessite des personnalités fortes au caractère entrepreneurial marqué³.

1. Verbatim : « Cette génération charnière se sent plus proche en termes de structure mentale de ses dirigeants que de ses collaborateurs plus jeunes. Justement, ces *middle managers* sont face à une double problématique. D'un côté, apprendre à gérer une génération Y et Z qui ne se sent pas engagée dans l'entreprise, qui reste difficilement domestiquable et qui n'hésite pas à « zapper » d'une structure à l'autre. De l'autre, se préparer à succéder aux fondateurs, aux pionniers de l'industrie immobilière qui ne sont pas forcément tous enclins à quitter le devant de la scène. »

2. Les membres non exécutifs et indépendants des conseils d'administration ou de surveillance sont généralement moins liés au leadership de l'entreprise. Ils peuvent ainsi mieux exercer leur rôle de conseil et de contrôle.

3. Verbatim : « Il ne faut jamais sous-estimer la nature parfois accidentelle, irrationnelle et imprévisible du processus de recrutement à haut niveau. L'alchimie des personnes détermine tout... »

Le rôle de l'IFPIImm et de RRA

L'IFPIImm a considéré qu'il n'était pas envisageable de réaliser ce Livre blanc autour de l'immobilier commercial sans aborder la problématique « Hommes & Structures ».

Nous vivons un cycle immobilier dont la durée est exceptionnelle, du fait d'une baisse persistante des taux d'intérêt.

Cette tendance s'est récemment inversée de l'autre côté de l'Atlantique et s'amorce en Europe, avec les conséquences soulignées ci-dessus.

L'IFPIImm considère que le temps est venu de préparer les structures à cette nouvelle étape.

L'enjeu générationnel nous paraît être majeur dans ce contexte.

Nous avons souligné deux principaux marqueurs :

- la digitalisation et les évolutions structurelles induites tant au niveau des organisations que des usages ;
- l'expérience d'un retournement de cycle.

Chacun des marqueurs étant l'apanage des générations extrêmes.

Il est urgent que l'industrie immobilière intègre ces préoccupations et apporte les solutions adaptées en termes de vision stratégique, d'orientation, de formation, pour aller plus loin dans la transmission transgénérationnelle et l'intégration d'un nouveau cycle à venir.

L'IFPIImm et son partenaire RRA sont bien évidemment prêts à participer à l'ensemble de ces réflexions (voir La feuille de route de l'IFPIImm, p. 41).

5 - FINANCEMENT

Comme pour le sujet de l'aménagement, notre Atelier Financement a identifié dès juin 2017 le droit des sûretés immobilières en tant que sujet majeur méritant une réflexion approfondie. La difficulté en France pour les créanciers immobiliers de faire valoir leurs droits sur un actif immobilier reçu en gage dans le cadre des procédures collectives persiste malgré les nombreux ajustements récents du Code de commerce. Le groupe de travail sur le droit des sûretés immobilières a donc creusé plusieurs pistes de proposition. Nous remercions vivement les participants à ce chantier.

En même temps, nous avons récemment pris contact avec d'autres entités de place qui travaillent sur le sujet plus large du droit des sûretés dans le cadre de la préparation de la loi PACTE. La commission IFPImm chargée d'élaborer des propositions sur le droit des sûretés immobilières en collaboration avec ces autres entités de place est déjà à l'œuvre.

Le financement et le droit des sûretés immobilières

La crise de 1990 a montré que, dans les cas de défaillance d'un opérateur/emprunteur immobilier commercial, c'est *in fine* le système bancaire qui en porte la quasi-totalité des conséquences financières, compte tenu de la protection accordée au débiteur dans la législation des procédures collectives. Il en résulte une grande prudence des acteurs bancaires dans la mise en place de crédits, le défaut de l'emprunteur étant envisagé comme « le scénario du pire » par les comités de crédit. Cette situation ne favorise pas l'attractivité de la France pour la mise en place de crédits immobiliers structurés¹.

Le cadre législatif régissant les procédures collectives a été largement refondu par la loi de 2005 introduisant le dispositif de la procédure de sauvegarde. Ce nouveau dispositif complète la panoplie antérieure de trois procédures collectives, les deux autres procédures (le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire) étant préservées mais remodelées.

Nous avons également constaté que, malgré la récente transformation² du régime de l'agent des sûretés, les prêteurs en immobilier commercial semblent toujours réticents concernant la mise en application de ce dispositif. Pourtant, l'objectif affiché par les pouvoirs publics est de doter le droit français d'un outil lui permettant de concurrencer efficacement le *trust*, afin que des financements multinationaux soient placés sous l'égide du droit français.

1. Afin d'échapper au droit français des procédures collectives, certains montages prévoient que le crédit soit octroyé à la société mère de l'emprunteur final, créée dans un autre pays. Ce montage n'empêche d'ailleurs pas toujours l'ouverture de procédures collectives en France si le centre des intérêts principaux (COMI) de la société étrangère ainsi créée se situe en France.

2. L'ordonnance 2017-748 du 4 mai 2017.

Les réflexions en cours en France et en Europe portant sur le droit des sûretés

La France

Les différentes réflexions en cours en France portant sur le droit des sûretés s'inscrivent dans les travaux préparatoires du projet de loi PACTE¹, présenté au Conseil des ministres le lundi 18 juin 2018.

Dès le démarrage de ces travaux préparatoires, la réforme du droit des sûretés constitue une priorité² pour le ministère de l'Économie et des Finances³.

