



Groupe d'Etude International sur les Stratégies Territoriales et l'Economie Locale

Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie
Ministère de l'Egalité des Territoires et du Logement

DGALN / Plan Urbanisme Construction Architecture

Programme de recherche :
Localisation des activités économiques et développement durable des territoires

L'inscription spatiale des fonctions des entreprises
face au développement durable
Le cas de l'Ile-de-France

Rapport final

Deborah Boico
Rémi Barré

Avec la contribution de Guy Loinger[†]

Juin 2012

Marché à procédure adaptée n°1500819379 (D10-19) du 16/12/10
et avenant n°1 du 29 avril 2011

Cette recherche a été conçue et réalisée dans une première phase par Guy Loinger, assisté par Eva Jordan.

Après la disparition de Guy Loinger le 11 février 2012, le travail a été repris par Deborah Boico et Rémi Barré. Ils dédient cette recherche à la mémoire de Guy Loinger, leur collègue et ami.

SOMMAIRE

Introduction	6
Résumé.....	7
Première partie – Hypothèses et méthodologie	9
A. Hypothèses générales.....	10
1. Métropole et économie	10
1.1. Globalisation et mutation du système organisationnel intra-firme	10
1.2. Externalisation : des « nébuleuses » d'activités	10
1.3. Spécialisations et déploiements fonctionnels	11
2. Dynamiques intra-métropolitaines et développement durable.....	13
2.1. L'articulation entre les processus de relocalisation et la ressource humaine	13
2.2. Le rôle croissant des tiers-acteurs dans le jeu relationnel entreprises-territoires	14
2.3. Une éthique du développement durable par acteur et par projet.....	15
3. Conclusion et perspectives.....	16
B. Méthodologie	17
1. Les enjeux d'une étude qualitative.....	17
2. L'enquête	18
2.1. Constitution de l'échantillon.....	18
2.2. Méthodologie de l'enquête	18
a) Entretiens pré-enquête (juin-décembre 2011).....	18
b) Entretiens semi-directifs (janvier-juin 2012).....	19
C. Démarche d'ensemble	21
Seconde partie - Les déterminants de localisation	23
A. Diminution des coûts et recherche de flexibilité	24
1. L'immobilier comme actif	24
1.1. Une prise de conscience.....	24
1.1. Des actions à court terme : la recherche de liquidités	24
1.2. Rationalisation des surfaces et primauté du ratio d'occupation.....	26
1.3. Circuits de décision, modèle top-down et enjeux locaux	27
2. Un maître-mot, la flexibilité	28
2.1. Cycles immobiliers et prévision d'effectifs	28
2.2. Retour sur l'externalisation.....	29
a) Une tendance généralisée.....	29
b) Perspectives	30
c) Le développement de centres d'affaires.....	31
B. Evolution des facteurs d'inscription spatiale.....	31
1. Un arbitrage : déploiement sélectif versus regroupement.....	31
1.1. Une division par fonctions héritée	31
1.2. La tendance forte au regroupement	32
1.3. La recherche de synergies.....	33
2. Les critères d'implantation.....	34
2.1. Foncier.....	34
2.2. Accessibilité.....	34
2.3. Visibilité et image	36

C. Vers un développement durable « privé » ?	37
1. Performance environnementale : discours, pratiques, temporalités	38
1.1. Immeubles verts: des règles au marché	38
1.2. Performances énergétiques et parc existant, une équation irrésolue	40
2. Le développement durable inscrit dans une « culture d'entreprise »	42
2.1. Implantation campus et offre de services	42
2.2. Aménagement des espaces et promotion du collectif	44
3. Quelle prise en compte de l'environnement urbain ?	45
4. Synthèse : la durabilité à l'échelle de l'entreprise	47
Troisième partie – Externalités et territoires	49
A. Implications spatiales et enjeux du travail nomade	50
1. Un rapport au territoire fragilisé	50
1.1. Des logiques en tension	50
a) Rappel quantitatif	50
b) Dynamiques d'évolution	50
c) Des territoires hiérarchisés	52
1.2. Le territoire dans la stratégie de l'entreprise	53
a) Ancrage territorial	53
b) Processus d'acculturation	53
2. Le travail nomade, un levier à saisir ?	55
2.1. L'essor du télétravail dans les grands groupes	55
a) Pratiques	55
b) Le risque d'un déploiement non contrôlé	57
2.2. Le développement d'une offre de télécentres	58
a) L'enjeu pour les territoires périurbains	58
b) Une brèche importante pour les professionnels de l'immobilier	59
c) Le rôle déterminant de l'action publique	60
B. Tensions provoquées par les stratégies des grands groupes	61
1. Des externalités négatives	62
1.1. Le personnel : défaut d'accessibilité et « risque social »	62
1.2. Les riverains : absence de porosité et paupérisation du commerce local	63
2. Tensions et perspectives	64
2.1. Les métamorphoses de l'immobilier : vers un cadre spatial désincarné ?	64
2.2. L'opportunité de renouvellement urbain	65
2.3. Du mutable au durable, l'émergence d'une ville flexible	66
C. Entre incitation et médiation, l'action publique	67
1. L'implication des collectivités territoriales	67
1.1. Spécifier des stratégies en faveur de l'ancrage territorial	68
a) Coupler innovation et immobilier	68
b) Illustration sectorielle: le cas de la santé	69
d) Illustration territoriale : du Landy-France au Cluster de la Création	70
1.2. Intégrer les activités à la ville	71
a) Associer commerces et services locaux	71
b) Intégrer les aspects de morphologie urbaine	71
2. Vers un changement de paradigme	73
2.1. Un élargissement de la focale environnementale en faveur de l'urbain	73
2.2. Le rôle central de l'action publique dans le processus d'apprentissage collectif	73
2.3. Le développement durable comme cadre de l'action publique	74
Conclusion	76

Annexes.....	78
Trame du questionnaire.....	79
Liste des personnes rencontrées.....	81
Bibliographie.....	84
Sommaire du tome 2 (destiné au PUCA) - <i>Enquête : dossier des entretiens</i>	87

Introduction

Certaines grandes métropoles dites « villes globales » jouent un rôle éminent dans le pilotage des processus de la globalisation économique: elles constituent l'un des « terreau actif » de la mondialisation du fait de la qualité et de la variété des interactions possibles localement entre acteurs économiques, sociaux, culturels, scientifiques, technologiques et politiques. Cette combinaison d'atouts caractéristiques du système métropolitain s'avère décisive pour les entreprises qui s'y implantent et s'y développent. Au cœur des stratégies de développement économique, les processus de localisation des grands groupes modifient en substance les dynamiques intra-régionales.

Cette recherche vise à apporter un éclairage sur la nature des liens existants entre localisation des activités économiques et développement durable des territoires. Dans ce cadre, elle interroge les interactions entre les évolutions des modes d'organisations internes des firmes et leur rapport à l'espace. La compréhension des facteurs d'inscription spatiale laisse apparaître le degré d'intégration par les entreprises des thématiques issues du développement durable. Tendance de fond et signaux faibles accréditent une série d'hypothèses quant aux impacts issus de cette agrégation entre choix de localisation, pratiques immobilières et contexte socio-culturel modifiant les comportements des entreprises d'une métropole globale telle que l'Ile-de-France.

Sans se substituer aux travaux sur les localisations des activités économiques, il s'agit de mettre en perspective une réflexion croisée dans un contexte où le développement durable s'impose comme un impératif pour les territoires, en l'occurrence urbains. Au-delà de la dimension environnementale, comment l'organisation de l'espace s'avère-t-il contributif à l'émergence d'une métropole durable ?

Dans ce cadre, les conséquences des stratégies des utilisateurs de l'immobilier d'entreprise permettent d'envisager de possibles points d'équilibre visant au développement d'un écosystème intégré, de même qu'elles mettent en exergue des facteurs de tension entre les différents acteurs de la métropole. Quelles capacités ont les territoires à s'adapter à ces évolutions et dans quelle mesure les acteurs publics sont-ils susceptibles de construire des politiques aptes à rendre convergentes des préoccupations plurielles, dans leurs objectifs comme dans leurs horizons ?

Dans un premier temps le cadre théorique général de l'étude sera défini afin de hiérarchiser les différents questionnements auxquels cette recherche se propose de répondre. Nous évoquerons ensuite l'ensemble des déterminants présidant aux choix de localisation des entreprises : diminution des coûts, mais également variable spatiale et prise en considération des thématiques du développement durable au sein des stratégies immobilières. A la lumière de ces constats, les dynamiques des territoires seront interrogées pour déterminer, à partir des modalités de localisation des activités, les implications générées et les opportunités offertes en matière de développement durable urbain et régional.

Résumé

Cette recherche vise à apporter un éclairage sur la nature des liens existants entre localisation des activités économiques et développement durable des territoires. Dans ce cadre, elle interroge les interactions entre les évolutions des modes d'organisations internes des firmes et leur rapport à l'espace.

Le développement durable est essentiellement l'expression d'une recherche en points d'équilibres entre une multitude d'acteurs partenaires d'un processus collectif. La notion appliquée au milieu urbain métropolitain implique de poser les enjeux dans la durée, dans l'espace et dans le pilotage de la décision publique, afin de répondre aux exigences le plus souvent contradictoires entre les acteurs économiques, sociétaux et institutionnels.

L'étude réinterroge, à partir de données qualitatives, les processus de décisions d'inscription spatiale de grandes entreprises tertiaires, considérant le rôle clé de ces acteurs sur l'immobilier d'entreprise francilien. Sans se substituer à des démarches quantitatives, l'analyse qualitative d'éléments circonstanciés permet d'identifier les stratégies des acteurs économiques et de faire état des évolutions récentes en marge des dispositifs de statistiques lourds. Ainsi, les entretiens permettent de déterminer un cadre global d'action et de détecter des signaux faibles, générateurs potentiels d'inflexion des stratégies. La double analyse de l'appropriation du développement durable par les entreprises et de la mesure des impacts territoriaux permet de mieux comprendre les interactions pour envisager les perspectives d'évolutions.

Ainsi, en agrégeant le discours des acteurs et en déplaçant le curseur pour différencier les échelles, cette recherche aborde les stratégies de localisation et de gestion immobilière des entreprises en contextualisant leur capacité à prendre en compte les enjeux de développement durable, pour déterminer en retour l'impact de ces localisations sur le développement durable métropolitain, dans une logique systémique.

Quels sont les facteurs de localisation-relocalisation des entreprises ? Dans un premier temps, les déterminants évoqués permettent de hiérarchiser les critères d'implantation et d'appréhender leurs évolutions. Mieux comprendre les logiques de fonctionnement et d'adaptation des formes d'organisation internes permet également de mesurer l'insertion d'entreprises à fort marquage de tertiaire directionnel dans le système métropolitain. Aux côtés des forces d'agglomération, les impératifs de rationalisation des coûts d'implantation semblent de plus en plus prégnants sur les facteurs de localisation intra-métropolitaine. Ainsi, en parallèle des intentions stratégiques des firmes, les pratiques de relocalisation, faisant intervenir marché et professionnels de l'immobilier, mettent en lumière un arbitrage tendu entre le souhaitable et le possible. Au regard de finances souvent fragilisées et de modalités de contrôle plus importantes, des ajustements visent à réconcilier stratégies internes et nature des implantations. A ce stade l'entreprise adopte une série de mesures alimentées par des objectifs de « développement durable » afin de concilier productivité, bien-être des salariés et responsabilité environnementale.

La prise en compte du facteur environnemental à l'échelle du bâtiment est réelle et semble durablement inscrite dans les choix de l'entreprise, même si les mises en pratiques varient et sont freinées par la crise économique. En outre, l'immobilier joue un rôle fort dans l'identité du groupe. Par le rapprochement physique des équipes, il facilite le processus d'intégration à l'occasion de fusions. Il contribue à la création d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Dans cette légitimation, le développement durable apparaît comme un liant potentiel. Intégré, internalisé, « privatisé », ses contours sont redéfinis pour renforcer la « culture d'entreprise ».

Entre action volontaire et ambition des pouvoirs publics, dans quelle mesure les stratégies qui se mettent progressivement en place interagissent-elles avec les territoires ? Les implications de ces « comportements » sont questionnées à travers le biais du spatial. Une nouvelle hiérarchie territoriale, plus polarisée, se substitue aux articulations fondées sur des segmentations fonctionnelles. La centralité parisienne se dilate et s'étend, la ceinture périphérique devenant quartier d'affaire. La confrontation de l'échelle locale et de l'échelle méso francilienne amorce la dialectique entre capacité d'appropriation des entreprises et aptitude des territoires franciliens à dialoguer avec des évolutions qui ne répondent pas de facto aux enjeux d'un développement durable « collectif ».

La sphère de la recherche en économie territoriale associe très largement firmes globalisées et ancrage territorial des activités. Néanmoins, le regroupement d'une partie croissante des fonctions des grands groupes en un seul site, véritable consensus pour ajuster les dépenses et accroître la productivité des salariés tout en s'insérant dans la logique du Grenelle, présente le risque de fragiliser l'insertion, y compris productive, dans le micro-local.

De fait, on ne peut que constater les tensions générées par les processus de relocalisation massive de certaines familles d'activités, qui n'intègrent le facteur salarial –dans sa globalité du moins– qu'à la marge. Cette forme contrainte du dialogue social lors d'une mobilité n'incite pas à apaiser les relations aux territoires. L'augmentation des emprises foncières et l'application des principes d'un développement durable « privé » entraînent une rupture avec l'espace et avec une population locale qui ne profite pas de l'attractivité et du dynamisme économique de son territoire. Les entreprises élaborent des politiques de développement durable qu'elles appliquent au sein de leur nouveau site d'implantation (niveaux d'accréditation, labels, offre de service aux salariés...), mais qui conduisent de fait à générer une coupure vis-à-vis de l'environnement immédiat.

Des qualités du quartier on évolue vers la recherche des performances techniques et servicielles incarnées par l'immeuble. Véritable opportunité pour la reconversion de friches urbaines, cette logique permet au marché de mettre à disposition des entreprises un panel plus important de sites. Mais elle a également pour corollaire d'augmenter la désaffection vis-à-vis du parc existant voir d'inciter aux démolitions massives quand l'économie globale du projet le permet.

En d'autres termes le développement durable, dans son acception telle que définie par le corpus normatif, ne déconnecte-t-il pas précisément l'entreprise du territoire ? A défaut d'être anticipées par les politiques publiques, ces externalités pourraient fragiliser les dynamiques enclenchées.

Première partie – Objectifs de la recherche

A. Hypothèses générales

1. Métropole et économie

1.1. Globalisation et mutation du système organisationnel intra-firme

La globalisation de l'économie, avec la mondialisation des systèmes productifs, le déplacement des centres de gravité des marchés porteurs, la banalisation des systèmes de communication et d'information à distance, les processus de « dé-ancrage » des activités, entraîne un processus de transformation rapide des systèmes organisationnels internes des entreprises, phénomène qui se traduit dans les modes de localisation des entreprises et de leurs unités fonctionnelles. Ainsi, on observe une reconfiguration assez profonde de l'articulation entre les fonctions « centrales » et les fonctions « périphériques ».

Dans la première catégorie on trouve les fonctions de pilotage et de management stratégique et les fonctions relais comme la RDI (Recherche Développement Innovation) ou les stratégies de commercialisation. Dans la seconde catégorie on trouve des fonctions de services (maintenance des produits, suivi de la clientèle, etc.) et des fonctions productives. Les activités productives « physiques », qui se détachent des fonctions immatérielles de conception, de pilotage et de suivi du marché, s'externalisent en entités plus ou moins autonomes.

1.2. Externalisation : des « nébuleuses » d'activités

Il existe une forte tendance à l'externalisation d'un grand nombre de fonctions servicielles associées aux fonctions dites centrales, soit annexes (comme la maintenance des équipements), soit trop spécialisées pour rester en tant que telle dans les organigrammes des fonctions centrales (allant de la comptabilité à la logistique de marchés finaux de proximité). De nombreuses fonctions n'appartenant pas au métier de base des firmes, à moindre valeur ajoutée, sont externalisées. Ces processus d'externalisation sont à l'origine de formation de « nébuleuses » organisationnelles qui accompagnent les activités centrales à finalités stratégiques ou induites de celles-ci.

Ces nébuleuses accompagnent les fonctions de pilotage de chaque entreprise majeure sous une forme « intuitu personae », dans une relation personnelle et spécifique à telle ou telle entreprise, mais elles ne sont pas dépendantes d'une entreprise en particulier (ou rarement). Elles s'inscrivent dans des réseaux formels et informels en interaction avec différentes entreprises majeures tout en étant autonomes par rapport à chacune d'elles. Ces entreprises de services d'accompagnement sont de tailles variées et constituent des réseaux professionnels denses qui gravitent autour des entreprises majeures.

Au sens propre du terme elles constituent un « tissu » d'entreprises qui incite les grands groupes à une certaine « fidélité » territoriale et dont les grandes métropoles en constituent l'archétype. Cependant ces grands groupes conservent habituellement une certaine flexibilité organisationnelle (qui fait partie intégrante de l'activité stratégique de l'entreprise). Ils sont ainsi en mesure de reformuler et d'adapter leur mode d'organisation interne, et notamment de déplacer physiquement

certaines fonctions, de les détacher de leur « moule » initial. Il en résulte que si différentes entreprises majeures font de même dans une période de temps donnée, la « nébuleuse » d'entreprises de services qui les accompagne en est forcément impactée.

C'est justement pour réduire le risque de « sortie » brutale d'un groupe d'entreprises majeures ou de certains fonctions d'entreprises majeures hors du cadre spatial d'origine que la tendance est à la constitution de grappes métropolitaines d'activités en services aux entreprises (pas nécessairement sous une forme consciente ou raisonnée), dans une sorte d'intérêt commun partagé qui articule en un jeu dialectique les « majors » à la « nébuleuse ».

1.3. Spécialisations et déploiements fonctionnels

En outre, cette interdépendance se traduit par le fait que le détachement fonctionnel de certaines fonctions stratégiques des « majors » se produit la plupart du temps à l'intérieur d'un espace métropolitain donné. C'est ainsi que l'on observe que certains sites sont réaménagés, vendus ou conservés, mais pour des usages différents, au profit de relocalisations-réorganisations en faveur de nouveaux espaces situés dans la même zone métropolitaine. En d'autres termes on déplace un pion sur l'échiquier local sans forcément modifier en substance la structure générale.

Cette dissociation fonctionnelle spatialisée ne se limite néanmoins pas aux espaces intra-métropolitains (à l'intérieur d'une région métropolitaine donnée). En effet on observe de plus en plus souvent des transferts de fonctions stratégiques internes à une firme multinationale d'une métropole à une autre métropole située, i. soit dans le même espace « régional » (au sens continental du terme), se traduisant alors par des formes de coopération intra-firme et inter-régions métropolitaines notamment au sein l'espace européen, ii. soit d'une « région continentale » à une autre « région continentale » (Extrême-Orient, Asie du Sud Est, etc.) dans une approche globale mondialisée. Dans une telle configuration, l'entité délocalisée d'une multinationale aura un pouvoir de spécialisation affiché dans son domaine pouvant aller jusqu'à l'exercice d'une responsabilité partagée sur les départements du cœur du dispositif. Une mutualisation de moyens et de ressources en résulte, qui transcende les catégories spatiales habituelles (avec un effacement relatif de la notion de centre et de périphérie).

Ce nomadisme de certaines fonctions d'entreprise réinterroge l'espace assiette et les paramètres entrant en ligne de compte dans les prises de décision, comme le coût du foncier, le rapport entre la valeur ajoutée du service et le prix de l'immobilier. De tels choix stratégiques impliquent une détermination de la « valeur » de la fonction dans la chaîne de valeur générale de la firme, ce qui est d'autant plus aisé que la fonction est autonomisée comme centre de profit.

Existe-t-il un tropisme à la localisation des fonctions-clés des entreprises par rapport à certains profils de territoires ? Ou la localisation des entreprises obéit-elle à d'autres critères ? Un critère pertinent alternatif pourrait être basé sur une logique de filière économique amont-aval. On aurait ainsi des territoires spécialisés dans la construction automobile, ou dans l'aéronautique, ou dans le secteur pharmaceutique. Dans cette logique amont-aval, serait représenté l'ensemble des fonctions allant du management stratégique jusqu'à la fabrication. L'hypothèse d'une organisation amont-aval spatialisée complète est bien évidemment très faible dans le contexte de la globalisation des

systèmes productifs. Il est clair que la globalisation a fait voler en éclat ce mode d'organisation manufacturier caractéristique du 19^{ème} siècle. En revanche, il existe des raisons de penser que des segments d'organisation de systèmes productifs manifestent des « préférences de localisation ». Les logiques de grappes d'entreprises et clusters thématiques en témoignent, car ils sont à l'origine d'économies de coûts de transaction basés sur des réseaux de proximité à la fois relationnelle et géographiques. Les pôles de compétitivité représentent, dans le champ des STI (sciences technologies innovation) ce tropisme (image, matériaux, santé, électronique..). Mais ces grappes technologiques sont davantage transversales (horizontales) que verticales par filières d'activités.

On peut se demander s'il n'existe pas en fait deux modes de localisation préférentielle :

- d'une part par fonction technique de gestion de systèmes dans la mouvance des groupes, notamment la fonction de gestion administrative de la clientèle, la fonction de maintenance technologique à distance, la fonction de marketing, la fonction de management stratégique...
- d'autre part, par segment et fractionnement de filières technologique (santé, aéronautique, image, matériaux..) sur des segments productifs assez fins, regroupés en pôles technologiques incluant des activités de recherche technologique dans des domaines spécifiques.

Ces deux modes de localisation, soit par affinité fonctionnelle, soit par affiliation technologique représenteraient les deux modes majeurs de spatialisation par plaque d'activités dans les métropoles globales.

Selon les situations métropolitaines, les héritages technico-industriels, c'est plutôt l'une ou l'autre des formes d'organisation « productives » qui domine. Dans le cas de l'Ile-de-France, les traces des filières industrielles sont nombreuses. Cependant, les recompositions sont rapides, et vont dans le sens d'une segmentation verticale et horizontale sur les segments à haute valeur ajoutée et à haute intensité en matière grise. Les autres segments de filières sont transférés sur des métropoles spécialisées en France ou dans le reste du monde. Par ailleurs, la segmentation fonctionnelle dans le champ organisationnel se développe extrêmement rapidement, à l'origine de métiers spécialisés dans le champ des organisations, eux-mêmes entourés d'une myriade de fonctions relais externalisées et regroupées sous l'appellation de services aux entreprises.

Finalement, on voit émerger dans le cas francilien une figure originale, pas forcément très courante parmi les grandes métropoles à vocation globalisante, à savoir un hybride entre d'une part des clusters technologiques basés sur des fragments résiduels de filières industrielles dynamisés par des polarisations technologiques transversales, et de l'autre des segmentations fonctionnelles de type fonctions managériales ou back office. Cet hybride est probablement l'une des spécificités majeure de l'espace économique francilien, et représente en soi un atout induisant des dynamiques spécifiques et originales, notamment dans le champ de la ville dite créative

Cette hypothèse induit une double problématique de spatialisation. La durabilité économique spatialisée métropolitaine consisterait alors à trouver les bonnes articulations entre les deux modes, le mode fonctionnel et le mode par segment technologique de filière d'activité. Certains territoires bénéficieraient d'une vocation à la spécialisation fonctionnelle, d'autres d'une vocation à la spécialisation par logique de segments de filières, eux-mêmes centrés sur des « cœurs de filières » focalisés sur une activité de recherche technologique. Enfin, un troisième type de territoires

métropolitains traduirait une sorte de mixité entre les deux formes. Une politique d'aménagement qui valoriserait ces agrégations fonctionnelle et organisationnelle localisées pourrait probablement contribuer à l'élévation du niveau de compétitivité de la métropole francilienne (tout en réduisant les formes de désutilités urbanistiques associées à l'effet de taille d'une métropole d'une douzaine de millions d'habitants).

