

réflexions

LA REVUE
DE L'IEIF **IMMOBILIÈRES**

N°83 - 1^{er} TRIMESTRE 2018

Dossier **LES STRATÉGIES** **DE DIVERSIFICATION** **DES INVESTISSEURS**

avec

Magali Marton
Laurent Fléchet
Vanguélis Panayotis
Christian Micheaud
Soazig Dumont
Charles Dupont
Jovan Avramovic
Virginie Ducable

L'économie circulaire dans le bâtiment : un défi à relever d'urgence !

par Thierry Laquittaine

Immobilier tertiaire : l'impact du numérique sur les métiers et les usages

par David Ernest, Jean Carassus,
Lionel Pancrazio et Frank Hovorka

Art contemporain et immobilier-construction : l'ultime transition, donner du sens !

par Patrick Ponthier



INSTITUT
DE L'ÉPARGNE
IMMOBILIÈRE
& FONCIÈRE



N° 83

1^{er} TRIMESTRE 2018

IMMOBILIER D'ENTREPRISE

Immobilier tertiaire : l'impact du numérique sur les métiers et les usages

par David Ernest, Jean Carassus, Lionel Pancrazio et Frank Hovorka

Immobilier commercial : crise ou mutation ?

par Frédéric de Klopstein

INNOVATION

Art contemporain et immobilier-construction : l'ultime transition, donner du sens !

par Patrick Ponthier

FinTechs : quel encadrement réglementaire ?

par Silvestre Tandeu de Marsac

DOSSIER LES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION DES INVESTISSEURS

Immobilier de santé : de l'investisseur à l'opérateur, les spécificités du marché

*par Magali Marton
avec une interview de Laurent Fléchet*

Hôtels et résidences de tourisme : une évolution des stratégies de diversification

par Vanguélis Panayotis

Infrastructures : des actifs alternatifs très recherchés

*par Christian Micheaud
et Soazig Dumont
avec une interview de Charles Dupont*

La forêt : une classe d'actifs... presque comme une autre

par Jovan Avramovic

Assureurs-vie : diversification immobilière et maîtrise du risque

par Virginie Ducable

DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'économie circulaire dans le bâtiment : un défi à relever d'urgence !

par Thierry Laquittaine

RSE et immobilier : un duo gagnant pour des villes plus durables

par Catherine Pouliquen

Immobilier inclusif dans une ville inclusive : quels enjeux ?

par Béatrice Moal

LES CAHIERS PALLADIO

La ville de demain : quelle place pour le travail ? Mise en perspective

par Gilbert Emont

L'ACTUALITÉ BIBLIOGRAPHIQUE



Pour vous abonner : www.ieif.fr
Pour proposer un article :
contacter Soazig Dumont
soazig.dumont@ieif.fr

LA VILLE DE DEMAIN : QUELLE PLACE POUR LE TRAVAIL ? MISE EN PERSPECTIVE

par **Gilbert Emont** Directeur, Institut Palladio



Est ici reproduite une mise en perspective des réflexions du cycle 2017 de l'Institut Palladio sur le thème de la place du travail dans la ville de demain. Elle figure en exergue du 6^e numéro de la collection des « Actes de l'Institut Palladio® », base documentaire qui restitue les travaux et réflexions des cycles annuels. Les Actes 2017 complets, avec notamment la préface de Xavier Bertrand, parrain de ce cycle, sont téléchargeables sur www.fondationpalladio.fr.

Le temps n'est pas si lointain où le mouvement pendulaire des week-ends témoignait d'une opposition dominante entre la ville où l'on travaillait la semaine, et l'arrière-pays (campagne, bord de mer, montagne, selon les régions) où l'on se ressourçait (résidence secondaire/maison des ascendants) le week-end.

Mettant fin à la société d'immobilité marquée par son ancrage rural (80 % de la population il y a un siècle), cette nouvelle société opposait, pour le plus grand nombre, sur la base de « lieux » spécifiques, les fonctions de travail et le ressourcement.

Bien sûr les choses ont mis du temps à s'affirmer pleinement, mais l'on peut aujourd'hui s'interroger sur cette primauté donnée au travail dans la perception de l'espace urbain qui regroupe désormais l'essentiel de nos concitoyens.

D'abord, parce que la définition des espaces (de la ville/commune à l'unité urbaine, puis à l'aire urbaine) a désormais considérablement affaibli l'opposition entre rural et urbain, et parce qu'ainsi la société des urbains, qui se construit sous nos yeux, renvoie plus à une appréciation sociologique que géographique. Ensuite, parce que la révolution de la longévité relativise fortement le poids du travail dans l'activité exercée par tout un chacun, du moins dans les pays développés, et mis à part les temps de crise où le chômage peut sévir.

La civilisation des « vies complètes », définie et analysée par Jean Viard¹, remet ainsi à une place modeste le temps au travail : de l'ordre de 10 %, si l'on ramène

le temps légal permettant de bénéficier d'une retraite à l'espérance de vie. Mais c'est un calcul, il est vrai, un peu formel !

LA NOUVELLE RÉPONSE INDUSTRIELLE AU DÉFI DÉMOGRAPHIQUE

Peut-on dès lors tabler, en combinant la double évolution de l'espace occupé et du temps de la vie, sur l'émergence de territoires urbains dont l'organisation continuerait à être dictée par celle du travail ? Et ce, tout particulièrement, au sein des grandes métropoles marquées par une dynamique spécifique dans le développement d'un emploi de demain fondé sur l'économie de la mobilité, de l'échange, de l'innovation qu'elle fertilise, de la concentration des start-ups qui le créent, en particulier dans le champ du numérique.

Les Cahiers Palladio

En portant ces « Cahiers », la **Fondation Palladio** donne la parole à ses boursiers, doctorants et chercheurs, ainsi qu'aux lauréats des prix qu'elle parraine. Les Actes de l'Institut Palladio y ont aussi leur tribune.

Depuis 2010, **Réflexions Immobilières** ouvre ses portes aux Cahiers Palladio en leur dédiant cet espace pour favoriser le dialogue avec tous ceux qui contribuent à l'élaboration de la Cité : www.fondationpalladio.fr/nos-publications.

1. Jean Viard : sociologue, directeur de recherches associé au CNRS.



Et si la société devient très majoritairement urbaine, avec une proportion limitée de personnes au travail, d'autres composantes deviennent majeures dans l'organisation de la ville.

Le temps réparti semble la clé de cette compréhension de la ville de demain et, pour y répondre, l'organisation de la mobilité nécessaire au fonctionnement sociétal dans toutes ses dimensions. Car, si le travail paraît bien avoir perdu sa prépondérance sur la structuration de la ville, aucune autre fonction ne semble avoir pris sa place. Et c'est bien à travers une variété d'activités très différentes que s'exerce le temps de vie des citoyens des villes, dans des séquences qui leur sont propres, et dont l'organisation varie selon la période qu'ils sont en train de vivre à l'intérieur de leur « vie complète ».

C'est donc, au sein de l'espace urbain, à une démultiplication des situations que l'on assiste, avec une diversité des activités auxquelles la ville dense doit répondre.

C'est tout particulièrement le cas des métropoles induites par le développement diversifié des emplois productifs et des services, la nécessité de répondre aux besoins collectifs et publics, la capacité à offrir des lieux pour l'exercice du temps libre, l'obligation de relever le défi des retraités et inactifs, en organisant le soin à apporter au corps pour qu'il pérennise une certaine qualité de vie, malgré l'accroissement de la longévité.

La métropole moderne, sorte de mariage, comme le résume avec humour Jean Viard, entre Haussmann et le Club Med, doit faire face à des besoins qui vont de l'attractivité pour les classes créatives motrices du développement, à la transformation de l'innovation en emplois de demain, et à l'accompagnement de la « silver économie » générée par l'émergence de la classe des seniors. Mais c'est aussi elle qui doit assurer l'inclusion des populations fragiles, parfois réfugiées et porteuses d'un récent et douloureux passé, et moins aptes à faire face aux défis qu'exacerbent les effets d'une économie mondialisée.