En parallèle, le ministère de la Justice poursuit sa propre réflexion sur les éléments du projet de loi PACTE sous sa juridiction. Il a demandé à l'association Henri Capitant d'élaborer un avant-projet de réforme du droit des sûretés, dont le résultat a été publié en septembre 2017.

En même temps, la commission Droit des sûretés de Paris Europlace a repris ses travaux de 2015⁴ dans l'optique de renouveler ses propositions ou d'en formuler de nouvelles, tenant notamment compte de l'avant-projet de réforme de l'association Henri Capitant publié en 2017.

Afin de s'assurer d'un consensus de place suffisant sur ses propositions, la commission Paris Europlace regroupe une vingtaine de participants, dont entre autres des représentants de Bercy et de la Chancellerie en tant qu'observateurs. Nous comprenons qu'aucune des propositions de cette commission Paris Europlace ne porte sur le sujet des sûretés immobilières, dont la nature particulière exigerait la participation de plusieurs spécialistes dans cette matière. Paris Europlace serait ainsi favorable à ce que l'IFPImm pousse les réflexions de place sur ce sujet.

L'Europe

Les réflexions de place en cours en France doivent aussi prendre en compte la nécessaire articulation à l'avenir des propositions de réforme françaises qui en résultent avec les futurs dispositifs européens dont le processus législatif est déjà engagé.

Il s'agit de deux projets de Directive de la Commission européenne, l'un portant sur le droit des faillites, et l'autre sur le traitement des prêts non performants (PNP⁵).

Le projet de Directive « faillites » publié le 22 novembre 2016 suit son chemin auprès du Conseil et du Parlement européens. Le traitement prioritaire des créanciers seniors n'est pas encore tout à fait assuré, mais le dispositif « *cross-class cram-down* » semble acquis, sujet à des compromis sur les modalités de sa mise en œuvre. L'Europe se divise entre Nord et Sud, le Sud souhaitant

1. Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

2. Bercy a proposé, en tant que troisième des 31 propositions soumises entre le 15 janvier et le 5 février 2018 à consultation publique, de « simplifier et rendre plus efficace le droit des sûretés pour permettre un financement facilité des entreprises ».

3. Des observateurs de la FBF, l'AFTE, la Banque de France, le Medef et l'ACPR sont également présents.

4. Cf. son rapport du 1^{er} septembre 2015 au sujet des sûretés.

5. Non-performing loans (NPL), c'est-à-dire les créances douteuses.

privilegier les salariés, le Nord les créanciers. La probabilité d'une adoption formelle d'ici à mars 2019 (dernier délai avant les élections européennes de fin mai 2019) semble s'améliorer.

Le projet de Directive « PNP » (y compris le dispositif « AECE – *Accelerated Extrajudicial Collateral Enforcement* ») vient de sortir (14 mars 2018). Son adoption formelle n'interviendrait ainsi qu'en 2020 au plus tôt. Elle devrait permettre en parallèle une articulation avec la transposition en Europe de l'accord Bâle III du 7 décembre dernier.

Le cheminement des composants procédures collectives et sûretés du projet de loi PACTE est forcément impacté par l'incertitude européenne décrite ci-dessus.

L'adoption formelle d'ici à mars 2019 de la directive européenne sur les restructurations et procédures d'insolvabilité permettrait à la fois l'introduction en France des dispositifs renforcés de protection des créanciers seniors (pourvu que la directive adoptée les prévoie) et l'harmonisation européenne tant espérée. Mais puisque cette issue est loin d'être certaine, la stratégie de Bercy et de la Chancellerie ne semble pas encore avoir été tranchée : viser maintenant une « solution française », devant être « harmonisée » ultérieurement avec la directive européenne, ou attendre la « solution européenne » (directive européenne habilitée par la loi PACTE et transposée par ordonnance) ?

Élément capital pour le timing de l'engagement IFPIImm : le projet de loi PACTE prévoit déjà – à confirmer – que certains dispositifs, dont ceux portant sur le droit des sûretés, soient mis en œuvre par des ordonnances elles-mêmes habilitées par la loi PACTE.

Le rôle de l'IFPIImm

À partir des constats du groupe de travail de notre Atelier Financement, l'IFPIImm entend développer pleinement son rôle de proposition sur la base multiprofessionnelle de sa réflexion.

C'est pour cela que notre commission Droit des sûretés immobilières (voir La feuille de route de l'IFPIImm, p. 41) mène déjà pour le compte de l'Institut tous les travaux et les contacts nécessaires pour faire porter nos propositions éventuelles concernant le droit des sûretés immobilières, notamment dans le cadre du projet de loi PACTE.

Deux pistes de propositions éventuelles, de natures différentes, ont été identifiées.

En premier lieu, et pour avancer d'ores et déjà sur un point spécifique sans toucher au dispositif large des procédures collectives, ne pourrait-on pas ajouter notamment un alinéa à l'article L. 642-20-1 du Code de commerce, qui permettrait l'attribution judiciaire au profit du créancier hypothécaire de la même manière que l'attribution judiciaire au bénéfice du créancier gagiste ?

L'autre piste de proposition concerne la fiducie, mécanisme introduit en droit français en 2007¹, sans encore connaître un essor significatif, malgré diverses améliorations depuis cette date, notamment de son cadre fiscal.

1. La loi 2007-211 du 19 février 2007.

Les pouvoirs publics ayant récemment renforcé le dispositif de l'agent des sûretés, l'IFPIImm considère qu'il serait opportun aujourd'hui de sonder ses adhérents, et plus largement la place, concernant l'intérêt de ce dispositif dans le cadre des sûretés immobilières, afin de mieux cerner la source des réticences indubitables à son utilisation.

