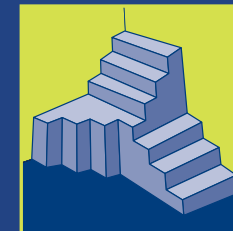


FONDATION
PALLADIO



POUR LA FORMATION, LA RECHERCHE ET LE
RAYONNEMENT DE L'INDUSTRIE IMMOBILIERE
SOUS L'EGIDE DE LA FONDATION DE FRANCE

L'INDUSTRIE IMMOBILIÈRE **2010-2030**

LA CITÉ EN PERSPECTIVE

FONDATION
PALLADIO



POUR LA FORMATION, LA RECHERCHE ET LE
RAYONNEMENT DE L'INDUSTRIE IMMOBILIERE
SOUS L'EGIDE DE LA FONDATION DE FRANCE

120, avenue Charles De Gaulle - 92522 Neuilly Cedex
Tél. 01 72 92 05 80 / 81
[www. fondationpalladio.fr](http://www.fondationpalladio.fr)

Colloque au Palais du Luxembourg
22 janvier 2010

PREMIÈRES RÉFLEXIONS

POUR QUELQUES PREMIERS THÈMES DE RECHERCHE

Il s'est incontestablement passé quelque chose au Palais du Luxembourg le 22 janvier. La méthode de réflexion proposée par les équipes de la Fondation Palladio, a ouvert des perspectives jusqu'ici peu explorées. Les intervenants ont développé une dynamique qui a culminé avec les considérations philosophiques proposées par Michel Serres, de l'Académie Française. Elle est le fruit du scénario qui avait été construit.

La méthode mise en œuvre tranche en effet avec celle qui est habituellement retenue pour la réflexion prospective : s'écartant volontairement des propos, souvent intellectualisant, qui caractérisent la réflexion sur la ville, la démarche suivie a consisté à s'ancrer dans la réalité économique en invitant les acteurs du quotidien à réfléchir sur le long terme, en partant de leur métier.

Cette démarche s'est déroulée en cinq étapes :

- 1. Elle a d'abord replacé le poids de l'industrie immobilière dans l'économie nationale, grâce à une approche très synthétique de Christophe Kullmann, Président du Directoire de Foncière des Régions, s'appuyant sur les éléments statistiques fournis par l'IEIF et IPD.*
- 2. Elle a ensuite permis de mesurer le tournant qu'ont à négocier les différents acteurs de l'immobilier qui concourent, chacun dans leur propre filière, à la réalisation de ce grand puzzle qu'est la ville de demain. Travail minutieusement préparé sous la houlette de Maryse Aulagnon, Président du groupe AFFINE, il est une incitation à trouver des éléments de cohérence entre les différentes problématiques soulevées.*
 - Richesse des perspectives couvrant tous les secteurs, de la logistique aux bureaux, du commerce aux maisons de retraite, de l'habitat à la distribution.*
 - Diversité et profondeur des enjeux abordés par ces acteurs de l'immobilier, s'interrogeant sur l'évolution de leur métier dans les 20 ans à venir.*
- 3. Le troisième temps proposait de mettre le projet du Grand Paris en contrepoint de ces analyses prospectives, confrontation éclairante entre une proposition pour la région capitale et les problématiques professionnelles préalablement exprimées par les grands acteurs représentant les différents métiers de l'industrie immobilière. Pierre Veltz en a exposé, avec beaucoup de clarté, la cohérence.*

4. L'importance des enjeux conduisait naturellement à s'interroger, dans un quatrième temps, sur la formation des hommes appelés à relever ces défis : Quels professionnels pour demain ? La table ronde animée par Stéphane Bureau, Directeur général Gestion d'actifs chez Cushman & Wakefield, laisse entrevoir l'importance du travail à réaliser, pour susciter des vocations parmi les jeunes professionnels, et leur donner la formation technique et la culture générale pour participer avec pertinence et professionnalisme à ce défi majeur qu'est la construction de la cité de demain.

5. C'est cette perspective que Michel Serres a admirablement évoquée dans une fresque historique et philosophique, cherchant dans les racines sémantiques de notre langage, la véritable signification de la prise de possession de l'espace par l'homme et, par voie de conséquence, l'enjeu de la construction des mégalofoles de demain.

La lecture des actes de ce colloque est pleine d'enseignement et riche des problématiques soulevées et des pistes de réflexion proposées ; en substance, les grandes lignes du programme de recherche de la Fondation Palladio, pour les années qui viennent, ont été clairement définies au cours de ce colloque.

Les champs abordés font apparaître des problématiques entre lesquelles il faudra définir des priorités.

Il apparaît clairement, compte tenu de l'importance des changements qui se profilent, qu'il faudra mettre l'homme au cœur de la réflexion. Qu'il s'agisse de la démographie, de la famille, du partage du temps entre la vie professionnelle et la vie personnelle, de la consommation, de la réorganisation des outils industriels et de la logistique, le travail de recherche devra être structuré à partir d'une réflexion anthropologique : quelles sont les aspirations profondes des hommes et des femmes, appelés à habiter la cité de demain ? Quels besoins intellectuels, affectifs et spirituels, quelles propositions économiques pour une société qui, en dépit de ses efforts, voit se développer une paupérisation rampante, en un mot, comment habiter ce nouveau territoire, comment vivre ensemble ? C'est de la cohérence des réponses apportées que résultera non seulement l'équilibre des cités mais encore le mécanisme de création de valeur auquel est adossée toute l'activité immobilière et qui engage l'épargne et le niveau de vie des générations de demain.

En conclusion :

La mondialisation de l'économie et le nouveau visage que vient de lui donner le séisme financier, font apparaître, avec clarté, un phénomène essentiel : la structuration de l'économie mondiale va se faire autour des grandes mégalofoles qui se constituent à travers le monde et qui prennent le pas sur les états-nations qui pensaient détenir le pouvoir de façon indéfectible.

Cette « revanche » des villes, qui renoue avec la grande tradition des cités marchandes, se pose néanmoins dans un contexte très particulier : celui d'une pression démographique urbaine, inconnue jusqu'alors dans l'histoire de l'humanité. Parmi ces mégalofoles, certaines courent le risque de l'asphyxie et de l'implosion sociale, d'autres au contraire s'affirmeront, dans ce réseau interconnecté entre elles, comme des cités équilibrées, capables d'accueillir et de faire vivre ensemble des populations désireuses de s'y agréger et d'être des foyers déterminants de création de richesse.

Dans ce contexte, l'enjeu essentiel est de définir et de favoriser l'éclosion harmonieuse de ces mégalofoles, qui entraîneront derrière elles le développement économique de territoires entiers.

C'est là que prend tout son sens la vision un peu prophétique de Michel Serres, évoquant cette cité aux contours inconnus, mais à laquelle il a donné le nom de Palonbru « Paris-Londres-Bruxelles ».

Cette perspective repose, dans des termes tout à fait nouveaux, la problématique de l'aménagement du territoire telle qu'il a été défini depuis des décennies, notamment par la DATAR. Si, comme l'a expliqué Pierre Veltz, l'on veut que les économies du Vieux Monde retrouvent un taux de croissance qui soit moins éloigné de celui des pays émergents, il faut avoir l'ambition que les régions-capitales aient elles-mêmes un taux de croissance de 1 point ou 1,5 point supérieur à celui de la nation qu'elles ont vocation à entraîner.

Bertrand de Feydeau
Président de la Fondation Palladio

SOMMAIRE



Ouverture _____ page 8

- Philippe Marini, *Sénateur, Rapporteur général de la Commission des Finances*

Introduction _____ page 10

- Bertrand de Feydeau, *Président de la Fondation Palladio*

L'immobilier : une force de l'économie nationale _____ page 12

- Christophe Kullmann, *Président du Directoire, Foncière des Régions, membre fondateur de la Fondation Palladio*

Table-ronde

Révolution des besoins : les défis de l'industrie immobilière _____ page 14

Modérateur :

- Maryse Aulagnon, *Président, Groupe AFFINE, administrateur de la Fondation Palladio*

Ont participé :

- Rose-Marie Van Lerberghe, *Président du Directoire, Korian* :
« Les conséquences des évolutions démographiques »
- Yves Laffoucrière, *Directeur général, Immobilière 3F* :
« Les nouveaux modes de vie »
- Florence Péronnau, *Directeur immobilier, Sanofi Aventis* :
« La transformation du lieu de travail »
- Claude Samson, *Président, Samada, Groupe Monoprix* :
« Les nouveaux modèles de la consommation »
- Jean-Michel Genestier, *Directeur général adjoint, SNCF GEODIS* :
« La révolution logistique »

L'urbanisme du futur – l'exemple du Grand Paris _____ page 22

- Pierre Veltz, *Délégué ministériel pour la mise en œuvre de la mission de préfiguration à la création de l'Etablissement public de Paris-Saclay, ancien Directeur de la Mission Région capitale auprès du Secrétaire d'Etat*

Table ronde

Quels professionnels pour demain ? _____ page 25

Modérateur :

- Stéphane Bureau, *Directeur général gestion d'actifs, Cushman & Wakefield*

Ont participé :

- Michel Clair, *Président du Conseil de surveillance, Klépierre, membre fondateur de la Fondation Palladio* :
« L'entreprise et ses besoins »
- Emmanuel Tarnaud, *étudiant, mention spéciale pour le Prix Junior de l'immobilier du SIMI 2009, parrainé par la Fondation Palladio* :
« Prêt à relever les défis ? »
- Pascal Plotegher, *Président, RICS France, Directeur immobilier Essilor, administrateur de la Fondation Palladio* :
« La vision internationale »
- Dominique Jacquet, *Professeur des Universités, Enseignant Ecole des Ponts et INSEAD* :
« La place de l'enseignement supérieur dans l'immobilier »

Quel espace allons-nous construire demain ? _____ page 31

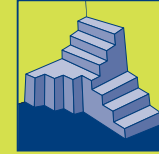
- Michel Serres, *de l'Académie française*

Conclusion _____ page 35

- Bertrand de Feydeau, *Président de la Fondation Palladio*



FONDATION
PALLADIO



POUR LA FORMATION, LA RECHERCHE ET LE
RAYONNEMENT DE L'INDUSTRIE IMMOBILIÈRE
SOUS L'EGIDE DE LA FONDATION DE FRANCE

L'INDUSTRIE IMMOBILIÈRE 2010-2030 LA CITÉ EN PERSPECTIVE

*Paris, le 22 janvier 2010
Palais du Luxembourg*



OUVERTURE

Philippe MARINI

Sénateur, Rapporteur général de la Commission des finances

Le Sénat est très heureux d'accueillir ce premier colloque de la Fondation Palladio. Celle-ci est placée sous le patronage d'un grand architecte de l'époque de la Renaissance marquée par une réinvention de la Cité et une recherche de l'harmonie. Ces préoccupations correspondent encore particulièrement bien aux besoins de notre temps.

L'immobilier est une chaîne de compétences. C'est une activité qui façonne la ville telle qu'elle est, telle qu'elle se transforme et telle qu'elle se développe. L'immobilier, c'est la rénovation, la construction sociale, la construction pour les catégories moyennes de notre société qui ont besoin de sortir du logement social. Mais l'immobilier, c'est aussi le privé et le secteur libre, avec tous les dispositifs financiers qui lui permettent d'exister. De ce point de vue, et en cette année 2010 où nous pouvons espérer une reprise, nous pouvons être rassurés ou favorablement impressionnés par la comparaison avec les années 90. Paradoxalement, la crise mondiale n'a pas entraîné dans les pays européens - en tout cas en France - une crise immobilière à la mesure de la précédente. Peut-être est-ce parce que nous avons su tirer les leçons de cette dernière, notamment en structurant les professionnels du marché. Le Sénat a joué un rôle significatif en ce sens dès 2002, en facilitant l'émergence du statut juridique et fiscal des sociétés d'investissement immobilier cotées. Ce régime a eu un impact très favorable sur la profession, sur le rythme des affaires et sur la réponse aux besoins des activités économiques. Au-delà de la mise en place du secteur foncier coté en bourse, d'autres actions ont été entreprises à destination de l'épargne publique. Aux côtés des sociétés civiles de placement immobilier ont été lancés les organismes de placement collectif dans l'immobilier (OPCI). Le Sénat et sa Commission des finances y ont contribué de façon importante. Dans cette profession, il existe une grande diversité des préoccupations à prendre en compte. Peut-être est-elle trop segmentée ? Chacun (architecte, urbaniste, entrepreneur, promoteur, bailleur social, financier de l'immobilier) ayant sa tâche et son domaine. C'est là qu'intervient la Fondation Palladio, en s'efforçant d'aborder les problématiques de façon transversale et en s'assurant que chacun apporte sa contribution à l'émergence de la ville de demain. Notre pays devient de plus en plus urbain. La population se concentre toujours plus dans les villes. Or les problématiques urbaines sont essentielles au regard des besoins de la vie quotidienne. De ce fait, concevoir la ville doit permettre de retrouver la ville. Il importe en

quelque sorte de faire le contraire de certains brillants architectes de l'après-guerre qui l'avaient déstructurée. L'architecture et les conceptions esthétiques urbanistiques doivent permettre de mieux vivre. Certes, il n'existe pas un déterminisme complet en la matière. Mais le fait que ce soit dans les barres et dans les tours que sont enregistrés nombre de problèmes de proximité, de tolérance insuffisante voire de délinquance n'est pas complètement un hasard. Dans la ville de demain et d'après-demain, il sera nécessaire de réinventer des formules de mixité et d'harmonie, et finalement accepter d'être modeste. Je ne doute pas que de vos contributions à ce colloque surgiront des idées qui, un jour, seront utiles au législateur.