Et il est parfois injuste de pointer du doigt l'existence de la pauvreté et du dénuement de certaines populations dans les métropoles quand c'est justement l'aptitude de ces dernières à produire de l'activité et, donc, de la richesse, qui envoie vers elles ceux qui n'ont aucune chance de trouver ailleurs une solution à leur situation précaire.

Mais si le travail constitue quantitativement une fonction moins dominante au sein des espaces urbains de demain, il reste une valeur majeure de la société

qui supporte difficilement la perte de dignité que provoque le manque d'emploi, même si les mécanismes de solidarité y sont nombreux.

Et si l'emploi pour le plus grand nombre reste un objectif, en particulier pour des raisons de morale collective, le développement du travail et la création de valeur restent au cœur d'une société confrontée à une croissance démographique inédite, comme nous le rappelle Gérard-François Dumont¹, liée avant tout au recul de la morbidité, et ce, malgré une transition en cours (baisse du taux de natalité) presque partout dans le monde.

La perspective des neuf milliards d'humains, qui habiteront bientôt la planète, rend difficile de fonder l'avenir sur la décroissance, même si certains défendent ce point de vue, mais incite plutôt à favoriser la croissance d'une richesse collective et durable dont les politiques auront à assumer la responsabilité de la répartition entre tous.

Dissociation entre emploi et travail, chère à Bernard Stiegler², mais aussi entre lieux d'économie productive et lieux d'économie résidentielle, comme l'analyse Laurent Davezies³, nécessité d'un revenu de solidarité, comme l'étudient avec des acceptions parfois très différentes, aussi bien Jean Viard que Yann Moulier-Boutang⁴, Pierre Veltz⁵ ou encore Bernard Stiegler, pour ne parler que de nos intervenants : autant d'interrogations sur l'avenir qui mettent en lumière la nécessité que le monde urbain relève le défi démographique, celui de la concentration dans les villes (lieux d'innovation), et celui de l'inclusion de tous dans ce nouveau mécanisme de développement.

Car, dans le même temps où se développe ce grand mouvement d'urbanisation de la planète et où s'accomplit la transition démographique vers des vies plus longues et diversifiées, un changement radical de paradigme économique apparaît, associé à la nécessaire transition énergétique.

LE BOULEVERSEMENT DE LA GÉOGRAPHIE ÉCONOMIQUE

L'affirmation de l'anthropocène, c'est-à-dire d'une ère où l'humanité se comporte comme une force géologique, la confronte à cette responsabilité nouvelle : la menace sur son propre biotope dans une planète en réchauffement du fait du stockage carbonique, et donc la nécessité de recourir à d'autres énergies pour fonder durablement la croissance indispensable.

1. Gérard-François Dumont : géographe, économiste, démographe, recteur, professeur à l'Université Paris IV Sorbonne.

2. Bernard Stiegler : directeur de l'institut de recherche et d'innovation du Centre Pompidou.

3. Laurent Davezies : économiste, professeur au CNAM.

4. Yann Moulier-Boutang : économiste, professeur à l'Université technologique de Compiègne.

5. Pierre Veltz : chercheur, sociologue et économiste.

Jean Carassus¹ nous rappelle les principales ruptures énergétiques qui, de pair avec de nouvelles capacités de production, ont jalonné l'histoire des Hommes. Les deux premières révolutions industrielles (vapeur/charbon, puis moteur à explosion/pétrole) ont bouleversé le cours de l'Histoire de grandes régions du monde passées de l'état agricole à l'état industriel sans retour possible à leur état initial, ni à un nouvel état, sans qu'en résultent des conséquences graves pour les populations en place.

La nouvelle donne économique laisse augurer une révolution de cet ordre, et si Jeremy Rifkin² la lie aux énergies renouvelables et la nomme « III^e révolution industrielle », en insistant sur l'horizontalité et la circularité, tous sont d'accord pour parler d'une économie profondément modifiée du fait de l'instantanéité des échanges mondiaux permise par Internet et la capacité d'un fonctionnement plus transversal, construit à la fois sur la proximité et la globalité.

Jean Carassus rappelle aussi le principe de la « destruction créatrice », mis en exergue par Joseph Schumpeter³ pour expliquer les transitions industrielles à très long terme, donc au-delà des seuls « cycles de Kondratiev⁴ », traduisant les effets de l'innovation, moteur du capitalisme moderne. Et Laurent Davezies montre comment la nouvelle économie géographique renforce l'impact asymétrique des évolutions, en corrélant la réussite dans la nouvelle séquence industrielle à des territoires plus aptes à l'autoriser que d'autres : c'est le mécanisme de métropolisation, débouchant à la fois sur l'émergence de grandes métropoles mondiales (impact spécifique de la globalisation) et sur des métropoles plus régionales (impact plus général de la concentration des lieux d'innovation, de connaissance, d'échange, d'attractivité pour les classes créatives, voire de capacité à provoquer sérendipité et pollinisation).

La nouvelle économie n'utilisera pas les mêmes ressources, ni les mêmes moyens pour créer, produire et échanger : elle ne mettra donc pas en exergue les mêmes lieux ni les mêmes territoires qu'auparavant.

Michel Lussault⁵ présente sur ce thème des positions assez radicales, reprenant à son compte les analyses de Pierre Veltz et définissant la révolution urbaine planétaire comme conséquence première de la redéfinition des processus industriels.

Il constate la croissance jamais infirmée de la production industrielle, allant en cela à rebours de certaines opinions courantes, mais montre sa déconnexion d'avec les territoires qui la portaient traditionnellement : « les sociétés hyperindustrielles

ont rompu les amarres de leur géographie classique » et conduit la géographie issue de la première révolution industrielle à un stade de « géographie morte ». Car il est difficile de trouver des atouts territoriaux communs entre les deux ères de développement industriel quand les facteurs immatériels sont désormais dominants dans la production, la création de la valeur ajoutée et la distribution de cette valeur. Il parle de « parenthèse » pour qualifier cette ère industrielle passée et constate que l'évolution spatiale de la production n'est pas le déplacement à l'identique sur un autre site, mais bien une délocalisation tout court, c'est-à-dire la rupture du lien entre globalité de la production et territoires dominants par leurs facteurs de production.

La démultiplication des sites concernés par la nouvelle production fait, en contrepartie, émerger l'importance de l'organisation de sa conception, de son assemblage final et de sa distribution. L'auteur insiste tout particulièrement sur le rôle majeur joué par la logistique qui permet une organisation en grappes, s'appuie sur les lieux multiples de production et les réseaux divers qui permettent de la connecter aux marchés.

Les *hubs*, lieux d'articulation des flux, les *spokes* (rayons) qui dessinent les relations d'échange, constituent un espace continu se substituant aux anciens territoires de production inscrits dans des périmètres clos : la globalisation est réticulaire et non pas territoriale.

Pourtant cette économie de production délocalisée et dématérialisée ne saurait exister « hors sol ». Elle doit ensuite être relocalisée, ce qui réaffirme l'importance du foncier et de l'immobilier qui l'arriment à des lieux aptes à contrôler et à piloter un système plus complexe qu'auparavant. L'économie immobilière traduit, dès lors, non plus l'accueil de lieux de production marqués par leur contribution intrinsèque à la mise en œuvre du produit, puis des besoins contingents à cette production (logement, équipements...), mais des lieux capables d'optimiser l'ensemble du processus industriel (de la conception à la distribution, en passant par certaines productions spécifiques) ainsi que son possible financement, médiatisé par la puissante révolution numérique (la financiarisation de l'économie).

Le phénomène de métropolisation qui résulte de cette relocalisation devient le moteur de la structuration de la planète urbaine, même si les métropoles ne sont plus liées à la capacité de production industrielle de leur hinterland mais constituent des clusters de fabrication de la valeur ajoutée.