Ce sondage, à partir d'une note de présentation du dispositif de l'agent des sûretés rédigée par notre commission Droit des sûretés immobilières, pourrait permettre ainsi aux pouvoirs publics de compléter leur compréhension des obstacles résiduels à la large mise en œuvre de la fiducie, et de cette manière contribuer à renforcer l'attractivité de la France auprès des grands investisseurs internationaux, et surtout anglo-saxons, habitués au « *trust* ».

6 - RÉGLEMENTATION

La crise financière de 2008 a eu entre autres conséquences de multiplier et de renforcer les instances internationales, européennes et nationales de contrôle du système financier et de sa stabilité : FSB (Financial Stability Board), Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, IASB (International Accounting Standards Board), CERS (Comité européen de risque systémique), ABE (Autorité bancaire européenne), MSU (Mécanisme de surveillance unique), HCSF (Haut Conseil de stabilité financière), ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution). Toutes ces entités ont été créées ou ont vu leurs compétences élargies à la suite des décisions politiques prises notamment au niveau des G20 postérieurs à la crise.

Il en résulte que le niveau de fonds propres exigé des établissements bancaires a été progressivement alourdi pour couvrir non seulement les risques de crédit, mais aussi tous les risques de leurs activités de marché et, pour les trois plus grandes banques, les risques systémiques.

La France bénéficie d'un système financier solide – les banques françaises ont mieux résisté que d'autres aux effets de la crise – et d'un environnement juridique des métiers immobiliers souvent original (baux commerciaux, VEFA...), qui a démontré son efficacité et sa résilience au service de l'économie.

L'impact des réglementations issues de la crise de 2008 se fait sentir actuellement sur plusieurs sujets, dont la mise en œuvre de l'accord Bâle III récent et la veille du HCSF notamment sur le financement de l'immobilier commercial.

Ainsi, l'impact de la définition Bâle III des crédits spéculatifs risque d'alourdir la pondération des risques des crédits et garanties consentis par les banques à la promotion immobilière.

Le rôle des plateformes de crowdfunding, et surtout de crowdlending, devrait profiter de cette évolution et s'étendre plus largement au financement sénior des opérations des promoteurs de taille petite et moyenne.

Bâle III

Cette section résume brièvement l'état des lieux concernant les travaux en cours du groupe de travail IFPImm sur la réglementation Bâle III. Il s'agit de préparer la future transposition en droit européen et donc en droit français de l'accord Comité de Bâle du 7 décembre 2017, conclu après plusieurs années de négociation au niveau mondial. La mise en œuvre de cet accord Bâle III pourrait impacter le financement de l'immobilier commercial en France, son dynamisme et *in fine* l'attractivité de l'Île-de-France.

L'histoire

Le texte du Comité de Bâle sorti le 7 décembre 2017 est la dernière étape du processus pluri-annuel de resserrement réglementaire lancé après la crise.

En septembre 2011, le Comité de Bâle lançait son programme d'évaluation de la mise en œuvre de l'accord Bâle III de décembre 2010 pour s'assurer de l'homogénéité des mesures produites. Ses conclusions sur les emplois pondérés (RWA¹) calculés par les banques insistaient fin 2014 sur la nécessité d'homogénéiser les ratios de solvabilité et mettaient en selle les « travaux de finalisation de Bâle III ».

Plusieurs consultations du Comité de Bâle ont eu lieu : deux sur les méthodes standards (décembre 2014 puis décembre 2015) et une sur les modèles internes et le *floor* (mars 2016). En association avec la FBF², la FPI³ et la FFB⁴, l'IFPImm a répondu en mars 2016 à la consultation de décembre 2015 du Comité de Bâle, notamment concernant la nature « sécurisante » du dispositif français de la VEFA⁵.

Le contexte actuel

Selon le Comité de Bâle, « les réformes de 2017 complètent les réformes de Bâle III annoncées en 2010. Elles visent à restaurer la crédibilité du calcul des actifs pondérés en fonction des risques (RWA) et à améliorer la comparabilité des ratios de fonds propres des banques. Les RWA constituent une estimation du risque déterminant le niveau minimum de fonds propres réglementaires qu'une banque doit conserver pour faire face à des pertes imprévues. Un calcul prudent et crédible des RWA fait partie intégrante du dispositif de fonds propres fondé sur les risques⁶ ».

Les travaux actuels de l'IFPImm sur Bâle III s'inscrivent dans le contexte des démarches françaises en cours pour préparer d'abord en droit européen et ensuite en droit français la transposition des dispositifs prévus par l'accord du 7 décembre.

Il convient de préciser à ce stade que, si les banques européennes et leurs fédérations se sont pleinement mobilisées pour obtenir un dispositif final Bâle III compatible avec la rentabilité de leurs fonds propres et ce particulièrement dans les activités bancaires de « retail », leur mobilisation s'est fortement atténuée pour « défendre » les activités de financement d'actifs (shipping, aircraft, immobilier...), plus marginales.

Les enjeux pour l'immobilier commercial

Rappelons que l'IFPImm avait dès mars 2016 attiré l'attention des pouvoirs publics et du Comité de Bâle, relayé par les fédérations FBF, FFB et FPI, pour défendre les spécificités du modèle français.

1. Risk Weighted Assets.

2. Fédération bancaire française.

3. Fédération des promoteurs immobiliers.

4. Fédération française du bâtiment.

5. Vente en état futur d'achèvement.

6. Note Comité de Bâle « Finalisation de Bâle III - En bref » du 15 décembre 2017.

À ce jour, compte tenu de l'impact de l'accord de finalisation du cadre réglementaire Bâle III du 7 décembre 2017, les conséquences sur les activités de financement immobilier sont telles qu'il nous paraît indispensable de déterminer les points d'amélioration qui pourraient y être apportés dans le cadre de la transcription européenne du dispositif.