2. Dynamiques intra-métropolitaines et développement durable

2.1. L'articulation entre les processus de relocalisation et la ressource humaine

La mobilité fonctionnelle intra-firme se heurte à la question de la gestion de la ressource humaine. S'agissant de grandes firmes qui gèrent des effectifs très importants, de l'ordre de plusieurs milliers de salariés, il s'agit d'une question clé. En effet, rien ne permet de dire a priori que la ressource humaine sera en situation de suivre le processus de délocalisation. Or la notion de durabilité renforce la nécessité d'articulation de trois variables-clés, à savoir : les lieux d'activité, les lieux de résidence du personnel et les systèmes de transport permettant de relier les deux bases.

Le mode de relation entre une entreprise (en tant que système de décision) et son personnel est le résultat d'un équilibre souvent fragile. Le transfert d'une activité sur un autre site, y compris à l'intérieur d'une même région métropolitaine, et a fortiori quand ce transfert a lieu au profit d'une autre région métropolitaine, n'est pas sans conséquence sur les choix de trajectoires professionnelles de ses membres. La rupture du lien salarial peut en être la conséquence, sur un mode souvent subi par le personnel, et parfois souhaité par l'entreprise. L'espace devient une variable d'ajustement par rapport à des choix stratégiques de firmes visant implicitement à se séparer d'une partie des effectifs pour diverses raisons : rentabilité financière, niveau de compétence en cas de changement de paradigme technologique, choix en faveur d'une externalisation d'une fonction, changement de mode de spécialisation fonctionnelle de la firme suite à une reconfiguration partielle ou globale dans le cadre d'une restructuration financière.

Dans ce genre de situation, l'enjeu de la spatialisation représente un facteur majeur, bien que souvent dissimulé, de la transformation du lien entre la firme et son personnel. La question du durable ou du non-durable spatialisé est directement en prise avec le cœur de stratégie de l'entreprise. L'espace est en quelque sorte instrumentalisé, devenant levier de positionnement stratégique pour la firme ; il participe à la capacité d'une entreprise à se maintenir en vie dans les jeux de la globalisation.

A l'inverse, d'autres situations manifestent une recherche en optimisation du fonctionnement interne de la firme. De ce point de vue, il n'est pas dans l'intérêt d'une entreprise d'épuiser son personnel dans les transports en commun et de réduire les performances économiques, la productivité du travail de ses salariés. Les entreprises sont conscientes des effets pervers engendrés par les systèmes métropolitains exprimés en termes de désutilités fonctionnelles ; l'avantage de la grande métropole (au sens où elle minimise les coûts de transaction inter-firmes et les risques de pertes d'emplois pour les actifs) est également un facteur de désutilité sociale du point de vue de l'organisation de la vie quotidienne des salariés. D'où une recherche en adéquation entre la variable « organisation stratégique » de la firme et la variable « bien-être et conditions de travail » qui inclut

la question de l'hors-travail. Les technologies de l'information et de la communication aidant, il devient possible pour ces entreprises d'adopter des stratégies gagnant-gagnant, à la fois par rapport à leurs intérêts fondamentaux et à la satisfaction de leur personnel dans l'espace de la vie quotidienne. Dans une société dans laquelle les fonctions immatérielles prennent une importance croissante, la qualité du lien interpersonnel dans le travail est perçue comme une question importante et non pas comme marginale.

La condition d'une réelle prise en considération de ce facteur dans la détermination pratique de choix de localisation implique, de la part des entreprises -et notamment des entreprises majeures (grands groupes, filiales de groupes..)- que « l'offre » d'infrastructures soit à la hauteur de la demande, par rapport à une échelle donnée d'organisation de l'espace. Il convient alors que le système d'organisation territoriale soit compatible avec les attentes supposées. Si le socle le permet, la réallocation des fonctions dans l'espace en fonction d'un critère de durabilité est possible. Le développement durable est à cet égard l'expression d'une recherche complexe en compromis entre des aspirations contradictoires, mais avec des scènes de négociation possibles entre différents partenaires.

2.2. Le rôle croissant des tiers-acteurs dans le jeu relationnel entreprises-territoires

La recherche d'une adéquation entre les intérêts des entreprises (en tant qu'usagers de l'espace) et celui des collectivités en charge des projets se heurte au fait qu'entre les deux catégories d'acteurs intervient un tiers-acteur, à savoir le couple promoteur immobilier / système financier sous-jacent à la création de la base immobilière spatialisée. Ces acteurs prennent une importance croissante qui s'incarne par l'autonomisation de la sphère de la « fabrication » de l'espace à finalité économique. L'immeuble est devenu un produit en tant que tel, déconnecté des secteurs économiques utilisateurs.

Entre capitalisme financier sauvage et acteurs économiques fonciers et immobiliers conscients des enjeux collectifs il y a sans doute toute une palette de situation, d'autant plus que dans ce domaine n'interviennent pas que les capitaux spéculatifs des fonds de pension anglo-saxons, mais bien une pluralité d'acteurs, dont des opérateurs publics, des collectivités locales, des gestionnaires de parc d'activités.

Cette nébuleuse foncière-immobilière, qui est composée d'acteurs dont les stratégies sont très variées, sinon contradictoires, crée un « champ de force » en tant que tel. Ce « champ de force » est lui-même sous influence de pressions contradictoires, à l'intersection de trois facteurs : les besoins fonctionnels des entreprises, les souhaits des collectivités locales censées relayer les aspirations de la société civile locale (la gouvernance locale) et leurs propres intérêts financiers et techniques (recherche de rentabilité maximale).

Il résulte une imbrication complexe entre les logiques « de base » à savoir les comportements des entreprises, les majors comme la myriade d'entreprises de services qui gravitent autour, la tendance à une mobilité croissante dans l'espace métropolitain en vue d'une meilleure affectation des ressources, la capacité plus ou moins grande de ces entreprises à articuler leurs aspirations stratégiques à celles de leur personnel (qui renvoie à une problématique de « culture d'entreprise »)

et l'existence d'un tiers secteur qui prend une importance croissante, dont on ne connaît pas toujours les ressorts profonds et dont le centre de gravité est la financiarisation accélérée de la production de l'espace foncier en milieu urbain. Quelle est la place que ce système accorde à la question du développement durable métropolitain ?

2.3. Une éthique du développement durable par acteur et par projet

Appliqué au territoire, le développement durable recouvre des champs diversifiés. Les dimensions économiques, sociales et environnementales interrogent des thématiques en constante interaction : taille de la ville (étalement), consommation d'espace au sol, densité, coût du foncier, cadre de vie, maillage, paysage, etc. Ces items forment une pluralité d'écosystèmes qui s'agrègent pour composer l'échelle régionale. Difficile à saisir dans le jeu d'échelles et complexe à appréhender en pleine impartialité, le développement durable présente une forte dimension heuristique et, détaché du champ idéologique, se traduit par une absence de consensus.

En revanche, évoquant la sphère de la durabilité avec une focale urbaine, la présente étude prend pour postulat d'investiguer plus spécifiquement certains champs, en les questionnant à l'aune des impacts des stratégies de déploiement fonctionnel des activités tertiaires: pérennité et réversibilité des espaces (évolution versus déshérence), rôle de la forme urbaine dans la gestion économique et sociale, capacité de l'aménageur à faire converger initiative privée et stratégie urbaine locale. Quelles aménités sont-elles valorisées par les entreprises, ou valorisables par la puissance publique, au sein de l'espace francilien ?

La question des collectivités territoriales face à la montée en puissance des jeux d'acteurs économiques soit directs (les entreprises, les groupes) soit le plus souvent indirects (les professionnels de l'immobilier et les capitaux qui les sous-tendent (groupes bancaires, fonds de pension...) représente un enjeu majeur d'action collective du point de vue d'une élévation de la durabilité territoriale des localisations d'activités tertiaires.

Comment, dans ce contexte, accroître la capacité d'influence des acteurs institutionnels locaux ? Quelle est la place de l'acteur local qui dispose d'une latitude ténue compte tenu des intérêts économiques en jeu ?

Une des questions qui se pose est de savoir s'il existe une possible « réconciliation » pour dépasser les logiques de zoning ou de grandes « plaques » spécialisées (activités/résidentiel) ou si une intrication entre les fonctions fondamentales est susceptible de se faire à une échelle fine, voire très fine, au niveau du quartier ou de l'îlot, alors même qu'elle impacte les espaces métropolitains sur de nouvelles assiettes spatiales. Comment rendre possible une certaine respiration urbanistique, en « mixant » les fonctions de vie quotidienne résidentielles avec les fonctions économiques à vocation « productive » (au sens tertiaire du terme) ?

Se pose alors la question du mode d'organisation global de l'espace économique métropolitain, qui prend la forme d'une hyper-concentration sur les cœurs métropolitains des fonctions dirigeantes, risquant d'entraîner des effets pervers comme la montée exorbitante des prix du foncier, un processus d'éviction social accéléré, un processus de gentrification des cœurs d'agglomération. Le

capital immobilier investit en force des espaces fragiles, antérieurement dévolus à des fonctions industrielles, et maintenant réaffectés à des activités tertiaires, voire tertiaires de masse (maintenance de systèmes, gestion de système administratifs privés, gestion de systèmes techniques). Ces « nouveaux systèmes productifs » qui se déroulent sur écrans d'ordinateurs en bureaux dits paysagers, constituent les « nouvelles usines à col blanc » d'aujourd'hui.

La localisation de ces nouveaux espaces de massification des activités de service est souvent assez voisine des lieux de résidence hérités de la longue parenthèse industrielle. Une juxtaposition a lieu entre les nouveaux arrivants, employés et professions intermédiaires, et les anciennes couches populaires dont la mobilité résidentielle est faible. Si la plupart des salariés ne résident pas sur les communes d'implantation des entreprises nouvellement implantées, le frottement a lieu et les clivages sont marqués. Les couches d'origines sociales dites « moyennes » ont du mal à s'identifier aux classes populaires issues de la longue phase d'industrialisation. La perception d'un « vivre ensemble » qui ne résulte pas d'un choix délibéré, mais d'un système de contraintes économiques et financières, est souvent à l'origine de fortes tensions sociales, accentuées par la pression du chômage de ceux qui se sentent exclus des nouveaux emplois du fait du niveau et de la nature de leur qualification. C'est toute la question de la mixité sociale qui est posée dans ces nouveaux quartiers, en recherche d'un équilibre et d'une paix sociale relative.

Les aménités urbaines (tissu, commerces, espaces publics...) offrent l'opportunité de transformer la juxtaposition en proximité. La notion de territoire, ou de quartier, renvoie à une entité au sens géographique, économique et sociopolitique, articulée au corps régional. Le développement durable au sens spatialisé du terme est alors l'expression d'une intention de recherche d'un nouvel équilibre entre des fonctions et des logiques d'organisation de l'espace peu compatibles entre elles à priori, mais dont on entend trouver ex post des formes d'organisation plus soutenables sur le plan social et urbanistique.

3. Conclusion et perspectives

Les firmes multinationales, qui tendent à devenir des firmes « globales » ne sont pas, loin de là, assignées à se déployer uniquement dans les grandes métropoles mondiales, ou « villes globales ». Elles utilisent les fonctionnalités propres à ces villes-mondes du fait de l'importance et de la diversité de leurs infrastructures et de leur capacité de connectivité au reste du monde et en particuliers des autres métropoles globales. Les grandes firmes multinationales utilisent ces « bases métropolitaines » comme support de fonctionnalités spécialisées dans le champ de l'organisation et du fonctionnement de leurs systèmes de management stratégique.

Les villes globales ont toutes des spécificités liées à leur histoire, notamment industrielle, ce qui est le cas de la région capitale francilienne. Il en résulte, et tout particulièrement en Ile-de-France, des formes complexes à l'articulation des logiques fonctionnelles managériales et des logiques de segments de filières technologiques verticales-transversales originales, sources de nouvelles formes de compétitivités potentielles pour peu qu'un bon équilibre s'établisse globalement et localement entre ces différentes composantes.

Le développement durable est essentiellement l'expression d'une recherche en points d'équilibres entre une multitude d'acteurs partenaires d'un processus collectif. La notion appliquée au milieu urbain métropolitain implique de poser les enjeux dans la durée (le court et le long terme), dans l'espace (le proche et le lointain) et dans le pilotage de la décision publique, afin de répondre aux exigences le plus souvent contradictoires entre les acteurs économiques, sociétaux et institutionnels.

Gageons qu'il existe une multitude de points d'équilibres, d'une part entre les grandes catégories d'acteurs, d'autre part entre les composantes locales et l'espace métropolitain à vocation mondiale, et entre ces catégories d'acteurs et les composantes spatialisées de la métropole.

La question de l'adaptation des stratégies des grandes firmes multinationales aux impératifs requis pour améliorer les conditions et le cadre de vie de la population sans être incompatible avec leurs prérequis organisationnels est difficile sans être impossible. En effet, de même qu'historiquement il a existé des compromis gagnant-gagnant entre le capital et le travail sur le partage de la valeur produite, des convergences se sont également dessinées entre ces deux entités et l'organisation de l'espace (à l'instar de l'époque du Bauhaus), aboutissant à un « partage » équilibré.

Il n'est pas interdit de penser que les grandes métropoles mondiales puissent devenir des laboratoires contributifs de la durabilité, en accord avec l'intérêt des grands acteurs économiques. Néanmoins, sans une vision externe produite par la scène publique, il est peu probable qu'elles y parviennent, car les acteurs économiques n'ont pas les moyens de construire cette durabilité, de même qu'ils n'ont pas de propension naturelle à internaliser leur externalités.

B. Méthodologie

1. Les enjeux d'une étude qualitative

L'étude réinterroge, à partir de données qualitatives, les processus de décisions d'inscription spatiale des établissements tertiaires. Sans se substituer à des démarches quantitatives, l'analyse qualitative d'éléments circonstanciés permet d'identifier les stratégies des acteurs économiques, de faire état des évolutions récentes en marge des dispositifs de statistiques lourds. Ainsi, les entretiens mettent en lumière les facteurs qui ont déterminé les stratégies de localisation des entreprises. Ils permettent de dégager les tendances actuelles, mais également de déterminer un cadre global d'action et de détecter des signaux faibles, générateurs potentiels d'inflexion des stratégies.

Responsables immobiliers et professionnels de la filière de production immobilière ont été interrogés sur les liens, encore fragiles, entre stratégies internes, inscription spatiale et développement durable. Si discours et pratiques gagnent à être distingués, les déclarations, même construites ex-post, présentent l'intérêt de rendre lisible l'appropriation, en constante évolution, du concept de développement durable par les entreprises. Au gré des discours, le développement durable

s'évoque, se distille, s'arbitre. De l'échelle stratégique de l'entreprise à celle du territoire francilien, ces nouveaux arbitrages laissent apparaître des zones de confrontations, voire de frictions, que l'analyse qualitative permet de mettre en exergue.

2. L'enquête

2.1. Constitution de l'échantillon

L'échantillonnage a ciblé en priorité :

- Des entreprises relevant d'activités représentatives d'une spécialisation métropolitaine; une attention particulière a été portée à certaines familles d'activités et filières économiques jouant un rôle clé dans le processus de métropolisation (notamment banque/assurance, santé, image) ;
- Des entreprises ayant mis en œuvre des stratégies de redéploiement complet ou partiel (fonctionnel) ces 10 dernières années, ou en phase projet ;
- Des professionnels de la filière immobilière : promoteurs, commercialisateurs et investisseurs
- Des acteurs locaux issus de polarités dynamiques ou émergentes (mises en évidence dans le corpus d'études quantitatives existant, notamment ORIE 2009).

Compte tenu du nombre important de territoires inscrits dans ces dynamiques de changement, une attention particulière a été portée au territoire de la Plaine Saint-Denis/Aubervilliers (très marqué du point de vue des mutations fonctionnelles et urbaines) dans l'objectif de maîtriser l'analyse de l'articulation « firmes-territoires » à l'échelle locale.

D'autres profils de territoires caractérisés par des combinaisons spécifiques entre secteurs d'activités et manifestation d'intérêt en faveur de politiques de soutenabilité économiques et sociales fortes, voire par les effets d'emboîtement entre échelles d'espaces différenciés, ont été retenus. Sur ces territoires "assiettes", la sphère publique a été davantage sollicitée, tandis que des approfondissements ont été sollicités auprès de professionnels de l'immobilier. A noter, le quartier central d'affaire parisien et le pôle de la Défense ont été *de facto* intégrés à l'analyse, au regard de leur caractère de référence dans les choix stratégiques de localisation des entreprises.

2.2. Méthodologie de l'enquête

L'enquête s'est déroulée en deux temps.

a) Entretiens pré-enquête (juin-décembre 2011)¹

Ces entretiens ont concerné professionnels de l'immobilier francilien (promoteurs, investisseurs, commercialisateurs) et acteurs locaux issus de la Plaine de France et de Plaine Commune. Ils ont

¹ Cette première phase d'entretiens a été menée par Guy Loinger, assisté par Eva Jordan.

permis d'aborder les dynamiques de marché de façon systémique et de mieux comprendre les logiques de développement économique des établissements publics.

Afin de permettre la porosité des expertises et positions, la pré-enquête s'est fondée sur une approche ouverte.

Cette première série d'entretiens a fait l'objet de comptes-rendus détaillés, et un tableau synthétique remis au PUCA en décembre 2011 récapitulait les points fondamentaux abordés, regroupés selon 5 items :

- les causes des déplacements fonctionnels d'activités tertiaires
- les manifestations du phénomène
- les obstacles, les difficultés
- les effets ou les conséquences au niveau des usagers-utilisateurs (les salariés), les entreprises, les territoires
- le développement durable

A partir des tendances discernées, un panel d'entreprise a été sélectionné afin d'être auditionné sur la base d'un questionnaire. Des acteurs complémentaires susceptibles d'affiner sensiblement certaines hypothèses émergentes ont également été entretenus (professionnels de l'immobilier, acteurs publics, intermédiaires entreprises-collectivités).

b) Entretiens semi-directifs (janvier-juin 2012)

A l'issue de cette première phase, une vingtaine d'entretiens a permis d'affiner, de développer, de nuancer et d'illustrer cette cartographie à dire d'acteurs.

Une première sélection d'entreprise a été effectuée en couplant les logiques d'organisation stratégiques fonctionnelle des firmes et le panel de territoires-assiettes pressentis (Plaine Commune, Paris QCA, La Défense, Val de Seine, Seine Amont Nord). Auprès des entreprises ayant répondu aux sollicitations ont été réalisés des entretiens de nature qualitative, avec un ou deux membres de la direction immobilière de l'entreprise, afin d'approfondir notre compréhension de leurs choix de localisation fonctionnelle. Considérant les enjeux en matière de conditions de travail, des représentants syndicaux ont également été sollicités. Pôles de compétitivité et intermédiaires spécifiques ont permis d'apporter des compléments importants sur les enjeux de spatialisation.

Composée de trois parties, la trame du questionnaire de ces entretiens semi-directifs avait pour objectif de croiser stratégies de localisation et perception/incorporation des dimensions du développement durable.

Thématiques abordées dans le questionnaire

- Implantations
 - Stratégies globales des entreprises
 - Localisation des implantations et identification des pôles fonctionnels sur le territoire francilien

▪ Stratégies immobilières

- Stratégies de différenciation spatiale des fonctions
- Motivations principales, part des contraintes métropolitaines et logiques purement locales (accessibilité, prix du foncier, attractivité différenciée des territoires...)
- Périmètre du siège
- Perspectives de redéploiement
- Circuit décisionnel, modalités de collaboration entre les différentes directions des entreprises sur la question immobilière ;
 - Impacts du vieillissement du parc, thématique de l'obsolescence
 - Evolution de la hiérarchie des déterminants : coûts, synergies, accessibilité, image, etc.
 - Processus opératoires des démarches de mobilité
 - Modalités de gestion immobilière (modes d'occupation, externalisation)
 - Innovations organisationnelles

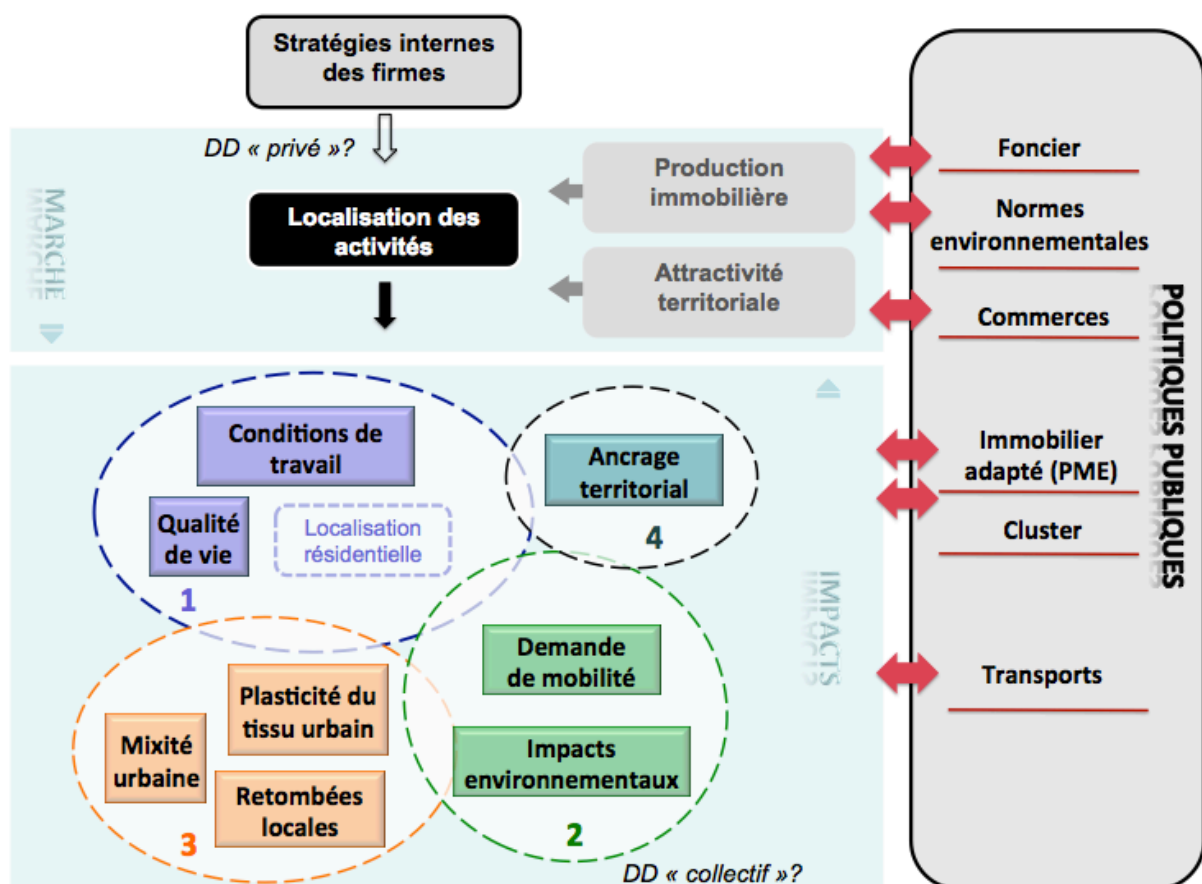
▪ Développement durable

- Prise en compte du développement durable dans la mise en œuvre de leurs décisions de localisation fonctionnelle
- Concertation du personnel
- Bien-être, services, qualité de l'environnement de travail
- Prise en compte des temps/modalités de déplacement des salariés, PDE
- Insertion territoriale
- Collaboration avec les pouvoirs publics locaux
- Expérimentations
- Vision, ambitions

C. Démarche d'ensemble

L'analyse vise à comprendre l'incidence de la localisation des entreprises, en premier lieu des grands groupes, sur les territoires. La double analyse appropriation du développement durable par les entreprises / mesure des impacts territoriaux permet de s'affranchir d'une grille de lecture préétablie.