1. Jean Carassus : professeur à l'École des Ponts ParisTech.

2. Jeremy Rifkin : économiste et essayiste.

3. Joseph Schumpeter [1883-1950] : économiste et professeur en Sciences politiques.

4. Nikolai Kondratiev [1892-1938] : économiste.

5. Michel Lussault : géographe et anthropologue.



Cette situation, qui pose un défi nouveau de cohésion entre « régions » du monde et métropoles, est un enjeu nouveau pour les dirigeants politiques d'espaces territoriaux délimités. Elle leur impose de bien comprendre et de faciliter les complémentarités qui conjuguent à la fois la performance dans un réseau extraterritorial et la meilleure association du territoire dont ils ont la charge à cette performance.

DES TERRITOIRES FERMÉS CONFRONTÉS À DES RÉSEAUX OUVERTS

La gouvernance des « territoires » semble en effet prendre tout son sens, non dans une mission d'administration d'un niveau de l'activité publique, mais dans une perspective de développement économique qui relativise la sémantique de « l'égalité des territoires » introduite en 2012, au profit de celle de « cohésion des territoires » introduite en 2017, qui apparaît plus porteuse de réalité, interrogeant sur l'interdépendance entre espaces d'une même région, en particulier lorsqu'une métropole d'importance s'y développe. Au-delà, la « pensée territoriale » doit abandonner le concept de « boîte fermée » à administrer, et apprivoiser celle de « d'hyperlieu » aux limites indéterminées mais capable de générer des filières pertinentes et efficaces pour le territoire concerné.

Les présidents de région doivent assumer le paradoxe d'inventer des politiques territoriales qui dépassent leurs frontières et de mettre en capacité leur propre territoire (*empowerment* de la myriade des acteurs locaux), en insistant sur l'interdépendance des espaces productifs et des espaces de consommation.

Ils doivent aussi veiller à ce que les métropoles, plus propres à faire jouer les réflexes de connexion à d'autres métropoles lointaines, sachent se recentrer sur leur proximité, même avec des espaces de plus faible potentiel, parfois arrière-pays d'anciennes villes industrielles confrontées à la violence des mutations en cours.

La recreation du travail devra donc prendre du champ par rapport aux territoires industriels délimités préalablement, à l'existence d'une ressource énergétique ou minière particulière, voire à une situation favorable à l'échange dans l'ancien paradigme industriel. Elle se fera là où peuvent se maximiser l'impact technologique, l'accumulation des savoirs, la capacité d'innover et de transformer l'innovation en production, mais aussi à générer la logistique d'accompagnement des nouveaux processus.

Mais Laurent Davezies montre aussi que la capacité à produire la richesse des territoires ne coïncide pas forcément avec la capacité à « capter » le revenu autorisé par ces richesses. Les complémentarités et diversités territoriales, plus qu'un aménagement du territoire fondé sur les seuls lieux de production, ont permis dans le passé une « circulation invisible » des richesses autorisant une économie résidentielle différente de l'économie de production. Les mécanismes de migration alternante ou le système des retraites, qui imposent une solidarité entre actifs et retraités, sont ainsi des puissants moteurs de redistribution solidaire sans intervention de l'État sur le système productif. La distinction dans l'économie territoriale entre revenu lié à la production privée vendue, la production privée consommée et la production non marchande liée à l'activité d'intérêt général (école, hôpital...) autorise des cartes différentes des lieux de production et de résidence, et donc des revenus territoriaux et des richesses produites.

La révolution économique va toutefois en modifier profondément les équilibres, hérités de constructions industrielles du passé, tout particulièrement pour les villes petites et moyennes, qu'elles soient issues d'une vocation de bourg d'appui de la France rurale du XIX^e siècle, de lieux de ressources « naturelles » autorisant la révolution industrielle qui s'en est suivie ou des lieux de gouvernance et d'aménagement sociopolitique du territoire qui ont constitué l'armature de l'État républicain du XX^e siècle (les trois dimensions pouvant d'ailleurs se combiner).

Martin Vanier¹ développe des réflexions plus optimistes sur la résistance de ces lieux urbains bousculés par les profondes mutations en cours. À l'instar de Gérard-François Dumont, qui insiste surtout sur la lucidité de la gouvernance, il refuse la fatalité d'un déclin, mais dénie la notion de territoire comme « contenant » pertinent s'il se résume à une aire géographique délimitée. Il met en avant de nouveaux concepts (l'échelle, le réseau, le flux, les nœuds, les cordes), pour tracer l'avenir d'un lieu urbain dans un faisceau de relations qui l'amènent à exprimer sa problématique spécifique. Et il insiste sur l'accompagnement des écosystèmes qui optimisent la relation avec l'extérieur du territoire « géographique » de base et permet de gagner de l'efficacité dans un monde de mise en relation, de mobilité, d'échanges rapides et de complémentarités.

Le droit pour tous à la meilleure connexion (en particulier Internet) apparaît, dans ce cadre, la priorité entre toutes d'un nouvel aménagement du territoire.

1. Martin Vanier : géographe, professeur à l'École d'Urbanisme de Paris, directeur d'études au sein de la coopérative conseil ACADIE

UNE GOUVERNANCE DU LOCAL PAR L'ATTRACTIVITÉ

Mais, au-delà de ces macro-relations, si importantes pour le développement, et la capacité à offrir un maximum de chance d'activité à nos concitoyens, la ville elle-même apparaît facteur d'efficacité dans l'organisation du nouvel espace des urbains. Et la notion d'attractivité devient un facteur essentiel que ces villes auront à maximiser pour augmenter leur chance de réussite dans la compétition qui leur est désormais proposée.

D'ailleurs, la gouvernance régionale, telle que la conçoit un président comme Xavier Bertrand¹, ne paraît pas échapper à cette exigence d'attractivité, comme en témoigne la réflexion sur le changement de nom et d'image qu'il a conduite pour les Hauts-de-France. Mais c'est surtout en se concentrant sur la priorité économique qu'il exprime la réalité de sa fonction régionale à côté d'une puissante métropole en développement. Il devra pour y parvenir inventer une forme originale de « DATAR » régionale, capable d'élaborer des actions qui ne sont pas de l'ordre du plan d'investissement à l'ancienne, mais de la formalisation de relations avec l'extérieur dans des filières où son territoire est susceptible de s'insérer, et de confortation des liens à privilégier entre territoires infrarégionaux.

L'ambition de faire de sa région, aux côtés de la « turbine » tertiaire lilloise, un « hub européen logistique », sonne harmonieusement avec les analyses de Michel Lussault² qui met cette fonction au cœur de la structuration du nouveau monde « hyper-industriel ». L'arrivée dans les Hauts-de-France d'activités convoitées par ailleurs (comme celles liées à Amazon ou Safran) et culturelles (comme le Festival international des séries³) confirme cette nécessaire quête d'attractivité et traduit une réflexion qui dépasse largement le territoire géographique de la région.

Une autre priorité réside à ce niveau dans une politique de formation adaptée à chaque territoire spécifique dans son positionnement au global. Elle nécessite un souci constant de pragmatisme et de connaissance du terrain permettant de déboucher directement sur l'emploi : métiers de la logistique, high-tech de Valenciennes, chauffeurs pour le transport, acteurs de robots, cours de flamand ou de mandarin... selon une stricte et permanente lecture des besoins exprimés localement.

Mais dans cette recherche d'attractivité, il nous faut aller plus finement que l'approche « régionale »,

même si c'est elle qui permet une vue plus large que le territoire urbain aggloméré sur l'économie et pèse sur l'efficacité des moyens déployés pour pérenniser le travail et s'adapter à ce qui constitue la nature de l'économie à venir.