Un rapide calcul démontre une sensibilité aux effets de Bâle III très forte des financements des opérations de promotion et de développement plus généralement, car Bâle III n'intègre pas la spécificité de la VEFA et du BEFA à la française, qui sont des outils juridiques extrêmement efficaces pour la sécurisation des opérations de financement.

Le rôle de l'IFPImm

Dans ce contexte, l'IFPImm a souhaité réunir les différentes banques impliquées dans les financements immobiliers professionnels pour être force de proposition dans le sens d'une optimisation des RWA lors de la transposition en droit français.

Après cette phase de concertation et dans le respect des stratégies des différentes parties prenantes de la profession bancaire, l'IFPImm est prête à apporter son concours pour approfondir l'argumentaire et fédérer les acteurs autour de propositions concrètes à soumettre tant au régulateur européen qu'aux instances de décision françaises dans le processus de transposition de l'accord Bâle III applicable au financement des professionnels de l'immobilier.

Haut Conseil de stabilité financière

Le Haut Conseil de stabilité financière (HCSF) est l'autorité macroprudentielle française chargée d'« exercer la surveillance du système financier dans son ensemble, dans le but d'en préserver la stabilité et la capacité à assurer une contribution soutenable à la croissance économique ».

Sa mission

Il a pour mission de prévenir le risque systémique, c'est-à-dire un dysfonctionnement du système financier dans son ensemble (ou dans une large partie) conduisant à une dégradation de sa capacité à assurer sa fonction fondamentale de financement de l'économie.

Pour assurer cette stabilité, le HCSF a adopté cinq objectifs intermédiaires qui guident de façon plus opérationnelle son action :

- atténuer et prévenir une expansion du crédit et un effet de levier excessifs ;
- limiter la dépendance excessive au financement de court terme ou un trop fort degré de transformation de risque et maintenir la liquidité sur les marchés financiers ;
- limiter la concentration des expositions directes et indirectes (qu'il s'agisse d'interconnexions entre acteurs ou d'exposition d'un certain nombre d'acteurs à un facteur de risque commun) ;

- limiter l'impact systémique d'incitations inappropriées afin de réduire l'aléa moral (y compris en visant un renforcement de la résilience des établissements d'importance systémique qui peut être couplé, lorsque cela est pertinent, à la mise en place de dispositifs de liquidation et de résolution ordonnées des défaillances visant à réduire la systémicité de ces institutions) ;
- renforcer la résilience des infrastructures financières.

Depuis sa création et grâce à la variété des acteurs qu'il a pu réunir, l'IFPImm a œuvré, d'abord auprès de l'ACPR, puis du HCSF avec lequel s'est établie une relation suivie, pour mieux faire connaître à la fois les différents acteurs de l'industrie immobilière (opérateurs, investisseurs et différents types de fonds d'investissement) et leurs poids relatifs, mais aussi les différentes catégories de produits et leurs modes de financement.

Ses messages

Dans le contexte actuel de croissance économique française vigoureuse, le HCSF a récemment constaté que l'endettement du secteur privé non financier, toutes tailles d'entreprises confondues, continue de croître, pour atteindre aujourd'hui 130 % du PIB (dont 71,8 % pour les sociétés non financières), contrastant avec la dynamique observée ces dernières années dans les autres économies de la zone euro.

Concernant le segment de la *structured finance*, auquel on peut rattacher le financement d'actifs immobiliers, il s'accompagne en outre d'un assouplissement des clauses contractuelles (« *covenant light* »).

Pour inciter les banques à la prudence, le HCSF a donc pris deux décisions :

- le 11 mai 2018, il a publié l'adoption d'une mesure macroprudentielle permettant de limiter à un niveau de 5 % de leurs fonds propres éligibles les expositions des banques systémiques françaises aux entreprises les plus endettées résidant en France ;
- le 11 juin 2018, lors de sa réunion trimestrielle, il a adopté une proposition du gouverneur de la Banque de France d'un relèvement du taux du coussin de fonds propres bancaires contractuel à 0,25 % des actifs pondérés par les risques sur les expositions françaises. Les banques auront jusqu'au 30 juin 2019 pour se conformer à la nouvelle exigence.

Ces mesures, sans être lourdes de conséquences immédiates, ont pour objet d'attirer l'attention des banques sur l'évolution de leurs prises de risques dans le momentum du cycle actuel, et de constituer un matelas de fonds propres qui pourrait être libéré pour relancer l'offre de crédit en cas de ralentissement économique.

Pour l'industrie immobilière, le message du HCSF est : « Pas d'inquiétude immédiate, mais une vigilance accrue. »

La feuille de route de l'IFPImm

Ce Livre blanc vise l'avenir. Il constitue surtout la rampe de lancement des actions futures de l'IFPImm pour renforcer le bon fonctionnement de notre secteur, et ainsi maintenir l'attractivité de l'Île-de-France. Nous dressons donc la feuille de route de ces différents chantiers.