Thématiques abordées et fil conducteur



Quelles sont les logiques de localisation-relocalisation des entreprises ? Dans un premier temps, les déterminants évoqués permettent de hiérarchiser les critères d'implantation et d'appréhender leurs évolutions. Mieux comprendre les logiques de fonctionnement et d'adaptation des formes d'organisation internes permet également de mesurer l'insertion d'entreprises à fort marquage de tertiaire directionnel dans le système métropolitain. Aux côtés des forces d'agglomération, les impératifs de rationalisation des coûts d'implantation semblent de plus en plus prégnants sur les facteurs de localisation intra-métropolitaine. Ainsi, en parallèle des intentions stratégiques des firmes, les pratiques de relocalisation, faisant intervenir marché et professionnels de l'immobilier,

sont abordées afin de comprendre les processus d'arbitrage entre le souhaitable et le possible. Au regard d'un contexte économique contraint, des ajustements visent à réconcilier stratégies internes et nature des implantations. A ce stade l'entreprise adopte une série de mesures, ou process, alimentés par des objectifs de « développement durable » afin de concilier productivité, bien-être des salariés et responsabilité environnementale. Ces contours de la durabilité (*« le développement durable privé »*) doivent renforcer en retour la « culture d'entreprise ».

Au-delà des discours, cette reconstruction du durable à l'échelle de l'entreprise permet de discerner l'importance graduée des facteurs sociétaux et géographiques. Les implications de ces « comportements » sont questionnées à travers le biais du spatial. La confrontation de l'échelle locale et de l'échelle méso francilienne amorce la dialectique développement durable privé / développement durable collectif. Considérant un certain nombre de thématiques issues des champs sociaux (1) et environnementaux (2), des premières tensions apparaissent. Faisant l'hypothèse que certaines caractéristiques urbaines propres aux territoires « vécus » pérennisent l'intégration des acquis du développement, les nouvelles implantations conditionnent la formation d'écosystèmes intégrés et durables (3). Dans ce contexte, l'ancrage territorial des entreprises est décisif comme moteur de dialogue entre horizon productif et échelle spatiale (4).

Ces externalités placent l'intérêt collectif sous l'égide des politiques publiques. Rôle régulateur mais également interactions sur la maîtrise collective des processus de localisation qui conduit à interroger l'action publique en matière de développement durable. Les politiques publiques sont décryptées au regard de leurs capacités d'incitation et d'intermédiation.

Ainsi, en agréant le discours des acteurs et en déplaçant le curseur pour différencier les échelles, cette recherche aborde les stratégies de localisation et de gestion immobilière des entreprises en contextualisant leur capacité à prendre en compte les enjeux de développement durable, pour déterminer en retour l'impact de ces localisations sur le développement durable métropolitain, dans une logique systémique.

Seconde partie - Les déterminants de localisation

A. Diminution des coûts et recherche de flexibilité

1. L'immobilier comme actif

1.1. Une prise de conscience

Depuis une dizaine d'années, le contexte économique et financier mondial a des répercussions sur la mobilité des entreprises, notamment des grands groupes internationaux. Les mouvements intra-métropolitains sont en premier lieu motivés par la diminution du poids du poste immobilier.

En effet, dès la première moitié des années 2000, les directions financières des grandes entreprises prennent conscience d'un potentiel d'économies considérable en matière de coût de gestion à réaliser par l'intermédiaire de la réduction du poste immobilier, second poste de dépense après la masse salariale des entreprises de services. Après la crise, le constat se généralise : une enquête réalisée auprès de 80 responsables immobiliers² révèle que 90% ont engagé un plan d'optimisation des coûts immobiliers. Cette refonte vise à n'envisager des investissements immobiliers que sous l'angle d'un retour sur investissement égal ou supérieur à celui des activités principales du groupe concerné. La ressource immobilière est considérée comme un levier mobilisable de performance économique qui contribue positivement au résultat des entreprises (source de financement/amortisseur). Si cette prise de conscience du poids de l'immobilier dans le compte de résultat de l'entreprise est un phénomène récent, les ambitions n'en sont pas moins importantes : d'après la même enquête, l'objectif de réduction du coût global de l'immobilier se situe dans une fourchette de 10 à 15 %, sur une échéance courte de 2 à 5 ans.

De nouveaux outils de gestion sont mobilisés. Grâce à la mise en place d'un référentiel immobilier en 2010, Renault dispose ainsi d'une visibilité accrue ; aujourd'hui, moins de 0,5 % du patrimoine est considéré comme superflu, après des remaniements très importants ces cinq dernières années. La participation active à de nombreuses conférences (sous l'impulsion de structures type *Investment Property Databank* (IPD), Association des Directeurs Immobiliers (ADI), etc.) a achevé de consacrer ce nouveau rapport à la gestion du patrimoine immobilier. Les schémas directeurs se généralisent : selon l'Observatoire du Management de l'Immobilier, la plupart des entreprises en ont mis en place, ou envisagent de le faire³.

Indubitablement, la recherche d'économie constitue le principal moteur de mobilité. Les budgets locatifs se resserrent (entre 320 et 420 €/m²/an en 2011).

1.1. Des actions à court terme : la recherche de liquidités

La crise économique a cependant un effet paradoxal sur les stratégies de déploiement. En effet, si dans certains cas elle a pour effet d'encourager les mobilités dans un contexte de diminution des effectifs et/ou de rationalisation à des fins économiques, elle engendre également un immobilisme pour des entreprises en situation de fragilité, plus sensibles au surcoût engendré par un

² Etude ADI/Bearing Point, « L'optimisation des coûts immobiliers, un défi à la portée de tous ? », 2011

³ Enquête 2010

déménagement. Dans la grande majorité des cas, la réduction des coûts s'est concrétisée ces dernières années par la renégociation de baux et la conclusion de contrats de *facility management*.

Ainsi, dans le cas de Renault, après le déménagement en 2005 des directions informatiques et commerciales au Plessis-Robinson, et dès les prémices de la crise, un grand plan de regroupement du personnel vers le site de Guyancourt, aux côtés du technocentre, est proposé par la Direction immobilière (2008), tandis qu'en parallèle se met en place une procédure de *sale & lease back* (vente du patrimoine et négociation de baux). Initialement programmé pour 2013, ce regroupement visait à réunir 16 000 salariés vers le site de Guyancourt (hors siège à Boulogne), modernisé. Cependant, tandis que ce déploiement spatial fait figure d'organisation plus « pragmatique » pour gérer le cœur de l'activité du groupe dans un contexte d'internationalisation du marché tout en rationalisant les surfaces tertiaires, des difficultés de mise en œuvre sont identifiées sous l'effet de la crise, conduisant à abandonner, à court terme, le vaste projet de mobilité initialement programmé. Ces freins ont été :

- d'une part l'importance des investissements nécessaires aux aménagements, impactant fortement les gains initialement attendus ;
- de l'autre l'anticipation des conséquences en matière de management ; le projet est apparu irréalizable sans l'implication quotidienne et la présence permanente du staff d'encadrement, alors même que l'impératif stratégique imposait de se recentrer sur le cœur d'activité du groupe.

Tirant les leçons de la faillite de Citroën dans les années 1930, générée par un défaut de liquidité, la stratégie de Renault adoptée en 2011 s'est recentrée sur un impératif de cash flow. Le plan 2016 vise cet objectif, conduisant à abandonner la perspective d'un déménagement massif, trop complexe au regard de l'énergie à mobiliser dans un contexte de réduction des parts de marché du groupe.

Dans le cadre d'une recherche d'optimisation des coûts immobiliers, la relocalisation est un processus de « rupture », qui nécessite une organisation dédiée associée à une capacité de projection. Sa mise en œuvre dépend de l'ampleur des économies attendues et des priorités.

Immobilisme mais également basculement du mode de gestion et de propriété, qui incite les entreprises à demeurer dans un même site tout en délaissant leurs prérogatives de propriétaires pour devenir locataires. En effet, avec la crise, les entreprises cherchent à accroître leur liquidité en cédant des actifs. L'externalisation des actifs immobiliers offre une réponse à cette recherche de financement (cf. infra « Retour sur l'externalisation »). Deux techniques permettent cette transition :

- le procédé du « *sell & lease back* », par lequel les entreprises vendent leur patrimoine à des investisseurs (foncières, SIIC, SCPI, OPCI...) au prix du marché, pour devenir locataires de leurs anciens locaux, avec des montants de loyers négociés au moment de la cession et indexés sur l'indice INSEE du coût de la construction
- les opérations de cession-bail, soit la cession d'un actif au prix du marché à une société financière agréée et la signature concomitante d'un bail de location prévoyant durée, loyers et option d'achat.

Marché de l'investissement immobilier et conditions fiscales encouragent ces dispositifs, par lesquels le patrimoine d'exploitation est devenu produit financier.

1.2. Rationalisation des surfaces et primauté du ratio d'occupation

L'optimisation immobilière est adossée à la définition de politiques ou de standards (normes) : la politique immobilière fixe notamment l'amélioration des ratios d'occupation et des seuils d'investissements. Raisonnant désormais en coût global incorporant l'ensemble des coûts liés à l'exploitation immobilière dont l'agencement des postes de travail, la construction et l'optimisation des surfaces, et ne se limitant plus à la variable du loyer/m², les utilisateurs s'orientent vers la maîtrise de l'ensemble de leurs coûts.

Du coût du poste de travail établi annuellement par l'ARSEG à l'observatoire de l'IPD qui permet aux entreprises de comparer leurs coûts entre elles, en passant par les rapports des professionnels/conseils de l'immobilier, la veille est devenue cruciale dans un contexte de réduction des budgets de fonctionnement. Chaque nouvelle référence amplifie le phénomène.

En dehors du champ foncier, une des options permettant de diminuer les coûts immobiliers consiste ainsi à rationaliser les surfaces. La majorité des interlocuteurs insistent sur le fait que seuls 60 % des postes de travail sont occupés. Or, le coût moyen d'un poste de travail s'élève en 2011 à 10 405 €⁴, incluant les loyers, les assurances et les taxes, dont plus de 65 % du coût lié au m². En conséquence, l'organisation des espaces de travail s'est profondément modifiée au cours des dix dernières années, avec une diminution constante de la surface utile brute locative (SUBL) par poste.

Afin d'optimiser leurs surfaces et d'améliorer ce « coefficient de foisonnement », les entreprises ont majoritairement recours à l'*open space*⁵, sous des formes plus ou moins adaptées. Ainsi, l'augmentation de 47 % du nombre de postes tertiaires de BNP Paribas s'est traduite par une croissance du volume global des surfaces de seulement 20 %⁶, en dépit du fait que les nouveaux aménagements sur le modèle de l'*open space* ont demandé un important effort managérial. Au regard des perturbations engendrées par de trop grands plateaux, l'aménagement le plus classique consacre des *open space* d'environ 15 postes, avec une attention particulière portée sur les « espaces de retrait ».

Dans les secteurs qui le permettent, et notamment dans le conseil, le principe du *desk sharing*, ou bureau partagé, est adopté, c'est-à-dire que les postes ne sont plus nominativement attribués mais partagés par les différents collaborateurs au gré de leur heures de présence. Dans le cadre d'un projet de mobilité, les cahiers des charges incorporent souvent des ratios optimisés entre nombre de salariés et poste de travail. Le cahier des charges de l'implantation de Philips (Suresnes) imposait au directeur immobilier le ratio 1,4 pers./poste de travail, un partage de bureaux qui a pu être mis en œuvre grâce à la présence de commerciaux d'une part et au recours au télétravail de l'autre. Dans le cas de Microsoft, la conception du site d'Issy-les-Moulineaux s'est appuyée sur une étude internationale sur les usages au travail⁷, démontrant qu'au cours d'une journée, les collaborateurs

⁴ Calculé à partir du coût du poste de travail BRA 2011 (Exercice 2010), source ARSEG 2011

⁵ Consommation moyenne d'espace en *open space* : 12 m² par poste (espaces collectifs inclus) / 7,5 m² (hors espaces collectifs)

⁶ 31 000 à 46 000 postes, pour une augmentation du volume global des surfaces de 660 000 m² à 796 000 m²

⁷ « *Work Place Advantages* »

étaient hors de leur poste 70% du temps. Aussi, et avec la présence journalière de 1 500 collaborateurs sur le total des 2 200 du site, 24 % des postes sont-ils partagés. Au moment du déménagement d'Atos, c'est également l'option bureaux partagés qui a prévalu après proposition aux salariés de trancher entre une organisation en *open space*, avec des postes alignés, ou le principe du *desk sharing* avec des surfaces de postes très réduites mais des espaces de réunion de qualité.

Ces nouvelles formes d'organisation conduisent en parallèle à développer des espaces annexes de type « bulles de travail » pour que les salariés puissent s'isoler afin d'échanger en interne. Elles sont d'autant plus pertinentes lorsque l'entreprise possède une part importante de personnel « nomade », commerciaux en mobilité journalière, et adaptée aux nouveaux outils de communication et modes de travail afférents (télétravail). Si l'*open space* est devenue une nouvelle norme, le *desk sharing* s'est très largement étendu. Les surfaces sont nettement optimisées : les nouvelles pratiques mises en place se sont révélées être un succès pour Microsoft, qui a ainsi pu, au terme de deux années d'implantation, réduire davantage que prévu les surfaces nécessaires à son activité. Un superflu de 2 500 m² a ainsi été sous-loué à France Télévision, avec accord du propriétaire.

De l'avis de certains professionnels, ces dispositions atteignent néanmoins leurs limites, puisque le besoin en relations interpersonnelles demeure important ; la rationalisation des surfaces à outrance fondée sur la nomadisation croissante d'une partie du personnel pourrait, dans certains secteurs, être amenée à être réinterrogée. Aujourd'hui, les limites de l'optimisation des surfaces sont définies par les normes de sécurité imposant des unités de passage.

1.3. Circuits de décision, modèle top-down et enjeux locaux

Les circuits décisionnels diffèrent de manière importante selon la taille des entreprises, leur nationalité, leur ancrage -local ou national- et la personnalité des dirigeants.

La recherche d'une minimisation des coûts immobiliers dans le cadre de stratégies financières est d'autant plus encouragée par le contexte d'internationalisation des firmes. La primauté de l'actionnariat, la recherche d'une rentabilité accrue et l'évaluation financière du poste immobilier assurée par les directions de grands groupes étrangers qui assurent le pilotage financier et arbitrent les choix d'implantations des établissements sont en effet renforcées. La perception des enjeux locaux s'amenuise à mesure que le circuit (et les temps de décision) s'allonge, remontant vers une Direction Europe, puis vers une Direction Monde, de Londres à New-York, de Zurich à Tokyo...

L'exemple de Sony Music Entertainment, récemment installé rue de Châteaudun dans le 9^{ème} arrondissement de Paris illustre le rapport de force entre les enjeux commerciaux et stratégiques d'une filiale et les priorités en matière de budget pour sa maison-mère. Le déménagement de Sony Music avait été motivé par un redéploiement global de la société Sony, confrontée à un plan de licenciement à l'échelle internationale ayant conduit à rapatrier à Londres une grande partie des sites européens dont celui de Clichy en Ile-de-France. Sony Music, qui partageaient jusqu'alors les locaux de Clichy avec les autres sociétés du groupe, a cherché un nouveau site plus petit (5 000 m²), aux charges d'exploitations et frais de gestion réduits. Véritable priorité, la société souhaitait néanmoins se rapprocher de son cœur du marché, de ses partenaires et de ses clients (artistes, journalistes, médias, salles de spectacle...) : aux yeux de la direction de Sony Music Entertainment, un

déménagement à Paris intra-muros s'avérait impératif sur le plan commercial. La société y cherchait des espaces flexibles, aux grands plateaux ouverts pour créer une dynamique interne entre les équipes. L'accord définitif sur un site parisien s'est néanmoins révélé particulièrement difficile, objet d'un arbitrage tendu opposant la société à une direction internationale sensible en premier lieu aux questions budgétaires⁸. Si d'importantes négociations ont permis à Sony Music de gagner l'autonomie nécessaire pour faire accepter la localisation pressentie aux dirigeants internationaux du groupe, cet exemple traduit les contraintes en matière de politique immobilière générées par l'éloignement des centres de décision, qui modifie en substance les processus de localisation des entreprises.

Les logiques de diminution des coûts président davantage encore aux choix d'implantation des grands groupes dans un contexte de fusion/acquisition. L'acquisition du capital de Nouvelles Frontières par TUI, entreprise allemande, a par exemple conduit à vendre les implantations parisiennes de Nouvelles Frontières au profit d'une installation en 2005 à Montreuil, dans une logique de rentabilisation de l'investissement (l'immobilier a ainsi contribué à viabiliser le rachat).

2. Un maître-mot, la flexibilité

La réduction des capacités de projection de l'entreprise consacre l'introduction d'une variable, la « flexibilité ».

2.1. Cycles immobiliers et prévision d'effectifs

Les stratégies à court terme de récupération de liquidité sont privilégiées dans la mesure où les entreprises se projettent actuellement à un horizon de 3 ans maximum, tandis qu'avant 2008 elles étaient capables de proposer des stratégies à échéance de 5 à 8 ans. La capacité de prévision des effectifs se réduit substantiellement, tandis que les immeubles livrés en blanc se raréfient et que les temps de relocalisation des entreprises se rallongent en conséquence. Dans un contexte où les fluctuations des marchés immobiliers ont tendance à s'accroître, ce décalage temporel entre le cycle des affaires et le cycle immobilier accentue la complexité de les articuler. Pour résoudre cette équation, la solution réside dans l'introduction d'une variable, la « flexibilité ». L'immobilier devient mobile, avec le développement de l'usage de services d'hôtellerie d'entreprise pour gérer les phases transitoires et d'espaces partagés et télétravail.

D'une manière générale, crise économique et internationalisation œuvrent à une tendance majeure, la diminution des effectifs. Ainsi, dans le cas de Renault, l'idée dominante à la fin des années 1990 laissait à penser que le renforcement de l'internationalisation des activités irait de pair avec l'augmentation du recrutement au niveau du siège, conduisant la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines à anticiper une montée en puissance des capacités tertiaires afin d'accueillir les futurs salariés. Or la mondialisation a finalement engendré une dynamique inverse, puisqu'au regard de la saturation du marché d'Europe occidentale les recrutements ont essentiellement concerné les sites émergents (Europe de l'Est, Maghreb, Asie, Amérique Latine). De

⁸ Cf. Newsletter de DTZ, n°2, décembre 2011

cette anticipation avortée émerge un constat de surcapacité, entre 2003 et 2005 ; un schéma de développement tertiaire conduit à la fermeture progressive et à la mise en vente d'une partie des 37 sites présents en région parisienne. La crise financière accélère ce redéploiement. Aujourd'hui Renault n'est présent que sur quelques sites.

Dans ce contexte où la flexibilité s'affirme comme mode de gestion réaliste des entreprises, le décret du 30 septembre 1953 légiférant sur les baux 3/6/9 paraît largement inadapté aux directions des entreprises. Conçu à l'origine comme un outil pour protéger le petit commerce de proximité, des réflexions ont été ouvertes dans l'objectif de le faire évoluer, la France s'imposant comme l'un des rares pays à avoir recours à ce type de dispositif. La réduction de l'horizon commercial ravive la rigidité des baux commerciaux pour les utilisateurs.

Adapter l'outil immobilier aux effectifs ou adapter les effectifs par l'immobilier ? Dans certains cas l'immobilier est un levier parmi tant d'autres susceptible de participer à la réduction des effectifs. Dans le cas contraire, des innovations en matière de conception d'espaces intérieurs permettent de rationaliser les surfaces d'années en années, autorisant le maintien sur site.

2.2. Retour sur l'externalisation

a) Une tendance généralisée

La gestion déléguée à des prestataires de services extérieurs à l'entreprise est aujourd'hui utilisée par 62% des entreprises⁹. Externaliser revient à « confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne »¹⁰. En tête de l'externalisation arrivent "distribution, logistique ou transport", "services généraux" et "informatique ou télécommunications". Ce procédé gagne du terrain, et va de pair avec une réduction des capacités d'accueil des effectifs sur site et la recherche de locaux de taille plus réduite.

Depuis une dizaine d'année, la tendance est à l'élargissement de la notion de délégation des services dans les services généraux pour regrouper l'ensemble des services aux occupants et la gestion immobilière. Deux motivations essentielles : la recherche de flexibilité, mais également de liquidité qui se généralise avec la crise et pousse les entreprises à céder leurs actifs immobilier.

Ainsi, au-delà de l'externalisation des services généraux, l'externalisation des actifs immobiliers voire de la fonction immobilière trouve de plus en plus d'avantages aux yeux des chefs d'entreprise. Les bénéfices sont le coût et l'efficacité du service et la souplesse et la simplicité de gestion. Cette tendance correspond aux besoins de réactivité et de flexibilité des entreprises. En cédant leurs actifs immobiliers à des investisseurs, ces dernières se consacrent à leurs activités et gagnent en souplesse sur la gestion de leur parc immobilier. Si la technique du crédit-bail existe depuis 1966, c'est bien au cours des années 2000 que le recours à l'externalisation s'est généralisé (progression quasi-constante avec une capitalisation de près de 40 milliards d'euros entre 2000 et 2010¹¹).

⁹ Regus

¹⁰ BARTHELEMY J., 2007, *Stratégies d'externalisation*, Editions Dunod

¹¹ ORIE, 2011, « Les externalisations d'actifs immobiliers, source de financement pour les entreprises ? »

La première vague a lieu au début des années 2000. La baisse importante de l'inflation incite les entreprises à se désinvestir de leurs actifs immobiliers. Auparavant « considéré comme un actif durable, et par conséquent comme une valeur refuge en période d'inflation, l'immobilier est perçu, dans ce contexte conjoncturel d'absence d'inflation, comme un actif parmi d'autres, dont il faut simplement optimiser à court terme le rapport coût/rentabilité »¹². A l'instar de bon nombre de fonctions externalisées, la disjonction accrue entre fonction immobilière et entreprises permet d'augmenter la flexibilité¹³.

Constaté au début des années 2000, le phénomène s'amplifie. Ainsi, depuis 10-15 ans, il existe une forte tendance à externaliser les propriétés tertiaires, soit dans le cadre de désendettement de groupes anciennement publics (France Telecom), pour récupérer des liquidités (Peugeot), soit pour se recentrer sur des segments à valeur ajoutée type R&D (Thalès). Comme le relève l'ORIE, « de stratégies opportunistes en réponse à une situation de stress, l'externalisation devient une composante des stratégies de développement des entreprises permettant une meilleure allocation des fonds propres sur le cœur de métier »¹⁴. Le poids du capitalisme financier incite les grandes entreprises à la cession de leurs actifs immobiliers, pour améliorer la rentabilité globale de l'activité et dégager des fonds propres indispensables aux opérations de fusion-acquisition. La gouvernance des grands groupes évolue vers un rapprochement des marchés financiers.

Valable à l'échelle nationale, ce constat est d'autant plus prégnant en Ile-de-France dans un contexte de pression foncière et immobilière accru : le total des engagements locatifs dans le tertiaire représente aujourd'hui 98 milliards d'euros¹⁵.

b) Perspectives

La question de l'externalisation est désormais débattue par les professionnels, tandis qu'elle est (partiellement) remise en cause par le projet de réforme IFRS relatif à la comptabilisation des contrats de location. Ces nouvelles normes comptables sont vivement dénoncées par les utilisateurs. En effet, elles imposent l'intégration au bilan des engagements sur leur durée complète, soit sur l'ensemble des 9 années du bail, devant permettre de rendre lisible les coûts réels.

Ces normes, conçues pour faciliter le travail de l'analyste, ont pour effet pervers de doubler le poids de l'immobilier avec un double recensement propriétaire/locataire. « Usine à gaz » appelée à peser fortement sur les comptes des utilisateurs, ce dispositif est pour certains une « hérésie », tandis qu'existe d'ores et déjà une annexe portant sur les engagements locatifs.

Ce projet de réforme (mise en application prévue en 2016) pourrait faire évoluer la teneur des stratégies au profit d'un retour à la propriété. Les entreprises utilisatrices sont donc dans une position attentiste tout en se préparant à réviser leur stratégie immobilière en conséquence.