Pierre Ducret⁴ permet de replacer la question urbaine dans cette perspective globale : la ville est un atout pour construire la société des urbains dans un contexte cohérent avec le progrès humain et l'avenir de la planète. La nécessité de limiter l'étalement, d'économiser les ressources et de limiter leur coût de mise en œuvre passe à la fois par la densité de l'espace bâti à créer et la capacité des gouvernants à ainsi maîtriser le métabolisme d'ensemble.

Et si la ville répond par là à un des enjeux qui lui sont posés dans une dimension supérieure, elle doit s'efforcer de cultiver toutes les composantes susceptibles de répondre à ce que cela implique, tout en accroissant son attractivité propre par le développement d'un « bien-vivre » ressenti.

La ville doit d'abord retrouver ce qui a de tout temps constitué sa promesse d'humanité, celle qui autorise le progrès collectif, la sauvegarde du bien commun, l'esprit de sécurité et l'identité qui rassemble et attire. Tout part de l'espace public, de la qualité qu'il propose pour accompagner le développement de l'aventure humaine, de la place qu'il offre à l'expérimentation et à la créativité, des conditions qu'il maximise pour augmenter la relation sociale comme la sérendipité. Et, au-delà, de la capacité à inventer les quartiers qui « feront la nostalgie de demain », à renouveler les quartiers anciens sur eux-mêmes, à sauvegarder l'identité citoyenne et à produire un patrimoine qui soit à la fois la fierté de ses utilisateurs et, en même temps, apte à relever les enjeux de la neutralité énergétique.

Mais, bien sûr, pour revenir à notre regard sur le travail, c'est aussi répondre à l'enjeu de l'attractivité génératrice d'une économie résidentielle dynamique, dont un marqueur essentiel est la capacité à accueillir les classes créatives, c'est-à-dire, en particulier, celles dont le travail est peu robotisable, repose sur la créativité, l'innovation et les emplois émergents de la révolution numérique.

Si l'on en croit Sonia Lavadhino⁵, en grossissant le trait, trois classes de population seront référentes dans les villes de demain :

- les fonctionnaires d'abord, car ils seront garants du bien commun ; et cela passe par une réhabilitation du travail de contact au détriment des procédures ;

1. Xavier Bertrand : président de la région Hauts-de-France.

2. Comme le fait de raisonner en termes de hubs et d'interface maritime sur les sites de Calais, Boulogne ou Dunkerque.

3. Séries Mania qui se tiendra pour la première fois du 20 au 28 avril 2018.

4. Pierre Ducret : président d'I4CE, Institute for Climate Economics, et conseiller Climat et COP21 de la Caisse des Dépôts.

5. Sonia Lavadhino : chercheuse à l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne, fondatrice de Bfluid.



- les artisans des soins du corps (du coiffeur au thérapeute, en passant par tout ce qui contribue au bien-être physique) qui ne nécessitent pas forcément des qualifications technologiques exceptionnelles ;
- et les « fameuses » classes créatives, mises en exergue par Richard Florida¹. Ce sont elles qui portent l'essentiel de la production de demain (« exportable hors territoire », dirait Laurent Davezies), mais aussi l'innovation et l'émergence d'une nouvelle culture, non soumises à l'algorithme.

Or ce qui compte pour ces travailleurs, c'est de pouvoir interagir à la fois avec les autres et avec l'environnement. Ce sont plus des utilisateurs de tiers lieux où les rencontres et la créativité peuvent se développer et nourrir la compréhension mutuelle, que des travailleurs sédentaires postés à leur bureau pour assurer le déploiement des *process* de production.

Leur travail s'inscrit dans le mouvement, l'échange et l'interface entre milieux différents : il exige la déambulation, clin d'œil aux péripatéticiens de l'époque socratique.

Ainsi, avant que de traiter des espaces de travail proprement dits, en tout cas dans une acception classique de l'emploi posté, il convient donc de prendre conscience que le mode de vie de ces productifs de l'avenir s'inscrit pleinement dans la « Ville du dehors » et que l'enjeu est donc majeur pour le créateur de ville d'imaginer et de promouvoir les points de rencontre, les espaces d'interaction, les interfaces qui stimulent l'intelligence émotionnelle... et la part du hasard.

Enfin, cette mobilité possible et souhaitée permet que l'habiter et le travailler soient désormais deux questions intimement associées, ce qui ne renvoie plus à une agrégation fonctionnelle du type habitat/travail, mais à une véritable équation individuelle : chacun aspire à plus de porosité entre son univers de vie et son univers de travail.

La ville doit donc constituer la consolidation d'un ensemble de quartiers où ces deux aspects de la vie quotidienne pourront s'exercer en minimisant les conséquences en matière de déplacements contraints. C'est aussi la ville du « *walking score*² » : chaque lieu doit être défini par rapport à ce qu'il permet d'atteindre à pied en dix minutes, voire vingt minutes à la ronde, espace-temps que connaissait encore une ville comme Paris lorsque l'actuelle ceinture des « boulevards » en constituait la limite extérieure.

C'est encore la ville de la nouvelle proximité qui retrouve le souci du corps et doit substituer aux trois équipements emblématiques d'hier (la chaise, l'écran, la voiture) des lieux autorisant le mixage des activités du quotidien (courses, école des enfants, travail ou accès aux loisirs...) en conformité avec les recommandations de l'OMS³ : deux heures de marche par jour.

La performance des villes, ou entités urbaines de demain, paraît donc dominée par l'attractivité qu'elle génère dans la fonction du travail, mais surtout de l'habiter au sens large. C'est la qualité perçue et vécue qui forge l'attractivité, qu'il s'agisse d'améliorer l'employabilité par une meilleure efficacité territoriale ou de consolider une économie résidentielle non fondée sur la seule production, mais bien sur l'aptitude globale à capter la richesse quels qu'en soient les lieux de production pour développer une plus grande variété de services publics ou privés.

Le dernier aspect, mais non le moindre, est certainement celui du rapport à la nature, mais à une nature de proximité et de contact, appropriable au sein de l'espace « marchable » et non résumable à un grand parc public situé à trente minutes de transport !

Cette appétence à un nouveau rapport individuel à la nature se traduit dans la possibilité de multiplier dans l'espace public des mini-lieux permettant de se reposer et de décompresser : terrasses ouvertes de cafés, tiers lieux de détente ou de consommation, espaces de repos aménagés, circuits piétons de découverte des quartiers...

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE ET ESPACES DE PRODUCTION

Mais il faut bien s'appesantir aussi sur ce qui porte et détermine une recomposition majeure des modes de travail, c'est bien sûr l'avènement du numérique. Dominique Boullier⁴ nous met tout de suite en garde : « Le numérique n'invente rien, il permet que des choses nouvelles adviennent en les rendant possibles ou en accélérant le développement. »

Ainsi la numérisation ne génère pas la financiarisation, mais dans un temps où le secteur financier, avide de ramener l'analyse du monde à une comparaison d'« actifs », aspire à déconnecter l'approche financière de l'approche physique, la capacité de dématérialisation offerte par la digitalisation a permis d'obtenir des performances exceptionnelles, au risque de se retrouver hors sol !

1. Richard Florida : géographe, docteur en aménagement urbain.

2. *Walk score* : service en mesure d'évaluer la facilité à laquelle les résidents peuvent accomplir leurs courses quotidiennes à pied.

3. OMS : Organisation mondiale de la Santé.

4. Dominique Boullier : sociologue, linguiste, chercheur senior au Digital Humanities Institute de l'EPFL.

D'autres secteurs peuvent trouver dans le numérique les moyens d'une transformation interne plus ou moins rapide, et Dominique Boullier nous permet, à l'occasion, un détour par la notion de valeur en montrant comment la révolution apportée par l'outil numérique peut en donner une mesure objective liée à la production (tant d'heures de travail pour produire, par exemple) à un prix qui traduit le rapport offre/demande sur un marché, puis à une simple « appréciation » par la mise en commun des valeurs d'échange enregistrées en grand nombre sur un marché, instantanément portées à la connaissance de tous sur une plateforme spécialisée.