INTRODUCTION

Bertrand de FEYDEAU

Président de la Fondation Palladio

Il y a un an, nous fêtons le 500ème anniversaire de la naissance de Palladio. Cet homme a eu le privilège de vivre à l'époque passionnante qu'était la Renaissance. Nous partageons avec lui la particularité de vivre à une époque charnière, ce qui nous invite à suivre sa démarche et son regard sur le monde. Ce n'est pas la circonstance historique de cet anniversaire qui a guidé le choix du nom de notre Fondation, mais la mémoire même de cet homme, Andrea di Pietro della Gondola, dit Andrea Palladio. Lui qui a connu le tournant de la Renaissance italienne incarne par sa vision, son travail et sa réflexion le processus qui permet de conduire de façon éclairée les grands tournants de l'Histoire. Arrêtons-nous un instant sur les étapes de la vie de Palladio pour en tirer quelques enseignements. De sa vie ressortent un certain nombre de traits saillants.

Tout d'abord, Palladio a été un apprenti artisan. Son père l'avait confié à un atelier de sculpture. Il a commencé par extraire et équarrir des blocs de marbre, prenant conscience dans ses mains et dans ses muscles de la dure réalité du travail de la pierre. Deuxième trait saillant, alors qu'il était encore adolescent, sa curiosité d'esprit et sa très vive intelligence l'ont poussé à rompre son contrat d'apprentissage, à s'évader en quelque sorte pour se perdre et s'immerger dans la ville, s'imprégnant de l'immense travail à accomplir pour faire sortir la ville de sa structure médiévale et la rendre conforme à l'humanisme émergent de la Renaissance. Pour explorer des voies nouvelles et s'affranchir de ce qui obscurcit son regard, Palladio n'hésite pas à rechercher des idées neuves en regardant vers le passé, en particulier vers l'antiquité gréco-romaine. Afin de mettre en œuvre ces nouveaux principes architecturaux et de rompre avec l'architecture gothique, qu'il n'hésite pas à décrier, il s'écarte délibérément de la construction en pierre, préconisant un matériau plus libre d'usage, moins coûteux et plus rapide à mettre en œuvre, la structure en brique revêtue d'enduit. Il y a dans ce parti, très nouveau pour l'époque, les germes de l'explosion architecturale de l'ensemble de la période baroque.

Enfin, Palladio a consacré une part importante de son énergie à réfléchir, à débattre, à pourfendre ses contradicteurs - en un mot à entreprendre un gigantesque travail de recherche qui prendra corps dans son œuvre majeure, Les Quatre livres de l'architecture.

Si, au terme de cinq siècles, cet homme bénéficie encore d'une renommée dans l'art de construire, c'est que la méthode qu'il a retenue et pratiquée toute sa vie porte ses fruits et justifie aujourd'hui que l'on s'en inspire encore.

Le cheminement intellectuel qui vous est proposé à l'occasion de ce colloque se conforme à la méthode palladienne, en vue de nous amener progressivement à mieux dessiner les contours de la ville de demain. Il s'agit de s'extraire du court terme, si prégnant dans nos vies quotidiennes, et d'essayer de porter notre regard sur les vingt prochaines années en définissant de façon pragmatique les objectifs et les contraintes. Il ne s'agit pas d'une démarche intellectuelle ou intellectualisante. C'est la raison pour laquelle, ce matin, il vous est proposé de cheminer en cinq étapes palladiennes :

- *La première étape est celle du tailleur de pierre : Où en est l'industrie immobilière ? Quelles sont ses forces et ses faiblesses ? Quel est son poids dans l'économie nationale ?*
- *La deuxième étape, comme l'a fait Palladio lui-même, est la visite de la ville : Quels besoins voyons-nous émerger dans tous les compartiments de l'industrie immobilière, en cette période de changements fondamentaux marquée par l'évolution démographique, les phénomènes migratoires, l'émergence des technologies nouvelles et les problèmes d'environnement ?*
- *La troisième étape : Quel visage aura la Venise de demain ? Puisque nous avons la chance de voir se dérouler sous nos yeux l'esquisse d'un Grand Paris, comment apprécier la justesse de l'intuition et juger avec réalisme ses chances de mise en œuvre ?*
- *La quatrième interrogation : Où sont les humanistes de la Renaissance ? Avec quels hommes construire la Cité ? Comment les recruter, les former, les attirer et les passionner pour la construction de la ville ? Comment y consacrer l'énergie des entreprises et des universités ?*
- *Enfin, la dernière étape, quel éclairage le philosophe peut-il nous apporter pour construire la Cité ? C'est à Michel Serres qu'il appartiendra de dire aux maçons que nous sommes ce que signifient l'intelligence de la main et le bon usage de l'espace.*



L'IMMOBILIER, UNE FORCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Christophe KULLMANN

Président du Directoire de Foncière des Régions
Membre fondateur de la Fondation Palladio

Que représente l'immobilier dans notre économie ?
En quoi ce secteur d'activité contribue-t-il à la croissance durable de notre économie ?

I. Quelques chiffres clés

Les chiffres que je vais évoquer ont été produits par l'Institut de l'épargne immobilière et foncière (IEIF) et par Investment Property Databank (IPD). Nous pouvons nous réjouir de disposer de données : il y a une dizaine d'années, il était éminemment complexe d'avoir une telle vision de notre secteur d'activité. Aujourd'hui, nous disposons d'éléments statistiques qui nous permettent de positionner le secteur immobilier dans l'ensemble de l'économie. La Fondation Palladio a, elle aussi, rendu possible l'existence de ces chiffres, qui sont repris par l'Insee dans ses statistiques générales. Je me concentrerai aujourd'hui sur trois chiffres marquants :

- L'immobilier représente 20 % de la valeur ajoutée de l'économie française, soit 350 milliards d'euros annuels.
- En France, 2 millions de personnes travaillent dans le secteur immobilier au sens large. C'est deux fois plus que dans l'agriculture et trois fois plus que dans les services financiers. L'immobilier est le deuxième secteur en termes d'emploi au niveau national, derrière le pôle éducation, santé et action sociale qui représente près de 5 millions d'emplois.
- L'épargne allouée par les ménages à l'immobilier représente 6 300 milliards d'euros. 70 % de l'épargne des ménages est affectée à l'immobilier.

II. Trois éléments structurants de l'industrie immobilière

Trois caractéristiques fondamentales structurent le secteur immobilier et son interaction avec l'économie.

• Un secteur domestique

L'immobilier s'inscrit dans le territoire. Nous avons des clients locaux et des produits locaux, et notre création de valeur est réalisée à l'endroit où se situent les immeubles. Dans un monde d'échanges internationaux intenses et d'économie dématérialisée, c'est un élément fondamental. Le secteur de l'immobilier ne peut être ni délocalisé ni dématérialisé.

• Des catégories de clients variées

L'immeuble revêt trois grandes fonctions : l'usage, l'équipement et l'épargne. La fonction d'usage se rapporte à l'occupant, qu'il s'agisse d'un particulier, d'une administration ou d'une entreprise. La fonction d'équipement se rapporte à la collectivité. En effet, l'immeuble sert à la collectivité et s'inscrit dans une démarche urbaine et architecturale. Enfin, l'immeuble revêt une fonction d'épargne, que ce soit pour les ménages ou pour les bailleurs publics et institutionnels. L'immeuble a donc plusieurs catégories de clients et bénéficie à l'économie à différents niveaux. Cette diversité constitue une opportunité mais aussi un défi pour notre secteur d'activité puisque nous devons rechercher en permanence la satisfaction de différentes catégories de clients.

• Une exigence de long terme

L'immobilier est à la fois une industrie de cycle court (avec la promotion immobilière) et de cycle long. Les immeubles s'inscrivent dans la durée et dans la vie de la société. Leur gestion, elle aussi, doit s'inscrire dans la durée. L'industrie immobilière doit en permanence gérer le court terme et le long terme, ce qui est un défi passionnant.

III. La contribution de l'immobilier à la croissance économique

Une industrie immobilière efficiente implique, pour les ménages, une épargne longue et protégée. C'est l'épargne type pour la retraite : logement, commerce de rapport, parts de sociétés civiles de placement immobilier ou actions de foncières cotées. Une activité immobilière efficiente est également un élément très concret de la productivité des entreprises. Dans des économies de plus en plus basées sur le secteur tertiaire, l'immobilier est une matière première propre à chaque entreprise. C'est un élément à part entière de sa chaîne de production et de valeur. C'est, dans la plupart des entreprises, le deuxième poste budgétaire après les coûts de personnel. La gestion immobilière a donc des conséquences sur la gestion de l'efficacité des entreprises. Plus encore, l'immobilier peut accroître la productivité financière des entreprises ou des administrations. En cédant des actifs, l'entreprise gagne en flexibilité et se concentre davantage sur son cœur de métier, ce qui lui permet de disposer immédiatement de nouvelles ressources financières qu'elle peut allouer à son secteur d'activité direct.

Une autre caractéristique du secteur réside dans le financement direct de l'économie : le grand commerce, l'hôtellerie de chaîne, les locaux d'activités ont été, historiquement, très efficacement financés dans les années 70 et 80 par des acteurs spécialisés, à l'époque des sociétés immobilières pour le commerce et l'industrie notamment. Aujourd'hui, les maisons de retraite, les plates-formes logistiques, les très grands sièges sociaux existent aussi grâce à une industrie immobilière efficiente. Demain, les entreprises et les administrations

pourront occuper des immeubles neufs aux meilleurs standards environnementaux, si l'industrie immobilière continue à bien s'adapter.

L'environnement sera d'ailleurs un sujet d'importance pour notre secteur d'activité dans les années à venir. Le défi du développement durable est essentiel pour l'activité immobilière. L'industrie immobilière tout entière est consciente de ses responsabilités dans ce domaine. Nous souhaitons travailler dans une culture de long terme pour apporter des solutions qui généreront un surcroît d'activité économique. Tous ces éléments montrent combien l'immobilier est une force de notre économie nationale.

J'évoquerai pour finir une thématique chère à « Foncière des Régions » et plus généralement à l'industrie immobilière : placer les individus au cœur de l'activité. Chacun de nous pourrait citer une grande figure de notre industrie. De nombreuses femmes et hommes ont marqué de leur empreinte le monde de l'immobilier et lui ont permis d'occuper le rôle prépondérant qu'il tient aujourd'hui dans l'économie nationale. Au-delà de son poids, de ses emplois et de son rôle dans une croissance plus durable, ce sont avant tout les hommes et les femmes de notre industrie qui en font sa force. La Fondation Palladio contribue à créer un trait d'union entre les acteurs d'aujourd'hui et de demain pour que notre industrie soit toujours incarnée.

RÉVOLUTION DES BESOINS : LES DÉFIS DE L'INDUSTRIE IMMOBILIÈRE

Participants de la table ronde :

Rose-Marie VAN LERBERGHE, Présidente du Directoire de Korian
Yves LAFFOUCRIERE, Directeur général d'Immobilier 3F
Florence PERONNAU, Directeur immobilier de Sanofi Aventis
Claude SAMSON, Président de Samada Groupe Monoprix
Jean-Michel GENESTIER, Directeur général adjoint de SNCF Geodis

La table ronde est animée par Maryse AULAGNON, Président du Groupe Affine, administrateur de la Fondation Palladio.

Maryse AULAGNON

Le Sénateur Marini a souligné que nos métiers étaient très diversifiés et que notre profession était segmentée. C'est une autre façon de dire que nous exerçons des métiers extrêmement variés. Pour en faire la prospective, nous sommes conduits à conjuguer des expériences et des expertises diverses. Notre panel d'intervenants ne couvre pas l'ensemble des secteurs, mais nous donnera une vision directe des évolutions que nous pouvons anticiper pour les vingt prochaines années.

I. Les conséquences des évolutions démographiques

Rose-Marie VAN LERBERGHE, vous êtes Présidente du directoire de la société Korian, spécialisée dans les métiers du médicosocial et du sanitaire. Korian représente 12 500 salariés en France, en Italie et en Allemagne. Vous allez évoquer le défi majeur pour les vingt prochaines années que représente le vieillissement de la population.