Nos trois commissions – dont deux déjà à l'œuvre – constituent les premiers prolongements concrets des réflexions déjà engagées en 2017 lors de nos Ateliers :

- La **commission Droit des sûretés immobilières** (voir la section Financement, p. 33) s'inscrit d'ores et déjà dans les travaux préparatoires de la loi PACTE. Elle est constituée d'une dizaine de personnes, tous collaborateurs d'adhérents de l'IFPImm, et notamment des avocats, des notaires et des banquiers. La commission fera appel à d'autres spécialistes sur les sujets concernés. Elle vise à ce stade deux objectifs :
 1. proposer aux pouvoirs publics la modification notamment de l'article L. 642-20-1 du Code de commerce afin de permettre l'attribution judiciaire d'un immeuble hypothéqué dans le cadre d'une liquidation judiciaire ;
 2. rédiger une note IFPImm à l'attention principalement des banques pour présenter les avantages du dispositif de l'agent des sûretés. Sa première réunion fin mai 2018 a permis de bien brasser les sujets à aborder et de dégager un consensus sur le chemin à suivre.
- La **commission Droit de l'aménagement** (voir la section Aménagement, p. 23) fait suite à la task force IFPImm qui a déjà contribué en novembre 2017 aux travaux du groupe de travail de M^{me} Maugué sur les recours en contentieux de l'urbanisme. Comme celle sur le droit des sûretés immobilières, elle est composée de différentes professions représentées à l'IFPImm – notaires, avocats, banquiers et aménageurs au sein de grands groupes privés – avant de s'ouvrir aux autres grandes associations de l'immobilier commercial (FPI, FFB, CNCC, FSIF...)¹. Lors des premières réunions de cette commission en juin, les participants se sont tous accordés sur l'intérêt de promouvoir le concept d'un « statut administratif protégé », par exemple par le biais d'un élargissement du dispositif expérimental du « certificat de projet » introduit en 2014 pour trois ans. L'IFPImm souhaite par cette action pouvoir contribuer à faciliter et sécuriser tant du point administratif que financier le lancement des projets d'urbanisme structurants et réduire ainsi leurs délais de mise en œuvre.
- La **commission Produits** (voir la section Produits, p. 19) a pris forme lors de la séance plénière de l'Atelier Produits du 26 mars dernier, réunissant une vingtaine de nos adhérents, avec notamment un directeur immobilier d'une grande entreprise et d'autres spécialistes de l'aménagement des bureaux. Trois constats ont été faits lors de cet Atelier :

1. Une professeure de droit rejoint également cette commission. Cette personne participe depuis plusieurs mois aux travaux de l'IGD sur l'aménagement.

1. un suivi cohérent de l'évolution du produit bureaux¹ serait d'une grande utilité à l'ensemble des professionnels concernés, permettant ainsi une synthèse plus fouillée de ses contours, et particulièrement en distinguant ce qui relève de l'enveloppe et ce qui relève de l'aménagement intérieur ;
2. l'IFPImm pourrait contribuer à faire modifier des « aberrations réglementaires » en matière notamment du Code de construction ;
3. nous pourrions enfin encourager les pouvoirs publics à nous aider à gérer plus efficacement la question de l'obsolescence.

Au-delà, et compte tenu des sujets de réflexion abordés lors de nos Ateliers², seront étudiées de façon plus approfondie :

- la contribution à la transposition en droit, d'abord européen et ensuite français, de l'accord Bâle III de décembre 2017 (en cours) ;
- la faisabilité de la mise en œuvre du concept d'un fonds d'investissement hybride innovation et immobilier visant à faciliter l'hébergement des start-up et la participation de l'investisseur immobilier à la création de valeur de ces dernières ;
- l'évolution des besoins des grandes entreprises, tant en termes quantitatifs que qualitatifs, par la création d'un observatoire en liaison avec l'ADI³, l'ARSEG⁴, l'AUDE⁵ et les pouvoirs publics pour apporter des réponses à l'évolution des bureaux dans le cadre d'un aménagement urbain repensé et intégrant une adaptation permanente des capacités de transport en fonction des livraisons à venir de nouvelles surfaces de bureaux prévisibles.

Enfin, l'IFPImm serait heureux de poursuivre l'excellente collaboration déjà engagée avec nos deux partenaires pour la préparation de ce Livre blanc : Paris Région Entreprises et Russell Reynolds Associates.

Ensemble, nous devons alimenter, voire animer, les réflexions de place sur les différents enjeux de l'attractivité de l'Île-de-France, et notamment ceux que nous relevons dans ce Livre blanc.

Notre ambition est forte. Nous souhaitons contribuer au renforcement du rayonnement de Paris et de sa Région. Nous sommes ouverts à tout travail en commun qui aide à construire notre « ville-monde » capitale de 2030.

1. Notamment vers l'adaptabilité nécessaire afin d'héberger les entreprises visant l'intégration harmonieuse des différents modes de travail actuellement en plein essor: le flex office, le coworking et le télétravail.

2. Nos travaux sur le dernier sujet abordé par notre Atelier Financement, celui du financement des promoteurs de petite ou de moyenne taille, se poursuivront, afin de conclure sur l'intérêt ou non d'approfondir quelques pistes de propositions éventuelles.

3. Association des directeurs immobiliers.

4. À l'origine, l'association des responsables des services généraux, qui s'intitule aujourd'hui l'« Association des directeurs de l'environnement de travail ».

5. Association des utilisateurs de La Défense.

Notre avenir : la disruption

« Internet est la colonne vertébrale de l'innovation aujourd'hui. Les innovations qui sont issues ou dépendent de ce réseau d'échange sont multiples : le cloud et le big data, les réseaux sociaux, les logiciels de travail collaboratif, pour n'en citer que quelques-uns. Internet a bouleversé l'organisation de l'économie en augmentant considérablement la capacité de communication directe des producteurs et des consommateurs et donc en réduisant le rôle des intermédiaires. Des secteurs entiers ont été bouleversés par l'arrivée de nouveaux acteurs et une nouvelle répartition de la valeur.