Cette économie de la constatation de la valeur devient, dès lors, très vite une économie de l'opinion, voire de la spéculation sur ce que les marchés vont produire comme valeur, indépendamment de toute notion de coût de production ou d'équilibre entre l'offre et la demande.

Ainsi, à travers le numérique, qui amplifie le côté immatériel des choses, débouche-t-on vite sur l'incertitude et la précarité dans l'univers de la production. L'économie de l'opinion n'est pas l'économie de la connaissance, et les éléments objectifs qui constituent le capital de l'entreprise (compétences, savoir-faire, expérience...) ne participent plus guère à la valorisation des biens et services.

Et le fait que la valeur se constitue dans l'échange informationnel génère une forme organisationnelle nouvelle : la plateforme qui enregistre la valeur, agrège les offres et produit des effets de masse. Sa capacité de coordination à grande échelle la rend, dès lors, incontournable. La vitesse et le temps de réaction qu'elle autorise sont essentiels, mettant sous pression l'organisation du travail dans l'entreprise et entraînant un changement de posture en son sein.

De la fidélisation sur longue durée, qui apparaît comme un ralentisseur d'efficacité (habitudes, procédures, routines, ennui parfois), le numérique permet de passer à une attitude totalement proréactive, à force d'alertes permanentes, de notifications, de sollicitations perpétuelles suivies de captations de commandes.

Ainsi, la révolution numérique n'est pas seulement pour le travail, la modélisation et l'algorithmisation des *process* et procédures de l'économie classique mais, bien plus, un bouleversement de la posture des entreprises qui ont à se mouvoir dans un univers de la captation et de la réactivité, et moins dans l'optimisation du *process* de production et du management d'une clientèle dans le moyen ou long terme.

En matière d'immobilier, cette évolution doit permettre de distinguer ce qui constitue le « conteneur » de l'activité physique, objet matériel répondant à ses propres principes de viabilité, de fonctionnement et d'insertion dans l'environnement urbain, et le « contenant », qui va permettre la mobilisation et l'adhésion au projet particulier de l'entreprise, plongée dans l'économie réactive et non dans l'organisation physique du déploiement des *process* et des procédures.

L'espace de travail devient une zone « industrielle », même s'il produit des abstractions, des concepts, et traite une matière de plus en plus volatile : il s'agit d'optimiser par la connexion la fluidité et l'attention, et d'assurer la réactivité et la rapidité d'action.

En matière de relation à l'entreprise, cet affaiblissement du *process* physique et des procédures de production contribue au *loose attachment*¹ des salariés qui évoluent vers les statuts d'intermittents ou de non-salariés associés, permettant de valoriser de manière autonome leur créativité et leur réactivité, et d'introduire une rupture avec l'organisation disciplinante du travail.

La réflexion à ce sujet d'un dirigeant syndical comme Laurent Berger² est plus nuancée sur ce thème. Il préfère parler d'une aspiration des salariés à plus d'autonomie, dans le cadre d'un management interne fondé sur l'accompagnement et la bienveillance, que d'une volonté réelle d'indépendance ou de recherche de l'auto-entrepreneuriat. Il considère, en tout cas, que les entreprises qui se raidiraient dans une posture de management vertical et disciplinaire prendraient un risque en n'adaptant pas un mode de gestion hérité d'un contexte de production suranné. Il croit en la pérennité de l'entreprise et du travail salarié, mais dans une plus grande continuité avec d'autres modes de production, plus individualisés, dans sa mouvance. Il considère, d'ailleurs, que le rôle des centrales syndicales modernes est de défendre l'intérêt de l'ensemble des travailleurs et pas seulement des salariés, de tous les travailleurs et non des statuts qui les enferment.

Certes le numérique touche profondément les *back office*, mais des solutions respectant les individus ont toujours été trouvées dans le cadre du dialogue et de la négociation³. Le sujet concerne plus les *front office* où des erreurs ont été faites et où l'on a sous-estimé les emplois à préserver dans l'avenir.

Pour Laurent Berger, le travail reste un lien fondamental de socialisation. Il est généralement bien vécu et, dans le cas contraire, c'est souvent du fait d'un dysfonctionnement dans l'organisation. Il nécessite,

1. *Loose attachment* : attachement limité.

2. Laurent Berger : secrétaire général de la CFDT.

3. Où l'on a pu s'entendre sur le sens de l'évolution du travail, la façon dont on se l'approprié et dont il peut être vécu.



désormais, une capacité de dialogue accrue dans le cadre d'un management collaboratif et accompagnant.

Il doit, en premier lieu, permettre de mieux concilier qu'auparavant vie personnelle et vie professionnelle de manière harmonieuse.

INTERDÉPENDANCE DU TRAVAIL ET DISLOCATION IMMOBILIÈRE

Car l'attachement à la valeur travail, mais aussi à l'entreprise, paraît partagé par les interlocuteurs concernés, et semble compatible avec une autonomisation accrue des équipes. Deux limites doivent être identifiées sur lesquelles le couple entreprise/individu pourra trouver son équilibre :

- d'abord celle du niveau de confiance qui autorisera à la fois l'interpénétration des univers public et privé (souplesse de la présence sur un lieu de travail fixe, interférence des plages temporelles pour s'occuper de soi ou de son travail, divers usages des mêmes outils de communications), et de définir précisément les contours du télétravail pour chaque catégorie de salariés pouvant, soit produire à domicile, soit dans des tiers lieux non contrôlés par une hiérarchie ;
- ensuite, le niveau minimal de présence dans un lieu symbolique de l'entreprise pour que celle-ci continue à exister, à exprimer un sens supérieur au travail de chacun, à créer une identité collective et en concevoir, et recevoir, les manifestations concrètes.

Ces deux limites, selon leur positionnement, feront appel à des réponses très différentes pour la réalisation des espaces immobiliers destinés à exprimer globalement la réalité physique de l'entreprise de demain.

Car une certaine « dislocation » de l'entité immobilière accueillant le travail se fera dans l'espace de la ville avec les conséquences sur la mobilité à gérer entre les lieux d'habitat et ceux de travail, incluant les tiers espaces susceptibles d'accueillir une partie de l'activité ; et cela affectera surtout la nature propre de chacun des immobiliers, en distinguant les bâtiments « centraux » de l'entreprise aux fonctions d'interaction, de rencontre, de mise en commun, voire d'expression commerciale, événementielle ou symbolique et, par ailleurs d'autres lieux de formes diversifiées, allant du simple espace de connexion et de production individuelle, à des espaces de production plus sophistiqués, individuelle ou en réseau, grâce à des supports « intelligents » et connectés. Et l'acceptation de cette « dislocation diffuse¹ »

variera surtout selon la maturité de l'encadrement des entreprises et de sa capacité à assurer, à la fois le « niveau de confiance » qu'elle nécessite, et une bonne gestion de la complémentarité des lieux pour favoriser son efficacité réelle, au regard des exigences de la production d'ensemble.

Quant aux bâtiments de « production » proprement dits, leur avenir ne paraît pas à terme totalement compromis, malgré le développement du télétravail, mais ils sont eux-mêmes l'objet d'évolutions diverses destinées à les rendre mieux aptes à s'adapter aux canons de la nouvelle production tertiaire proactive, car fondée sur la connectivité et la réactivité.

Comme le souligne Élisabeth Pélegrin-Genel², encore faut-il dépasser les effets de mode et leurs outrances : il s'agit de tenir le cap d'un confort de vie fondé sur la compatibilité entre vie professionnelle et vie personnelle, de permettre une ouverture qui autorise l'interaction entre les équipes, d'acquiescer l'agilité nécessaire par la configuration alternative des espaces et une plus grande aptitude à favoriser la création.

Avoir une « place » continue à exprimer que l'on existe, à savoir où l'on est et où sont les autres, et cela constitue toujours une aspiration. Mais, décroisonner les esprits nécessite aussi de décroisonner les espaces et, si l'on n'a pas encore pris toute la mesure de ce que signifie spatialement le travail collectif, même si des pas importants ont été faits sur la capacité à travailler à deux ou à trois, voire en petite équipe dans des lieux adaptables aux aménagements « souples », connectés et contributifs.