Rose- Marie VAN LERBERGHE

Le vieillissement de la population peut faire peur, comme en témoignent certains débats actuels sur le « cinquième risque », sur les retraites ou encore sur le manque de places en établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). L'Insee prévoit qu'entre 2000 et 2040, le nombre de personnes âgées de plus de 75 ans sera multiplié par deux et demi, atteignant 10 millions.

Toutefois, dans une approche sociologique, on peut aussi affirmer que le vieillissement est un rajeunissement. En effet, dans les années de vie supplémentaires que nous gagnons, le temps de vie sans incapacité augmente plus vite que l'allongement de la vie lui-même. Nous assistons à un changement de comportement considérable. Les gazettes sont pleines de seniors qui gravissent l'Himalaya ! Le vieillissement n'est pas seulement une question d'années, mais aussi en grande partie de comportement. Il ne s'agit bien sûr pas de nier le problème de la dépendance, mais de bien le mesurer. L'âge moyen d'entrée dans la dépendance ne cesse de reculer. L'Insee prévoit que dans les années à venir, il passera de 78 à 82 ans pour les hommes et de 83 à 88 ans pour les femmes. On peut d'ailleurs s'attendre à ce que les espérances de

vie des hommes et des femmes convergent dès lors que ces dernières, tout comme les hommes, travaillent, fument et conduisent et que nous n'avons pas connu de guerre depuis longtemps. Le nombre de veuves vivant seules va donc diminuer.

D'ici à 2040, notre pays comptera 1,2 million de personnes dépendantes alors qu'elles sont 800 000 aujourd'hui. Quels sont leurs désirs et leurs besoins ? Une étude menée pour Korian a montré qu'à une majorité écrasante, les personnes veulent rester chez elles le plus longtemps possible. L'entrée en maison de retraite n'est plus jamais souhaitée par les individus - ce qui pose d'ailleurs des problèmes éthiques redoutables. Elle est imposée par la famille, souvent après un drame et un passage à l'hôpital, pour des raisons de sécurité.

Certains ont eu, à une époque, le fantasme des « résidences-services » pour accueillir des personnes vieillissantes, dépendantes mais dotées de moyens importants. L'étude que nous avons menée il y a deux ans nous a conduits à y renoncer. En effet, il est apparu que le moment crucial pour le choix d'un déménagement était la retraite - avec la perspective de mener enfin une vie libérée des contraintes du travail, de voyager et d'être heureux. Un sondage récent montrait que parmi l'ensemble de la population, les gens les plus heureux étaient ceux qui étaient âgés de 65 à 75 ans ! Les raisons principales des déménagements sont le rapprochement familial, le changement de taille de logement après le départ des enfants et, dans une faible mesure, l'héliotropisme. On voit aussi apparaître de plus en plus, dans les catégories sociales favorisées, une forme de logement pendulaire qui conduit à passer à l'hiver en ville et l'été à la campagne.

Nous avons envisagé de faire un pilote de résidence-services à Besançon mais y avons renoncé. Un concurrent s'est installé et commercialise depuis un an la résidence « Villa Medicis ». Seuls huit appartements sont occupés sur quarante...

Maryse AULAGNON

Cette évolution démographique crée de nouveaux besoins. Quelles en sont les conséquences sur la nécessaire adaptation de l'immobilier ?

Rose-Marie VAN LERBERGHE

Les personnes vont rester chez elles le plus longtemps possible, mais avec des facultés déclinantes (vision, ouïe). La dépendance peut être brutale après un séjour en hôpital, mais elle est souvent progressive. Les logements devront s'adapter à une dépendance progressive et à une dépendance totale. Une étude de l'Insee en région parisienne montre que dans les vingt ans à venir, le nombre de personnes dépendantes vivant à domicile augmentera trois fois plus vite (31,7 %) que le nombre de personnes dépendantes vivant en institution (10,3 %). L'adaptation du logement est donc un enjeu important : barres de soutien, sécurisation des seuils, éclairage, rangements, etc. Certaines sociétés proposent des solutions domotiques, en particulier pour éviter le risque de chute. L'un des grands problèmes du maintien à domicile est en effet la chute. Il existe ainsi des systèmes d'éclairage qui se déclenchent quand les personnes se lèvent la nuit.

Je me concentrerai aujourd'hui sur les EHPAD, ou maisons de retraite médicalisées publiques ou privées. On dit beaucoup qu'il manque des places en EHPAD. C'est vrai, mais le véritable concurrent des EHPAD est le maintien à domicile. Surtout, vous devez être conscients que vous ne construirez plus jamais d'EHPAD comme ont été construites il y a quinze ans les « libres résidences du grand âge » sur le modèle des hôtels. Aujourd'hui, on compte parmi les résidents des établissements Korian 55 % des personnes en fauteuil roulant et 70 % de personnes ayant des troubles du comportement (principalement Alzheimer). Les résidents présentent 6,3 pathologies en moyenne. Notre défi est donc de construire des maisons de retraite qui permettent d'assurer une grande qualité de soins et une médicalisation de plus en plus poussée, mais sans ressembler à l'hôpital. Nous avons travaillé sur un concept « d'EHPAD nouvelle génération ». Ces établissements ne doivent pas être trop importants. La taille optimale est selon moi de 98 résidents, avec des unités de 14 et 28 personnes. Il est particulièrement important de constituer des unités. Dans les EHPAD, en effet, il se pose un réel problème de cohabitation de personnes atteintes d'Alzheimer et parfaitement valides et de

grabataires en pleine possession de leurs moyens intellectuels.

Par ailleurs, il est très important d'adapter la prise en charge. Notre rôle n'est pas de guérir mais de soigner et de prendre soin des personnes. A cet égard, l'animation et la prise en charge tout au long de la journée sont capitales. Notre obsession, même auprès des personnes très dépendantes, doit être de maintenir voire de développer leurs capacités. L'animation doit avoir une visée thérapeutique. On ne propose pas la même animation à un grabataire qui possède toutes ses facultés mentales qu'à un malade d'Alzheimer valide.

Enfin, dans la mesure où les personnes veulent vivre chez elles le plus longtemps possible, nous devons construire des maisons de retraite qui ressemblent à la maison. Les petites unités de 14 et 28 personnes doivent être des lieux de vie où les chambres sont réparties autour d'un salon-salle à manger et où l'on fait participer les personnes à la vie de tous les jours - y compris à l'épluchage des légumes ou à la vaisselle quand elles le peuvent.

Des normes renchérissent en permanence les coûts dans les résidences. Un lit d'EHPAD coûte 100 000 euros en province et entre 150 000 et 180 000 euros en région parisienne. Ces coûts ont augmenté de 30 % depuis trois ans car l'Etat impose régulièrement de nouvelles normes. Les prix d'hébergement sont très élevés. Notre prix d'hébergement moyen est de 72 euros par jour, mais il est plus cher à Paris. A l'AP-HP, il est de 77 euros. Le débat n'est donc pas tant de savoir s'il y a assez d'EHPAD. Le secteur que nous couvrons compte un public qui a les moyens de payer 72 euros par jour. Dans cette catégorie, les besoins sont bien servis. L'enjeu réside surtout dans la couverture des besoins de la classe moyenne. Il se posera pour eux une réelle préoccupation de coût. Nous travaillons à l'idée d'une EHPAD économique et écologique, avec une construction modulaire préfabriquée.

II. Les nouveaux modes de vie

Maryse AULAGNON

Yves LAFFOUCRIERE, vous êtes Directeur général

d'« Immobilière 3F », acteur majeur de l'habitat social. Quelle est votre vision de l'impact des changements démographiques sur les modes de vie, et par conséquent sur l'habitat ?

Yves LAFFOUCRIERE

Pour un bailleur social comme Immobilière 3F, le vieillissement de la population et le handicap sont



des défis majeurs. Nous sommes conduits à y répondre tous les jours. Nous souhaitons maintenir nos locataires dans notre patrimoine, mais il faut pour cela adapter les logements, parfois en faisant des travaux d'envergure (en élargissant les couloirs par exemple). La

réglementation nous dit qu'il est possible de déduire ces travaux d'adaptation de la taxe foncière, mais le mécanisme réglementaire devient toujours plus contraignant.

Outre le vieillissement, l'augmentation de la population représente un défi. Il se pose de façon différenciée selon les territoires. Nous rencontrons des problèmes majeurs en Ile-de-France et sur certaines franges du territoire (PACA, Rhône-Alpes). L'héliotropisme entraîne des flux migratoires importants vers la façade sud et vers le centre de la façade atlantique. Le manque de logements ne doit donc pas s'apprécier à l'échelle nationale. Sur de nombreux territoires se produit un rééquilibrage de l'offre par rapport à la demande, ce qui permet au marché de fonctionner normalement.

Un autre défi de taille est le risque de paupérisation durable d'une partie de la population française. « Immobilière 3F » attribue environ 9 000 logements par an en Ile-de-France. Plus de 72 % de ces attributions concernent des individus ayant des revenus inférieurs de 60 % au plafond de ressources : c'est-à-dire qu'ils perçoivent moins de 1 000 euros nets par mois s'ils vivent seuls et moins de 1 500 euros nets par mois s'ils vivent en couple. Ces revenus permettent difficilement de vivre dans des grandes métropoles. L'évolution des activités professionnelles et l'augmentation des emplois à

durée limitée, précaires ou à temps partiel se traduisent par des rémunérations très faibles. Il est nécessaire de proposer une offre de logement répondant à ce type de demande.

S'y ajoute le défi posé par l'éclatement des ménages et la recomposition des familles. 21 % de nos attributions concernent des familles monoparentales. Alors qu'autrefois on attribuait un logement à une famille, on en attribue maintenant presque deux.

Enfin, le dernier défi que j'identifie est lié à la mobilité professionnelle. Il y a 50 ou 100 ans, le modèle du logement social a été construit à l'initiative d'associations caritatives ou d'employeurs qui installaient une usine en banlieue parisienne par exemple, et dont les ouvriers pouvaient facilement faire le trajet entre leur domicile et l'usine en métro. Ce modèle a été balayé par les nouvelles formes d'emploi, les nouvelles technologies de l'information, les mobilités professionnelles et le nouveau rapport entre la vie privée et la vie professionnelle. Notre modèle d'organisation de l'offre de logement, privé ou social, tel qu'il a été développé pendant les Trente Glorieuses, me paraît complètement dépassé.

Maryse AULAGNON

Vous avez brossé les principaux défis qui se présentent à nous. Quelles sont les pistes de réponse à ces défis ?

Yves LAFFOUCRIERE

La démarche du Grand Paris est essentielle. Nous ne pouvons que souhaiter qu'elle réussisse rapidement, pour permettre une clarification de la gouvernance en matière de droit des sols.

De manière générale, le rôle des acteurs privés doit être réaffirmé comme essentiel dans le marché du logement. Toutefois, il convient d'être vigilant quant aux produits de défiscalisation. Nous avons besoin de régulation. On constate dans certains territoires des excès de production qui s'avèrent problématiques. Le modèle français présente la particularité de faire intervenir à la fois des opérateurs privés et des opérateurs sociaux, ce qui permet de bien accompagner les chocs liés aux cycles économiques et d'ajuster les politiques selon les territoires.

La question n'est pas véritablement de faire évoluer le produit qu'est le logement lui-même. Depuis des décennies, de nombreuses études sont menées sur l'adaptation des logements aux besoins d'une population vieillissante ou de ménages recomposés. La question plus fondamentale, qui ne trouve pas de réponse satisfaisante dans la métropole parisienne est la façon d'habiter ensemble dans un quartier. Cela soulève une problématique d'urbanisme. Lorsque les structures urbaines ont été bien constituées - comme à Paris -, la ville arrive à se renouveler. En revanche, le sujet majeur est le périurbain, où les systèmes de production d'un maillage fin entre logement, hébergement, emploi, transport et services ne sont pas opérants. A l'heure actuelle, hormis pour quelques opérations ambitieuses (environnement du Stade de France, terrains Renault à Boulogne), nous nous en tenons encore trop au discours et aux réflexions urbaines. Il nous manque des outils opérationnels. Il est urgent de les mettre en place, en allant au-delà des opérations d'intérêt national. Nous devons passer à l'engagement opérationnel, en cherchant autant que possible à éviter les erreurs des productions massives des années 60.

III. La transformation du lieu de travail

Maryse AULAGNON

Florence PERONNAU, qui est Directeur immobilier de Sanofi Aventis, va maintenant nous faire part de son expérience concrète du lieu de travail.

Florence PERONNAU

Dans un contexte d'évolutions croisées des outils de communication et des systèmes d'information, de



l'environnement réglementaire et économique, notamment dans le secteur industriel, les entreprises sont tenues d'adapter leurs organisations voire de les transformer en profondeur.

Les modes de vie changent également rapidement et les générations au travail, qui sont nombreuses – jusqu'à quatre, ont des

comportements et des attentes quant à leur lieu de travail qui diffèrent de façon sensible.