La *disruption* consiste en un changement rapide et massif de la répartition de la valeur sur un marché établi. Elle est ancienne quand il s'agit d'une redistribution horizontale de la valeur. Un nouveau concurrent émerge rapidement grâce à un produit de meilleure qualité ou des coûts plus faibles. Elle était plus rare dans le cas de la disruption verticale modifiant la répartition de la valeur entre producteurs et vendeurs. L'*ubérisation* est typiquement la disruption verticale. Ce n'est pas de la désintermédiation mais au contraire de la ré-intermédiation entre des offreurs et des consommateurs éclatés qui auparavant interagissaient directement.

Il est évident que la France n'a pas bénéficié aussi fortement que les États-Unis, la Chine ou même le Royaume-Uni de la révolution introduite par les technologies issues d'Internet, échouant à créer de grands opérateurs de contenus, des réseaux sociaux ou des plateformes de transaction. Alors que le contexte économique, ainsi que la mondialisation des services, se prêtait à la création de nouveaux géants, ceux-ci sont nés loin de l'Île-de-France. Seules trois licornes, entreprises nées après 2000, cotées ou non, valorisées plus d'un milliard de dollars, sont recensées sur notre territoire, en l'espèce Blablacar, Criteo et Vente-privée.

Cette première vague est passée. Une autre page s'ouvre. Internet a permis d'accompagner la formidable envie d'entreprendre chez les Français et dans le même temps l'écosystème français d'innovation, notamment les incubateurs et les investisseurs en capital-risque, a considérablement progressé, renforçant son expérience.

La prochaine bataille se gagnera sur la Deep Tech et sept technologies-clés : l'intelligence artificielle et du big data, la biologie et le médical, l'internet des objets, les drones et robots, la blockchain, la réalité augmentée et virtuelle, les néo et nano matériaux. La France a des positions académiques de haut niveau dans plusieurs de ces secteurs.

Il faut aujourd'hui appliquer ces technologies pour rebâtir des villes économes en énergie, préparer l'avènement de la médecine personnalisée et dessiner les contrats intelligents assurant la mobilité du futur. L'enjeu est donc d'assurer l'accès rapide de ces entreprises au marché européen dans son ensemble pour justifier des hyper financements, permettant d'éviter un rachat préventif de la part des géants de la première génération d'Internet. »

Robin Rivaton
Co-fondateur, Real Estech

Annexes

Annexe 1

Présentation de l'IFPImm

Fondé fin 2014, l'IFPImm (Institut du financement des professionnels de l'immobilier) confirme aujourd'hui son identité unique : la « maison commune » des différentes professions – prêteurs, investisseurs, promoteurs, conseils – du financement de l'immobilier (*commercial real estate debt and equity*) en France.

Notre objet est clair : « Contribuer à une meilleure compréhension des enjeux de ce domaine et de leurs évolutions auprès des autorités de tutelle, de l'industrie immobilière, et plus largement des grands acteurs de l'économie », dans le but de contribuer à la promotion de l'attractivité de la place immobilière et financière française.

Nous sommes ainsi un regroupement collaboratif, dont les adhérents s'enrichissent mutuellement par leurs regards croisés et bénéficient des compétences de l'ensemble des contributeurs participant aux groupes de travail.

Surtout, l'IFPImm n'est ni une association représentative d'une seule profession, ni un think tank (pas de chercheurs permanents), et encore moins un lobby bancaire.

L'Institut réunit aujourd'hui une quarantaine d'adhérents, et notamment :

- prêteurs : BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale, Natixis, Banque Européenne du Crédit Mutuel, HSBC France, Arkea Banque Entreprises & Institutionnels, Crédit Foncier, HeLaBa (Hessische Landesbank) France, SCOR Investment Partners, la Banque Postale Crédit Entreprises, SOCFIM, pbb – Deutsche Pfandbriefbank ;
- investisseurs/promoteurs : Unibail-Rodamco-Westfield, Klépierre, Covivio, Altarea Cogedim, Bouygues Immobilier, Nexity, Vinci Immobilier, Kaufman & Broad, Amundi Immobilier, DTZ Investors France, Société de la Tour Eiffel, Heracles Investissement, Emerige, Fédération des Promoteurs Immobiliers, BNP Paribas Real Estate ;
- conseils : De Pardieu Brocas Maffei, Wargny Katz, Gide Loyrette Nouel, Cheuvreux, Lacourte Raquin Tatar, Allez & Associés, CBRE, BNPP Real Estate, FINAE, Arendt & Medernach, Haussmann Notaires, Thibierge & Associés.

Plusieurs personnalités reconnues dans leur domaine sont membres associés de l'IFPImm. L'Institut bénéficie également de l'appui de Mazars, son commissaire aux comptes.

Nous avons mené depuis trois ans des réflexions et des travaux sur de nombreux sujets. Ce Livre blanc résume l'essentiel des travaux engagés depuis début 2017, et en démontre la cohérence.

Par ailleurs, l'IFPImm entretient des relations régulières avec le Trésor, et notamment avec le Secrétariat général du Haut Conseil de stabilité financière (HCSF).

Nos événements regroupent l'ensemble des adhérents de l'IFPImm, et certains sont ouverts à un public plus large. Nous avons reçu notamment Jean-Claude Trichet (ancien président de la BCE – Banque centrale européenne), Alain Taravella (président et fondateur d'Altarea Cogedim) et Jean Boissinot (secrétaire général du HCSF). Les séminaires de l'IFPImm concernent des sujets techniques, réglementaires et fiscaux.