La disparition des écrans, et donc de leurs supports, au profit de murs « intelligents », car participant à la production, redonne à la « cloison » une vertu qu'elle semblait avoir perdue dans le tsunami de l'*open-space*, à condition qu'elle offre le service qui vient d'être décrit par son amovibilité et son « intelligence ».

Ainsi la « modernité » des espaces tertiaires paraît plus relever de leur extrême aménageabilité et de leur contribution active au processus de production que de la démultiplication des lieux annexes destinés à accueillir des activités privées (sport, culture, divertissement, ressourcement), qui a vu récemment le jour comme si l'on voulait faire oublier que ces immeubles doivent avant tout faciliter la réalisation d'une production et permettre de dégager des résultats.

Le bâtiment d'entreprise ne peut, en effet, se réduire à un club anglais où s'organisent cocktails et réceptions, brainstormings et présentations, parfois icône immobilière identitaire, voire simple support marketing.

1. Pour reprendre l'expression de Ludovic Guilcher, DRH adjoint du groupe Orange.
2. Élisabeth Pélegrin-Genel : architecte DPLG, urbaniste et psychologue du travail.

Comme le note Gérard Pinot¹, l'espace immobilier doit être considéré et géré comme une ressource et non comme une charge. C'est aussi un outil au service du management qui doit permettre d'exprimer un projet et la manière de le conduire. Rejoignant en cela l'idée de conteneur/contenant de Dominique Boullier, il distingue le « bâtiment » et ses contraintes de relation à l'espace physique environnant, et la capacité de son « aménagement » à exprimer un sens et des usages afin, qu'avec les occupants, l'espace devienne totalement approprié et apte à assurer, à la fois, l'interaction avec les autres espaces et leur propre fonction.

Cette organisation spatiale, à géométrie variable, favorise la capacité d'adaptation sur l'axe horizontal pour faire évoluer la taille des équipes de projet et l'interaction entre elles, et cela interroge sur la verticalité habituelle des bâtiments en plateaux successifs de taille faible ou trop contraints. On peut s'interroger sur les objets immobiliers du futur et voir émerger la tendance à une intégration plus complexe entre des plans horizontaux novateurs et d'ampleur variable, distribués verticalement en immeubles de moindre hauteur qu'auparavant. Un beau challenge pour l'évolution esthétique des quartiers et les urbanistes chargés de leur conception.

L'ÉMERGENCE DES TIERS ESPACES

Un nouveau défi également pour l'élaboration de cette « Ville du dehors », chère à Sonia Lavadhino, appelée à intégrer la diversité fonctionnelle des espaces bâtis de travail, l'horizontalité comme principe directeur d'organisation des objets et le souci de la proxémie, c'est-à-dire d'un l'espace extérieur qui facilite l'interaction entre les groupes humains.

Un quart seulement des déplacements journaliers concerne le travail. L'organisation des autres, relatifs à une même personne, se combine mal avec des distances importantes impliquant, en particulier, un changement de mode de mobilité.

Aussi, dans les villes à venir, l'optimisation de la mobilité individuelle dans la même journée deviendra majeure dans l'organisation urbaine des quartiers entre eux. Dès maintenant la « marchabilité » devient un critère d'appréciation du bâti par les performances de son proche environnement : quelle densité et diversité des services offerts à proximité, création d'un « score », incontournable pour l'évaluation immobilière dans les grandes villes américaines, qui mesure la qualité servicielle rencontrée à pied dans un temps donné. Les collectivités elles-mêmes développent des algorithmes permettant de mesurer la qualité de l'espace public proposé (good life score).

Le samedi apparaît, dès aujourd'hui, le jour référence pour apprécier le fonctionnement de cette ville future, car il mixe un maximum d'activités, dont le travail, l'école, les services publics et autres activités (shopping, sport, loisirs ou spectacles en particulier). Et cette moindre différenciation entre jour de semaine et jour de week-end qu'autorise la référence du samedi permet d'étudier la diversité d'activité, d'échange et de mobilité urbaine d'une journée type de la ville de demain.

Spatialement, l'enjeu, non seulement des nouveaux quartiers, mais de la réorganisation de la ville sur elle-même, c'est de lever les barrières qui ont pu se constituer entre les quartiers, les enclaver ou les spécifier, créant des logiques perverses d'intériorisation et limitant les accroches entre espaces contigus. La nouvelle ville doit surmonter le gap de l'infrastructure routière qui la segmente, pour la traiter comme une interface urbaine et un lieu transitionnel. Là encore, l'émergence des tiers lieux peut constituer une stratégie payante.

Par ailleurs l'émergence de la « silver économie » et l'activité des seniors peuvent aider au développement d'une ville plus « lisse », moins contrainte par la multiplication des obstacles et des situations handicapantes : Berlin annonce le déclassement de 530 kilomètres de routes pour en faire des voies piétonnes ou cyclables, les Basques de Vitoria-Gasteiz cherchent à consacrer une voie existante sur quatre seulement à la circulation automobile, après avoir fait de Bilbao un modèle de ville « marchable » où la création culturelle jalonne les cheminements.

C'est dans ces villes de l'horizontalité, de la diversité d'activités concomitantes, de l'interaction généralisée, des échanges humains, de la proximité relationnelle, des déplacements soft, de la « marchabilité », de la dislocation des outils immobiliers de production, de la multiplication des tiers lieux de service, que les immeubles tertiaires à venir doivent s'intégrer.

On voit, d'ailleurs, à travers tous ces enjeux, que la gouvernance urbaine, voire multi-communale a matière à se saisir de bien d'autres sujets que le développement économique et ses conséquences en matière de travail, d'emploi ou d'organisation de la mobilité infra et interrégionale. La problématique de la ville, en tant que territoire urbain dense attractif, offre à ses édiles bien d'autres défis que ceux posés par la révolution du travail en tant que tel.

Et si une gouvernance régionale, comme nous l'avons vu avec Xavier Bertrand, doit se projeter sur un territoire structuré davantage par les filières, les réseaux, les flux et les *hubs*, aux limites non totalement définies par l'espace physique, la gouvernance urbaine, en particulier celle des métropoles, aura à

1. Gérard Pinot : cofondateur de Génie des lieux.



se confronter avec la densité physique, la quantité extrême des flux engendrés dans un espace limité, la coexistence des groupes sociaux et l'inclusion, l'attractivité des lieux de vie et l'espace public, le métabolisme urbain, la multimodalité des déplacements, les échelles de leur vitesse et l'émergence d'un nouveau rapport à la nature...

Et, comme de coutume, on peut se demander quelles conséquences directes ou à court terme cela implique pour la forme urbaine et immobilière, le droit qui les régit et l'évolution du système financier qui en autorise la mise en œuvre.

ARCHITECTURE, DROIT, FINANCE : L'APPROCHE D'UN MONDE NOUVEAU

Le travail engagé depuis une décennie sur ces questions par le *stream lab*, au sein de l'atelier d'architectes Philippe Chiambaretta¹, apporte quelques indications riches d'enseignements sur ces sujets de l'évolution de l'architecture et du métier d'architecte proprement dit. Un film réalisé en 2017 pour la biennale d'architecture de Lyon montre que ces réflexions d'ensemble débouchent sur une transversalité du regard et une plus grande diversité d'apports de la part des partenaires concernés par l'élaboration du projet urbain. Il n'est qu'à noter la diversité des intervenants dans le film : du philosophe ou de l'anthropologue au chercheur en matériaux innovants ou au jardinier. L'acte de conception s'inscrit dans une pluralité d'approche ou d'expertise relative à un nombre sans cesse croissant de disciplines.