Pour répondre aux objectifs de l'entreprise et à l'attente d'un meilleur équilibre entre travail et vie privée, « l'immobilier », par sa capacité d'anticipation, a devant lui un formidable enjeu de création, de conception et d'ingénierie technique et financière. Ces évolutions sont autant d'opportunités qui doivent être accompagnées d'une volonté politique forte pour permettre à chaque acteur des différents métiers liés à l'immobilier, dans un cadre réglementaire précis et éprouvé, de jouer parfaitement et pleinement son rôle.

Maryse AULAGNON

La notion de bien-être n'est-elle pas de plus en plus prégnante dans l'espace de travail ?

Florence PERONNAU

Comme le disait déjà en 1945 Georges Nelson, designer et critique américain influent des années 50, il n'y a pas de nouvelles formes ni de nouveaux espaces à créer, tout existe déjà ; il faut tenir compte de la nature du travail et s'interroger : combien de « travaux » y a-t-il dans le travail ? (How many works into work ?). Il faut donc aborder cette question de l'évolution avec modestie et avoir comme objectif de répondre aux besoins qui nous sont adressés.

L'espace de travail est le reflet des modes d'organisations spécifiques aux entreprises. Il est donc nécessaire et opportun de repenser la conception des espaces de travail : trop rigide (normes d'occupation de l'espace/statut hiérarchique) et de conception dépassée ; trop caricaturale (espaces fermés opposés aux espaces ouverts), alors que la diversité des espaces est nécessaire pour créer une dynamique du travail (process industriel) ; trop figée (exacerbation des peurs, renforcement de l'individualisme, sentiment de protection : espaces cloisonnés – espaces ouverts , sentiment de perte d'intimité et de liberté et de l'identité, gommage des individualités)

Il faut donc que l'espace global évolue vers des espaces adaptés aux stratégies et organisations de l'entreprise et de ses différents métiers. Le schéma de construction des nouveaux espaces devient en

toute logique : organisation de l'Entreprise ? organisation des modes de fonctionnement (besoins de proximité métiers / fonctions) ? organisation des espaces de travail ? ergonomie des postes de travail et organisation de l'espace global ? conception technique et Architecturale.

L'organisation de l'espace global doit prendre en compte la fluidité (circulations et lumière), la flexibilité (espaces et circulations), dans un cadre global (l'immeuble) qui répond également aux attentes du collaborateur en termes de :

- confort personnel (services : conciergerie, distributeurs bancaires, services postaux, de restauration, détente et bien-être individuels. L'exemple de Sanofi-Aventis est à ce titre significatif : les espaces sont ciblés sur l'objet de l'entreprise qui est le bien-être et la santé du patient),
- travail individuel (« library » pour études et recherches personnelles, espaces de concentration, création, rédaction....),
- et aux attentes de l'entreprise en termes :
 - d'environnement de travail collaboratif (réunions, visio conférences, espaces projets, création pluridisciplinaire...),
 - de zones de détente, d'échanges informels participant à la création collective et au partage d'idées, (multiples et diversifiés, circulations verticales et horizontales, paliers cafétéria, galeries...). L'exemple de Biotech Acambis Cambridge US est à remarquer.

Les espaces destinés au travail individuel sont réduits au profit des espaces de vie au travail au sein de l'Entreprise, chacun de ces espaces participant à la performance de l'entreprise. Ces espaces, diversifiés au rythme d'une journée de travail, sont liés par des circulations séquencées suivant la logique organisationnelle de l'entreprise mais aussi pour alterner les différents temps de travail, de respiration et de partage.

Maryse AULAGNON

L'espace de travail joue-t-il un autre rôle que celui de production de Biens et de Services ?

Florence PERONNAU

L'espace de travail est un moyen de la reconstruction

d'un lien fort entre l'entreprise et le collaborateur. Il faut adapter le lieu de travail, l'immeuble, en fonction de l'identité de l'entreprise (vision du cœur de l'entreprise par l'externe aussi bien que par l'interne) et l'image qu'elle souhaite véhiculer : par exemple la Santé et le bien-être du patient. La notion de « Voir et être vu » prend tout son sens dans l'exemple du nouveau siège de Microsoft.

Le lieu doit à nouveau susciter l'envie (attraction des talents) et le sentiment d'appartenance. On ne s'approprie plus un espace individuel (son bureau) mais un lieu de travail avec l'ensemble de ses fonctionnalités : il devient alors un lieu fédérateur autour d'un projet. Lieu de convivialité et d'échange. Lieu de concentration et d'élaboration

L'espace de travail devient le véhicule de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : environnement, bien-être social et performance.

Maryse AULAGNON

Quels immeubles construire demain pour répondre au mieux aux attentes des utilisateurs ?

Florence PERONNAU

En prenant l'ensemble des mesures conceptuelles et constructives pour permettre une flexibilité maximum et assurer ainsi l'adaptation de l'immeuble aux organisations et locataires successifs : flexibilité en terme de technicité, de capacité d'évolution de l'organisation de l'espace, mais également en terme de liens contractuels (Baux verts flexibles).

Il est nécessaire de passer d'une vision « normative et statutaire » des espaces de travail à l'adoption du nouveau concept d'organisation de l'espace : adaptation d'un nouveau concept aux cultures des différents pays et aux marchés économiques locaux en respectant la diversité, atout majeur à ne pas gommer car il est riche de modes de vie, d'organisations, et de talents qui ajoutent à la valeur de l'entreprise. Ce qui se passe en Chine et en Inde est à méditer.

Demain, les fonctions de l'entreprise seront beaucoup plus transverses. Cela implique d'organiser les espaces de travail d'une façon très différente.

Nous aurons besoin de plus de fluidité et de flexibilité. Les schémas d'organisation des espaces devront être adaptés tout à la fois à la recherche et aux productions. Nous avons également besoin de pouvoir nous adapter aux différentes cultures nationales avec lesquelles nous travaillons. C'est pourquoi il importe de ne pas appliquer un modèle trop rigide, mais de décliner des modes d'organisation et de fonctionnement.

IV. Les nouveaux modèles de consommation

Maryse AULAGNON

Claude SAMSON, en tant que Président de « Samada », filiale logistique de « Monoprix », vous êtes en charge de la totalité des opérations de stockage, de préparation des commandes, d'expédition et de livraison des 15 entrepôts qui servent les 350 magasins « Monoprix » en France. Quelle est votre vision prospective des nouveaux modèles de consommation et des concepts de commerce qui les accompagnent ?

Claude SAMSON

Les évolutions de la population, de l'habitat et du lieu de travail ont une assez forte incidence sur les



modes de distribution et de commerce. En la matière, la différence est grande entre la région parisienne et les villes de province, y compris les grandes villes. L'accès à la périphérie des villes n'est pas le même selon que l'on habite Paris, Lyon ou Marseille. Le commerce de

centre ville, qui se revigore actuellement dans la région parisienne, ne vient absolument pas en opposition avec les centres commerciaux que nous connaissons depuis une cinquantaine d'années. Le commerce de centre ville complète ces centres commerciaux ou répond à de nouveaux besoins.

Quels sont ces nouveaux besoins, en particulier dans les grandes métropoles ? Tout d'abord, les consommateurs veulent des magasins qui ouvrent de plus en plus tôt et ferment de plus en plus tard. Le

commerce de centre ville se tourne aussi vers des nouveaux assortiments de produits, avec davantage de fraîcheur (voire d'ultra-fraîcheur) et de produits prêts à consommer et à réchauffer. Cela a une incidence sur l'immobilier, puisque cela nécessite d'installer des groupes de production de froid - qui ont l'inconvénient d'être bruyants. Or le problème le plus important que rencontrent la distribution et le commerce de centre ville est la nuisance sonore.

A l'avenir, le client de centre ville disposera à proximité d'un ensemble de petites et moyennes surfaces atomisées. Jusqu'à présent, il se rendait dans un endroit unique où il trouvait une ou des grandes surfaces. Les petites et moyennes surfaces s'inscrivent dans une logique de proximité de deux points de vue : soit elles sont proches du domicile, soit elles sont situées sur le trajet travail-habitation. « Monoprix » travaille ainsi avec les gares et les stations de RER, qui représentent des trafics intéressants. Cela pose des problèmes de nature immobilière, car il faut faire accéder la marchandise à ces magasins. Dans le magasin de la gare RER de La Défense par exemple, la marchandise doit être transportée dans 400 mètres de couloirs avant de pouvoir être mise en rayon. Les entreprises et les clients privilégient de plus en plus les éléments qui répondent aux exigences de développement durable.

Maryse AULAGNON

En quoi le profil de l'acheteur a-t-il changé ?

Claude SAMSON

La population vieillit. Ce vieillissement peut être décomposé en deux phases. Tout d'abord, les seniors récemment retraités ont du temps, toutes leurs facultés et peuvent se rendre dans les hypermarchés. Ensuite, les seniors deviennent plus dépendants et se tournent vers d'autres formes de commerce : commerce de proximité et e-commerce. L'évolution de l'habitat et des lieux de travail a également une incidence sur le profil du consommateur. Il faut aussi noter un élément essentiel : l'éclatement des familles. Par exemple, la taille d'un foyer peut changer considérablement entre la semaine et le week-end. Si nous voulons anticiper le commerce

et le consommateur type de demain, nous devons suivre l'évolution sociologique de notre pays. Jusqu'à présent, le consommateur était relativement typé. Aujourd'hui, les profils sont multiples, et il devient très difficile de répondre à tous les besoins.

Maryse AULAGNON

Une évolution sociologique est fondamentale, le e-commerce. Quelle vision en avez-vous ?

Claude SAMSON

Le consommateur veut faire ses courses quand il le souhaite et être livré au moment de son choix. Le e-commerce ne constitue pas une révolution dans la mesure où une certaine frange de la population éprouve des difficultés à se familiariser avec l'outil informatique. Il faut reconnaître que la première commande de produits alimentaires en ligne est une étape assez complexe à franchir, après quoi les commandes suivantes deviennent plus faciles. Le e-commerce va néanmoins se développer. Je n'y vois que l'amélioration ou la prolongation du service que le commerçant doit rendre. Ainsi, « Monoprix » a commencé par proposer à ses consommateurs de leur livrer à domicile les courses qu'ils faisaient en magasin et passaient en caisse. Ensuite, les magasins se sont chargés de passer en caisse eux-mêmes les caddies remplis par les consommateurs et de les livrer. Troisième étape, le client peut passer une commande en ligne à tout moment et exiger d'être livré à une heure précise - tout le monde demandant la même heure, ce n'est pas sans poser des problèmes logistiques.

V. La révolution logistique

Maryse AULAGNON

Jean Michel GENESTIER, vous êtes Directeur général adjoint de SNCF Geodis depuis novembre 2008, après avoir été en charge du fret. Comment anticipez-vous les questions d'approvisionnement en milieu urbain ?

Jean-Michel GENESTIER

SNCF Geodis rassemble l'ensemble des activités de transport de marchandises de la SNCF, c'est-à-dire



le fret ferroviaire et le transport routier. Geodis peut transporter tout type de marchandise dans le monde entier. SNCF Geodis est le dixième transporteur mondial, le quatrième transporteur européen et le premier transporteur routier de France. Le pôle SNCF Geodis

compte également l'entreprise de messagerie Calberson, qui intervient fortement dans la logistique.

Le secteur de la logistique et du transport représente 1 700 000 emplois en France. Il a fortement sophistiqué ses services, en réponse aux nouveaux besoins des consommateurs, tout en s'efforçant de limiter ses coûts économiques et environnementaux. Au-delà du transport de colis en porte-à-porte ou de la livraison aux magasins, il importe d'assurer une série d'actions relativement coûteuses, qui génèrent beaucoup d'emplois mais qui sont difficiles à organiser dans un milieu urbain contraint. 80 % des consommateurs se trouvent en milieu urbain. Calberson assure 8 000 livraisons par jour dans Paris intra muros. Le développement du e-commerce entraîne une hausse des livraisons de 35 % par an, sachant que 40 % de ces livraisons sont situées en Ile-de-France, en zone urbaine dense. Ces livraisons sont d'autant plus difficiles que les réglementations des collectivités, des communes en particulier, sont diverses. On compte ainsi plus de 30 réglementations de distribution routière dans la proche banlieue parisienne. Cela implique d'adapter les modes de transport et les méthodes de livraison aux collectivités.

Notre ambition est de développer au maximum une logistique économique et écologiquement acceptable. Nous avons répondu à un appel d'offres de « Samada » pour « Monoprix », dont le but était d'entrer au plus près du lieu de livraison avec un mode vertueux. Aujourd'hui, 20 wagons (soit l'équivalent de 40 camions semi-remorques) entrent dans la gare de Bercy, dans la zone urbaine de Paris, pour être ensuite relayés par des camions « Geodis » à propulsion au gaz qui permettent de livrer chacun des magasins au mieux, selon les horaires imposés par les clients. « Monoprix » est emblématique en matière de politique de développement durable. Cela

reste néanmoins infime au regard de l'ensemble des livraisons qu'il y a à faire dans les zones urbaines de Paris, Nice, Bordeaux, Lille, Strasbourg ou Nantes. C'est pourquoi nous tentons de développer des modes de transport routier vertueux, du dernier kilomètre. Rappelons que lorsqu'on livre un colis d'un kilo, 40 % du coût est généré par le dernier kilomètre. C'est pourquoi il est indispensable de préserver des zones logistiques dans les zones urbaines denses.