¹² Ingrid NAPPI-CHOULET, 2009, *Les mutations de l'immobilier, de la finance au développement durable*, Paris, Autrement

¹³ MALEZIEUX J., 1999, « Nouvel immobilier d'entreprise et division sociale de l'espace », in *Industrie et aménagement*, Paris, L'Harmattan

¹⁴ ORIE, 2011

¹⁵ Source : BNP Paribas

c) Le développement de centres d'affaires

Au-delà de l'externalisation des actifs immobiliers, la fonction immobilière elle-même s'externalise dans certains cas. Des centres d'affaires privées se développent en réponse à la demande croissante de flexibilité. De nombreuses entreprises font le choix de surfaces supplémentaires en location temporaire, notamment à La Défense. Cette formule permettrait de réaliser jusqu'à 24% d'économies par an sur l'ensemble des frais généraux comparé à un bail classique.

L'intérêt d'une entreprise de recourir à des bureaux de ce type réside dans la variabilité des coûts fixes. En effet, la durée d'un bail commercial est de 9 ans, avec possibilité de résiliation tous les 3 ans (baux 3-6-9). Or les perspectives de croissance sont aléatoires, et les effectifs sont variables. Le risque de surcapacité locative est important, tandis que la réorganisation des méthodes de travail conduit à une utilisation accrue des espaces non affectés de type salles de réunion.

L'objectif est donc d'adapter en permanence les charges fixes, en contractant des durées locatives plus réduites. Les centres d'affaires tels que Regus offrent cette opportunité via des baux de 9 à 12 mois. Les grands groupes peuvent disposer de locaux en sus afin de faire face aux « débordements » ponctuels, ou dans le cadre d'un déménagement. La ressource immobilière devient un service consommé à la demande, en cohérence avec le besoin. Les bureaux sont loués en fonction des fluctuations du chiffre d'affaires et des effectifs affectés. La durée constatée par Regus pour ce type d'occupation de bureaux est néanmoins importante : 29 mois en moyenne. En outre, les centres d'affaires offrent également l'opportunité d'accueillir ponctuellement des salariés dans le cadre des politiques de télétravail. Un accord-cadre a ainsi été conclu avec Microsoft pour permettre au personnel d'utiliser ces centres une journée par semaine.

B. Evolution des facteurs d'inscription spatiale

Si le leitmotiv prédominant d'une délocalisation demeure dans la majorité des cas le facteur coût, d'autres considérations peuvent être fortement motrices dans la prise de décision. Du statut de « toit », l'immeuble est devenu « outil » au service de la performance de l'entreprise.

1. Un arbitrage : déploiement sélectif versus regroupement

1.1. Une division par fonctions héritée

Sous l'effet d'une spécialisation spatiale, l'entreprise dissocie ses fonctions afin de les implanter dans les territoires les plus rentables par rapport à la fonction considérée, et à la capacité technologique de recomposer une continuité profitable.

Les stratégies internes de division fonctionnelle visent la réduction des surfaces dans les quartiers centraux d'affaires (QCA). Tandis que les unités stratégiques se maintiennent, les établissements secondaires ou de R&D se délocalisent vers des zones plus périphériques, suivant une chaîne de valeur propre à chaque groupe, hiérarchisant le degré d'importance accordé à chacune des activités (centre R&D GDF-Suez à Saint-Denis dans un environnement enclavé/centre R&D EDF à Moret-sur-Loing en Seine-et-Marne dans un cadre attractif pour les salariés). Dans ce cas, au-delà des contraintes spécifiques associées à chaque fonction, la division entre fonctions de commandement et fonctions supports permet une gradation susceptible de générer des économies de coût selon une logique centrifuge, en maintenant une localisation en zone centrale. Ainsi, à la division historique par métiers, la BNP a associé des logiques de déploiement fonctionnelles, conservant activités à haute valeur ajoutée, services aux grands clients et salle de marché dans le QCA, et relocalisant middle et back-office à proximité ou au-delà du périphérique (Montreuil, Pantin, Saint-Denis et bientôt Paris 19^{ème}). Les mobilités des établissements secondaires sont ainsi en premier lieu liées aux contraintes financières : les sièges peuvent faire peser contraintes et fiscalité sur des établissements secondaires moins contraignants en matière de localisation. Ces stratégies ont conduit à la relocalisation d'un certain nombre d'unités de fonctions supports dans des zones plus lointaines (seconde couronne), ou moins bien desservies.

A noter, la scission des unités s'est parfois faite dans le passé sous l'influence de décisions et de négociations politiques, comme ce fut le cas pour la Société Générale qui s'est implantée en même temps à La Défense et à Val de Fontenay, sous la pression des collectivités territoriales (Ville de Paris, Région Ile-de-France) qui cherchaient alors à rééquilibrer l'Est parisien. De même, l'implantation d'Orange Business Services à Saint-Denis, en rupture avec les stratégies d'implantations historiques du groupe dans le sud parisien, est la conjonction entre un choix économique et une volonté politique.

Le secteur de la santé est particulièrement concerné par cette dissociation de fonctions. Siège, fonctions marketing et commerciale, R&D : autant de profils d'établissements qui ne sont pas localisés de concert en Ile-de-France. Ainsi, hormis quelques cas particuliers (tel que General Electric Healthcare dont le siège européen est adossé au centre de recherche à Buc, à proximité des fonctions commerciales situées à Velizy), les sièges ne sont pas adossés aux centres de recherche. Globalement, les sièges des grands groupes demeurent en région parisienne (Sanofi et Pfizer installés Porte d'Orléans, Ipsen à Boulogne, Novartis dans les Hauts-de-Seine, Servier, etc.). Recherche fondamentale et fonctions développement tendent également à être dissociés, la première demeurant localisée en Ile-de-France, à proximité des fonctions stratégiques, les secondes se rapprochant des centres de production, en province.

1.2. La tendance forte au regroupement

Les logiques d'implantation actuelles des grands groupes procèdent, de façon quasi-systématique, au regroupement, avec deux objectifs : une diminution des coûts et la création de synergies entre les différentes équipes, dans un contexte de consolidation d'opérations de fusion-acquisition opérées depuis une dizaine d'années.

Le regroupement d'une entreprise sur un seul site vers des zones périphériques des QCA conduit en moyenne à une économie de 30% sur les coûts d'exploitation. Cette économie se fonde sur la diminution des loyers à laquelle sont imputés les coûts du déménagement et du space *planning* (aménagement intérieur). Si les entreprises plébiscitent toujours le Croissant Ouest, la première couronne s'affirme comme une alternative pour trouver un foncier permettant le regroupement des différents sites. Les demandes sur des gabarits d'immeubles supérieurs à 50 000 m² progressent en conséquence.

Les exemples de regroupement total ou partiel foisonnent, et aucun des grands groupes auditionnés n'y déroge. Dans le cas de Renault, le projet de Guyancourt a été mis en suspens mais demeure envisagé dans les prochaines années. Métiers et fonctions convergent également chez BNP Paribas, avec le regroupement prévu de Cetelem sur un site unique à Levallois, ou le regroupement du back et du middle office au sein de trois bâtiments dans la ZAC Claude Bernard (2 700 collaborateurs actuellement dispersés entre Paris et Saint-Denis).

L'exemple de la société Atos illustre l'intérêt de ces nouvelles stratégies. Anciennement implantée sur 7 sites (Paris-Haussmann, La Défense, Nanterre, Clamart), la société a opté pour un regroupement de ces activités sur un seul site de 60 000 m², à Bezons dans le Val d'Oise. Le regroupement a conduit à un compactage substantielle de l'activité, grâce à la mutualisation des espaces collectifs et à la mise en place du *desk sharing*, passant de plus de 90 000 m² à 60 000 m², à salaires constants.

Soumis à de fortes contraintes budgétaires, Orange a réuni 17 sites en un seul à Arcueil, LCL regroupe ses entités à Villejuif. Dans un contexte économique difficile, ces nouvelles stratégies sont consacrées.

En outre, les fusions/restructurations opérées ces dix dernières années incitent au regroupement, dans une optique croisée d'économies, de consolidation et d'affirmation de l'identité des groupes. Au début des années 2000, une série de fusion conduit au regroupement des sites de Generali, du Triangle d'Or parisien à Saint-Denis. Tout récemment, dans le cas de Veolia, les quatre divisions de la holding deviennent quatre activités et le projet d'implantation d'un nouveau siège s'impose pour symboliser ce rapprochement et gagner en lisibilité ; une quinzaine de sites sont rassemblés, dont ceux de Kleber, La Défense et Nanterre, dans un ensemble de bâtiments de 85 000 m² SHON.

1.3. La recherche de synergies

Outre les économies substantielles qu'ils génèrent, ces regroupements sont l'occasion de tirer parti du travail collaboratif en développant les synergies entre les métiers et fonctions.

Imbrication croissante des univers du front et du back office dans une recherche de fluidité entre départements, meilleure communication et facilité de management : le regroupement a l'avantage de rassembler tous les effectifs dans un même bâtiment -ou ensemble de bâtiments- renforçant ainsi l'esprit d'équipe, facilitant la communication entre les salariés, la convivialité et donc la productivité. Les opportunités d'interaction et de collaboration offertes facilitent le transfert de connaissances : l'infrastructure est au service du processus d'assimilation des connaissances. Dans de nombreux

métiers, l'approche client interagit avec les phases amont de la chaîne de valeur. La connaissance du client et la capitalisation sur les savoirs et les savoir-faire techniques nourrissent l'ensemble des activités.

Les modes de travail évoluent, le mot d'ordre est au développement de la flexibilité. Le système organisationnel s'est transformé, au profit d'une organisation matricielle avec fonctionnement transversal en mode projet, superposant à la hiérarchie classique une hiérarchie fonctionnelle portée par des chefs de projets, génératrice de déplacements internes. En conséquence, des espaces ouverts visant à fluidifier l'information sont privilégiés. « Les décisions se prennent aujourd'hui davantage dans les couloirs que dans les bureaux »¹⁶ ; utilisateurs et commercialisateurs confirment que des bâtiments plus bas (R+8) que les tours d'affaires classiques offrent un avantage comparatif important grâce à des plateaux horizontaux facilitant la communication entre salariés et managers.¹⁷

2. Les critères d'implantation

L'analyse coût/foncier s'accompagne d'une recherche d'optimisation liée à deux, voire trois déterminants principaux : l'accessibilité, la visibilité et l'image.

2.1. Foncier

En accord avec la recherche d'une plus grande fluidité de communication, de nouvelles trames de bâtiments sont privilégiées, avec des plateaux traversants d'une profondeur de 18 mètres pour bénéficier de la lumière naturelle tout en permettant une certaine souplesse des aménagements (dans les années 1970, les largeurs des plateaux oscillaient entre 11 mètres et 13 mètres)¹⁸. Par opposition aux configurations traditionnelles plus étroites organisées autour d'un couloir central, cette trame s'avère parfaitement adaptée aux organisations de travail en open-space, avec des espaces de travail de part et d'autre des façades et une zone centrale délimitée par deux couloirs de circulation, souvent utilisée pour les espaces communs¹⁹. Dans cette logique de nombreux projets proposent des immeubles horizontaux conçus en forme de « peigne », avec une trame centrale et plusieurs trames perpendiculaires. Des bâtiments plus bas, fortement consommateurs d'espace au sol, dans un contexte de regroupement de plusieurs sites en une seule unité, de 30 000 m² à 80 000 m² SHON : le choix du site est donc en premier lieu contraint par une offre foncière adéquate.

2.2. Accessibilité

Les critères de localisation de la nouvelle implantation dépendent des spécificités de chaque entreprise (taille et secteur d'activité). L'accessibilité est bien entendu un facteur d'attractivité majeur pour l'implantation des bâtiments tertiaires, et ce sont les infrastructures qui fixent les localisations des grandes unités d'activité.

¹⁶ Entretien BNP Paribas du 15 mai 2012

¹⁷ Ibid (BNP Paribas) / entretien Crédit Foncier Immobilier du 8 septembre 2011 / entretien EPA Orly-Rungis Seine Amont du 10 janvier 2012

¹⁸ Ibid (EPA Orly-Rungis Seine Amont) – *propos fondés sur une expérience de commercialisateur*

¹⁹ Fiche explicative CBRE France

Dans le cas d'une délocalisation, toute hypothèse de transfert est étudiée à l'aune de l'accessibilité. Des études de géolocalisation des salariés sont commandées par les entreprises, le plus fréquemment auprès de la filiale du groupe RATP, EMS (Entreprises & Mobilité Services), afin d'identifier les secteurs les plus accessibles pour les salariés, clients, et visiteurs. Ces études permettent de comparer différents scénarios d'implantation et leurs impacts sur les conditions de déplacement du personnel, sur les temps de trajet et les modes de transport utilisés. L'entreprise peut ainsi s'assurer de la fidélisation d'une partie des salariés, jugés « stratégiques » pour l'entreprise, en garantissant l'adéquation de la nouvelle localisation avec le lieu de résidence de ces salariés prioritaires. Surtout, la construction d'arguments fondés sur l'exploitation de données est désormais devenue incontournable pour les entreprises en mobilité. Leur généralisation s'insère dans des démarches de communication accrues visant à palier d'éventuels conflits avec les salariés. L'entreprise doit calculer et anticiper pour mieux argumenter. De fait, la démarche n'est pas neutre, puisque dans la majorité des cas, des indemnités sont mises en place pour les salariés dont le temps de transport est allongé. Dans un nombre plus restreint de cas (environ 20 % selon EMS), l'entreprise sollicite des simulations en amont de tout arbitrage, afin d'identifier les territoires garantissant un temps de transport inchangé pour le personnel (tout ou partie). Néanmoins, la prédominance des contraintes foncières et immobilières limite la portée de ce type de démarche pour des unités importantes.

Si le critère numéro un est l'accessibilité, la jauge est cependant variable selon le type de fonctions ou de métiers ; une bonne accessibilité sera recherchée pour les métiers relevant de contraintes spécifiques de déplacement, tandis qu'une dissociation par fonctions relèguera les fonctions relevant du bas de la chaîne de valeur tertiaire de l'entreprise dans des sites moins bien desservis au profit du maintien des fonctions stratégiques en zone dense ou bien connecté aux principales polarités métropolitaines.

La distinction transports en commun/axes routiers dépend également des fonctions considérées, avec des commerciaux fortement motorisés et des employés plus dépendants des transports collectifs. Malgré les objectifs affichés et les campagnes de communication, les grands groupes dépendent encore très majoritairement des axes routiers, et la capacité de stationnement demeure un enjeu important. Sur 1 500 salariés du site de Microsoft à Issy-les-Moulineaux, seuls 300 utilisent les transports en communs. Le parking de 415 places est trop exigu pour accueillir les 800 voitures de fonction, et l'entreprise est désormais contrainte de négocier la location de deux espaces de parking supplémentaires. La ZAC Forum Seine a certes bénéficié du renforcement des transports en communs, avec le RER C et le tramway, mais l'accessibilité demeure jugée trop contraignante pour les salariés résidants en dehors de l'ouest parisien. La proximité affichée des transports en commun est relative : la majorité des Plan de Déplacements Entreprise instaurent la mise en place de navettes pour rallier les gares. La problématique du dernier kilomètre rallonge les temps de transports des salariés.

En définitive, les axes routiers constituent toujours de puissants catalyseurs de localisation. Certes, les projets d'extension de lignes de métro constituent un avantage comparatif qui dope les implantations en bordure de périphérie, mais ces sites sont avant tout stratégiques car ils offrent, outre la visibilité, une excellente desserte routière. Les PME, en prise plus directe avec les

revendications salariales, sont plus réticentes à s'installer sur ces sites devenus l'apanage des grands groupes.

Dans le cadre de regroupement, la prise en compte du facteur accessibilité se complexifie, avec un arbitrage tendu entre coût du foncier, localisation des salariés et impératifs de déplacements liés à certains métiers ; on peut citer l'exemple d'une entreprise pharmaceutique qui prévoyait un regroupement sur Saclay, non loin du bassin de résidence des ingénieurs et salariés stratégiques, mais qui a dû rééquilibrer le projet à Arcueil du fait des fonctions supports, marketing et commercial qui nécessitaient un accès plus direct à Paris et Roissy.

Les problématiques foncières et immobilières deviennent de plus en plus vives, et prennent le pas sur les autres déterminants. Cependant, les entreprises ne peuvent se permettre une perte de productivité en se maintenant à distance de leur marché (partenaires et clients). Aussi, les pôles de seconde couronne sont-ils essentiellement marqués par des mobilités relevant de dynamiques endogènes. Ces relocalisations internes s'expliquent par un ancrage historique et la proximité des salariés. L'augmentation du versement transport dans des pôles où l'usage automobile est de plus de 80% ne peut qu'inciter les entreprises à se détourner de ces produits, dans un contexte d'augmentation de l'offre neuve en petite couronne. Objet de controverse, le Plateau de Saclay est pour l'instant un échec pour les entreprises qui, par manque d'une bonne accessibilité, n'ont pas suivi les grands centres de recherche et les universités qui s'y sont installés. Le seul contre exemple est Vélizy-Villacoublay qui malgré une mauvaise desserte demeure dynamique avec son pôle d'activités « Inovel Parc » et l'arrivée prochaine du siège social d'Eiffage dans un nouvel immeuble de 11 000 m².

La recherche d'une bonne connexion à l'infrastructure aéroportuaire est très variable selon les secteurs considérés (anecdotique pour les entreprises de la finance rencontrées). Dans un contexte de régionalisation des marchés mondiaux, la proximité à la Gare du Nord s'affirme comme un avantage comparatif majeur, confortant les dispositions de site comme Paris Nord-Est²⁰. L'attractivité de la métropole parisienne est très liée à l'accessibilité aux marchés européens et continentaux, faisant écho à l'importance du hub aéroportuaire londonien jugé plus stratégique pour l'accès au marché international, pour des raisons culturelles comme infrastructurelles.

2.3. Visibilité et image

L'image véhiculée et renvoyée par l'inscription spatiale, gage de lisibilité du projet d'entreprise, ainsi que la visibilité du site constituent des éléments moteurs dans la prise de décision.

Trois axes majeurs offrent aux entreprises une lisibilité accrue : l'axe Concorde/La Défense, les voies sur berges et le périphérique. A la croisée des principaux pôles parisiens (La Défense, Javel/Issy/Boulogne, Tolbiac/Bercy/Massena), ils bénéficient du desserrement des activités et constituent des marqueurs importants.²¹

²⁰ Entretien Veolia du 2 février 2012 / Entretien BNP Paribas du 15 mai 2012

²¹ Ibid.

C'est ainsi que pour sa nouvelle localisation, Veolia privilégiait un emplacement en bordure du périphérique ; l'émergence d'une nouvelle polarité, Paris Nord-Est, incarnant en sus le renouvellement urbain contemporain ont convaincu la Direction de l'avantage comparatif du site d'Aubervilliers. Projet immobilier en accord avec le projet d'entreprise, la décision venait renforcer le positionnement de Veolia, leader des services aux collectivités, en s'implantant chez une collectivité cliente, « au cœur de la cité »²². En outre, le site offrait la possibilité d'une emprise importante conjuguée à un atout de taille : 1/5^{ème} de la surface occupée situé sur Paris... Ainsi, l'adresse de Veolia demeure parisienne, lui permettant de conserver une image de marque auprès de ses clients.

L'image, une notion qui varierait donc entre Image de marque et opération marketing, image actuelle et image souhaitée. Les implantations du Crédit Agricole à Montrouge ou de LCL à Villejuif ont été encouragées par la crise économique, modifiant en substance les localisations traditionnelles des fonctions décisionnelles du secteur de la banque : jusqu'alors incontournables dans le cadre de la recherche d'une image de marque, les QCA perdent cet avantage comparatif, source de coût important, au profit de sites moins prestigieux. Dans un contexte économique et relationnel tendu, les banques souhaitent montrer un nouveau visage. S'installer dans un site plus périphérique devient dans certains cas inévitable au regard d'une situation économique fragilisée, et permet en parallèle de démontrer sa capacité à « faire des efforts » en situation de crise, participant pleinement de la stratégie marketing de certains de ces groupes. Pour certains, la crise a contribué à réduire une forme de snobisme, et surtout à limiter l'impact de l'adresse dans les déterminants de localisation et à reconsidérer la métropole parisienne dans une acceptation plus élargie. L'essor du périphérique parisien traduit cependant le capital symbolique attaché à la localisation, avec des grands groupes français et étrangers (succursales) soucieuses de bénéficier d'une adresse et d'une lecture parisienne.

C. Vers un développement durable « privé » ?

Les relations entre entreprise et développement durable sont de nature ambivalente. Sous l'égide de la pression sociétale, les entreprises, et à fortiori les grands groupes cotés, sont appelés à s'approprier le concept de développement durable voire à modifier leur fonctionnement dans une perspective d'amélioration de leur performance globale. Les entretiens menés auprès de directions immobilières et de professionnels de l'immobilier mettent en lumière les principales évolutions qui aiguillent le dialogue entreprises/développement durable au regard des choix d'implantation.

Dans l'esprit collectif, la politique de développement durable appliquée à la sphère des activités est associée à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cette conciliation entre objectifs économiques, écologiques et sociaux vise à construire de la légitimité vis-à-vis des contestations éventuelles émanant des différentes « parties prenantes » de l'entreprise (actionnaires, salariés,

²² ADI, *Mener un projet immobilier d'entreprise*, Cahier de l'ADI n°2, novembre 2011, p.16

consommateurs)²³. Si la RSE s'intéresse au mode d'agir et de produire à l'échelle de la sphère globale de l'entreprise, comment le développement durable est-il intégré à l'échelle des établissements, en rapport direct à l'ancrage territorial ? Les entreprises prennent-elles en compte des objectifs de diminution de l'empreinte écologique, de dialogue social et d'exploitation des externalités locales dans leurs choix de localisation ?

Dans son acception actuelle, le développement durable incite à envisager un certain nombre de mesures circonscrites aux bâtiments. C'est une opportunité permettant une valorisation à deux niveaux : la réduction de la consommation de fluides d'une part, donc le coût, mais également la certification HQE comme « symbole », vecteur de communication externe. Le discours sur la durabilité s'érige également comme puissant outil de communication interne, avec des mesures prises en vertu d'une forme de « bien-être » social du personnel.

1. Performance environnementale : discours, pratiques, temporalités

1.1.Immeubles verts: des règles au marché

Le développement durable, dans le cadre du Grenelle, contribue à l'émergence de réflexions de plus en plus soutenues. de la part des investisseurs et propriétaires. Cependant, la plupart ne visent pas tant une valorisation de l'immeuble comme « valeur verte », mais davantage la préservation de la valeur du patrimoine détenu mis en danger par les normes RT 2012 voire RT 2020.

Si toutes les entreprises se disent engagées, la majorité n'intègre pas l'enjeu environnemental de manière structurante dans leurs stratégies et politiques immobilières: une enquête révèle que seulement 10 % des entreprises interrogées ambitionnent des démarches visant l'obtention des certifications de qualité environnementale (HQE, BREAM, etc.)²⁴. En effet, avec la crise les entreprises hésitent à investir dans des bâtiments aux règles techniques et environnementales souvent plus coûteuses (surcoût entre 5 et 10 % sur le prix total construction immeuble + acquisition du foncier²⁵). Une réduction des consommations énergétiques et donc des coûts est cependant visée ; à condition de raisonner en coût global, la qualité environnementale d'une construction peut permettre de réaliser des économies grâce à la diminution des charges.

Aux yeux des promoteurs, ce stand-by ne compromet pas les objectifs sur le long terme²⁶. Pour les professionnels de l'immobilier, la pression sociétale semble irréversible. Les entreprises quant à elles nourrissent une forte attente vis-à-vis du monde de la construction afin de réduire les coûts et faire en sorte que les investissements soient rentabilisables. En corollaire, les prix des produits non adaptés baissent. Les difficultés économiques peuvent freiner la tendance « mais ne pourront pas l'arrêter ».