L'IFPImm est dirigé par son président (Philippe Thel, Senior Advisor de BNP Paribas Real Estate) et son administrateur délégué et vice-président (Patrick Lesur). Ils sont aidés et appuyés par quatre autres vice-présidents et un comité directeur, dont les membres sont élus par l'assemblée générale.

Annexe 2

Participants aux Ateliers et aux Travaux IFPIImm

Cette liste résume l'ensemble des participants aux nombreuses réunions de diverses natures qui depuis 2016 ont collaboré à la composition de ce Livre blanc. Nous souhaitons les remercier tous vivement, et surtout ceux qui se sont engagés de manière active dans l'animation des différents groupes de travail, task forces et commissions dont les travaux se poursuivent au-delà de la publication de ce Livre blanc.

*Nous remercions en particulier nos adhérents pour leur soutien aujourd'hui et demain. L'indication « **Adhérent IFPIImm** » dans la liste ci-dessous comprend à la fois les participants qui sont des collaborateurs d'un membre acteur de l'IFPIImm, et ceux qui sont adhérents à titre individuel en tant que membre associé.*

Liste à jour : le 29 juin 2018.

Nom	Prénom	Entité	Adhérent IFPIImm
Amann	Pascal	Finac Advisors	Oui
Aouadj	Smaïn	ORIE – Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise	
Aragon	Catherine	AXA	
Audoir	Vincent	Allez & Associés	Oui
Bainville	Ophélie	Chevreaux	Oui
Barthel-Lorcy	Christophe	DTZ Investors France	Oui
Belhiteche	Katia	De Pardieu Brocas Maffei	Oui
Ben Salah	Kamel	Gide Loyrette Nouel	Oui
Benbaouali	Yannis	Bouygues Immobilier	Oui
Blondel	Jean	DTZ Investors France	Oui
Boisse	Lionel	Russell Reynolds Associates	
Bonnefoy	Julien	Colliers International	
Bons-Barreau	Emmanuelle	BNP Paribas	Oui
Bougette	Mathieu	Crédit Agricole CIB	Oui
Boulte	Dimitri	SFL - Société Foncière Lyonnaise	
Boyer	Cécile	Heracles Investissement	Oui
Brugeron	Pierre-Henri	Crédit Agricole CIB	Oui
Brunet	Jean-Michel	précédemment Crédit Foncier de France	Oui
Buttiglieri	Maria	Russell Reynolds Associates	
Cagol	Claude	Sefri-Cime	
Cardona	Kevin	BNP Paribas Real Estate	Oui
Carlier	Stéphane	Wargny Katz	Oui
Carmarans	Jean-Philippe	Cushman & Wakefield Valuation	
Casciola	Stéphanie	LBO France	

Nom	Prénom	Entité	Adhérent IFPIImm
Castaignon	Jean-Marc	Société Générale	Oui
Castiel	Gilles	SCOR Investment Partners	Oui
Chapeaux	Loïc	FFB – Fédération française du bâtiment	
Chenain	Laurent	Crédit Agricole CIB	Oui
Ciuntu	Frédéric	L'Oréal	
Clerc	Isabelle	AG2R La Mondiale	
Colonna d'Istria	Olivier	SOCFIM	Oui
Culioli	Justine	SFL - Société Foncière Lyonnaise	
Daclin	Julien	JLL - Jones Lang LaSalle	
Daniel	Loïc	Nexity	Oui
de Kerangal	Christian	IEIF – Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière	Oui
de la Bellière	Alain	DTZ Investors France	Oui
de la Boulaye	Benoit	BNP Paribas Real Estate	Oui
de Lafond	Joël	JLL - Jones Lang LaSalle	
de Lestrangé	Cédric	Bouygues Immobilier	Oui
de Rougé	Angélique	Stratégies & Corp	
de Sordi	Arnaud	Catella Property	
de Verthamon	Victor	Cheuvreux	Oui
de Villemandy	Harold	BNP Paribas	Oui
de Waru	Henri	Altarea France	Oui
Delaire	Christian	Foncière Atland	
Delaissé	Ludovic	Cushman & Wakefield France	
Delaporte-Bollerot	Carole	IAU – Institut d'Aménagement et d'Urbanisme IdF	
Denef	Carine	Société Générale	Oui
Dessaints	Béatrice	Altarea France	Oui
Detrilles	David	Russell Reynolds Associates	
d'Ocagne	Alix	Cheuvreux	Oui
Douin	Laurian	précédemment Altarea Cogedim Entreprise	Oui
Dubois	Jean-Claude	BNP Paribas Real Estate Valuation France	Oui
Dudan	Dominique	LBO France	
Dupichot	Philippe	Gide Loyrette Nouel	Oui
Duvergne	Philippe	pbb - Deutsche Pfandbriefbank	Oui
Edelman	Nils	Bouygues Immobilier	Oui
Emilien	Florence	Hausmann Notaires	Oui
Evrard	Matthieu	AFFINE	
Fatôme	Emmanuel	De Pardieu Brocas Maffei	Oui
Flam	Manuel	Groupe SNI	