Maryse AULAGNON

Dans une optique de développement durable, faut-il également recourir à d'autres modes de transport ?

Jean-Michel GENESTIER

J'ai évoqué le ferroviaire, qui est un mode vertueux surtout lorsque la propulsion est électrique. La SNCF s'intéresse par ailleurs au mode fluvial. Il faut néanmoins être conscient que 80 % à 85 % du transport de marchandises en France est assuré par la route, 10 % à 12 % par le ferroviaire et seulement 4 % par le fluvial. On voit combien le fossé est grand entre les objectifs de développement durable fixés par l'Etat et la réalité. Le transport fluvial devrait s'accroître et pourrait permettre - à condition de lever d'importantes difficultés - de livrer au plus près le cœur des villes où une desserte fluviale est possible. Quoi qu'il en soit, il existera toujours la contrainte du dernier kilomètre, pour laquelle le camion restera indispensable pour la majorité des livraisons. Nous souhaitons donc que la décision politique maintienne des zones de livraison au plus près des consommateurs, pour que le dernier kilomètre soit aussi facile que possible à réaliser et permette de générer une économie environnementale. Un maire a 52 grands domaines de gestion, dont 45 sont liés de près ou de loin au transport et à la logistique.

Maryse AULAGNON

Comme l'a montré cette table ronde, la Fondation Palladio pratique la transversalité, à tel point que chacun d'entre nous est conscient d'être indispensable au bon fonctionnement de tous les autres. C'est aussi une des particularités du secteur immobilier que soulignait le Sénateur Marini dans son mot d'accueil.

L'URBANISME DU FUTUR

L'EXEMPLE DU GRAND PARIS

Pierre VELTZ

Délégué ministériel pour la mise en œuvre de la mission de préfiguration à la création de l'Établissement public de Paris-Saclay
Ancien Directeur de la Mission Région capitale auprès du Secrétaire d'Etat

Bertrand de FEYDEAU

Au point où nous en sommes de notre périple palladien, nous constatons que la société est prise dans un immense mouvement brownien. Tout change : la famille, le travail, le transport, l'âge. Nous sommes confrontés à une difficulté majeure, qui tient au fait que la ville est une structure. Or les changements en cours se heurtent à la rigidité de cette structure. Notre pays a gardé une puissance régaliennne et a vocation à construire la ville dans le respect d'une certaine conception. Comment une Nation organisée peut-elle avoir l'ambition, voire la prétention, de construire la ville ? Pierre VELTZ a été l'un des principaux acteurs de la réflexion sur le Grand Paris autour de Christian BLANC. Il a ensuite accepté de prendre la responsabilité de la mise en œuvre d'une partie du Grand Paris, avec le projet de Saclay qui sera puissamment relayé par le grand emprunt en cours de lancement.

Pierre VELTZ

Deux phénomènes de fond me semblent être en train de changer profondément le rapport de nos sociétés, de nos parcours de vie et de nos entreprises à l'espace.

I. Un nouveau rapport à l'espace

1. Connectivité et affirmation des régions métropolitaines

La première de ces mutations est l'explosion des possibilités de connexion. Voyez à quel point l'informatique, Internet ou les smart phones modifient nos façons de vivre et de travailler ! Paradoxalement,

cette explosion de la connectivité ne s'accompagne pas d'une diffusion générale des activités ni d'une fin de la géographie, comme certains avaient pu le prévoir, mais d'une polarisation des activités autour des grands pôles métropolitains. L'économie mondiale aujourd'hui se décrit moins comme des Nations en interactions les unes avec les autres que comme un archipel de grandes régions métropolitaines fonctionnant directement en réseau. C'est l'une des raisons pour lesquelles le dynamisme de la région métropolitaine française est aussi important. Les dix premières régions métropolitaines dans le monde (corridor Boston-Washington-New York, grande région métropolitaine de Tokyo, sud-est de l'Angleterre, région parisienne, etc.) concentrent 6 % de la population mondiale, 43 % du PIB mondial et plus de 70 % de la recherche et de l'innovation technologique. La connectivité n'amoin-drit pas le rôle des lieux, elle le renforce au contraire. Elle renforce aussi la singularité des lieux.

2. La possibilité de choisir son environnement

La deuxième mutation que j'identifie tient au fait que plus les sociétés s'enrichissent (on voit émerger une importante classe moyenne en Inde et en Chine), plus les individus et les entreprises ont la possibilité de choisir leur environnement, les lieux où ils veulent s'implanter et leur voisinage. Ils ont aussi la possibilité d'organiser leur temps de manière différente.

II. Paris Ile-de-France, locomotive de l'économie française

Paris est, depuis les Trente Glorieuses, la capitale économique de la France. Mais Paris est d'abord, et

de plus en plus, le moteur et le pivot de l'insertion de la France dans l'économie mondiale. Si cette locomotive se grippe, c'est toute l'économie nationale qui en pâtit. Le Grand Paris représente 20 % de la population française, 30 % du PIB. Ces chiffres témoignent du fait que dans le monde actuel, les métropoles sont des lieux plus productifs que les autres. Ils montrent également qu'il se produit une formidable redistribution à partir du pôle de richesse francilien. Ce processus passe à la fois par de la redistribution publique et privée : une partie des revenus gagnés en Ile-de-France est dépensée dans d'autres régions. La région Languedoc-Roussillon par exemple, qui affiche un taux de croissance extrêmement fort, vit en partie de la redistribution et est assez peu insérée dans l'économie internationale.

1. Un atout : une économie francilienne diversifiée

Il est donc vital pour l'ensemble du pays que l'économie francilienne soit soutenue. Celle-ci jouit de l'atout très fort qu'est la diversification. Même s'il reste peu de production proprement dite en Ile-de-France, l'économie francilienne reste très diversifiée. Tous les grands secteurs y sont présents, mais ils sont fragiles et parfois menacés, comme l'est l'automobile. Parmi les autres atouts, citons l'extraordinaire image mondiale de Paris et le fait qu'elle soit la première destination touristique mondiale.

2. Quatre handicaps

La région Ile-de-France souffre néanmoins de quatre handicaps majeurs. Ainsi, nous n'exploitons pas à plein nos formidables atouts dans l'économie de la connaissance. C'est d'ailleurs vrai pour l'Europe dans son ensemble. Nous comptons des champions économiques dans les grands secteurs matures mais sommes peu présents dans les nouveaux domaines que sont par exemple l'informatique et les biotechnologies. Pourtant, la France a le premier potentiel de recherche d'Europe. Malheureusement, les universités restent trop dispersées.

Affirmons-le tout net, la gouvernance francilienne est impossible ! Une étude de l'OCDE a décerné à la région francilienne la palme de la complexité institutionnelle ! Certes, cela oblige à être créatif et à débattre... Toutefois, si nous ne parvenons pas à

simplifier ce paysage, nous aurons les plus grandes difficultés à réaliser nos objectifs. Plus on s'éloigne du centre de la région parisienne et plus la taille des communes diminue. C'est l'héritage d'un millénaire d'histoire. A Saclay par exemple, je travaille avec 49 communes, ce qui représente une réelle complexité. On compte 1 300 communes en Ile-de-France. Je suis un partisan de la décentralisation, qui me semble avoir entraîné des progrès considérables en France. Nous devons néanmoins simplifier notre paysage.

Autre handicap, des poches de pauvreté durable et d'exclusion sont en train de se créer en Ile-de-France. Nous ne pouvons pas envisager une métropole durablement prospère si nous les laissons se développer. Pour le moment, force est de reconnaître que la dynamique n'est pas positive.

Enfin, nous assistons à une désaffection croissante des classes moyennes vis-à-vis de l'Ile-de-France. La classe d'âge des 15-25 ans vient volontiers habiter en Ile-de-France, notamment pour y faire des études, mais entre 25 ans et 50 ans le solde résidentiel est négatif pour toutes les catégories de populations. L'Ile-de-France a beau être l'économie la plus productive du pays, la population n'a pas nécessairement envie de continuer à y participer, car les conditions de vie y deviennent difficiles. A cet égard, l'économie est directement liée aux problématiques du social, de l'urbain, de l'environnement, des modes de vie et des transports. La question de l'habitat est essentielle, mais elle dépasse celle du seul logement. En effet, on n'habite pas un logement mais un quartier. Il faut aujourd'hui être capable de créer des quartiers d'une certaine envergure, par le biais de grandes opérations attractives pour les classes moyennes. Aujourd'hui, il faut bien reconnaître que le rapport qualité - coût de la vie est meilleur en province qu'à Paris.

3. Une réponse nécessairement globale

La réponse passe de façon évidente par une approche globale. Il a été reproché à Christian BLANC de se concentrer sur le transport. Il faut bien commencer quelque part ! Pour la première fois depuis plusieurs décennies, voilà un projet ambitieux qui se saisit du sujet à sa vraie dimension, la grande couronne parisienne. C'est bien là que se trouvent

les pôles de développement, avec notamment Roissy ou Saclay. Or ces pôles sont mal reliés. Ce projet de transport n'a de sens que s'il s'inscrit dans un projet global, d'urbanisme en particulier. Créer des gares d'interconnexion et des hubs multimodaux répartis dans la proche couronne et dans la deuxième couronne permettra de mettre en place des opérations urbaines d'envergure. Nous pourrons ainsi reconstruire la ville sur la ville. Le temps des villes nouvelles qui surgissaient dans les champs est révolu. C'est la ville elle-même qu'il faut retravailler. La zone du Bourget par exemple est extrêmement bien située, entre le boulevard périphérique et Roissy, mais reste assez chaotique du point de vue urbain.

III. Quelques remarques générales en guise de conclusion

Les mots clés que sont la mobilité, la fluidité et la flexibilité s'imposent dans tous les domaines. Pour une industrie comme la vôtre, longtemps dominée par une pensée du stock, il est vital d'apprendre à articuler ce stock avec du flux. Il ne s'agit pas seulement de la mobilité des individus, mais aussi des usages. Nous vivons à cet égard une révolution silencieuse. En effet, on a longtemps pensé que la séquence de l'occupation de l'espace commençait par l'implantation d'entreprises, suivie par l'implantation d'habitats pour les salariés. Cette logique est en train de s'inverser. A court terme, la mobilité des entreprises continue à déterminer la mobilité des individus. Mais à moyen terme, c'est l'inverse : les entreprises se déplacent là où les individus ont envie d'habiter. La géographie française est en train de se transformer au profit de régions où les entreprises ne sont pas encore implantées mais où la population souhaite vivre. Dans une économie de la connaissance, le lieu d'implantation des entreprises est faiblement déterminant. A l'avenir, les entreprises suivront donc les populations et s'implanteront dans des lieux attractifs, singuliers et vivants. En outre, nous ne relevons plus d'une logique de mobilité définitive mais de circulation. La migration n'est plus sans retour. Les individus, de tous les niveaux de qualification, choisiront de plus en plus leur lieu de vie de façon réversible. Ils iront là

où l'urbanisme - et non pas l'immobilier - sera le plus attractif.

Valérie BLANQUEFORT, Les Nouvelles Parisiennes

L'un des principaux handicaps de la région Ile-de-France est sa densité toujours plus forte, qui crée des embouteillages et des perturbations dans l'organisation - ainsi qu'un certain énervement des populations. Avez-vous intégré dans votre réflexion les possibilités offertes par le travail à domicile, ce qui aurait des conséquences sur l'aménagement des logements ? A l'inverse, pourquoi ne pas envisager que les logements des travailleurs parisiens se développent aussi dans des villes de province rapidement desservies par le TGV ?

Pierre VELTZ

La congestion et les difficultés de circulation sont aussi créées par l'étalement. Une bonne forme urbaine est relativement concentrée autour de pôles bien desservis notamment par des transports écologiques comme le ferroviaire. Je parle à cet égard de compacité. Sur le plateau de Saclay, les activités et les lotissements se sont beaucoup étalés. Nous avons la vision d'un territoire plus compact, qui sera par conséquent plus facile à desservir par d'autres transports que l'automobile.

Par ailleurs, je doute que l'implantation de travailleurs franciliens dans des villes de province comme Blois, Vendôme ou Reims soit optimale. C'est un phénomène inéluctable, mais qui coûte assez cher et qui est par conséquent réservé à certaine frange de la population. Il me semble préférable que les individus n'habitent pas trop loin de là où ils travaillent - sans en faire une règle générale. La métropole est aussi un grand bassin d'opportunités où doivent pouvoir se jouer des dynamiques de flexibilité et de fluidité.

QUELS PROFESSIONNELS POUR DEMAIN ?