En moins de vingt ans, les équipes de maîtrise d'œuvre, mises en concurrence sur des projets complexes, sont passées du rassemblement de deux à trois disciplines (architecte et ingénieur structure pour l'essentiel) à plus de dix, voire une quinzaine, exprimant tant l'approche sociologique d'ensemble, que la nécessaire information des habitants, l'inscription dans une histoire spécifique, la place dans l'économie circulaire du quartier ou l'accueil d'une initiative nouvelle d'agriculture urbaine.

Et, au-delà de cette élaboration collaborative du projet architectural, qui dépasse celle du programme classique, c'est un nouveau rôle qu'est amené à jouer l'architecte, non comme interprète d'un art spécifique, voire d'un talent particulier, mais bien comme chef d'orchestre d'une partition, à la fois pas totalement écrite par un maître d'ouvrage-compositeur, et pas totalement interprétée par le concertiste vedette qu'il pourrait se contenter d'être.

Et Guillaume Mangeot² de confirmer que dans l'évolution de son métier opérationnel, il a plus à

faire preuve d'une capacité d'intégration des problématiques spécifiques des divers intervenants, des talents professionnels d'un grand nombre d'acteurs, qu'à exprimer une problématique propre au seul domaine de la forme. Pour lui, l'évolution profonde de la société, et donc de la ville, a sonné le glas des « starchitectes » des années 1980 aux « gestes » créateurs, souvent moins inspirés par le programme technique proposé que par un discours ou une idéologie propre qu'ils avaient su faire partager par leur maîtrise d'ouvrage. Le « prince » a fait place à une expression plus complexe de la demande sociale, et mis fin par là à son dialogue privilégié avec l'« architecte ».

L'émergence d'une réelle maîtrise d'usage, encore intégrée à la maîtrise d'œuvre, explicite de plus en plus la vie du « contenant », le confort attendu, les interactions et l'interface avec la « Ville du dehors » comme objets premiers de la conception architecturale. La créativité de l'architecte s'exprime, désormais, à travers un travail plus intellectuel conçu comme élargissement du champ de réflexion et de liberté d'innovation, et non pas comme une restriction à ce qui relèverait de la pure liberté formelle : saisir le sens de ce qui est projeté et l'assumer dans toutes ses dimensions dans l'élaboration créative, plutôt que de traduire dans un brillant dessin le contenu défini de manière trop simpliste par d'autres. C'est une transformation profonde du métier, mais forcément aussi, in fine, de la forme générée.

Pour Frédéric Nouel³, l'accélération des bouleversements liés à la Société des urbains pose évidemment question dans un État de droit dont la tendance, pour ne pas dire l'objectif, est de fournir de la stabilité et de fixer des limites à ce qu'il est possible de faire.

Il note, cependant, quelques évolutions fondamentales dans le droit des territoires dans un pays de tradition jacobine au corpus juridique peu accueillant à la spécificité locale. Et c'est tout d'abord, même s'il n'y a pas totalement suppression de l'empilement des couches de gouvernance, l'abandon du principe de plénitude de juridiction pour le département et la région qui paraît en représenter l'avancée essentielle. Cela permet d'entrer, soit dans un système de subsidiarité et de répartition des responsabilités entre les instances territoriales, soit de condamner, à terme, certains niveaux qui ne pourront assumer économiquement leurs compétences même réduites.

La possibilité est d'ailleurs ouverte à des constructions mises en œuvre par la base, et la suppression de la compétence du département du Rhône sur le territoire du Grand Lyon en est une image quasi reproductible. L'émergence de douze zones urbaines pour les PLU⁴ au sein de la métropole du

1. Philippe Chiambaretta : architecte, fondateur de l'agence PCA STREAM.

2. Guillaume Mangeot : directeur d'agence, associé PCA-STREAM.

3. Frédéric Nouel : avocat associé au sein du cabinet Gide Loyrette Nouel.

4. PLU : plan local d'urbanisme.

Grand Paris, là où préexistaient 213 PLU, constitue également une étape importante, et le mouvement est désormais en marche dans ce territoire si complexe de l'Ile-de-France.

En matière immobilière, c'est l'évolution de la notion « d'affectation » des biens qui constitue le progrès le plus visible, en particulier en rendant poreuse la frontière entre l'habiter et le travailler (domiciliation possible de TPE au lieu de résidence, notion de services d'intérêt collectif compatible avec le logement dans un même immeuble, distorsion des notions de temps et de lieu selon l'activité exercée...).

La règle de droit essaie de « rattraper » les évolutions et de reconnaître des zones de « tolérance », de flexibilité propre à l'économie de partage (ou de répartition).

Mais, en matière de travail, Frédéric Nouel relève aussi l'exploitation abusive de la notion d'auto-entrepreneur, en particulier par rapport au salariat. Il existe un « angle mort » dans le droit, entre ce qui concerne l'auto-entrepreneuriat et le droit du travail salarié, hyper protégé et encadré. C'est l'algorithme, fonction abondamment utilisée par les plateformes et qui constitue une boîte noire, qui concentre l'inquiétude, car il permet de cacher nombre de dérogations au droit. Et c'est probablement un des défis à relever, en termes de compétence juridique, que de former des collaborateurs aptes à rentrer dans ces algorithmes pour en révéler les dérives et mieux clarifier le débat sur leur éventuel développement.

Mais c'est finalement sur le plan financier que les évolutions potentielles restent aujourd'hui encore sous-jacentes, tant les prérequis culturels et politiques sont prégnants.

Et d'abord, en matière générationnelle, car la démographie domine fortement, dans nos pays vieillissants, la structuration de la finance. L'orientation de l'épargne disponible et la nécessité de payer les retraites, dans un pays de faible renouvellement naturel des générations, déterminent le sens d'intermédiation du temps (ce qui est principalement le rôle que joue la finance). Résolument ancrée dans le passé, son orientation privilégie aujourd'hui le traitement de la dette sociale et la protection du patrimoine à transmettre. Le financement de la détention, en particulier, prime encore sur celui de l'usage.

Pourtant le changement progressif des comportements et la nécessité de travailler autrement doivent favoriser progressivement l'émergence d'une économie de l'usage, et donc, plus de l'abonnement temporaire que de l'achat définitif.

La dématérialisation et l'effet plateforme transforment progressivement le contexte, avec moins de

contrôle vertical et un centre du système plus flou, du fait d'un poids capitalistique plus faible et d'une gouvernance plus transversale. L'analyse des besoins fondamentaux revient au premier plan à l'encontre, parfois, des choix structurants portés par le politique. Les banques doivent se pérenniser en cultivant les liens affinitaires susceptibles d'être développés avec leur clientèle dépositaire (avec une prime au mutualisme). Quant à l'économie locale, bouleversée par les « applications » et l'initiative de chacun, elle tend à regimber face à des institutions centralisées aux processus très régulés.

La formation de la valeur qui, on l'a vu, est très liée à l'économie de l'opinion, et bientôt à l'intelligence artificielle, va orienter radicalement la gestion du risque pris par l'*asset manager*, en lui faisant assumer un paradoxe : concentrer son investissement sur le *mainstream* tout en se démarquant par quelques prises de risque qui traduisent sa spécificité ou sa compétence particulière.

Le cœur de l'investissement se renforcera sur les métropoles où la taille est un facteur d'augmentation du PIB, et où la richesse issue des rencontres aléatoires entre groupes sociaux et types d'activités différents est démultipliée. Sa nature n'est donc pas une question de smart city, mais de Cité apte à générer le bien vivre ensemble tout en assurant une sociologie marquée par la diversité des compétences et des activités.

Dans ce contexte, les clusters les plus efficaces seront privilégiés, et le Grand Paris, dans l'esprit et l'opinion mondiale, s'avère en mesure de se positionner en capitale de l'Europe, surtout avec l'impact du Brexit. Pour les *asset managers* et acteurs de la ville et de l'immobilier, cette perspective parisienne constitue, selon Xavier Lépine¹, le défi le plus extraordinaire qu'il y ait eu à relever depuis longtemps. Mais sa capacité d'épanouissement rapide relève d'une focalisation du financement sur l'usage et non sur la propriété des biens.