Nom	Prénom	Entité	Adhérent IFPImm
Fournier	Stéphanie	AUDE – Association des Utilisateurs du Quartier d'affaires de la Défense	
François	Denis	CBRE	Oui
Galerneau	Romain	Altarea Cogedim	Oui
Gassmann	Daniel	Société Générale	Oui
Gebarowski	Pierre	De Pardieu Brocas Maffei	Oui
Godard	Arnaud	Bouygues Immobilier	Oui
Gollain	Vincent	IAU – Institut d'Aménagement et d'Urbanisme IdF	
Gougeon	Adèle	Cheuvreux	Oui
Grant	Aude	SFL – Société Foncière Lyonnaise	
Gril	Yvan	Keys Asset Management	Oui
Grimal	Nicolas	Crédit Agricole CIB	Oui
Grotto	Lionel	Paris Région Entreprises (précédemment cabinet de la Présidente, Conseil régional)	
Guisseau	Fabien	Covivio (précédemment EPADESA)	Oui
Hertman	Marc	Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels	Oui
Houzé	Virginie	JLL - Jones Lang LaSalle	
Hurel	Camille	DTZ Investors France	Oui
Jaeger	Paul	Russell Reynolds Associates	
Jossé	Philippe	Altarea Cogedim	Oui
Kling	Boris	BNP Paribas	Oui
Klock	Florence	Natixis	Oui
Knoll	Marc	Paris Région Entreprises	
Koreniouguine	Barbara	Directeur général immobilier, Léon Grosse (précédemment Allianz Real Estate)	
Lagier	Christophe	Stratégies & Corp	
Lauprêtre	Thibault	Altarea Cogedim	Oui
Lazzaroni	Vincent	Interface Restauration & Services	
Le Fur	Yannick	Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels	Oui
Le Gall	Yannick	De Pardieu Brocas Maffei	Oui
Le Priellec	Priscilla	La Banque Postale Crédit Entreprise	Oui
Leclercq de Sousa	Marie-Laure	Jones Lang Lasalle	
Lefèvre	Thierry	Crédit Agricole CIB	Oui
Lépine	Sabine	Bouygues Immobilier	Oui
Leroy	Jean-Jacques	JJL Conseil	Oui
Lesur	Patrick	IFPImm – Institut du Financement des Professionnels de l'Immobilier	Oui

Nom	Prénom	Entité	Adhérent IFPIImm
Leveneur	Coralie	Cheuvreux	Oui
Lièvre-Théry	Béatrice	Société Générale	Oui
Liss	Alban	DTZ Investors France	Oui
Lucien	Delphine	Allez & Associés	Oui
Mahé	Vincent	Groupe SNI	
Maheu	Laurent	Icade (précédemment GIE ImmoStat)	
Malle	Richard	BNP Paribas Real Estate France	Oui
Malone	Patricio	Russell Reynolds Associates	
Manet	Hervé	Héraclès Investissement	Oui
Marche	Cédric	Koregraf	
Martin	Jean-François	Hausmann Notaires	Oui
Marton	Magali	Cushman & Wakefield	
Matrand	Pierre-Antoine	Arthur Lloyd	
Mège	Olivier	Real Quality Rating	Oui
Meyer	Bruno	Société de la Tour Eiffel	Oui
Montcouquiol	Sylvain	Unibail Rodamco Westfield	Oui
Morling	Ian	Winchester Partners	Oui
Mosnier Thoumas	Émilie	Bouygues Immobilier	Oui
Mot	Alexandre	Paris Région Entreprises	
Moulois	Olivier	FPI – Fédération des Promoteurs Immobiliers	Oui
Mounier	Hervé	Orange	
Musialek	Philippe	Vinci Immobilier	Oui
Musso	Frédéric	DTZ Investors France	Oui
Nègre	Priscillia	De Pardieu Brocas Maffei	Oui
Paray	Marie-Carole	Crédit Foncier de France	Oui
Passedouet	Nicolas	Crédit Foncier de France	Oui
Paulhac	Dominique	HSBC France	Oui
Petit	Pascal	Heracles Investissement	Oui
Pezet	Sébastien	Generali Real Estate	
Piani	Olivier	Ardian	Oui
Pichat	Étienne	Allez & Associés	Oui
Pillet	Céline	précédemment CBRE Valuation & Advisory	Oui
Poitrinal	Guillaume	Woodeum	
Pracca	Jean-Baptiste	Mata Capital	
Procureur	Étienne	Crédit Foncier de France	Oui
Raquin	Jean-Jacques	Lacourte Raquin Tatar	Oui
Raunet	Michèle	Cheuvreux	Oui
Richier	Anne	De Pardieu Brocas Maffei	Oui

Nom	Prénom	Entité	Adhérent IFPIImm
Rivaton	Robin	Real Estech (précédemment Paris Région Entreprises)	
Roger	Renaud	IAU – Institut d’Aménagement et d’Urbanisme IdF	
Rossignol	Guillaume	De Pardieu Brocas Maffei	Oui
Rubinowicz	Sébastien	BNP Paribas Real Estate	Oui
Sadorge	Bertrand	La Banque Postale Crédit Entreprise	Oui
Semmel	Romain	JLL Hôtels	
Sillègue	Vincent	FPI - Fédération des Promoteurs Immobiliers	Oui
Tabbagh	Rémi	Gide Loyrette Nouel	Oui
Talbourdet	Paul	De Pardieu Brocas Maffei	Oui
Theil	Philippe	BNP Paribas Real Estate	Oui
Theuriau	Stephane	BC Partners (précédemment Altarea Cogedim)	Oui
Tran	Dang	Poste Immo	Oui
Vital-Durant	Emmanuel	Gide Loyrette Nouel	Oui
Wargny	Hubert	Wargny Katz	Oui
Welsch	Romain	BNP Paribas Real Estate	Oui

Juillet 2018

Responsable de la rédaction de ce Livre blanc :
Patrick Lesur, administrateur délégué,
IFPImm – Institut du Financement des Professionnels de l’Immobilier
48 rue de la Bienfaisance
75008 PARIS

Association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901
N° RNA : W751226855

www.ifpimm.org



IFPImm