²³ Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007, *La responsabilité sociale d'entreprise*, coll. « Repères », La Découverte, Paris

²⁴ Bearing Point/ADI

²⁵ Entretien Capital & Continental du 10 novembre 2011

²⁶ Forum CBRE du 24 janvier 2011

En Ile-de-France, 50 % des entreprises sont locataires (30 % en France). Ce taux est cependant essentiellement le fait des petites entreprises et SCI, puisque la majorité des grands groupes est locataire des immeubles tertiaires (sauf centre de recherche et patrimoine historique). En tant qu'utilisatrices des locaux, les sociétés sont sensibles aux performances énergétiques dans une optique de réduction de consommation de fluides et de promotion de l'image. Elles sont en effet de plus en plus soumises à la pression des observateurs, actionnaires, clients et employés en matière de développement durable. Un immeuble vert favorisera d'autant la communication institutionnelle et offrira à l'utilisateur une crédibilité accrue. Dans certains cas, l'affichage de pratiques « vertes » est devenue incontournable ; ainsi, véhiculer un discours de préservation environnementale auprès de catégories socioprofessionnelles supérieures dynamise l'esprit d'entreprise. L'exemple d'un cabinet d'avocats parisien installant des détecteurs de présence bien qu'utilisant les locaux en permanence, jour et nuit, démontre l'enjeu d'une communication « verte ». Au-delà des économies de coûts, se prévaloir d'une démarche responsable en matière d'environnement est devenue un impératif marketing et contribue à resserrer les liens entre l'entreprise et ses salariés. L'immeuble HQE accorde une importance plus grande à la qualité des espaces intérieurs : ambiances thermique, acoustique, luminosité, renouvellement de l'air et hygiène... Ces dispositions sont censées améliorer les conditions de travail des personnels. En revanche, dès lors que le confort d'ameublement dans une optique de réduction énergétique, les salariés demeurent réticents (malgré une évolution des comportements, les performances énergétiques attendues sont rarement atteintes du fait de températures jugées trop contraignantes). De fait, ce sont bien les utilisateurs qui, sous l'effet de pressions sociétale et éthique, consacrent les nouvelles préoccupations en matière de développement durable comme incontournables pour le marché immobilier. Le développement durable ne s'associe plus uniquement à la réduction des coûts d'exploitation, mais également au confort et à la santé. En outre, le pas pour passer d'une démarche de certification à une réelle diminution des consommations reste à franchir, susceptible d'être accompagné par des outils technologiques en constante évolution.

Aujourd'hui, seulement 10 % du parc immobilier de bureaux respecte les normes internationales. Rappelons que les dernières années ont consacré la fin de l'âge d'or du tertiaire, les sorties en blanc disparaissant au profit de projets clés en main. Si les permis de construire sont déposés par les promoteurs, le lancement de l'opération n'a pas lieu avant de trouver un utilisateur. En effet, au moins 30 à 50 % des surfaces doivent être commercialisées avant travaux. Des permis de construire modificatifs sont alors déposés afin de procéder à des adaptations d'appoint. Considérant les délais de livraison d'environ 24 mois, certains bâtiments peuvent être construits de nombreuses années après le premier dépôt de permis de construire. Ainsi a-t-on pu voir des bâtiments livrés en 2008 dont la conception datait de 2002. Ce processus explique notamment que les bâtiments très performants d'un point de vue énergétique tardent à voir le jour, avec un décalage important entre la conception du bâtiment préalable au dépôt de permis de construire et les normes environnementales en vigueur lors de la livraison.

Ce fonctionnement laisse à craindre pour la pérennité future du stock, dans un contexte de constante évolution des normes énergétiques. Normes qui sont également l'objet d'un autre enjeu, la forte augmentation de l'obsolescence du parc francilien. La mise en conformité des bâtiments existants avec les mesures Grenelle 2 interroge la faisabilité technique et financière du traitement de l'obsolescence.

1.2. Performances énergétiques et parc existant, une équation irrésolue

En cause dans la crainte des professionnels, a-t-on les moyens d'une politique de développement durable ?

Aujourd'hui plus de 50 % du parc tertiaire francilien serait obsolète, avec la prédominance de locaux issus des années 1970-1980. Les estimations sont cependant difficiles au regard de l'hétérogénéité du parc. Selon l'IPD, 39 millions de m² sur les 48 millions que compte le parc tertiaire francilien doivent être rénovés, dans la mesure où il s'agit d'immeubles édifiés avant 1993. Or depuis 2000, le taux de renouvellement du parc oscille entre 0,7 % et 1 % par an, ce qui correspond en moyenne à 450 000 m² d'offre annuelle²⁷. En incorporant les immeubles restructurés, ce taux équivaut à environ 3 %. La part des immeubles de moins de 5 ans représente en Ile-de-France 10 % du stock de bureaux existants, contre 19 % il y a 10 ans²⁸.

Or les réhabilitations avec un objectif BBC sont plus complexes et moins rentables pour les promoteurs que la démolition-reconstruction. La Tour First, à La Défense, a été rachetée 300 millions d'euros par un investisseur américain à Axa, auquel se sont ajoutés 700 millions d'euros de travaux de réhabilitation alors que seule la moitié des surfaces totales (70 000 m²) a trouvé preneur à court terme²⁹. Le parc Paris QCA / La Défense constitue cependant une exception, puisque le risque inhérent au coût d'une réhabilitation est largement diminué par des valeurs de sortie très importantes.

En effet, en dehors des QCA, l'écart entre les valeurs locatives des bâtiments de première et seconde main est compris entre 30 et 100 €/m²/an³⁰. Ce faible différentiel compromet l'engagement de travaux de réhabilitation lourde, obérant un retour sur investissement à court ou moyen terme pour les propriétaires, tandis que l'objectif du Plan Bâtiment Grenelle vise une réduction de la consommation d'énergie de 38 % d'ici 2020. Les entreprises quant à elles ne disposent plus des moyens pour réaliser de lourds travaux sur leur patrimoine, et sont littéralement « scotchées » à leurs bâtiments. La confrontation performance énergétique/bâti existant est donc un enjeu fort, amplifié par la loi de juillet 2010 Grenelle 2³¹ et le futur décret relatif au parc existant.

²⁷ ORIE, *Le Grenelle et l'obsolescence*, février 2012 : taux de renouvellement engageant les constructions neuves (hors immeubles restructurés). Les données sur la démolition étant disparates selon les secteurs franciliens (disponibles à Paris et dans les Hauts-de-Seine), les simulations ont été confrontées avec les chiffres des commercialisateurs. Le taux de 0,7 % à 1 % est communément admis par l'ensemble des protagonistes du marché.

²⁸ Philippe Perello, Conseil en immobilier Knight Frank, cité dans *La Tribune* du 09/11/2010

²⁹ Commercialisée à Ernst & Young

³⁰ ORIE, *Le Grenelle et l'obsolescence*, Colloque du 9 février 2012

³¹ La loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 prévoit que des travaux d'amélioration de la performance énergétique du parc tertiaire existant devront être réalisés dans un délai de 8 ans à compter du 1^{er} janvier 2012 : le décret doit déterminer la nature et les modalités de cette obligation de travaux.

La performance énergétique repose sur trois volets :

- l'occupation : on considère que entre 30 % à 50 % de la diminution de consommation fixée par les objectifs du Grenelle sont directement liés à l'utilisation des locaux par les utilisateurs³² ;
- la gestion du bâtiment ;
- la structure.

Si les deux premiers ont vocation à être pris en charge par les utilisateurs, via des changements d'usages et la négociation des bons contrats de management, le débat demeure ouvert concernant la prise en charge des travaux de structure du bâtiment.

Censé faciliter la mise aux normes des bâtiments et permettre de guider l'amélioration des performances énergétiques, le bail vert, désormais dénommé « annexe verte », fait ainsi l'objet de vifs débats entre investisseurs et utilisateurs. Une question essentielle est posée : comment arbitrer la gestion de la partie travaux entre investisseurs et utilisateurs ? Jusqu'à présent, les baux « triple net » engendrent une refacturation totale du bailleur au preneur.

L'annexe verte est un accord contractuel visant à maintenir ou à améliorer les performances environnementales de l'immeuble loué. La loi Grenelle 2 rend obligatoire l'annexe verte pour les baux portant sur des locaux de plus de 2 000 m². Sa portée première est d'instaurer une obligation de dialogue bailleur-preneur. Cette coopération doit faciliter une meilleure gestion et favoriser de meilleures pratiques, en clarifiant les règles de gestion et partage des investissements et des gains. En outre, elle doit permettre d'envisager des travaux d'efficacité énergétique judicieux. Son contenu est fixé par décret mais aucune sanction n'est imposée en cas d'absence. De fait, les annexes sont conclues sur les immeubles neufs sans difficultés au regard de l'absence de risques à court-moyen terme sur les structures. En revanche, les pratiques sont moins tranchées sur le bâti existant. 150 baux existants sont éligibles à l'annexe verte. La base d'un dialogue propriétaire-locataire-gestionnaire est posée, et son intérêt est reconnu par l'ensemble des protagonistes, utilisateurs comme investisseurs, mais le débat demeure ouvert quant au financement d'éventuels travaux puisque les baux triple net impliquent une refacturation totale du bailleur au preneur. De fait, la difficulté de rénover des immeubles occupés est une contrainte supplémentaire à superposer au facteur coût.

L'annexe verte tend à se généraliser, et contribuera sans doute à faire évoluer les comportements des utilisateurs. Néanmoins, les travaux de réhabilitation, engendrant une revalorisation des biens des investisseurs, ont-ils vocation à être entièrement financés par les locataires ? Il semble que des positions devraient être prises pour arbitrer ce type de conflit, au cœur des problématiques de renouvellement. Pour faire face aux nouveaux enjeux, certains utilisateurs estiment que les investisseurs doivent accepter de perdre une partie de leurs rendements au profit de travaux de réhabilitation.

Au-delà même du cadre légal, la capacité du marché à répondre aux enjeux de mise aux normes dans les prochaines années modifiera de fait la géographie des implantations d'établissements dans un

³² Rapport du groupe de travail Valeur Verte sur le parc tertiaire, *Plan Bâtiment Grenelle*, octobre 2010, Rapporteur Méka Brunel

contexte d'engouement pour les immeubles « verts », plus particulièrement de la part d'entreprises engagées dans des objectifs RSE et soucieuses d'afficher leur engagement. Si l'attractivité de Paris QCA demeure prégnante pour des petites sociétés en quête d'image et des sièges sociaux restreints aux directions générales, avec des niveaux de loyers incitant les investisseurs à porter des réhabilitations lourdes et un intérêt stratégique encourageant les entreprises à concéder à des efforts financiers substantiels pour maintenir leur positionnement au cœur de l'agglomération, les perspectives de réhabilitation du parc francilien sont plus inquiétantes, laissant présager l'augmentation sensible du taux de vacance, voire l'apparition de friches.

2. Le développement durable inscrit dans une « culture d'entreprise »

L'enquête met en évidence l'évolution, due aux logiques coûts/fonctionnement exprimées précédemment, du regard porté au site qui modifie en substance sa conception et répond à la notion de développement durable alors même que celle-ci est définie ou redéfinie progressivement, en réponse aux nouveaux enjeux et choix stratégiques. Déjà souligné au milieu des années 2000, « *le bien-être des salariés est devenu une donnée primordiale pour l'entreprise. L'absentéisme récurrent, les accidents de travail ont un réel impact sur la productivité. Le bien vivre dans une entreprise peut aussi améliorer son image, la rendre attractive.* »³³

Accompagnant la rationalisation des espaces et ses implications « hard », la problématique du « bien-être » des salariés est en effet récurrente dans le discours des dirigeants d'entreprise. Selon une étude conduite auprès des actifs travaillant dans des bureaux, le bien-être au travail constitue le deuxième critère le plus important après l'intérêt du travail lui-même et avant la rémunération³⁴. Thématique clé pour palier aux bouleversements organisationnels engendrés par la réduction du poste immobilier et la rationalisation des surfaces, ce nouvel enjeu incarne de fait un mode d'appropriation de la notion de développement durable dans les stratégies des entreprises, liant facteur humain et facteur productif.

2.1. Implantation campus et offre de services

Les salariés plébiscitent la mixité à proximité de leurs lieux de travail, avec une offre en commerces, services et équipements adaptés. Au regard de ces considérations, les nouveaux territoires d'implantation tertiaire ne satisfont pas les utilisateurs, à l'instar du secteur de Landy-France. En effet, le tissu de commerces et services aux salariés y est restreint. Tandis que le marché de la promotion immobilière de bureaux est en quête d'emprises foncières de plus en plus importantes, la demande en matière de mixité urbaine prend davantage d'ampleur, générant une tension appréhendable dans les discours. Si les entreprises tertiaires désirent s'implanter dans un environnement commercial, elles ne souhaitent pas cohabiter avec des commerces au sein d'un même immeuble ; comme le confirme les commercialisateurs, l'implantation de commerces en rez-de-chaussée d'immeubles réduit le « standing » de l'immeuble ; aussi, les grandes entreprises font-elles le vide autour d'elle. Comme le relève un rapport de la Délégation interministérielle à la Ville, « *Il faut des halls relativement somptueux. On imagine mal l'entrée du siège social de Sanofi ou de la*

³³ Compte-rendu du Débat Le Moniteur du 30 novembre 2007

³⁴ Actineo, TNS Sofres, Observatoire de la qualité de vie au bureau, avril 2011

Caisse des Dépôts encadré par un kebab et un pressing »³⁵. De fait, le développement de pieds d'immeubles commerciaux est freiné par le marché immobilier lui-même (spécialisation) et par les difficultés de gestion engendrées (copropriété).

Afin de pourvoir au bien-être des salariés et d'augmenter la qualité de l'environnement de travail, les regroupements, vecteurs de masse critique, s'accompagnent de la mise en place de services dédiés aux salariés : espaces de restauration, salle de sport, conciergerie d'entreprise, achat de berceaux dans les réseaux de crèche d'entreprises, massages, etc. Ainsi s'articule la recherche d'une meilleure « qualité de vie » transposée à l'échelle de l'entreprise. Le « bien-être » des salariés, désormais plus performants et mieux connectés, s'impose comme un leitmotiv.

L'incorporation de services dédiés aux salariés au sein de l'entreprise est la conjonction de plusieurs facteurs :

- l'absence d'offre commerciale coïncidant aux besoins des salariés sur les sites d'implantation ;
- les déménagements et nouvelles cohabitations fonctionnelles générant le besoin de « fédérer » autour d'une offre collective dédiée ;
- la prise de conscience récente de l'importance du cadre de travail dans la productivité des salariés ;
- la volonté de permettre aux salariés de rester le plus longtemps au travail ;
- la préoccupation sécuritaire.

Originaire des USA, (sur le modèle de Google) l'organisation des nouveaux bâtiments sous forme de campus est adoptée par les entreprises dans le cadre du regroupement de leurs fonctions sur des superficies importantes. Déjà, en 2003, l'implantation de Generali sur le site en construction de La Plaine avait été accompagnée de la mise en place de services nombreux : navettes, salle de sport, sauna, coiffeur, masseur... les observateurs évoquaient alors l'émergence d'un « Club Med » privé à Saint-Denis. A la fois entité architecturale tentaculaire mais également intégration de services aux salariés, cette tendance se renforce et s'impose. Les nouveaux sites issus des regroupements sont amenés à constituer des « villes dans la ville », à l'instar du Campus Evergreen où s'est installé le Crédit Agricole (dans 70 000 m² et qui à terme formera un ensemble immobilier de 150 000 m²), de l'ensemble Axa à Nanterre, de l'implantation de SFR à Saint-Denis (130 000 m²), etc. La quasi-totalité des groupes proposent ce type de fonctions intégrées au bâtiment dès qu'un seuil commercial minimal est atteint. Dans certains cas, lorsque les entreprises ne sont pas prêtes à investir substantiellement, le modèle ne se maintient pas, comme ce fut le cas pour le site du Plessis-Robinson de Renault, où les commerces ne sont pas parvenus à générer de chiffres d'affaires suffisant pour en justifier le maintien. Néanmoins le bien-être au travail est devenu une préoccupation grandissante, la qualité de l'environnement de travail étant considérée comme génératrice de performance. Dans ce contexte, le coût s'amortit par la création de valeur³⁶.

³⁵ Délégation interministérielle à la Ville, *Economie résidentielle et cohésion sociale*, mars 2008

³⁶ Forum Sypemi, 23 novembre 2011

L'ensemble des services financé par l'entreprise atteindrait jusqu'à 800 € par poste de travail, sur la base d'un coût d'implantation moyen de poste de 2 000 €. ³⁷

La mixité commerces/tertiaire est désormais proposée en interne. Cette logique servicielle semble dépasser le strict cadre d'une réponse aux carences de l'offre locale : ainsi Veolia, dans la conception de son site, intègre une importante offre dédiée aux salariés, alors même que l'implantation d'Aubervilliers sera localisée en face du plus récent centre commercial francilien (le Millénium).

2.2.Aménagement des espaces et promotion du collectif

Les thématiques du développement durable peuvent également « devenir un guide dans la communication et servir de lien fédérateur dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet immobilier ». ³⁸ Démarche éco-participative, groupes de réflexion, charte, permettent d'intégrer les collaborateurs dans le circuit décisionnel. Le regroupement des différentes unités de l'entreprise au sein d'un site unique contribue également à créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Mais si l'intégration doit être facilitée, comment contenter et fidéliser les salariés mécontents de l'environnement urbain, alors même que les surfaces s'amenuisent ? Véritable consensus, il faut restaurer des aménités propres à (ré)conforter la productivité du salarié, quitte à engendrer des surcoûts diminuant les économies engendrées par la rationalisation des surfaces. Le coût du confort et du bien-être en entreprise (services mais également ergonomie, environnement du poste) pourrait même aller jusqu'à faire doubler le coût complet du poste ! ³⁹ Aux entreprises d'arbitrer sur la base de cet investissement maximal engendrant un surcoût moyen qui représenterait environ 8€/m²/an ⁴⁰.

Les surfaces ne sont plus affectées à une personne mais à un usage. Les moyens ne sont plus adaptés aux fonctions mais aux « styles de travail » (individuel, collaboratif, nomade, sédentaire, technologique, etc.). Tandis que le management est repensé, le lieu est depersonnifié. Les technologies de l'information et de la communication ont générées un nomadisme qui a altéré cette notion de « lieu » et ouvert le champ du rétrécissement de la sphère privative. Pour palier à ce manque d'intimité, il faut « rétablir un équilibre affectif » ⁴¹. La notion de « poste de travail » évolue progressivement vers celle d'« environnement de travail ». Le conditionnement des salariés passe par la conception des espaces intérieurs. L'environnement de travail est de plus en plus intégré au cahier des charges des directions immobilières. L'efficacité fonctionnelle prime, accompagnée par l'augmentation des qualités techniques des bureaux (les problématiques de santé prennent de plus en plus d'ampleur). En parallèle, l'importance donnée à l'extérieur du bâtiment à travers le « geste architectural » diminue au profit du regard interne. Les Directeurs immobiliers sont de plus en plus

³⁷ En additionnant fitness, conciergerie, sophrologie, massages, gratuité des boissons chaudes, magasin de ventes, badges multi-fonctions, club restauration, garage à vélos, d'après Joël Marias, Directeur immobilier de Philips, Colloque Sorbonne Immo / RICS du 23 juin 2010

³⁸ ADI, op.cit.

³⁹ Joël Marias, op.cit., coûts additionnels de 2 400 € sur la base d'un coût d'implantation moyen par poste de 2 000 €

⁴⁰ Plan Bâtiment Grenelle, Rapport du groupe de travail, op.cit. : calculé sur la base de l'investissement maximal précédant, d'un amortissement linéaire sur 9 ans et d'un ratio d'utilisation de 20 m² par poste de travail

⁴¹ Forum CBRE du 24 janvier 2012

compétents pour veiller aux aspects techniques susceptibles d'améliorer ce point : implantation du bâtiments, orientation, etc.

Les entreprises cherchent des immeubles « chaleureux » et fonctionnels où les salariés, même les plus mobiles, peuvent se retrouver ponctuellement dans un environnement qui leur est « familier et attachant », un lieu fédérateur propice à un esprit de confiance et de proximité entre salariés. Dans certaines entreprises où les équipes sont très mobiles, l'espace de bureau est souvent dématérialisé au profit des espaces de vie collectifs (il y en effet une tendance au "zéro bureau", où à la limite, les aménités fonctionnelles jouent dans sa conception un rôle plus important que l'espace de travail proprement dit). Dans ce contexte, il faut conserver la « culture de l'entreprise », conforter le lien social par des locaux attractifs incitant au travail collaboratif tout en affirmant le rôle du bâtiment-refuge. Des espaces communs de détente (une cafétéria, des canapés, etc.) sont nécessaires afin de palier à la dépersonnalisation des espaces de travail. Un nouveau vocable est mis en avant. Espaces collectifs, bulles de travail, pôle de vie, les démarches de rationalisation de l'espace s'accompagnent d'un discours structuré par des experts en « conduite du changement », apte à valoriser le facteur humain. Pour les dirigeants, performance économique et attractivité de l'entreprise ont vocation à être stimulées par la promotion du collaboratif. L'entreprise « durable » s'inscrit dans un espace ouvert (disparition des postes de travail individuels), informel (montée en puissance des échanges dans le cadre d'espaces « de convivialité ») et virtuel (visioconférences et travail à distance).

Le rapport sur la valeur verte⁴² prévoit que les questions d'environnement, de services et de bien-être, aujourd'hui caractéristiques différenciantes, deviendront d'ici 2020 des caractéristiques indispensables des sites proposés.

3. Quelle prise en compte de l'environnement urbain ?

Les stratégies sont mixtes et dépendent fortement des secteurs considérés. Il y a de manière générale un repli à l'échelle du bâtiment, d'autant plus favorisé par les normes et performances techniques qui permettent de se couper de son environnement et de valoriser de nouveaux espaces fonciers. L'augmentation des normes d'isolation par exemple, pour diminuer la consommation énergétique, permet de palier aux nuisances de l'environnement et de reconsidérer certaines zones. De l'image de prestige générée par le quartier on passe au capital symbolique de l'entreprise véhiculée par le bâtiment.

Cependant l'environnement urbain n'est pas également considéré dans toutes les stratégies, et demeure important au regard de certaines ambitions en matière de ressources humaines ; le secteur de la santé par exemple est particulièrement soumis à l'internationalisation des effectifs qui conduit, pour être compétitif, à offrir un cadre de qualité. Le projet du Cluster Campus par exemple, en associant recherche, activités et logements, pourrait permettre de renforcer l'attractivité du site pour les chercheurs et donc de renforcer son rôle de catalyseur des activités. Le Directeur d'un groupe localisé en Seine-Saint-Denis le concède : dans un contexte d'internationalisation de la recherche, l'intégration de l'urbanisme est devenue fondamentale dans la conception de sites visant à

⁴² Op.cit.

embaucher ou à coopérer avec des chercheurs étrangers, notamment américains. Les processus de reconquête de friches fonctionnent également grâce à un marketing ciblé sur la valorisation de l'environnement urbain, avec l'intégration d'éléments paysagers forts susceptibles de renforcer la communication des entreprises soucieuses d'ancrer leur image entre dynamisme et innovation.