Participants de la table ronde :

Michel CLAIR, Président du Conseil de surveillance de Klépierre, membre fondateur de la Fondation Palladio
Emmanuel TARNAUD, étudiant, mention spéciale pour le prix SIMI junior, meilleur mémoire de l'Avenir de l'immobilier 2009 parrainé par la Fondation Palladio
Pascal PLOTTEGHER, Président de RICS France, Directeur immobilier d'Essilor, administrateur de la Fondation Palladio
Dominique JACQUET, Professeur des Universités, Enseignant à l'école des Ponts et à l'INSEAD

La table ronde est animée par Stéphane BUREAU, Directeur général gestion d'actifs de Cushman & Wakefield, Fondation Palladio.

Stéphane BUREAU

Les professions immobilières représentent plus de 2 millions d'emplois. Notre profession s'est



significativement structurée. Elle concourt aujourd'hui à une chaîne de valeur. Nos métiers tendent à se segmenter, peut-être trop. On trouve en amont les métiers de l'investissement, de la production et de la promotion, et en aval les métiers des services à

l'immobilier et du management immobilier. Si ces métiers restent encore peu lisibles dans notre économie, le choix de ces métiers l'est tout autant. Choisir aujourd'hui l'industrie immobilière par vocation, par ambition et non plus par opportunité doit constituer un des enjeux des prochaines décennies. Pour ce faire, la chaîne formation-employabilité doit être au cœur de notre dispositif. Quels moyens donnons-nous à la génération future pour être formée et accompagnée ? De quels professionnels avons-nous besoin aujourd'hui et demain ? Quel regard et quelle ambition ont les jeunes d'aujourd'hui ?

I. L'entreprise et ses besoins

Michel CLAIR, votre groupe est spécialisé dans l'immobilier commercial. Il est présent dans 13 pays d'Europe, avec 1 600 professionnels dont près des deux tiers sont implantés à l'international. Quel recul a-t-on aujourd'hui sur les besoins exprimés par les entreprises en termes de ressources humaines ?

Michel CLAIR

Nous avons recruté près de 90 personnes en France en 2008 et une trentaine en 2009. En moyenne, nous



avons recruté une moitié de cadres de niveau bac+4 ou bac+5 et une moitié de salariés de niveau DUT et bac+2. Pour ces derniers, qui occupent des postes de comptables ou d'assistants, la spécialisation n'est pas très grande et ne demande pas de formation

réellement spécifique. L'adaptation au sein de l'entreprise est la meilleure formation possible pour ces collaborateurs. En revanche, près des deux tiers des 50 % restants sont des métiers pour lesquels une formation spécifique à l'immobilier est nécessaire. Ce sont des métiers de juristes (en général issus du master 2 droit immobilier) et des chefs de projets (souvent des ingénieurs, ayant une formation immobilière forte). Enfin, les écoles de commerce fournissent les directeurs de centres, les

spécialistes du marketing et les commerciaux de plus haut niveau. Ces professionnels n'ont pas une formation spécifiquement immobilière mais apprennent les caractéristiques du secteur au sein de l'entreprise. En effet, ils sont souvent conduits à gérer de l'immobilier au cours de leur carrière. Nous avons donc besoin de personnes ayant de hauts niveaux de formation, ce qui était moins le cas il y a quelques années. En France, les effectifs de « Klépierre » sont passés en 12 ans de 120 à 600 salariés. Nous avons donc intégré de très nombreux collaborateurs qui n'étaient pas familiers de l'entreprise.

Stéphane BUREAU

L'ouverture à l'international du management immobilier modifie-t-elle les comportements et les évolutions de carrière ?

Michel CLAIR

Il y a une douzaine d'années, aucune foncière française n'était positionnée à l'international. Pour nous, l'ouverture à l'international fut une révolution. Selon les pays, nous nous sommes appuyés sur les équipes en place ou en avons constitué de nouvelles. Aujourd'hui, nous ne sommes pas encore assez internationaux. Les croisements entre les différents pays restent insuffisants. L'un des enjeux majeurs de la direction des ressources humaines du Groupe est de réussir l'internationalisation de l'encadrement. Quelques collaborateurs des pays de l'Est ont été embauchés en CDI à Paris. Nous avons expatrié un à deux responsables par pays, pour avoir un reporting fiable. Tout cela reste néanmoins insuffisant. Il s'est avéré qu'un certain nombre d'entités que nous trouvons sur place étaient dotées de professionnels d'un très bon niveau, notamment dans les entités scandinaves. Ils ont aussi beaucoup à nous apprendre. La deuxième phase, dans laquelle nous devons maintenant entrer, est d'organiser des croisements entre tous ces professionnels à l'échelle internationale.

Stéphane BUREAU

Les entreprises se sont-elles mises en capacité d'accompagner leurs nouveaux collaborateurs ?

Michel CLAIR

Pour une petite entreprise, le compagnonnage est le meilleur mode de formation. Il permet d'apprendre au quotidien. Dès que l'entreprise dépasse quelques centaines de personnes, il importe de structurer l'insertion des nouvelles recrues. C'est pourquoi nous avons créé une école interne, CG Campus, qui accompagne les collaborateurs dans l'évolution des métiers, des techniques et des procédures, mais qui permet aussi de les acculturer à l'esprit de notre maison. Sur une période de deux années, tous les collaborateurs suivent un cursus dans CG Campus.

Stéphane BUREAU

A l'horizon 2030, identifiez-vous des métiers émergents ou nouveaux ?

Michel CLAIR

Les métiers évoluent parce que le produit lui-même et la façon dont il est perçu évoluent. Les centres commerciaux tels que nous les connaissons aujourd'hui n'existaient pas il y a quarante ans. C'était un actif nouveau et parfaitement inconnu des investisseurs financiers. Il existe donc de nouveaux produits immobiliers à l'état pur. L'hôtellerie a aussi connu de grandes évolutions.

Le regard que la société porte sur l'immobilité change également. Il s'est produit ces dernières années un mouvement inédit de financiarisation de l'immobilier. L'approche de l'investissement immobilier s'est complètement transformée au cours des années 90. Cette industrie a évolué du stock vers le flux. La mobilité des actifs s'est accrue. En outre, l'externalisation a conduit les utilisateurs à modifier leur regard sur l'immobilier, qui n'était plus perçu comme patrimonial mais d'usage et pour lequel ils demandaient un service. Tout ceci a fait évolué les métiers. Les centres commerciaux par exemple ont dû s'adapter à Internet et ont recruté des webmasters. La financiarisation a créé des métiers nouveaux comme les asset managers. Aujourd'hui, on voit apparaître des métiers liés à la certification. La multiplication des normes, le renforcement des exigences des utilisateurs et le contrôle du risque par les investisseurs vont multiplier

les certifications au regard des aspects de développement durable et de sécurité notamment.

II. Prêt à relever les défis ?

Stéphane BUREAU

Emmanuel TARNAUD, vous vous apprêtez à rejoindre le secteur de l'immobilier. Quelle est la raison de ce choix : vocation, ambition ou opportunité ?

Emmanuel TARNAUD

Je m'apprête à rejoindre les métiers de l'immobilier avant tout par vocation. Cela n'a pas toujours été le cas des générations précédentes, pour lesquelles il était courant d'intégrer l'univers des services immobiliers au gré des opportunités professionnelles, sans avoir nécessairement nourri une ambition pour ce secteur. Aujourd'hui, nous avons la



chance de pouvoir intégrer des formations universitaires spécialisées dans le segment immobilier. C'est ce qui m'a conduit à orienter ma formation juridique en ce sens et à la compléter par un master de gestion appliquée à l'investissement immobilier à l'Université Paris 1 Sorbonne. C'est la dimension patrimoniale de l'immobilier qui m'a d'abord attiré. Je me suis intéressé très tôt à l'immobilier de placement, à la sphère du conseil en gestion de patrimoine et aux problématiques de l'épargne immobilière. Dans le même temps, j'ai toujours été sensible à l'esthétique des bâtiments, à l'harmonie des constructions et à la façon dont les villes s'articulent. L'immobilier conciliait ces centres d'intérêt.

Stéphane BUREAU

Vous vous apprêtez à rejoindre un secteur qui a souvent été décrié. Quel jugement portez-vous sur lui ?

Emmanuel TARNAUD

Alors que ce secteur est relativement ancien, le concept même d'industrie immobilière est très récent. Son émergence véhicule un sentiment identitaire renforcé, celui d'une communauté

professionnelle en prise avec les mêmes enjeux et qui se structure pour y répondre. J'ai donc conscience d'intégrer une industrie jeune et en mouvement, mais perçue de manière très nébuleuse ou parcellaire par le grand public qui connaît mal, par exemple, les activités liées à l'immobilier d'entreprise. Un certain besoin de reconnaissance émane de ce secteur. Il existe un décalage entre l'image associée aux professions immobilières et la réalité d'une industrie modernisée qui crée de la valeur, agit en matière de développement durable, contribue à constituer des compléments d'épargne retraite ou réfléchit à l'aménagement des espaces de vie et de travail. Enfin, il s'agit d'une industrie en devenir qui semble promise à une croissance inéluctable pour plusieurs raisons : crise du système de retraite, vieillissement de la population, explosion de la monoparentalité, croissance démographique et tertiarisation de l'économie.

Stéphane BUREAU

En quoi ce secteur est-il plus attractif aujourd'hui qu'un autre secteur de l'industrie ?

Emmanuel TARNAUD

L'industrie immobilière offre une grande richesse de métiers et une polyvalence. Aujourd'hui, un spécialiste de l'immobilier est appelé à acquérir des compétences juridiques, techniques, financières et commerciales. Il doit appréhender l'immeuble dans sa globalité : environnement géographique et contexte de marché. L'attractivité du secteur découle aussi du sentiment d'être en prise avec des problématiques concrètes, au cœur de l'économie et des questions urbaines. L'attractivité tient également à la démarche de création de valeur. Surtout, ce sont les défis qui s'offrent à l'industrie immobilière qui nourrissent son attractivité : le développement durable, l'adaptation de l'immobilier commercial et logistique aux nouveaux modes de vie, les nouveaux concepts urbanistiques.

Stéphane BUREAU

Quels sont les éléments qui vous tiennent aujourd'hui plus particulièrement à cœur ?

Emmanuel TARNAUD

L'épargne immobilière est l'un de ces sujets. Les Français ont toujours considéré la pierre comme une valeur sûre et un moyen de se constituer un patrimoine. Pourtant, les solutions offertes par l'investissement indirect sont encore largement méconnues. La collecte d'épargne immobilière reste confidentielle. Elle n'a pas le même degré de notoriété que l'assurance-vie ou le PEA. C'est pourtant un secteur très protecteur pour l'épargne qui est plébiscité en Allemagne, par exemple. Il importe de mener un travail d'information et de pédagogie pour donner toute sa place à l'épargne immobilière.

Enfin, j'ai le désir de voir émerger un certain langage commun à la profession. On pourrait ainsi imaginer un tronc commun universitaire entre les filières d'architectes, d'urbanistes, d'aménageurs, de promoteurs et d'investissement, pour développer un regard commun et dépasser les antagonismes.

III. La vision internationale

Stéphane BUREAU

Pascal PLOTEGHER, la RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors), que vous présidez, a été créée en 1868. Elle comprend plus de 150 000 membres répartis dans près de 150 pays. Elle représente l'ensemble de la profession (construction, expertise, environnement) dans le monde entier. Constatez-vous une évolution des métiers à l'international ?

Pascal PLOTEGHER

Dans les années 90 encore, l'immobilier était difficilement exportable. Certains promoteurs français en ont fait la triste expérience après la chute du mur de Berlin, croyant voir s'ouvrir un nouvel Eldorado mais en payant de lourdes conséquences économiques. En 1993 est survenue une crise de l'immobilier lors de laquelle nous avons vu arriver des fonds étrangers. Ces derniers nous ont démontré, par leurs modèles mathématiques, que l'on pouvait considérer



un actif quel que soit le pays du monde, selon des paramètres différents mais avec des modèles identiques. Des analystes financiers anglo-saxons ont commencé à former du personnel français. Des échanges se sont établis entre les Français, les Anglais, les Américains et les Allemands. L'émergence de la zone euro a parallèlement contribué à homogénéiser les marchés européens. En quelques années, 27 pays autonomes se retrouvent fédérés dans une même économie, avec des possibilités de comparaison d'actifs sur des modèles mathématiques établis qui ont fait leurs preuves. Cela a permis d'ouvrir nos métiers à une certaine internationalisation.