LE TRAVAIL ET SES ESPACES AU SEIN DE LA VILLE DE DEMAIN

Pour mettre en perspective l'ensemble de ces réflexions sur le travail et ses espaces au sein de la ville de demain, nous mettrons en exergue quelques idées forces.

Il apparaît tout d'abord que le sujet du travail est au cœur des bouleversements à venir, tant pour des raisons démographiques mondiales qui poussent sur le marché urbain de l'emploi des vagues impressionnantes de populations actives que le monde rural ne peut satisfaire, que du fait de nouvelles orientations

1. Xavier Lépine : président du directoire du Groupe La Française.



productives marquées par le souci du développement durable, la dématérialisation des échanges et la robotisation.

Il semble aussi que l'avenir restera inscrit dans un nouvel univers de type industriel, apte à porter une nouvelle croissance, marqué par une déconnexion de la production d'avec des lieux dominants qui en concentreraient les facteurs, mais qui devra s'appuyer sur des lieux forts, aptes à assurer la logistique d'ensemble, gérer les processus d'assemblage et de diffusion, et permettre le financement de ce qui est produit.

La géographie économique n'est plus la traduction de la répartition locale des facteurs physiques de production, mais de la capacité d'en maîtriser la conception, les flux d'échanges et la distribution.

C'est l'essence du phénomène de **métropolisation** qui sous-tend la constitution de puissantes entités urbaines, aptes à maîtriser les grandes quantités, à inventer une logistique sophistiquée, mais aussi à pérenniser un niveau d'innovation important au sein d'une économie dépendante de la rencontre des savoirs et de la rapidité des échanges.

Ce nouvel univers industriel, confronté au besoin d'économiser les ressources et d'assurer un développement durable, s'élabore en plus sur une moindre centralisation de la production énergétique, et se joue des frontières géographiques nationales ou régionales.

En cela il place les dirigeants régionaux dans une position d'interface entre un territoire physique délimité, objet premier de leurs soins, et un espace économique ouvert, organisé en **réseau**, où se nouent les relations déterminantes de la réussite économique.

Et dans les lieux urbains métropolisés cohabitent désormais un nombre important d'activités dont une production, qui n'est plus dominante, mais doit s'avérer apte à cohabiter harmonieusement avec les autres fonctions de l'économie résidentielle, en même temps qu'elle autorise l'inclusion des populations, parfois fragiles, qui viennent y construire leur avenir.

Car le temps passé au travail, au sein d'une population diversifiée, est devenu à la fois minoritaire et poreux avec celui consacré à « l'habiter » au sens large : abriter sa famille, se divertir, s'instruire, faire du sport, consommer, participer à la vie publique...

La ville doit permettre cette coexistence sans accroc d'activités séquentielles multiples qui touchent, chaque jour, chaque individu et, globalement, l'ensemble des couches de la population dont les besoins diffèrent selon l'âge, le type d'activité, le mode de vie, voire le comportement communautaire. C'est une ville de la mobilité et de la fluidité qui

nécessite, en particulier, une efficace politique des transports collectifs.

C'est le prix à payer pour conserver une **attractivité** concurrentielle par rapport aux autres Cités et pour séduire les « classes créatives », cibles clés et exigeantes de la ville de demain.

C'est donc une multi-activité quasi généralisée qu'il s'agit de gérer dans l'espace et dans le temps : le télétravail à domicile, l'émergence des tiers lieux pour limiter les temps de déplacement, mais aussi démultiplier les échanges, l'organisation en quartiers multifonctionnels marchables, la polymodalité des transports, l'aménagement de l'espace de proximité autour des lieux de travail en constituent les axes pour élaborer une nouvelle structure urbaine.

Mais derrière cette organisation urbaine de la multi-activité, c'est celle du bouleversement de la relation à l'entreprise qui se dessine avec une réduction du travail salarié, l'organisation de relations sociales plus souples, basées sur la confiance (auto-entrepreneuriat, contrat de projets, management bienveillant) et un plus grand séquençage de la vie professionnelle de chacun.

Cela pose évidemment la question des objets immobiliers censés accueillir la nouvelle force de production dans ces villes de demain.

Le stockage vertical de lieux de travail tertiaire, qui se résumerait à une table, une chaise et une connexion, n'est plus de mise dans les métropoles qui devront accueillir, en particulier, les classes « créatives », très mobiles et désireuses de rencontres enrichissantes pour stimuler l'innovation.

C'est bien d'une **dislocation** partielle de la réponse immobilière qu'il s'agit entre l'utilisation de l'espace privé des salariés, le maintien d'immeubles nécessaires à exprimer la réalité de l'entreprise, des immeubles de production aux caractéristiques profondément renouvelées par la révolution numérique, la réactivité et la sollicitation, l'émergence des tiers lieux susceptibles d'accueillir une nouvelle forme de travail fondée sur l'échange.

Et cette dislocation, désormais au cœur des préoccupations des chefs d'entreprise, impose aussi aux gouvernants de la ville l'aménagement de nouveaux **tiers espaces**, nouvelles figures de l'espace public, imaginés à l'aune de la marche et du rapport à la nature, au plaisir renouvelé dans l'usage et l'appropriation, l'accessibilité et la convivialité.

L'émergence de tiers lieux de production, comme celle des tiers espaces publics, constituera donc une dimension majeure dans la conception de la Cité, marquée par le souci de l'échange entre groupes sociaux et l'accès à une mixité de divers services publics ou privés.

La dislocation immobilière donnera aussi à l'immobilier institutionnel un rôle de réaffirmation de la fonction entrepreneuriale, centrée sur l'échange productif dans des espaces adaptables et technologiquement sophistiqués. Il jouera un rôle identitaire pour l'entreprise, à l'enjeu architectural d'importance ; il sera le siège des événements qui marquent la vie de la communauté de travail qui s'y trouvera ainsi célébrée. Il permettra enfin l'ouverture à la ville, en accueillant des startups à la fréquentation toujours utile et en intégrant des services ouverts sur la ville.

En tant qu'outil de production, il exprimera une nouvelle forme de travail, à l'instar de ces immeubles « apprenants », développés pour les universités modernes, privilégiant les plateaux modulables aux

« amphis » consacrés à la délivrance d'un savoir abouti et figé. Il traduira l'**agilité** de l'organisation entrepreneuriale et privilégiera un aménagement intérieur évolutif aux cloisonnements intelligents, car technologiquement connectés. Il s'inscrira, à la fois dans le temps court par sa capacité à accompagner le travail du moment et, dans le temps long, en autorisant un changement de sa destination, l'intégration des technologies du futur, l'hybridité des usages, voire une possible reconversion.

L'espace tertiaire devient ainsi un outil au service de la conception, de l'échange d'idées, de l'innovation en mode projet, de l'ouverture sur la ville. Il est l'outil spatial d'un travail créatif et d'un management moderne fondé sur l'encouragement de l'autonomie et l'accueil des initiatives individuelles. ▲

réflexions

LA REVUE
DE L'IEIF

IMMOBILIÈRES

N°83 - 1^{er} TRIMESTRE 2018

ISSN 1244-0442

Au numéro 55 € TTC

Abonnement (4 n°s) 190 € TTC

À PROPOS DE L'IEIF

L'IEIF, centre de recherche indépendant, est le lieu privilégié d'échanges et de réflexions pour les professionnels de l'immobilier et de l'investissement.

Sa mission est de fournir de l'information, des analyses et des prévisions, et d'être un incubateur d'idées.

www.ieif.fr



INSTITUT
DE L'ÉPARGNE
IMMOBILIÈRE
& FONCIÈRE

23, bd Poissonnière - 75002 Paris

Tél. : 01 44 82 63 63

Fax : 01 44 82 63 64

info@ieif.fr