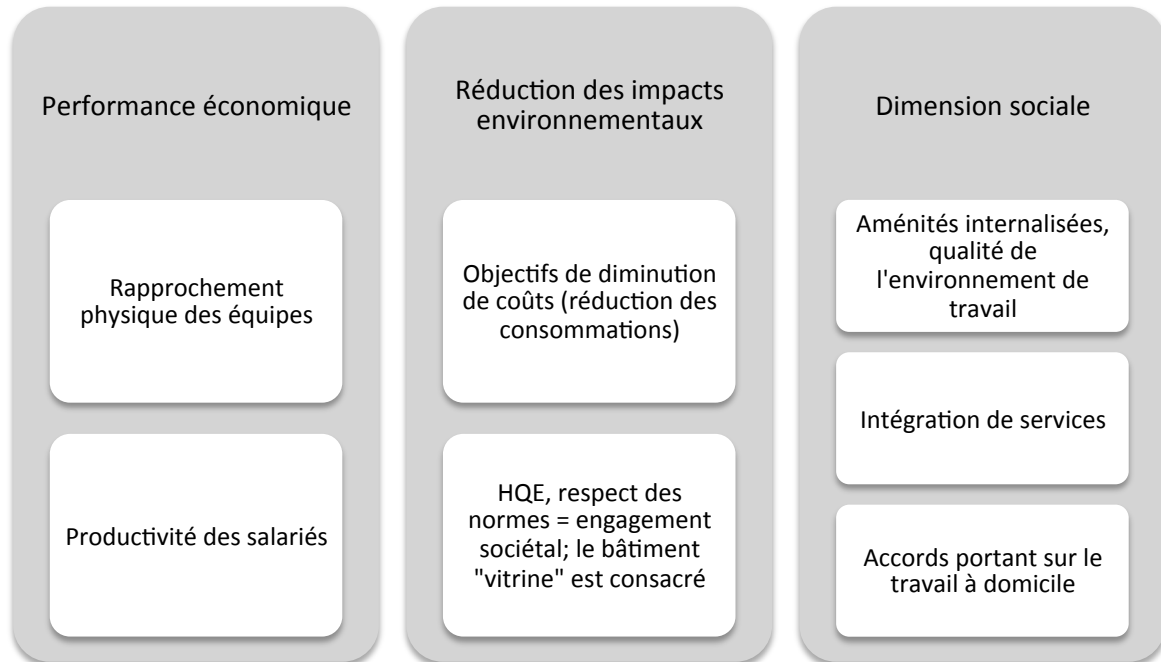
La plupart des implantations périphériques s'inscrivent au sein de grandes opérations d'aménagement, les nouvelles localisations présentant des handicaps du point de vue de l'environnement social (souvent perçu comme un facteur de risque) et paysager (friches industrielles). Les constructions isolées ne suscitent pas de grand engouement de la part des entreprises utilisatrices : tel est le cas de l'ensemble de bâtiments construit par CBRE au Bourget, peinant à se commercialiser faute de projet de territoire. Les entreprises ne parviennent pas à se projeter sur cet espace résidentiel dépourvu d'activités tertiaires. Au-delà du tandem activités/habitat, seule une masse critique d'activités tertiaires contribuerait à adapter le tissu local de services aux attentes des entreprises.

Si certaines entreprises cherchent à s'insérer au milieu de lieux de vie, les regroupements permettent l'autosuffisance via le développement des services en interne. Les salariés sont contraints à demeurer sur leurs lieux de travail, en l'absence d'espace de vie à l'extérieur de l'entreprise. La généralisation de ce système modifie en substance les mœurs, pour devenir une nouvelle norme au service de la productivité.

Afin de bénéficier de retombées locales et de palier aux difficultés d'accessibilité et à l'absence de commerce de proximité, des navettes avaient été mises en place par les pouvoirs publics pour relier les entreprises au centre commercial de Vélizy. Néanmoins, les entreprises se sont révélées réticentes au regard de temps de pauses jugés trop importants. Perte de temps du personnel, requêtes des salariés fondées sur des préoccupations sécuritaires, l'intégration des commerces et services au sein des entreprises est devenu un lieu commun, admis et légitimé par tous, directions et salariés, au nom du développement durable. Dans les nouvelles relations qui se dessinent entre entreprises et personnels, entre facteur économique et facteur humain, la question demeure ouverte quant à la pérennité de choix aujourd'hui acceptés par les salariés, tandis que la place de l'environnement au sens large et des territoires, reste à définir.

4. Synthèse : la durabilité à l'échelle de l'entreprise

Leitmotivs de redéploiement et champs d'application du développement durable



Comme les autres acteurs, les entreprises se saisissent progressivement de la problématique du développement durable. Leurs stratégies d'implantation intègrent des innovations opérées en vertu, au nom du développement durable.

La prise en compte du facteur environnemental à l'échelle du bâtiment est réelle et semble durablement inscrite dans les choix de l'entreprise, même si les mises en pratiques varient et sont freinées par la crise économique. Les entreprises intègrent progressivement la notion de développement durable en l'optimisant afin de concilier impératifs financiers, obligations légales et engagement vis-à-vis de la société.

Des territoires moins accessibles et moins bien pourvus en services, moins de surface allouée par salarié vont de pair avec un intérêt stratégique, « fédérer » en resserrant les liens autour d'une culture d'entreprise. En outre, l'immobilier joue un rôle fort dans l'identité du groupe, en apportant visibilité. Par le rapprochement physique des équipes, il facilite le processus d'intégration à l'occasion de fusions. Il contribue également fortement à la création d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Dans cette légitimation, le développement durable apparaît comme un liant potentiel. De même que l'analyse des rapports annuels de RSE fait apparaître l'objectif de « construire un monde dont l'entreprise est le héros »⁴³, le développement durable est intégré, internalisé et scénarisé pour participer à la rhétorique d'implantation.

⁴³ Igalens, J., « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », in *Finance contrôle stratégie*, vol.10, n°2 juin 2007

Il serait cependant erroné de mésestimer la capacité d'appropriation de la problématique de développement durable qu'ont développée les entreprises. En filigrane des pratiques et des discours émergents se pose la question de l'interaction entre action volontaire de l'entreprise et ambition des pouvoirs publics.

En effet, les principes de développement durable obtiennent une traduction dans le cadre de l'entreprise. Mais cette « auto-institutionnalisation » de l'entreprise dans un rôle quasi-politique où elle redéfinit elle-même l'intérêt général de ses « parties prenantes »⁴⁴ ne répond pas de facto aux enjeux du développement durable pour les territoires franciliens. Cette transition entre un développement durable « privé » et les modalités d'un développement durable « collectif » est abordée dans le chapitre suivant.

⁴⁴ Bascourret J-M., Vivien F-D., « Le monde de l'entreprise et le développement soutenable », in *Le développement durable* (dir. Aubertin C. et Vivien F-D.), La Documentation Française, Paris, 2010

Troisième partie – Externalités et territoires

Le rôle de l'immobilier vis-à-vis des collaborateurs a tendance à s'amplifier dans une logique de considérations purement internes à l'entreprise par opposition à la gestion de fractures extérieures possibles. Comment ces nouvelles logiques productives impactent-elles les dynamiques des territoires ?

A. Implications spatiales et enjeux du travail nomade

1. Un rapport au territoire fragilisé

1.1. Des logiques en tension

La seconde partie de cette étude a établi une hiérarchie des déterminants de localisation, en distinguant les principaux facteurs d'implantation des grands groupes tertiaires. Quelle composition géographique se dessine en réponse aux enjeux stratégiques des politiques immobilières? En liant les déterminants, plusieurs scénarios prennent corps sur le territoire francilien.

a) Rappel quantitatif

Tout d'abord, rappelons que 27,4 millions de m² sur les 50 millions de m² de surfaces de bureaux recensés en Ile-de-France par l'ORIE au 1^{er} janvier 2009, soit 53 % du total francilien, se trouvent dans Paris-QCA (16,5 millions de m²), à La Défense (3,8 millions de m²) ou dans le Croissant Ouest, c'est-à-dire dans les villes immédiatement à la frontière ouest de Paris d'Issy-les-Moulineaux à Levallois-Perret (7,1 millions de m²). Ce sont bien ces trois zones qui sont les plus attractives, où la demande des utilisateurs est la plus forte.

Le reste de la première couronne (nord, sud, est) représente en moyenne 10 à 15 % du marché des bureaux. La seconde couronne englobe un parc de 18 millions de m².

b) Dynamiques d'évolution

Néanmoins, ces dernières années les choix de localisation des entreprises se sont dilués, du « croissant d'or » consacré dans les années 1980 et 1990 vers les quartiers périphériques de Paris et de La Défense. Avec des constructions importantes, les territoires à proximité de La Défense bénéficient du desserrement d'une large part des fonctions centrales. La part des communes en marge du périphérique, offrant une bonne visibilité et, sous l'impulsion des politiques publiques, une desserte en constante amélioration avec les projets d'extension des lignes de métro parisiennes et l'arrivée d'axes de tramway, augmente également substantiellement.

- *La dualité engendrée par les divisions fonctionnelles : QCA et pôles tertiaires satellites*

Depuis une quinzaine d'années, les grands groupes gardent leur siège à Paris ville dans une belle adresse et envoient le reste de leurs entités, back-office voire une partie du front-office, en première couronne. Paris conserve son image de prestige, l'effet « adresse » reste encore très importante, mais les localisations intramuros sont très liées au fait que les grands dirigeants économiques, acteurs politiques et institutionnels, sont localisés à Paris, et qu'ils éprouvent le besoin de se voir souvent et rapidement. Ainsi, Bouygues Construction, qui s'est installé à Saint-Quentin-en-Yvelines dans la tour Challenger, a fait construire un siège restreint de 2 000 m² avenue Foch à Paris. Dans ce type de cas, la délimitation des quartiers généraux se restreint progressivement, pour n'incorporer que les cadres de plus haut niveau. De manière générale, les entreprises ne souhaitent pas bouger loin de leur site d'origine (à Paris intra-muros déménagement dans le même arrondissement, en banlieue à 5 km maximum). Elles souhaitent rester dans leur environnement de référence, près de leurs clients, des fournisseurs et sous traitants avec lesquels elles ont tissé des relations de confiance.

La connexion entre les différentes entités prime pour permettre les communications et faciliter les relations siège ; des sous-ensembles type quadrant sont visés (siège de Renault à Boulogne et implantations du back office et de la R&D à l'ouest), voire linéaires (par exemple le long du RER A dans le cas du secteur bancaire, ou du RER B dans le cas d'Orange). Le cas de La Plaine Saint-Denis a constitué une spécificité, avec un marché immobilier très dynamique depuis les années 2000. La A 86 draine les fonctions commerciales en vertu du taux de motorisation important des salariés.

- *Le regroupement des fonctions au bénéfice d'une zone centrale élargie*

L'impératif de regroupement des fonctions et des sites n'est pas incompatible avec la recherche d'une répartition fonctionnelle des activités par différenciation dans l'espace francilien, entre fonctions de R&D, siège, fonctions grand public et grands comptes (à l'instar d'Orange).

Les projets de relocalisation des grands groupes se traduisent néanmoins par de vastes « paquebots » appelés à agrémenter le paysage urbain, avec des seuils en constante évolution empruntant à des organisations campus.

Dans cette perspective, l'existence d'un foncier recyclable important et le rôle accru des investisseurs consacrent nettement les communes en lisière de Paris, à l'instar de Saint-Denis, Aubervilliers, Villejuif ou Montrouge. Dopées par la proximité à Paris qui confère une valeur assurantielle aux actifs des investisseurs et par l'extension des lignes de métro, ces communes s'affichent comme autant de micro-polarités captant le dynamisme parisien et dilatant la zone centrale.

- *Entreprises intermédiaires et PME*

En marge des nouveaux programmes, les PME ne bénéficient pas des vagues de construction d'immobilier d'entreprise. Moins rentables car multipliant les espaces morts à l'inverse des grands plateaux des paquebots, les bâtiments multi-utilisateurs sont surtout plus complexes à gérer pour les

investisseurs. Le parc de seconde main de la capitale demeure ainsi la principale zone d'accueil de PME tertiaires, sociétés de conseil souvent propriétaires de leur patrimoine via des SCI dédiées ou start-up innovantes accueillies au sein d'incubateurs.

Néanmoins, les surcoûts d'un renouvellement urbain durable fondé sur les principes du Grenelle risquent d'amplifier, à l'instar des processus résidentiels, la gentrification du tissu d'activités parisien, avec le maintien des professions libérales, cabinets d'avocats et PME financières. La capitale, mieux desservie et d'autant plus stratégique pour des catégories socioprofessionnelles qui bénéficient d'un spectre d'accessibilité réduit (WENGLANSKI, 2003), devient en journée l'apanage des cadres supérieures tandis qu'une majorité des salariés franciliens voient leur trajets s'accroître avec l'augmentation des ruptures de charge. Plus globalement, la montée des prix du foncier dans une zone centrale élargie réduit la fourchette des possibles, avec un effet d'exclusion en défaveur de certains profils d'entreprises qui étend le processus de gentrification entrepreneuriale.

c) Des territoires hiérarchisés

Si on a bien un mouvement centrifuge depuis une quinzaine d'années, du à la compilation des déterminants dits « classiques » de localisation des entreprises et de dissociation des fonctions de certains secteurs, cette dynamique est freinée par les compromis permettant de rationaliser au maximum les surfaces. Avec l'altération de la notion d'image, on reconsidère la métropole parisienne dans une acceptation plus élargie au profit des lisières parisiennes. La saturation du réseau de transport et les revendications salariales sur les distances domicile-travail ne peuvent que conforter le retour en force d'une zone centrale étendue aux communes en bordure de Paris. La grande périphérie est délaissée ; son dynamisme est essentiellement endogène. Double desserrement donc, autour du périphérique et à l'ouest.

La perspective qui se dessine annonce le renforcement de la zone centrale, étendue à la proche couronne support de paquebots tertiaires, avec en parallèle la diminution du poids du marché de la Défense au profit des constructions nouvelles sur les territoires adjacents (l'axe « péri-défense »). En effet, la correction très importante des loyers dans l'aire péri-défense la rend très compétitive vis-à-vis de territoires moins bien dotés en aménités urbaines, puisque le delta coût diminue en absorbant l'avantage comparatif. Ainsi, si l'attractivité de la Défense bénéficie par effet de vagues à l'ensemble des territoires, l'affirmation d'un axe péri-défense freine le rééquilibrage est/ouest amorcé. On quitte les quartiers centraux d'affaires, mais en restant dans un environnement de référence, dans un quadrant élargi. Ce tropisme vers l'ouest se voit d'autant plus renforcé par la présence du bassin de résidence des cadres stratégiques pris en compte par les hypothèses de déplacement, au détriment des employés et prestataires qui eux, suivent. Ces choix d'implantation peuvent être confortés grâce à la nouvelle donne technologique et au développement du télétravail. En outre, dans le cas de logiques organisationnelles inchangées couplées à un impératif de réduction de coûts, les entreprises préférèrent renégocier les baux que choisir des sites « exotiques ».

1.2. Le territoire dans la stratégie de l'entreprise

a) Ancrage territorial

La stratégie d'implantation des entreprises a des rapports qui relèvent de phénomènes prenant racine dans l'histoire même du territoire. Traditionnellement, l'espace-temps de l'entreprise s'inscrit dans l'espace-temps du territoire. Différents facteurs incitent à une forme de fidélité territoriale :

- le poids de l'histoire (Renault, Orange) ;
- la relation de confiance au territoire ;
- les logiques métiers/cluster (Microsoft à Issy-les-Moulineaux) ;
- l'émergence d'un référentiel commun entre projet de territoire et projet d'entreprise : le territoire vecteur d'image (renouvellement urbain de la ZAC Canal Porte d'Aubervilliers qui converge avec le positionnement de Veolia Environnement, ambition et volonté politique fortes à Issy-les-Moulineaux).

L'équation en terme de choix de site de relocalisation qui en résulte pour une entreprise x n'est pas la même que pour l'entreprise y, y compris dans une même filière d'activité selon différents facteurs. Elle dépend de son degré d'inscription dans les processus de globalisation-mondialisation, de sa capacité d'anticipation, de son dynamisme en terme d'absorption de part de marché ainsi que de son positionnement sur des créneaux à plus ou moins haut niveau de profitabilité. En outre, sa confiance dans la dynamique d'un pôle métropolitain donné au sein du réseau des grandes métropoles globales (qui peuvent se traduire par des abandons de métropoles soit globalement soit par profil de fonction), son aspiration à ne pas « couper les ponts » avec son milieu d'origine l'incite à ne « bouger » que dans une même zone urbaine sur des rayons faibles. Néanmoins, les nouveaux modes de management ont pour conséquences spatiales d'accroître la volatilité des grands groupes dans l'espace intra-métropolitain.

b) Processus d'acculturation

Les transformations profondes des logiques organisationnelles sur fond de transversalité et de réactivité face aux mutations incessantes conduisent les pôles tertiaires directionnels à devenir des « systèmes productifs cognitifs » fonctionnant en réseau à l'échelle monde. Les spécialisations spatiales intra-métropolitaines s'atténuent avec la convergence des fonctions vers un seul site.

On assiste :

- au regroupement, y compris spatial, des activités et fonctions liées aux maillons amont de la chaîne de valeur tertiaire (stratégie/décision, ingénierie amont) et aux maillons supports (marketing, service client)
- à l'externalisation des fonctions de production auxquelles sont associées les fonctions développement, voire dans certains cas à l'externalisation de la recherche amont (cas des grandes sociétés pharmaceutiques qui externalisent le risque en le remplaçant par un investissement financier)
- à une nomadisation des collaborateurs associés aux activités de contact, ou de production de

service.

En parallèle, les technologies de l'information et de la communication, et notamment l'essor de la visio-conférence contribuent à minimiser le facteur géographique des implantations.

Dans ce contexte, la mise en avant du facteur coût comme outil de promotion des territoires, incitant les grands groupes à s'y installer, amplifie la fragilisation de l'ancrage territorial.

Le choix de certaines entreprises de se déplacer vers la banlieue ouest ou de privilégier les logiques périurbaines a traditionnellement été incité par un arbitrage entre efficacité (proximité au marché) et vertu protectrice du cadre de travail. Considérant la dépendance existante entre productivité des salariés et environnement, la stratégie de ces entreprises prend en compte les aménités offertes par l'agglomération d'une part et les aménités « naturelles et historiques » issues du paysage environnant (BRUECKNER et al. 1999). Ce dialogue productivité/aménités s'est ainsi greffé au facteur coût déterminé par les opportunités foncières. Il continue de prévaloir pour la localisation des établissements issus de l'industrie et du tertiaire technologique.

Néanmoins, le rapport à la main d'œuvre se modifie pour une partie des grandes entreprises tertiaires. L'incertitude de savoir si les employés vont suivre l'entreprise dans son déménagement se noie dans une logique de réduction des coûts de fonctionnement. La survie entrepreneuriale, ramenée à des impératifs de rentabilité, semble découplée des salariés. Ce sont désormais les pratiques managériales qui se modifient pour réconcilier bien-être du personnel et implantations de l'entreprise. En bout de chaîne, la qualité de vie des salariés est internalisée grâce à des logiques servicielles et communicationnelles. Le développement durable est appelé en renfort pour asseoir des stratégies de communication dissociées des aménités urbaines. Dépositaires du capital humain, les salariés sont choyés, cette fois dans le cadre circonscrit de l'entreprise. Couplé aux horaires de travail, le bien-être a un coût, il se chiffre et se communique. Ces nouvelles considérations ont pour corollaire une distanciation croissante entre l'espace de l'entreprise et l'espace de la ville. Un processus d'acculturation est en cours, avec des salariés se trouvant « parachutés », dans des environnements dénués de qualités urbaines.

Malgré l'arrivée de près de 900 entreprises et de 18 000 emplois, seulement 20 % des salariés travaillant à Plaine Commune y habitent et le taux de chômage dépasse les 15 %. Si les actionnaires d'une entreprise sont favorables à une implantation à La Plaine, les salariés n'y voient quant à eux pas d'intérêt. La volatilité d'entreprises dont la ressource humaine est faiblement ancrée sur le territoire peut ainsi se voir renforcée. La Plaine a certes connu d'importants développements ces dix dernières années, mais les entreprises installées commencent à réfléchir à un départ (non renouvellement de bail).

L'organisation spatiale comme outil de valeur est fragilisée par la montée en puissance d'impératifs de rendement financier. Si l'organisation « campus » peut pérenniser, y compris sous l'effet de la contrainte, la localisation des grands groupes à l'échelle intra-métropolitaine, en complexifiant les mobilités futures, elle a pour effet d'accroître la volatilité de ces entreprises à l'échelle européenne, en neutralisant les coopérations fonctionnelles : c'est ainsi que des entreprises hésitent, pour implanter leurs campus, entre Paris, Munich, Francfort (exemple de General Electrics ou KMPG). Les stratégies des collectivités territoriales s'en trouvent fragilisées.

Des territoires échappent à ce constat : les continuum urbains fondés sur des écosystèmes productifs à l'instar des dynamiques présentes à Issy/Boulogne constituent des îlots où le marquage territorial est appelé à se pérenniser. Les relations interpersonnelles y sont maximisées et la productivité engendrée par la proximité incite à la densification. L'ambition affichée des pouvoirs publics de développer des clusters à l'échelle métropolitaine devrait contribuer à favoriser l'ancrage territorial d'entreprises de plus en plus volatiles.

2. Le travail nomade, un levier à saisir ?

Tandis que l'ancrage intra-métropolitain varie d'une entreprise à l'autre, l'inscription spatiale des dynamiques productives tertiaires évolue sous l'effet du facteur technologique. Alors que les architectures des réseaux de communications, construites autour de services locaux entraînent un comportement à fort marquage territorial, les entreprises disposent aujourd'hui de technologies fluides, permettant l'accès sécurisé aux bases de données par les salariés à partir de postes banalisés implantables en tout lieu. En 2013, le nomadisme devrait concerner 35% des collaborateurs.⁴⁵

2.1. L'essor du télétravail dans les grands groupes

a) Pratiques

La convergence entre la minimisation du poids du poste immobilier, qui se traduit par la rationalisation des surfaces, les modifications des modes d'organisation du travail (management par objectif) et la recherche de productivité accrue a engendré le développement du travail à domicile, plus génériquement du travail à distance.

L'objectif de diminution des coûts immobiliers est le principal leitmotiv de cette évolution. Le télétravail est à la fois levier, conséquence et contrepartie de la rationalisation des surfaces et du *desk sharing*. En outre, la volonté de minimiser la dépendance aux transports et de prendre en compte l'inconfort généré par les temps de transport des salariés (90 minutes en moyenne) renforce l'intérêt des entreprises qui observent une augmentation de la motivation, donc de la productivité des collaborateurs volontaires. La montée en puissance des situations de *e-work*, des transactions en B to B, du numérique, ont constitué le levier de cette transformation. L'émergence du *cloud computing* et son adoption par les grands groupes la conforteront peut-être à l'avenir. Si le système est flexible dans sa mise en œuvre et oscille selon la structure des entreprises, les exemples de pratique se multiplient. Le taux de télétravailleurs dans les grandes entreprises françaises serait passé de 7 % en 2007 à 12,4 % en 2012⁴⁶. En outre, il concernerait à 90 % les cadres, avec une forte proportion des salariés volontaires résidant en périphérie (enquête faisant apparaître que 68 % des sondés sont domiciliés en maison individuelle)⁴⁷. La plupart du temps, le télétravail est limité à deux jours par semaine, voire trois.

⁴⁵ Steelcase, 360 Research, 2011

⁴⁶ Greenworking, *Etat des lieux du télétravail en France*, Ministère de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie numérique, 2012

⁴⁷ Enquête Obergro 2011/2012, *Les conditions de réussite du télétravail*, réalisée avec le soutien de la CFDT Cadres

Sans surprise, les initiatives se développent de manière plus affirmées au sein des entreprises issues du monde technologique, capable de doter leurs employés d'équipements de nouvelle génération. Le téléphone disparaît au profit de lignes IP. Le télétravail se généralise chez Microsoft, pour atteindre 30 % de télétravailleurs chez Alcatel Lucent. A l'occasion du déménagement des bureaux d'Hewlett-Packard d'Issy-les-Moulineaux aux Ulis, à 23 kilomètres, des indemnités ont été proposées aux salariés pour les inciter à adopter le télétravail⁴⁸.

Le cas le plus avancé est celui d'IBM. En effet, la société développe depuis plus d'une dizaine d'années une réflexion autour du concept de bureaux de proximité, espaces relais au sein de l'Ile-de-France. Cette évolution concrétise une transformation organisationnelle globale de l'entreprise, engagée en 1995, fondée sur les technologies de l'information et de la communication et la dématérialisation des relations de travail avec le développement d'une approche client. Aujourd'hui, la majorité des collaborateurs ne disposerait pas d'un bureau fixe. Des plateformes leurs ont été tout spécialement dédiées (« espaces de proximité »), afin de leur permettre de se connecter, sans pour autant cristalliser de pratiques temporelles fixes.

Plus globalement, de très nombreuses entreprises de service ont rendu possible le recours au télétravail, ce de façon plus ou moins formelle. Progressivement, la part du télétravail s'accroît chez Renault. Certains collaborateurs disposent désormais du choix d'y recourir. Une partie de ceux-ci y est réfractaire, d'autres le considèrent comme un véritable mieux-être. L'aspect générationnel semble important, dans sa mise en œuvre par les managers comme dans son plébiscite. L'arrivée sur le marché de la « génération Y », personnes nées après 1980 nourrissant une forte appétence pour les technologies, augure une recrudescence de son emploi.