Aujourd'hui, cette internationalisation concerne essentiellement les financiers et les asset managers. Les fonds gèrent désormais des portefeuilles européens. La RICS est apparue en France en 1993 en nommant onze professionnels français qu'elle considérait parmi les plus brillants. Nous sommes environ 750 professionnels, 300 stagiaires et 300 étudiants. C'est dire le besoin d'appartenance à une association qui, outre le fait qu'elle reconnaît et promeut le professionnalisme, l'éthique et la déontologie, délivre une accréditation aux professionnels qui souhaitent la rejoindre. A la différence d'un diplôme, l'accréditation de chartered surveyor peut être retirée à tout moment à un professionnel s'il manque aux règles éthiques et déontologiques. Cela signifie que quand je rencontre un chartered surveyor dans quelque pays du monde que ce soit, nous sommes dans une relation d'égal à égal et de confiance mutuelle. Le premier qui fait un faux-pas peut se voir retirer son accréditation. C'est la preuve de l'internationalisation de nos métiers et de la naissance de méthodes de travail communes.

Stéphane BUREAU

En tant que Directeur immobilier d'« Essilor » (30 000 salariés sur les 5 continents), quelles sont selon vous les clés d'une bonne vision internationale ?

Pascal PLOTEGHER

Pour travailler à l'international, il faut tout d'abord se créer un réseau. Ce réseau doit même être double. Le premier est un réseau national, constitué par les

Français qui travaillent dans le pays où l'on veut s'implanter, et le deuxième est un réseau de locaux. En effet, chaque pays a ses règlements et ses us et coutumes. Si nous ne sommes pas entourés de partenaires locaux qui les maîtrisent, l'échec est assuré. Je suis par exemple chargé actuellement de restructurer un laboratoire d'« Essilor » en Inde. Je ne connais personne dans ce pays. J'ai commencé par identifier, au sein de l'Association des directeurs immobiliers en France, ceux qui avaient des projets en Inde. J'ai ainsi appris qu'« Areva » et « Alcatel » avaient des bureaux tout proches de notre usine indienne. Je me suis nourri de leur expérience, et je me suis inscrit dans les réseaux que ces entreprises avaient constitués localement. Lorsque j'ai commencé à rencontrer des interlocuteurs sur place, je n'ai pas manqué de leur faire savoir que je les avais connus grâce à « Areva » et à « Alcatel ». En d'autres termes, si mon interlocuteur commettait des maladresses à mon égard, ce n'est pas un mais trois contrats qu'il perdait. On parvient ainsi à se créer un réseau international de façon maîtrisée et verrouillée.

Stéphane BUREAU

La fonction de directeur immobilier a fortement évolué depuis une quinzaine d'années. Peut-on considérer qu'à l'international, le métier de directeur immobilier, qui se place au service de la stratégie des entreprises, est émergent ?

Pascal PLOTEGHER

Incontestablement. Du fait de l'internationalisation des marchés financiers, les horizons s'ouvrent. Nous sommes de plus en plus conduits à travailler à l'international. Nous devons aussi nous professionnaliser. Il y a vingt ans, un directeur immobilier était soit un ingénieur, soit issu des services généraux. Or aujourd'hui, nous participons de plus en plus à la stratégie économique des groupes. Certains d'entre nous sont membres du Comex de sociétés du CAC 40. L'immobilier est généralement le deuxième ou le troisième poste de dépense d'une entreprise. Quand il s'agit de trouver des gisements d'économies, l'immobilier est bien évidemment impacté. Même si nous ne sommes pas

core business, notre rôle stratégique est de plus en plus reconnu dans l'entreprise.

IV. La place de l'enseignement supérieur dans l'immobilier

Stéphane BUREAU

Dominique JACQUET, comment renforcer le duo entre l'entreprise et l'enseignement supérieur ?

Dominique JACQUET

Je commencerai par une remarque optimiste : le monde de l'enseignement s'intéresse à l'immobilier, comme le prouve le grand succès de la rentrée universitaire organisée par la Fondation Palladio, qui a réuni 16 masters de l'immobilier. Autre remarque peut-être moins optimiste : compte tenu de la rupture fondamentale que constitue la crise actuelle, les



décisions que les entreprises prendront demain seront probablement fondées sur des paradigmes qui n'existent pas aujourd'hui. Il importe donc de renouveler les paradigmes, les processus et les outils de prise de décision. Le monde universitaire peut y contribuer. Malheureusement, ce monde est marqué par un risque de conformisme réel. L'indicateur de performance des chercheurs, qui leur permet de poursuivre leur carrière de professeur, est en effet le nombre de publications - sachant qu'il est préférable de publier quatre articles assez abscons plutôt qu'un article synthétique. Il faut en outre publier dans les revues les plus cotées et être accepté par un comité de lecture constitué par les chercheurs qui ont établi les paradigmes d'hier et qui sont peu enclins à accepter des idées nouvelles. On pourrait certes espérer que la crise oblige à revoir les anciens modèles. Le département finance de la Wharton School of Business affirmait récemment lors d'un débat public que si la crise était survenue, c'est que les modèles avaient été mal compris et qu'il fallait mieux les enseigner... Le risque de conformisme est donc très prégnant.

Stéphane BUREAU

L'entreprise ne peut-elle pas jouer un rôle d'aiguillon et promouvoir un certain anticonformisme ?

Dominique JACQUET

Le risque de conformisme est au moins aussi grand dans l'entreprise qu'à l'université. Lorsqu'on fonctionne depuis un certain temps selon des modèles et des processus établis, il est difficile d'en changer radicalement. Il y a quelques semaines, je présidais des jurys de projets de fin d'étude de grandes écoles d'ingénieurs, sur des thèmes relatifs à la finance mathématique ou encore aux modèles quantitatifs. Un étudiant s'est référé, pour valoriser une option, à la théorie du mouvement brownien géométrique issue de la thèse de Louis Bachelier soutenue en 1900 ! Dans le jury, le professeur comme le représentant de la banque l'ont félicité... Je me suis permis de rappeler que depuis les thèses de Louis Bachelier avaient été proposées, entre autres, les courbes de Lévy qui présentent l'intérêt de pointer certains risques. Les anciens modèles, comme le mouvement brownien, fonctionnaient lorsque le monde était assez prédictible mais ne fonctionnent plus aujourd'hui. On m'a répondu que les théories avaient certes évolué, mais que les modèles browniens avaient été construits sur des anciens paradigmes qu'il serait trop fastidieux de remettre en cause. Quoi qu'il en soit, m'a-t-on dit, ces modèles fonctionnent assez bien en mode normal. En d'autres termes, on valorisait la quantité de fonds propres qu'il fallait en période de crise en utilisant des modèles qui ne sont pas valables en temps de crise ! Rassurez-vous, cet étudiant a rapidement été recruté par une banque...

Stéphane BUREAU

Que faut-il alors faire, dans le monde de l'université comme dans celui de l'entreprise ?

Dominique JACQUET

Il faut enclencher une sorte de révolution, non pas radicale mais dans laquelle on renouvelle les paradigmes. Il s'exprime d'ailleurs une demande de sortie du conformisme. Il existe certains endroits où il est possible de mener de telles révolutions. La

Fondation Palladio en est un. Elle offre la possibilité d'échanger, de rencontrer des professionnels provenant d'univers différents et de renouveler les paradigmes. Il est très important de protéger ceux qui, au sein des entreprises et du monde académique, ont la volonté de soutenir ce renouvellement.

Stéphane BUREAU

L'entreprise a besoin de professionnels qui soient capables d'appréhender tout à la fois des métiers, des marchés, des cultures et des espaces. Ces professionnels, pour la plupart, ont le désir de fonctionner non pas selon un mode carrière mais selon un mode projet. Le lien entre la formation et l'entreprise est un catalyseur de compétences important à cet égard.

Bertrand de FEYDEAU

Nous qui sommes des hommes et des femmes de la pierre et du terrain avons fait appel, pour éclairer nos réflexions, à un marin devenu philosophe, Michel Serres, qu'il n'est plus besoin de présenter. Michel Serres a un parcours prestigieux. Après l'Ecole navale et l'Ecole normale supérieure, il a passé sa vie à réfléchir et à enseigner à la Sorbonne et à l'Université de Stanford. Il a produit une œuvre considérable. Dans son ouvrage le plus récent Le Temps des crises, il affirme : « Si nous vivons une crise, aucun retour en arrière n'est possible. Il faut donc inventer du nouveau ».



QUEL ESPACE ALLONS-NOUS CONSTRUIRE DEMAIN ?

Michel SERRES

De l'Académie française

Dans mon ouvrage Le Temps des crises, je passe rapidement en revue les éléments de la crevasse énorme que nous sommes en train de traverser. Je prends pour cela beaucoup de recul. J'estime que la crise a commencé plutôt dans les années 70-75, et que nous voyons encore assez mal la lèvre aval de cette crevasse.

I. Habiter n'est pas naturel à l'espèce humaine

Il m'a été demandé de parler de la question de l'habitat. La langue française a trois mots pour décrire le dénuement. Lorsqu'on parle de pauvreté, on veut dire simplement que les revenus d'une personne sont faibles. Lorsqu'on parle d'indigence, on dit que la personne manque plutôt de nourriture. Mais lorsqu'une personne parle d'une personne misérable, on indique qu'elle n'a pas de logement. Dans l'œuvre de Victor Hugo Les Misérables, il est dit expressément que ces individus sont dépourvus de maison.

Je ne crois pas que l'Humanité, depuis son origine, ait vraiment habité. A l'époque où nous étions des chasseurs-cueilleurs, nous errions, sans domicile. Par la suite, la plupart de nos ancêtres ont couché dehors. En Afrique, en Asie, en Chine ou en Inde, c'est encore souvent le cas. Habiter n'est donc pas naturel à l'espèce humaine, mais plutôt exceptionnel. D'une certaine manière, l'homme est donc misérable.

II. Une rapide histoire de la question de l'espace

1. La tombe, habitat premier

Où habiter, où construire, et que cachent ces

questions ? Pour y répondre, je ferai un rapide examen archaïque en remontant aux temps préhistoriques. Lorsque nous fouillons le sol, ce que nous découvrons est le plus souvent des restes funéraires. La tombe est le début de la construction. Il est probable que certains de nos ancêtres, ne voulant pas quitter les restes des défunts, aient construit de petites huttes à proximité des tombes. Fustel de Coulanges, dans La Cité antique, explique que la maison est construite à côté de la tombe des ancêtres. La tombe est donc en quelque sorte l'habitat premier. Cette tombe devient vite un temple, le templum. Les mots temple et atome ont la même étymologie. L'atome signifie « ce qui ne se coupe pas », alors que le temple est un découpage de l'espace.

2. Le pagus

Je me concentrerai sur un des mots majeurs qui travaillent profondément notre inconscient collectif et qui désigne aussi le lieu où l'on habite : pagus. Je ferai une archéologie de l'habitat non pas en grattant la terre mais en grattant ce mot. Pagus désigne en latin le carré de terre où le paysan travaille. Le paysan est donc l'habitant du pagus. Il ne se contente pas de travailler le pagus mais forme le paysage - ce dernier étant une association de pagus. C'est aussi le cas du pays qui est, à une plus grande échelle, une association de pagus.

Avant de bâtir, le paysan place la tombe de ses ancêtres suivant la religion du paganisme, ou religion du pagus. Le paysan est donc païen (pagus). Sur cette tombe est placée une stèle funéraire appelée pieu (pagus). C'est aussi grâce à des pieux que le paysan délimite la frontière de sa propriété. Le paysan travaille sa parcelle de terre avec une pelle

(pagus). En latin médiéval, le terme qui précède le mot « travail » est tripalium, c'est-à-dire une structure composée de trois pales (pagus). Le travail dérive aussi du mot pagus. Quand on dit que le paysan travaille son lopin de terre, on se réfère donc trois fois au même mot.

Par la suite, pagus va devenir le village. Il se dessine là une archéologie profonde et décisive de ce sur quoi vous bâtissez. Quand vous bâtissez, vous faites d'abord les plans du bâti sur une page (pagus). Quand vous dessinez sur une page, vous faites le même travail que le paysan qui laboure sillon après sillon. La première écriture, appelée boustrofedon, allait de gauche à droite puis de droite à gauche, imitant le déplacement des bœufs traçant un sillon avec le soc du laboureur. La première écriture mimait donc le travail paysan. Aujourd'hui, le peintre ou l'architecte utilisent une palette (pagus).

Une fois que le paysan a délimité la frontière de son pagus avec un pieu, il délimite son terrain par rapport à son voisin. Si son voisin ne passe pas la frontière du pagus, il vit avec lui en paix (pagus). En revanche,



il entre en guerre avec lui s'il traverse la frontière - auquel cas il faut donner sa vie, verser son sang pour protéger ce pagus. En chantant La Marseillaise (« qu'un sang impur abreuve nos sillons »), on fait donc l'éloge d'un certain paganisme. Cette archéologie et cette étymologie du lieu sur lequel vous construisez révèlent donc à la fois le travail, la pratique dure du laboureur, la pratique douce de l'écrivain et du peintre, mais aussi quelque chose de plus profond encore : la religion des ancêtres.

Lorsque vous construisez sur un lieu, vous transportez avec vous, en tant qu'architectes, des pratiques paysannes archaïques, juridiques (la paix) mais aussi financières. Si le voisin traverse la frontière délimitée par le pieu, il lui faut payer (pagus). L'économie, l'architecture, la religion, le travail, toutes les activités humaines sont donc concentrées dans un même mot, pagus, qui devrait être le mot sacré de votre métier.

Examiner la sémantique des mots les plus anciens qui expriment le lieu sur lequel vous habitez est fondamental pour comprendre votre métier. Nous avons fait l'archéologie de l'architecture, du lieu, et avons vu ce que le lieu révélait dans son sens le plus profond.

3. Le locus

Parlons maintenant du lieu. Le lieu a une ancienneté équivalente au mot pagus. « Lieu » vient du latin locus, dont la première signification est l'appareil génital et sexuel de la femme. Le locus est l'utérus, la vulve et le vagin. C'est le premier habitat, dans lequel chacun a passé neuf mois. Il est parfaitement naturel de dire que le lieu premier est l'utérus. Il arrive

d'ailleurs souvent que l'on évoque ce lieu lorsqu'on parle du paradis perdu. C'est le lieu vers lequel la nostalgie nous pousse à revenir, en souvenir du bonheur que nous y avons ressenti de manière inconsciente. Mais dès lors que nous sommes nés et que nous avons quitté ce paradis perdu, nous sommes délocalisés. Nous errons dans l'espace, privés de lieu. Pour nous relocaliser, nous avons besoin d'un arsenal de pratiques et de théories fondamentales qui visent à nous recréer un lieu. Le templum, le hortus, la ville, le pagus sont

le retour à une localisation que nous avons perdue. Par le travail paysan, par l'organisation du paysage, par la beauté du paysage, par l'amour du pays, par l'établissement du droit, des frontières et des religions qui permettent d'enterrer les ancêtres, nous sommes à nouveau localisés. Nous avons été délocalisés par la naissance et sommes relocalisés par le pagus.

4. La révolution de la profanation de la terre

Quel rapport à la terre peut avoir un paysan du

pagus, lui aussi délocalisé ? Ce paysan est un païen, il pratique le paganisme qui est la religion de la terre sainte. La sainteté de la terre vient de l'accumulation des sens liés au pagus (juridique, politique, pratique, théorique...). Toutes les ethnies du monde considèrent le lieu où elles habitent comme une terre sainte. Tout à coup, venant d'Irlande et du Moyen Orient, une révolution est advenue au moins en Europe : se convertissant au christianisme, les peuples jadis païens ont découvert que leur terre n'était plus sainte et que la terre sainte était ailleurs, en Palestine. C'est une révolution considérable, dont on n'a peut-être pas mesuré toute l'importance. L'idée que la terre sainte se trouve en Palestine a eu pour effet d'objectiver le pagus : désormais, le sol sur lequel on construisait était profane, ce n'était plus un temple. Il était constitué d'objets que l'on pouvait travailler, qui n'étaient plus protégés par des divinités. Cette profanation de la terre a été décisive dans l'invention des sciences et des techniques.

Des lors que la terre sainte est ailleurs, nous sommes de nouveau délocalisés, après la première délocalisation qu'a été la naissance. Ce processus va même être généralisé par Saint Augustin qui affirmera qu'il n'y a plus de terre sainte sur le globe mais que celle-ci se trouve dans la Jérusalem céleste.

Nous sommes donc temporairement locataires de la terre. C'est exactement ce dont nous avons besoin aujourd'hui pour comprendre notre rapport au globe. D'une certaine manière, l'histoire archaïque des religions rejoint les nécessités dites écologiques ou environnementales dont il est tant question aujourd'hui. La délocalisation continue que nous avons subie pendant notre Histoire rejoint les problèmes qui se posent à nous désormais.

III. Nous avons changé d'adresse

En 1800, on comptait entre 3 % et 8 % d'habitants des villes. Pourtant, on apprend traditionnellement l'Histoire par le prisme des villes (Athènes, Sparte, Rome, Jérusalem, Venise, Washington, etc.). Que faut-il penser d'une histoire qui raconte la puissance de 3 % de l'Humanité ?

En 2050, nous serons 70 % dans les villes. La rupture est gigantesque. Dans les pays analogues

aux nôtres, il y avait 75 % de paysans en 1900 et 1,6 % en 2010. Nous sommes donc en train de vivre la fin du Néolithique ! Alors que nous étions tous devenus des paysans à partir du Néolithique, nous ne le sommes plus : nous avons perdu le pagus. Nous sommes complètement délocalisés. Cet événement est survenu dans les années 1970-80. Or c'est également à cette époque que j'identifie le début de la crise que nous connaissons actuellement. L'ensemble des pratiques politiques, juridiques, travailleuses, religieuses qui étaient enracinées dans le pagus viennent totalement de disparaître, en quelques années.

Mathématiquement, on considère qu'une nouveauté est proportionnelle à la longueur du temps que l'événement arrête. Le Néolithique vient de prendre fin : la nouveauté est assez puissante pour être déterminée comme la fin d'une ère. Mais qui le sait ? Personne ne semble en avoir pris conscience. Les événements les plus considérables arrivent toujours « sur des pattes de colombes » : on ne les voit jamais. La nouveauté est d'autant plus invisible qu'elle est colossale.

Essayons de caractériser la nouveauté de la question de l'espace. Si je vous demande quelle est votre adresse, vous me répondrez par exemple « 128 rue de la République, 6ème arrondissement ». Les chiffres de cette adresse traduisent une distance. Votre adresse signifie que vous habitez un certain espace que l'on peut définir. C'est un espace métrique que nous connaissons bien, inventé par Euclide. C'est l'espace des maçons et l'espace cartésien référé à des coordonnées. Toutefois, vous n'habitez plus cette adresse. Vous n'y recevez plus que de la publicité indésirable. Vous recevez vos messages importants sur votre ordinateur et votre téléphone portable. Ces nouvelles adresses répondent à des codes. Elles fonctionnent où que vous vous trouviez physiquement. Par conséquent, vous n'habitez plus un espace métrique mais un espace nouveau, de voisinage, que l'on appelle en mathématique un espace topologique. C'est une nouveauté colossale.

Le mot adresse vient de directus, le droit. L'étymologie du mot droit provient de rex, le roi.

L'adresse est donc tout à la fois juridique et politique. L'Etat, qui connaît votre adresse, peut venir chez vous saisir l'impôt. Le policier peut venir vous saisir si vous avez commis un crime. Or nous avons changé d'adresse. Il faut donc aussi changer de droit et de politique !

Nous avons changé de rapport entre la ville et la campagne, et nous changeons maintenant d'adresse d'habitat. En fait, nous avons changé d'espace. Nous n'habitons plus le même espace. C'est sur cette question que vous devriez réfléchir. Quand vous prenez le TGV pour aller à Londres ou à Bruxelles, vous vous apercevez rapidement que vous n'habitez plus Paris. Vous habitez « Palobru » (Paris-Londres-Bruxelles). La France et le Benelux sont devenus une ville dont les rues sont des autoroutes et dont le TGV est le métro.

Lors de mon premier voyage en Chine, j'avais été frappé par le fait que la culture du riz exigeait des travaux de génie civil, de telle sorte que les champs soient horizontaux. Cela distinguait radicalement l'agriculture française de l'agriculture chinoise. Or l'espace français est désormais aplani - comme si nous étions en Chine - sans relief et presque entièrement urbain. Le pagus a disparu. Nous avons changé d'espace pour ce qui est de notre adresse, mais le profil et le relief de notre espace ont aussi changé. Dans votre métier, l'évolution est tellement considérable qu'elle devrait être analysée au vu de la crevasse énorme que nous sommes en train de traverser.

Bertrand de FEYDEAU

Quels conseils donneriez-vous aux professionnels que nous sommes pour construire la ville de demain ?

Michel SERRES

Je m'applique à ne jamais donner de conseil ! Un conseiller, selon moi, est un vantard. Néanmoins, je ne pourrais que vous recommander de faire preuve de la plus grande lucidité sur le présent. Notre société est inondée de nouvelles, mais je vous engage à les examiner et à vous demander ce qu'il y a de vraiment nouveau dans ces faits. Les nouvelles que l'on découvre dans les médias ne sont pas porteuses de nouveauté car elles sont reconnaissables. Meurtres, guerres... elles véhiculent des événements vieux comme le monde. Il faut aller ailleurs pour chercher du nouveau. La nouveauté est toujours inattendue. Le seul moyen de la déceler est d'être lucide autant que possible sur le présent.



CONCLUSION

Bertrand de FEYDEAU

Président de la Fondation Palladio

Nous avons pris connaissance d'un diagnostic pragmatique puis historique et philosophique, qui nous engage à nous lancer dans un profond effort de réflexion. L'investissement que nous avons à faire est considérable. Il l'est d'autant plus que nous devons privilégier le long terme alors que l'organisation politique dans laquelle vivent nos démocraties a la plus grande peine à faire émerger le long terme. Nous qui construisons pour de nombreuses années avons la responsabilité de faire apparaître dans le quotidien les considérations du long terme. L'un des buts de la Fondation Palladio est justement d'élever le regard pour bâtir la Cité de demain. Ce diagnostic nous conduit en premier lieu à constater l'obsolescence du stock bâti sur lequel nous vivons (bureaux, centres commerciaux, habitats, résidences de troisième âge), qui semble devoir être reconsidéré. Le deuxième constat tient à l'accroissement de l'espace consommé par les villes - à moins que la ville ne soit aujourd'hui l'ensemble de l'espace. Comment se fait-il que la France consomme deux fois plus de foncier que l'Allemagne pour des équipements similaires ? Quel respect de l'espace avons-nous ? Le troisième constat est l'affranchissement de la contingence spatio-temporelle, autrement dit le changement d'adresse évoqué par Michel Serres. Comment nous saisissons-nous de ce changement d'adresse dans ce que nous avons à construire, puisque nos immeubles ne sont plus « adressés » de la même façon ?

Ce diagnostic impose une nécessité majeure, la mobilisation de l'ensemble de l'industrie immobilière pour revisiter son offre et accompagner le mécanisme de création de valeur. L'industrie immobilière en a les moyens. Elle a atteint une maturité au cours des dernières années, avec l'émergence de très grands groupes. Des outils ont été constitués au cours des deux dernières décennies, qui nous permettent d'avoir la prétention d'être des acteurs majeurs de la construction de la Cité.

Au-delà de la mobilisation de nos forces, le second enjeu est la formation des hommes, formation technique bien sûr mais aussi formation d'hommes imprégnés de culture et de la question du savoir-vivre ensemble. Or cela ne s'apprend pas dans les livres.

Il est important, pour tracer ces chemins, d'investir dans la recherche. Nous travaillons au quotidien pour améliorer nos produits et revisiter notre offre. Mais nous aurons beaucoup à gagner à trouver une cohérence en posant ensemble un certain nombre de problèmes et en cherchant les voies les mieux à même de répondre à nos problématiques.

Enfin, pour réussir la mutation qui nous attend, il faut mettre l'Homme au cœur de la réflexion immobilière. L'un des dangers de l'essor de l'Internet et du virtuel est d'effacer la place de l'Homme. Or ce qui va gouverner les métiers de l'immobilier dans les années à venir est la réflexion anthropologique. Quelle place tient l'Homme dans l'exercice de nos métiers ? L'industrie immobilière aborde une nouvelle phase. Après une ère de production massive destinée à répondre à un extraordinaire mouvement migratoire, nous avons connu une ère de l'immobilier financier marquée par la recherche de la performance financière et spéculative. Nous abordons maintenant l'ère d'une anthropologie immobilière, intégrant tous les besoins nouveaux : où et comment habiter ? Comment intégrer dans la construction la nouvelle appréciation du temps de travail et du temps personnel ? Comment inventer des lieux ? Comment vivre ? Cette réflexion anthropologique n'est-elle pas la meilleure voie pour répondre à la double responsabilité de l'industrie immobilière, qui est d'abord de satisfaire des besoins multiples et en évolution rapide et ensuite de créer des actifs capables d'adosser une épargne avide d'emplois longs, rémunérateurs et sécurisés ? Il nous faut être un acteur de création de valeur pour le corps social.

En 2010, la Fondation Palladio centrera son travail sur trois points :

- Le soutien à la formation supérieure, l'encouragement des jeunes à s'engager dans l'immobilier. La Fondation a parrainé le 9 novembre dernier à la Cité de l'architecture un événement inédit réunissant toutes les formations supérieures aux métiers de l'immobilier. La Fondation a par ailleurs mis en place des bourses pour soutenir les vocations des jeunes attirés par l'immobilier.
- La création d'un Institut de recherche avec nos partenaires de l'enseignement supérieur, institut qui sera adossé à un conseil scientifique.
- La création de l'Institut des hautes études immobilières, lieu où pourront venir débattre tous ceux qui concourent à la vie de la Cité : industriels de l'immobilier, hommes politiques et médias.

Tel est notre programme. Je ne peux que vous engager à rejoindre la Fondation Palladio. Nous avons besoin de votre intelligence, de votre force et de votre travail.