La sécurisation des transmissions informatiques limite le dispositif pour les banques, et explique que nombre d'entre elles ne le considèrent pas comme un axe stratégique d'organisation⁴⁹. Privilégiant les contacts réels pour sécuriser les pratiques de réseau, l'activité financière sera-t-elle demain la principale utilisatrice des grandes surfaces tertiaires ?

HSBC ambitionne néanmoins un développement important du travail à domicile. 6,4 % des collaborateurs sont pour l'instant en télétravail deux jours par semaine. Le groupe se fonde sur sa pratique en Grande-Bretagne, où 30 % du personnel y aurait recours, avec un objectif de développement « *no limit* » en France. La pratique concerne essentiellement les fonctions techniques et de services (achats, immobilier, informatique, organisation), à 76 %, puis les fonctions supports dont les ressources humaines (18 %). Des instructions dédiées sécurisent sa mise en place, incorporant notamment la visite au domicile des salariés pour s'assurer de la conformité des installations et des conditions de travail (électricité, absence d'enfants pendant les heures de travail...).

Depuis l'accord interentreprise de 2005, les syndicats s'affirment de plus en plus ouverts sur l'intégration de la problématique. Conscients de l'intérêt croissant d'une partie des salariés, le

⁴⁸ 750 € d'aide à l'installation et 72 € par mois pour les dépenses d'électricité et de chauffage.

⁴⁹ Entretiens BNP Paribas du 15 mai 2012 / LCL du 14 mai 2012

principal point de blocage concerne les négociations sur la mise en place de bureaux partagés, souvent complémentaire, voire cause du développement du télétravail.

De fait, les entreprises sont davantage motivées dès lors qu'existe un enjeu financier important. Dans ce cadre, associations de lobbying et défenseurs du télétravail insistent sur l'importance de sensibiliser le management aux gains financiers et productifs induits par l'e-travail. C'est le cas de LBMG Worklabs qui ambitionne d'« imaginer le travail de demain » en accompagnant les entreprises dans la mise en œuvre de programmes de travail à distance.

Ce nouveau mode de travail implique de fait une modification du rapport managers/équipes. En effet, le télétravail suppose de faire confiance à ses équipes en les rendant davantage autonomes⁵⁰. Dans ce cadre, les contraintes culturelles et sociales ne pèsent pas de la même manière sur une société multinationale américaine ou sur une société française.

Si aux Pays-Bas ou aux Etats-Unis ce changement dans les modes de travail est fortement engagé, le manque de confiance des employeurs vis-à-vis de leurs salariés semble constituer un frein important en France, où les volontés de contrôle y sont davantage marquées que dans d'autres pays⁵¹.

b) Le risque d'un déploiement non contrôlé

Le télétravail est la conséquence directe des mutations de la nouvelle hiérarchie de déterminants de localisation pour les entreprises. Il impose de repenser la nature du travail⁵². Le cadre classique devient inapproprié dès lors que l'information ne s'attache plus au lieu, constate Laurent Gasser, CEO du groupe Revevol : « un système de management par objectif, et non pas fixé par des horaires ou des organisations, tend à supprimer le "stress" de la forme classique du travail. Nous voulons donner la possibilité aux collaborateurs d'être libres dans la mesure où le travail est effectué ».

Néanmoins, tandis qu'au sein des lieux de travail, *open space* et bureaux partagés consacrent l'abolition de l'« espace tampon » entre soi et les autres, l'annihilation des frontières entre le personnel et le professionnel présente un double risque, à la fois de désocialisation, en renforçant l'isolement des employés et de fragilisation de l'espace-temps personnel. Le nomadisme, s'il se généralisait, pourrait entraîner un vif sentiment d'inconfort dans des cultures non anglo-saxonnes comme la nôtre, où les salariés ne sauraient plus séparer l'espace du travail, l'espace familial, et l'espace collectif/urbain. Miche Volle évoque les risques de la mise en pratique d'une « ubiquité logique » par laquelle « le salarié deviendrait taillable et corvéable à merci »⁵³.

Jacques-François Marchandise, directeur de la prospective de la Fondation pour un Internet nouvelle génération (FING), le concède, « des micro scénarios de ruptures soulignent que la normalisation du nomadisme pourrait tendre vers la précarité ». Si « l'homo sapiens est devenu l'homo mobilis »

⁵⁰ Entretien LBMG Worklabs du 9 février 2011

⁵¹ Cf. entretien HSBC du 11 juin 2012/ propos de Michel Grossi (entretien BNP du 15 mai 2012) évoquant les pesanteurs des procédures de contrôle d'HSBC en Grande-Bretagne.

⁵² « Demain le travail mobile », conférence organisée par le groupe Chronos et Actipole 21, 7 février 2012

⁵³ *L'usage des TIC dans les entreprises*, 2006

comme l'observe Michel Serres⁵⁴, comment tirer parti de ces évolutions et réconcilier trajectoires et territoires, pour garantir la permanence des rapports interpersonnels à l'échelle locale ?

2.2. Le développement d'une offre de télécentres

Au-delà des stratégies mises en place par les grands groupes, une réflexion sur la reconfiguration générale des espaces de travail s'initie.

Cette dernière incite au développement de télécentres, espaces dédiés à ces nouvelles formes de travail, permettant aux salariés de recourir au e-travail à proximité de leur domicile. La légitimité de « pôles de proximité » tend à s'orchestrer, accéléré par les initiatives récentes du Conseil Régional et de la Caisse des Dépôts et Consignations à travers le Grand Emprunt et le support des investissements dans le numérique.

Historiquement développés en zone rurale, les télécentres pourraient se légitimer aux franges de la métropole. De nombreux projets sont en cours d'élaboration, bien qu'à ce jour le seul cas ayant émergé en zone urbaine se situe à Strasbourg. La typologie projetée est conçue pour répondre à des clientèles distinctes : télétravailleurs salariés présents un à trois jours par semaine, indépendants susceptibles de disposer d'un bureau « en résidence » et d'espaces de rencontre et utilisateurs nomades sur des tranches horaires en journée.

a) L'enjeu pour les territoires périurbains

Le composant coopératif des innovations technologiques génère des dynamiques ouvertes de collaboration et d'innovation qui peuvent constituer une opportunité pour certains territoires franciliens. A l'instar de l'« *e-inclusion* » qui permet aux territoires géographiquement plus défavorisés ou lointains des grands centres urbains de s'intégrer aux dynamiques cognitives et de promouvoir leurs atouts, tel que le monde rural, la structuration d'une offre de lieux de travail dissociée des grands centres décisionnels de la métropole pourrait favoriser un rééquilibrage régional.

Dans cette perspective, la Seine-et-Marne mène une réflexion de fond sur le télétravail, jugé stratégique pour le développement futur de son territoire. En effet, la Seine-et-Marne est le département francilien où le rapport entre le nombre d'emplois offerts et le nombre d'actifs résidents est le plus faible (ratio de 0,66, contre 2 dans les Hauts-de-Seine). La problématique de redynamisation du tissu économique local se pose de manière accrue. L'enjeu vise à limiter les déplacements tout en offrant une solution aux entrepreneurs locaux⁵⁵. A ce titre, le télétravail et le développement de télécentres constituent un levier pour les territoires périurbains.

Mandaté par Seine et Marne Développement, LBMG Worklabs a mené une étude de marché auprès de 20 DRH. L'étude répondait à un double objectif : sonder les grandes entreprises franciliennes mais également la demande des indépendants et des TPE/PME. Celle-ci a révélé l'intérêt porté par les directions d'entreprises. En effet, 10 % d'entre elles se sont affirmées prêtes à réserver des places en

⁵⁴ « J'habite voiture 11 place 64 », SNCF Connections, n°6, janvier/février 2012

⁵⁵ Entretien LBMG Worklabs du 9 février 2012

télécentres ; 10 % ont fait part de leur souhait de développer le télétravail dans le cadre d'une stratégie interne, et 80% seraient intéressés à plus long terme. A l'issue de ce constat, le Conseil Général et Seine-et-Marne Développement ont initié une association, Télécentre 77, structure de préfiguration pour un réseau de télécentres regroupant collectivités, aménageurs, porteurs de projets et investisseurs, s'engageant sur l'ouverture de deux ou trois télécentres d'ici la fin de l'année 2012. Ce réseau doit permettre d'assurer une cohérence de l'offre et de mutualiser un certain nombre de services et ressources tout en construisant des synergies avec les télécentres à vocation plus rurale. Plusieurs critères seraient retenus pour flécher les choix d'implantation des futurs télécentres : la proximité des transports, d'importantes zones de résidence et l'existence d'une offre de services (restaurant, crèche...). Les projets visent à proposer entre 80 et 150 places, soit des superficies totales oscillant entre 400 et 500 m².

Ainsi, à l'avenir, les entreprises pourraient conserver leurs headquarters à Paris et à La Défense, tandis qu'elles disposeraient de points d'ancrage autour de la métropole. Si le développement de télécentres présente le risque de participer au desserrement résidentiel et de contribuer à l'étalement urbain, la réalité de l'urbanisation et des déséquilibres habitat/emploi de la seconde couronne ne saurait cependant être occultée. Ces perspectives méritent d'être étudiées et analysées dans le cadre des ambitions de développement régional. Dans ses travaux pour la DATAR, Martin Vanier identifie un scénario, « le périurbain saisi par l'intermodalité »⁵⁶, dans lequel un maillage fin de l'espace par des centres intermodaux favorise le rééquilibrage de pôles urbains au profit de nouvelles centralités territoriales, permettant de contenir les besoins en déplacements et de se poser comme alternative à la mobilité. Ces nouveaux pôles de proximité pourraient incarner cette option.

La création de ces centres est envisagée par les pouvoirs publics via des partenariats public-privé. Les collectivités territoriales souhaitent ainsi impulser un nouveau dynamisme pour palier au phénomène de villes dortoirs tout en s'appuyant sur la force commerciale et marketing de professionnels de l'immobilier⁵⁷.

b) Une brèche importante pour les professionnels de l'immobilier

Sensibles à ces nouveaux enjeux et au marché potentiel, les professionnels se positionnent. Ainsi, Regus incorpore de nouvelles cibles à sa stratégie de développement : les nœuds de communication. Le spécialiste des centres d'affaires collabore avec les collectivités locales pour un déploiement dans des sites périurbains à proximité des nœuds de communication. L'objectif est de proposer un réseau de centres, dont au moins cinq en Seine-et-Marne. Le projet de Fontainebleau est une illustration du modèle en émergence, avec le constat d'un fort déplacement des habitants vers Paris (4 000 personnes par jour) et la recherche en addition d'une cible locale d'entrepreneurs. Le potentiel de développement est très important, puisque le maillage de la région francilienne via 200 à 300 centres est envisagé.

⁵⁶ in Vanier M., Roux E, *Périurbanisation : problématiques et perspectives*, La Documentation Française, 2011

⁵⁷ Entretien Regus du 22 février 2012, évoquant les coopérations envisagées avec les collectivités territoriales

Plus largement, une association, le Cluster *Green and Connected Cities*, se veut « initiative de mise en partage et de mobilisation des Technologies de l'Information et de la Communication pour le développement durable des territoires ». Elle rassemble 21 villes et communautés urbaines d'Europe et de Méditerranée, des entreprises, un réseau d'experts, des chercheurs internationaux, des associations et des institutions. Des promoteurs y sont également associés, comme Nexity et Bouygues, démontrant le regain d'intérêt des professionnels de l'immobilier pour le télétravail.

Des réflexions portent sur l'intégration de services aux futurs projets de centres ; La Poste et Orange y participent, tandis que des sociétés d'assurances seraient également intéressées à proposer leurs services. Une partie des sites pourraient également être ouverts le week-end pour bénéficier aux utilisateurs privés. Le concept des télécentres semble ainsi s'ériger en modèle, offrant de nouvelles opportunités de marché.

c) Le rôle déterminant de l'action publique

Néanmoins, des externalités négatives pourraient émerger de dynamiques qui échapperaient au filtre des décisions spatiales et politiques. En effet, si les ambitions premières semblent se porter sur des sites bien desservis et connectés aux transports en commun, le risque est de voir se développer des télécentres impulsés par le secteur privé hors de ces pôles secondaires, mettant à profit des logiques de concurrence territoriale permettant l'octroi de permis de construire, dans des zones facilement accessibles par voie routière et permettant l'édification moins coûteuse de parking souterrain. Dans ce cas, le modèle développé renverrait au schéma des zones d'activités économiques, voire pérenniserait des ZAE existantes au détriment d'une redynamisation des centres urbains.

En outre, LBMG Worklabs propose d'envisager le recyclage d'espaces existants, dans une perspective aussi bien fonctionnelle qu'environnementale. Les actuelles études d'impact tendent à démontrer que les nouvelles constructions annihileraient les gains carbone issus de la réduction des trajets. D'où l'intérêt de limiter les constructions et d'imaginer des alternatives, visant à rationaliser et à mutualiser les espaces existants, notamment les bâtiments peu ou pas utilisés des collectivités territoriales voire de certaines entreprises (exemple d'un plateau à Rambouillet).

L'engouement des professionnels de l'immobilier démontre que le modèle des télécentres pourrait, à terme, constituer un business model équilibré. Si les modalités de coopération public/privé demeurent à définir, les pouvoirs publics doivent s'engager pour anticiper ces nouvelles formes d'inscription spatiale et aiguiller l'intégration urbaine des entités émergentes. Sensibilisé, le Conseil Régional a lancé en février 2012 un appel à projets intitulé « Télécentres et espaces de co-working », doté d'une enveloppe prévisionnelle de 1 million d'euros. Celui-ci concerne la création ex nihilo de télécentres ou d'espaces de *co-working*, ainsi que le partage de locaux existants pour le *co-working*. La Région pourra ainsi venir en soutien aux collectivités locales et aux associations (notamment les pôles de compétitivité et les groupements d'entreprises sous forme associative). Les projets sélectionnés bénéficieront du soutien de la Région via le fond dédié. Cette opération est menée en étroite coopération avec Artesi, l'agence régionale numérique.⁵⁸

⁵⁸ <http://www.iledefrance.fr/appels-a-projets/recherche-enseignement-sup/co-working>

En parallèle, des espaces publics numériques sont à repenser. En effet, si les « tiers-lieux » (espaces de transit, hôtels, cafés, etc.) ne constituent pas en soi la solution de mise en œuvre de ces nouvelles pratiques, ils représentent un enjeu fort, offrant une réponse partielle sans nécessiter un investissement important de la part des pouvoirs publics.

La perspective de conjuguer les opportunités productives générées par l'espace logique avec les aménités et interactions de l'espace géographique demeure ouverte. Aujourd'hui, le télétravail est un choix réversible et volontaire, issu d'une convergence d'intérêts entre cadres et directions d'entreprises. Néanmoins, il constitue une tendance de fond qui calibre les nouveaux projets immobiliers ; une fois les surfaces réduites, comment remettre en cause ces logiques organisationnelles ? En outre, l'enquête réalisée par l'Obergo démontre qu'un quart des salariés se sont, à l'occasion de leur passage en télétravail, éloignés de leur lieu de travail, notamment pour s'acheter une maison individuelle. Au regard des opportunités, mais également des dangers provoqués par les nouveaux environnements virtuels, tant dans les champs humains que territoriaux, la puissance publique ne peut se tenir à l'écart des enjeux de structuration d'une pratique susceptible de modifier en substance les usages des territoires.

Travailler en mode projet implique de limiter la virtualisation et la dispersion à outrance⁵⁹. Or, tandis que les échanges interpersonnels et le travail collaboratif sont affirmés comme moteurs de productivité, le télétravail s'étend fortement. Cette apparente contradiction se résout par le découpage en différentes temporalités : temps de réflexion et de production individuelle s'articulent à la présence physique au sein de bâtiments favorisant les pratiques collaboratives. C'est ainsi que le bâtiment renforce son rôle d'outil au service des nouvelles logiques managériales. Comment développer la culture de l'organisation et l'esprit de communauté dans la situation où le personnel passe peu de temps ou pas du tout dans des installations détenues ? Si elle constitue un palliatif aux nouveaux projets immobiliers, la pratique contribue en retour à redistribuer les déterminants de l'environnement physique de l'entreprise.

B. Tensions provoquées par les stratégies des grands groupes

Les stratégies de relocalisation massive des grands groupes entraînent dans leur sillage un certain nombre d'externalités négatives impactant directement salariés des entreprises et riverains des sites d'implantation.

⁵⁹ Entretien LCL du 14 mai 2012

1. Des externalités négatives

1.1. Le personnel : défaut d'accessibilité et « risque social »

Dans le cadre de relocalisation, plus particulièrement encore de regroupements, l'arbitrage spatial est déterminé par la situation économique de l'entreprise. Perdre en accessibilité équivaut à s'exposer à un « risque social » et à une perte d'effectif qui se mesure : soit l'entreprise est en perte de vitesse et souhaite sciemment écrémer ses effectifs (cas d'une entreprise déménageant de Levallois à Bois-Colombes puis suite à une recapitalisation se relocalisant au Carré Suffren), soit elle choisit de diminuer ses coûts immobiliers tout en mettant en place des mesures afin de palier au mécontentement des salariés (navettes, services...).

De fait l'accessibilité est un critère toujours fondamental pour répondre aux enjeux du marché mais semble se désincarner vis-à-vis des salariés qui se retrouvent « parachutés » à distance de leurs lieux de résidence. Les organisations syndicales déplorent de n'être associée qu'à la marge, une fois la décision de localisation prise et non en amont. La priorité donnée à la diminution du poids du poste immobilier semble obérer les effets induits d'un éloignement des pôles centraux (temps de transport, absentéisme, perte de « talents », etc.), comme l'illustre l'enquête Bearing Point menée en partenariat avec l'ADI qui démontre que si le pilotage de la décision immobilière est partagé entre différentes directions (Direction immobilière mais aussi Services Généraux, Direction Générale, Finance, Achats, etc.), la Direction des Ressources Humaines est largement en retrait des opérations. Lorsque la DRH est sollicitée, il semblerait que ce soit davantage pour « rallier les ennemis du projet »⁶⁰ en définissant des argumentaires adaptés que pour prendre en compte en amont les positions des collaborateurs.

Dans un article rédigé en résonance de ces résultats, Olivier Chappert met en exergue deux causes essentielles à cette mise au ban des RH dans la prise de décision⁶¹ :

- La première émane des Comités exécutifs, soucieux d'arbitrer les choix de localisation en vertu des dépenses liées à l'immobilier.

« Il est plus aisé de parler de ROI⁶² sur des coûts d'exploitation immobiliers, bien identifiés sur un P&L⁶³, en omettant les coûts induits, essentiellement RH, plus difficilement qualifiables. Ainsi les Directions Immobilières n'ont pas intérêt à solliciter les Ressources Humaines dans le cadre de stratégies immobilières, celles-ci, pouvant mettre exergue les impacts humains et sociaux de telle ou telle option de délocalisation, mettant ainsi à mal les économies avancées. »

- La seconde serait à imputer aux RH eux-mêmes, peu avides de s'insérer dans des discussions conflictuelles.

« Un autre facteur pouvant limiter les ardeurs des Ressources Humaines à s'investir dans les stratégies immobilières en entreprise est souvent lié à la recherche de « paix sociale ». En effet les

⁶⁰ ADI, op.cit

⁶¹ « Projets immobiliers : et si on s'intéressait à ceux qui vont « vivre dedans »... ? », 6 janvier 2012, Blog RH Bearing Point

⁶² Return On Investment (ROI), retour sur investissement

⁶³ Profit & Losses, (P&L), pertes et profits

projets de relocalisation, en percutant le mode d'organisation de l'entreprise, deviennent très vite un thème du dialogue social, s'ajoutant à une actualité chargée en la matière pour les DRH. La tentation d'adopter une posture en retrait à l'égard de ces projets peut alors se comprendre : en ne traitant que les impacts, il évitent que le dialogue ne s'engouffre dans les causes du changement. »

En revanche, les ressources humaines sont de plus en plus sollicitées en aval du choix du site de localisation, dans le cadre de réflexions sur l'environnement de travail, voire supplantent dans certains cas la Direction des Achats afin de s'assurer du « bien-être » des salariés en dépit de coupes budgétaires importantes.

L'affaiblissement du rapport entre localisation de l'entreprise et résidences du personnel ne se trouverait-il pas d'autant plus amplifié par l'externalisation d'une partie des effectifs ? Le site de Generali par exemple compte 500 à 600 personnes prestataires (informatique, restauration, accueil, sécurité, entretien) ; ces personnels ne sont pas pris en compte dans les études d'accessibilité, et n'entrent pas dans le champ des revendications salariales.

Néanmoins, des contre-exemples se multiplient, amorçant une réelle prise de conscience de la part des entreprises de la nécessité d'associer en amont les collaborateurs. En effet, plusieurs projets ont du être abandonnés à défaut d'adhésion des salariés, suite aux blocages des syndicats. En tout état de cause au regard de l'ambition de rationaliser les implantations via des projets immobiliers d'envergure, il y a risque de collision avec le mode d'organisation de l'entreprise. Du fait de ce constat, des retours d'expérience in fine néfaste à l'entreprise et de la généralisation relativement récente des pratiques de regroupements, certains interlocuteurs évoquent l'émergence d'une association plus étroite du personnel.

1.2. Les riverains : absence de porosité et paupérisation du commerce local

Les entreprises élaborent des politiques de développement durable qu'elles appliquent au sein de leur nouveau site d'implantation (techniques de constructions, niveaux d'accréditation, labels ...), mais qui conduisent de fait à générer une coupure vis-à-vis de l'environnement immédiat. L'augmentation des emprises foncières et l'application des principes d'un développement durable « privé » entraînent une rupture avec l'espace et avec une population locale qui ne profite pas de l'attractivité et du dynamisme économique de son territoire.

L'augmentation des seuils des établissements tertiaires renforce la coupure tandis que les emprises foncières augmentent substantiellement. Les demandes immobilières sont de tailles plus importantes, supérieures ou égales à 20 000 m², avec deux ou trois grandes opérations de plus de 50 000 m² par an. Les nouvelles échelles d'implantation à l'îlot empêchent toute porosité, tandis que l'introduction de commerces dédiés au sein des bâtiments contribue à faire périlcliter les commerces environnants en réduisant la part de leur chiffre d'affaires généré par les anciens occupants, ou, à minima, consacre la rupture affichée avec l'ambition de voir apparaître des commerces en pieds d'immeubles.

Dans une ville de première couronne, un promoteur souhaite construire un campus de 80 000 m², dédié à un utilisateur unique autour d'un hall existant privatisé pour y installer une série de services

et commerces dédiés, tandis que la collectivité locale souhaite l'ouverture de l'îlot afin de garantir une réappropriation de l'espace par les habitants : confrontation directe entre stratégie de regroupement des entreprises, pratiques immobilières et intérêt des résidents, cet exemple démontre la difficulté pour des collectivités (accrue en l'absence de structure intercommunale) d'imposer leurs conditions aux investisseurs qu'elles souhaitent néanmoins attirer.

Source de productivité pour les entreprises et d'aménités pour les salariés, ces nouvelles implantations constituent en revanche des « ghettos » au regard de l'environnement urbain. Manifestation d'une privatisation de l'espace urbain, les nouveaux campus transposent la « ville duale » (SASSEN, 1996) à l'échelle du quartier, segmentant le tissu pour recréer des entre-soi suffisamment protecteurs, évocation de *gated communities* pour travailleurs. Certes l'attention portée à la diminution du poste immobilier incite les entreprises à investir de nouveaux quartiers, mais les salariés, contraints et happés par l'image négative, réelle ou supposée, des lieux investis, portent davantage de revendications. Les frontières de la « cité » se confondent à celles du bureau, tandis que la division de l'immeuble par zones renforce l'esprit communautaire. Services de sécurité privés et vigiles quadrillent les sites, accompagnant les salariés et renforçant l'autarcie des implantations devenues isolats en « jungle urbaine ». A la Plaine, les entreprises avaient initié un dialogue visant la création d'un service de sécurité mutualisée⁶⁴ ; en réponse, la ville a dû mettre en place un service d'agents de médiation.

Les barrières entre monde de l'entreprise et environnement direct s'épaississent, tandis qu'on mesure mal encore les opportunités de développement générées par l'implantation de ces nouvelles entités. Cette observation rejoint l'analyse plus empirique de la disjonction fonctionnelle de l'espace du salarié et de l'espace de l'habitant, où « l'idée d'une cohérence territoriale où le salarié et l'habitant se confondent, et fondent des lieux stables qu'on appellerait territoire, est une idée en voie rapide d'obsolescence » (PECQUEUR). Malgré le développement d'aide à l'accession pour les salariés, la forme très contrainte du dialogue salarial lors d'une mobilité n'incite pas à apaiser les relations aux territoires : amplification de la perception de l'insécurité comme prolongement d'un sentiment amont au déménagement et désintérêt des salariés à l'égard d'un territoire vécu comme une contrainte.

Si les nouvelles implantations ne bénéficient pas au développement des territoires d'accueil, la progression importante du parc d'immobilier d'entreprise pose la question de la gestion des tensions sociales, dans un contexte concurrentiel de l'allocation de la ressource foncière.

2. Tensions et perspectives

2.1. Les métamorphoses de l'immobilier : vers un cadre spatial désincarné ?

On dénote une ambivalence, dans les discours, du rôle de l'immobilier. Du « toit » il est devenu « outil » au service de la productivité. L'utilisateur loue un espace adapté, une prestation de service

⁶⁴ Entretien CFDT Generali du 27 janvier 2012

répondant aux besoins de sa production tertiaire. Le rapprochement physique génère des synergies en stimulant le travail collaboratif.

Paradoxalement, le rôle attribué à l'immobilier comme générateur de *cash flow* tend à dissiper le facteur humain. Chargé affectivement, l'immobilier n'en est pas moins désincarné, banalisé dans une logique de consensus et de rotation des services. L'arrivée d'investisseurs anglo-saxons à la fin des années 1990 a conduit à aligner les produits d'immobilier tertiaire sur des modèles aussi bien intérieurs (trame de 18 mètres) qu'extérieurs (promotion du « geste » architectural)⁶⁵.

De plus, la financiarisation de l'immobilier, en introduisant un nouvel acteur, l'investisseur, a engendré une dissociation entre cadre bâti et économie productive. Comme le constate Nicolas Gillio, les stratégies des investisseurs « risquent d'avoir un effet de formatage des centres urbains en fonction des entreprises et des commerces offrant les meilleures garanties de gestion locative »⁶⁶. Outre l'éviction de certains types d'activités ou d'entreprises, la minimisation du risque et la recherche conjointe d'emplacements centraux, de biens neufs ou rénovés et de l'excellence de solvabilité des clients accentuent la hiérarchisation des polarités de développement économique.

2.2. L'opportunité de renouvellement urbain

Une altération sensible de la notion d'image émerge des discours. Aux logiques de communication visant une adresse de prestige, localisée dans un quartier présentant un fort marquage architectural (8^{ème}, La Défense) et d'importantes aménités de services se substituent des stratégies mixtes dépendantes du marketing cible des secteurs concernés.

La valorisation par l'image impliquera d'autant plus aisément un site en recomposition dans le cadre de la montée en puissance des discours de développement durable et de renouvellement urbain permettant une justification cohérente ex post voire une assise des stratégies de communication.

Cette tendance est renforcée par le nouveau statut de l'immeuble : des qualités du quartier on évolue vers la recherche des performances techniques incarnées dans l'immeuble. Cette logique permet au marché de mettre à disposition un panel plus important de sites répondant aux critères économiques des entreprises, générant ainsi de nouvelles opportunités pour des territoires jusque là en retrait des dynamiques métropolitaines. Elle permet ainsi de valoriser d'autant plus aisément un gisement encore important de friches urbaines en zone dense, terrains déjà raccordés aux réseaux, à proximité des transports publics, aux potentialités importantes mais dont la valorisation progresse généralement en même temps que l'installation de l'entreprise. Démystifiés, ces sites présentent de solides atouts compétitifs en termes de prix et d'image aux yeux des entreprises. Cette dynamique, qui correspond aux démarches d'éco-quartiers, permet ainsi de régénérer des pans entiers de ville et de densifier la métropole dans une approche de préservation environnementale.

⁶⁵ Entretien ADI du 3 mai 2012. Cf également Nappi-Choulet I., *Les mutations de l'immobilier, de la finance au développement durable*, Paris, Autrement, 2009

⁶⁶ « Propriété foncière et immobilière et activités économiques, la dissociation », *Etudes Foncières*, n°149, janvier-février 2011

2.3. Du mutable au durable, l'émergence d'une ville flexible

Enfin, on peut s'interroger sur les implications à la fois de l'augmentation des normes environnementales et de la recherche croissante de flexibilité de la part des entreprises. Une ville plus flexible émerge au gré des produits immobiliers, au détriment des dynamiques de réhabilitation et de reconfiguration progressive des tissus.

Le « bail vert » fait évoluer propriétaires comme locataires. Cette annexe fixe des objectifs de réduction des consommations énergétiques, et souligne la nécessité pour les propriétaires de connaître leurs immeubles et les consommations par volumes loués/communs. Des expertises se généralisent sur l'ensemble du parc. Les propriétaires, réalisant l'obsolescence de 40 à 50 % de leur patrimoine, envisagent des destructions. Ainsi, si le stade actuel en est à l'inventaire, toutes ces réglementations sont appelées à faire rapidement évoluer les choses. Les prochains décrets du Grenelle de l'Environnement sur les travaux de rénovation de bureaux attisent les craintes des investisseurs, et renforcent leur motivation à se positionner sur des immeubles neufs ou récents.

Tandis que précédemment les utilisateurs se référaient au loyer/m², des mesures du coût immobilier global permettant de prendre en compte à la fois taxes, charges et ratios d'occupation des immeubles de bureaux par salarié sont aujourd'hui avancées⁶⁷. La modélisation d'un indicateur de coût immobilier par salarié laisse apparaître que dans certains cas, à coût global il serait moins cher pour un siège social d'investir un immeuble neuf. Ainsi, dans les quartiers d'affaires de la Défense ou de Paris, le coût immobilier est paradoxalement inférieur dans le neuf que sur le marché de seconde main. En effet, si le loyer/m² est plus élevé, la flexibilité offerte par des locaux neufs permet une meilleure optimisation des surfaces. L'importance grandissante accordée à l'introduction de normes en matière d'environnement de travail, la rationalisation des surfaces et la recherche de flexibilité des entreprises risquent ainsi de conduire à privilégier toujours davantage l'implantation dans des immeubles neufs, phénomène amplifié par les objectifs de performance énergétique. La volonté de produire en continu des immeubles toujours plus modernes impacte directement le mode de fabrication de la « ville héritée ».

Les déconstructions permettraient de « flexibiliser » l'espace bâti en écho aux logiques organisationnelles et fonctionnelles des entreprises. Comme nous le rappelle Isabelle Chesneau, « la démolition des immeubles de bureaux, ou leur refonte, se conçoit de plus en plus comme faisant partie à part entière d'un processus séquentiel où se succèdent conception, réalisation, réhabilitation, démolition. L'acte de démolition tend dans ce cadre à s'étendre, s'institutionnaliser, se normaliser et se banaliser. Ce phénomène pourrait être qualifié de flexibilisation de la ville dans la mesure où la régénération urbaine vise à rendre les formes matérielles totalement synchrones avec les pratiques qui s'y rapportent. La durabilité des édifices est désormais limitée à la temporalité des besoins. Ce changement de perspective montre que le renouvellement actuel est à entendre comme une forme d'*urban reengineering*, c'est-à-dire comme une stratégie globale de projet urbain

⁶⁷ Ingrid Nappi-Choulet, Estimation du coût immobilier global par salarié : application aux activités tertiaires supérieures dans les quartiers d'affaires parisiens, in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2011, n°3

renvoyant à un mouvement incessant de construction, de dé-construction puis de reconstruction de l'espace.⁶⁸ ».

Les normes énergétiques et l'importance accordée à la performance comme vecteur de marketing contribuent à disqualifier une grande partie du parc existant. Plus problématique, le devenir des bâtiments tertiaires périphériques pose question. Au-delà des processus de « déconstruction-reconstruction », ne risque-t-on pas de voir apparaître de véritables friches tertiaires ? Côté face des espaces de projets urbains cristallisant les investissements publics, qui bénéficieraient d'un regain d'intérêt de la part d'entreprises en quête de vastes emprises foncières et de bâtis modernes, et côté pile du tertiaire diffus qui périclité ?

C. Entre incitation et médiation, l'action publique

Les nouvelles modalités de localisation des établissements tertiaires en Ile-de-France modifient sensiblement les équilibres territoriaux. Dans un contexte économique tendu où la flexibilité s'impose comme seule perspective pour des entreprises fragilisées, le risque d'altération du rapport au territoire s'amplifie.

Les impacts engendrés par les mobilités ont précédemment été rendus tangibles. Au sein même de la firme les logiques organisationnelles modifient en substance la nature des échanges interpersonnels et de la communication institutionnelle. Priorités stratégiques et jeu d'échelles laissent apparaître un certain nombre d'externalités négatives assumées par le personnel ou les utilisateurs du territoire. De fait, l'intérêt collectif est placé sous l'égide des politiques publiques.

Les mécanismes risquant de se déployer à moyen terme sont susceptibles de remettre en cause une partie des décisions passées visant à équilibrer la métropole francilienne. A défaut d'être anticipées par les politiques publiques, ces externalités pourraient fragiliser certaines polarités.

1. L'implication des collectivités territoriales

Face à une demande plus qualitative des entreprises, les collectivités locales sont sollicitées pour déployer une offre de service et améliorer la qualité des espaces (voirie, TC, espaces verts). Moins exigeantes d'un environnement qui corresponde à leurs attentes en amont du choix de localisation, certaines entreprises anticipent l'offre déployée en leur faveur par les collectivités, en faisant le pari que leur implantation pourra modifier la donne locale. La course effrénée au développement économique que se livrent les territoires a pour effet de déséquilibrer davantage le rapport de force

⁶⁸ Isabelle Chesneau, « La démolition des bureaux en Île-de-France : renouvellement ou flexibilité ? », *Géocarrefour*, Vol. 78/4, 2003

au bénéfice de l'entreprise. Grâce à leur politique de regroupement, celles-ci accroissent davantage leur marge de négociation, avec l'augmentation des surfaces (opportunités d'équilibre des projets urbains) et des effectifs (source potentielle de revenus et d'emplois) de leurs implantations.

La capacité des acteurs locaux à projeter des stratégies urbaines dialogue avec la redéfinition des attentes des entreprises. Les polarités économiques se transforment et s'agrègent dans l'espace ; les stratégies des collectivités territoriales doivent évoluer pour attirer mais également pour pérenniser ces occupations. Néanmoins, le différentiel des horizons, spatiaux comme temporels, entre entreprises et décisions publiques, affaiblit les possibilités d'intermédiations. L'accueil d'un grand groupe ne constitue pas une finalité, puisque les retombées ne sont pas si nettes pour l'environnement urbain. Une politique spécifique, fondée sur la connaissance du schéma organisationnel des filières et segments visés, doit asseoir l'inscription locale des grands groupes.

1.1. Spécifier des stratégies en faveur de l'ancrage territorial

a) Coupler innovation et immobilier

Le fort engouement pour les territoires centraux étendus à la première couronne génère une transformation rapide des tissus. Tandis que s'accroît la flexibilité des entreprises et que les immeubles tendent à incarner un « service », consommé à la demande, des logiques opportunistes pourraient se retourner contre ces nouveaux territoires d'accueil, socles du bâti mais dont la capacité à se constituer comme tissu économique serait en déshérence. Dans ce domaine les fortes velléités politiques génèrent des concurrences que seule une politique régionale assumée peut réguler.

Des relations de complémentarité promues par l'action publique sont susceptibles de pérenniser les nouveaux développements. La volonté de spécifier des clusters sur le territoire francilien va dans ce sens, mais demeure à amplifier, outiller et techniciser pour échapper aux seules stratégies d'affichage et assurer une mise en réseau étendue à l'ensemble des réalités régionales de chaque filière.

La politique de spécialisation demande à se concrétiser, en intégrant la problématique de l'ancrage de manière plus fine et plus spécifique. A l'instar du SPL, le cluster désigne un réseau support d'externalités, où « l'échange sur le marché n'est que la phase ultime d'un jeu de relation qui prépare l'échange » (PECQUEUR, 2004). Néanmoins, les clusters ne peuvent se limiter à l'accumulation d'externalités de compétences ; la capacité à projeter une vision par l'intégration des facteurs de politique industrielle doit assimiler les contraintes de management urbain. Si le « milieu » visé par la politique de cluster est d'ordre technologique, l'immobilier constitue en quelque sorte un autre univers, mal appréhendé. Seule une maîtrise d'ouvrage forte et efficiente peut réconcilier ces champs distincts, sectoriel (national et régional) et local (foncier et immobilier). Dans ce domaine, les politiques publiques ont du mal à se croiser.

Ainsi, les PME innovantes peinent à trouver une offre immobilière adaptée à leur modes d'organisation du travail et capable de leur assurer une visibilité. Elles formulent des demandes pour une offre de service mais ne sont pas en mesure de la financer. L'absence du concept « Plug & play » en Ile-de-France fragilise les capacités d'accueil de ces entreprises et la pérennité des implantations

au profit de métropoles concurrentielles. Pour ce type d'utilisateurs, la HQE et les normes ne sont pas essentielles, en revanche l'adéquation des aménagements intérieurs aux usages est fondamentale. Les rencontres inter-entreprises leurs sont également essentielles, conférant une importance croissante aux lieux d'agrégation et de co-working. Financiarisation de la recherche et élargissement du monde de la connaissance dans le domaine de la santé, innovation portée par les start-up du numérique, les relations entre grands groupes industriels et PME se resserrent sans que des structures adéquates ne soient proposées pour faciliter la trajectoire de ces dernières. Les collectivités territoriales, happées par de fortes ambitions en matière d'accueil de grands groupes susceptibles d'entraîner dans leur sillage le développement urbain de nouvelles zones, misent sur le marché sans toujours anticiper les externalités négatives générées ; ce faisant, elles ont davantage de difficultés à piloter la maîtrise d'ouvrage nécessaire à l'émergence d'une offre immobilière dédiée aux nouvelles pratiques collaboratives.

b) Illustration sectorielle: le cas de la santé

Dans les stratégies affichées, le facteur proximité tend à être exacerbé au détriment des réalités entrepreneuriales. L'exemple de la santé illustre ce décalage entre ambitions politiques et échelles d'implantation. En effet, la distinction grands groupes/PME est nettement inscrite sur le territoire (les premiers polarisés dans les Hauts-de-Seine, les seconds inscrits dans le diffus au sein d'incubateurs dédiés) sans que la distance n'entrave la capacité à nouer des partenariats. En effet, le renforcement des coopérations n'implique pas un rapprochement géographique, l'Ile-de-France constituant bien l'échelle de référence. On peut, dans ce cadre, se questionner sur la pertinence des stratégies visant à agréger une dynamique de pôle centrée sur un ou plusieurs de ces grands groupes. Les exemples de PME s'installant à proximité de grands groupes afin de décrocher de nouveaux contrats se sont révélés infructueux. En revanche, des projets de clusters peuvent tirer bénéfice du développement des coopérations multi-sectorielles en proposant des surfaces collaboratives dédiées, répondant aux impératifs de partenariats recherche/grands groupes/PME. Si l'immobilier à haute valeur ajoutée est pensé en amont de la réflexion des scientifiques, avec les efforts de la puissance publique visant à consacrer un tissu de PME sur un territoire dopé par la présence d'un centre de recherche important, les grands industriels pourront, au travers d'une offre dédiée, être utilisateurs du site⁶⁹. Grâce à un management de coordination, l'expression des besoins de la communauté scientifique doit être traduite en offre immobilière. En effet, les grands groupes souhaitent avoir accès à un tissu de PME et à des compétences pluridisciplinaires et sont ainsi fortement susceptibles de s'intéresser à des plateformes de coopération. Des structures de maîtrise d'ouvrage doivent pour cela être en mesure de formuler des projections immobilières cohérentes et mesurés, en associant des protagonistes aux horizons très différents.

Seule la capacité à projeter une vision claire du paysage scientifique de demain peut permettre d'anticiper les surfaces planchers. En parallèle, une structure de gouvernance forte, hiérarchisant acteurs et priorités, pourrait permettre de rassurer les investisseurs frileux au regard des spécificités du marché. Le rôle des collectivités locales est quant à lui central afin de garantir le portage foncier, quitte à temporiser la requalification urbaine en contenant des promoteurs prompts à tertiariser.

⁶⁹ Entretien Medicen du 2 mars 2012

La capacité de mesurer et d'anticiper les tensions sociales est également à conforter. En effet, le secteur a vocation à fonctionner en vase clos avec au centre un pôle de recherche autour duquel puissent graviter start-up et PME, polarité à laquelle serait susceptible de se greffer un tissu résidentiel pour accueillir les chercheurs. Ce modèle au service de la performance économique présente de facto le risque d'entraîner de fortes pressions sociales en zone urbaine constituée, mais apparaît légitime au regard des impératifs scientifiques. Si ces clusters territorialisés, ponctuels, constituent une opportunité pour des collectivités aux périmètres suffisamment importants, de valoriser leur territoire tout en anticipant les retombées en termes d'économie résidentielle, vouloir « colorer » de larges pans du territoire en suivant cette logique présente en revanche un risque de dissociation entre structure sociale préexistante et développements nouveaux.

d) Illustration territoriale : du Landy-France au Cluster de la Création

Exemple type de reconversion des tissus par l'accueil d'activités tertiaires, la Plaine Saint-Denis semble aujourd'hui pâtir du rapport de force engagé par les acteurs immobiliers (investisseurs et promoteurs) et de l'absence d'un tissu de PME/PMI dynamique. Les entreprises s'y sont implantées par opportunisme et dans des logiques de fusion/restructuration qui n'ont pas contribué à la création d'emplois. La dynamique de tertiarisation perdure, puisque de nouvelles entreprises s'y implantent à l'instar de SFR. Néanmoins, on peut se questionner sur l'impact potentiel d'une conjoncture plus favorable (« dès lors que ça ira mieux, les entreprises retourneront à l'ouest »), d'autant que la correction très importante des loyers et l'importance des programmes immobiliers en bordure du périphérique absorbent l'avantage comparatif du secteur. Certaines entreprises envisagent de partir, d'autant que les nouvelles politiques d'optimisation immobilière rendent certains bâtiments trop grands pour les utilisateurs concernés. Quid de la pérennité d'un stock de bâtiment important qui entre progressivement, du fait de l'évolution des pratiques et des normes environnementales, dans une problématique d'obsolescence ? Dans ce cadre, la spécification du territoire plus large est encourageante.

Le projet de Cluster de la Création constitue en effet un réservoir immobilier qui devrait permettre aux sociétés de s'y développer. La présence de la Cité du Cinéma et de la Maison des sciences humaines fonde la pertinence du projet. Néanmoins, des réserves demeurent quant à la capacité d'agréger un tissu dynamique de PME. Il est notamment inquiétant de constater que le Pôle de compétitivité Cap Digital, recensant les demandes des PME de la filière, soit en marge des négociations sur le développement du site⁷⁰. La teneur des projets d'immobilier d'entreprise demeure opaque, voire incertaine. Or on sait par expérience que le marché immobilier n'est pas enclin à édifier des ensembles en-deçà de 5 000 m² et demeure réservé à l'idée de commercialiser des plus petites surfaces, par souci de rentabilité (espaces morts) ou de simplicité (gestion). Les hôtels d'entreprises, bien calibrés, rentables pour les collectivités et leurs gestionnaires, constitueront sans doute un élément de réponse. Cependant, la constitution d'un milieu propice aux externalités dépend également fortement de la stratégie foncière adoptée. Les acteurs économiques du numérique nourrissent une forte appétence pour la vie urbaine, l'association entre lieux de vie, lieux de rencontre et activités. La densité des interactions et des relations interpersonnelles est constitutive de l'environnement du numérique. Si au sein des grands groupes les décisions se

⁷⁰ Entretien Cap Digital du 11 avril 2012

prennent « dans les couloirs de l'entreprise », l'essaimage de micro-initiatives doit pouvoir se nicher dans des lieux ouverts, tiers-lieux dont l'émergence, au regard des caractéristiques de la production immobilière, ne peuvent émerger que par de fortes incitations publiques. Tandis que cette articulation constitue une forte opportunité de renouvellement, elle implique de réguler et d'anticiper un certain nombre d'externalités générées à l'échelle micro-locale par les stratégies d'implantation des grands groupes. L'adaptabilité aux usages et pratiques doit pouvoir se constituer en opportunité à l'échelle du quartier, notamment en pensant le tissu urbain à travers sa relation aux espaces publics dont les usages sont de facto réinterrogés par l'apparition d'espaces collectifs privés au sein des îlots-bâtiments tertiaires : les frottements propres aux flux ont tendance à se dissiper avec la recrudescence de mesures et architectures bâties visant à « contenir » les salariés sur site⁷¹. L'affirmation d'une forte identité architecturale et « développement durable » viendra sans doute faciliter le succès du projet, pour peu que l'ensemble des parties prenantes y soient associées.

1.2. Intégrer les activités à la ville

a) Associer commerces et services locaux

Des initiatives existent pour faire le lien entre entreprises et commerçants en privilégiant le recours à l'offre locale. Si le marché des conciergeries d'entreprise est en plein essor, le développement économique qui en découle se fait rarement au bénéfice de l'économie locale : les commerçants et prestataires référencés dans les catalogues ne sont pas forcément des fournisseurs locaux. Un label, lancé à l'initiative de la CCIP et de la communauté d'agglomération Arc-en-Seine, se développe en Ile-de-France, afin d'inciter les conciergeries en centre urbain à utiliser les services des commerces de proximité pour répondre à la demande de toutes les entreprises, PME comme grands groupes, implantées sur le territoire. En effet, les conciergeries bénéficiant du label « Prédici » s'engagent à référencer en priorité les fournisseurs locaux et à proposer leurs services tant aux grandes entreprises qu'aux PME. Tandis que les conciergeries se généralisent, ce type de partenariat concrétise toute la pertinence de l'action locale et permet aux territoires de se réappropriier les retombées générées par l'implantation d'activités tertiaires.

Néanmoins, il semble qu'à l'heure actuelle, faute d'implication des entreprises et de suivi des prestataires concernés, le concept ne soit que partiellement mis en pratique. Ainsi, la conciergerie de Microsoft bénéficie du label, sans que la réalité du partenariat avec les fournisseurs locaux ne soit démontrée. Davantage appuyées et soutenues, ces initiatives présentent un intérêt important pour la structuration des territoires. Elles augurent de la prise en compte par l'action locale d'une nécessité de convergence entre besoins des habitants et de ceux qui « utilisent » le territoire et ses infrastructures, les salariés.

b) Intégrer les aspects de morphologie urbaine

Les regroupements fonctionnels associés à la recherche de bâtiments horizontaux renouvellent le gigantisme parcellaire de l'ère fordiste. Ils induisent une consommation foncière importante, tandis

⁷¹ Outre les espaces collectifs intra-entreprise, certaines mesures visent à limiter l'usage des espaces publics (navettes/exemples des bornes numériques affichant les horaires de passage des différents moyens de transport et limitant l'immersion dans l'espace hors entreprise).

qu'ils se traduisent par de vastes étendues de rues inanimées n'incitant pas aux usages piétonniers. Les quartiers d'affaires s'étendent, se dilatent, augmentant les distances aux pôles gares. La logique du dernier kilomètre conduit les grands groupes à généraliser l'usage de navettes, augmentant leur autarcie. La capacité de réponse des PME est également incertaine. Cet usage extensif de l'espace urbain qui privilégie un maillage à l'îlot compromet le potentiel d'évolution progressive des tissus, interrogeant plus ou moins directement la durabilité des quartiers ainsi constitués. Dans ce cadre, le primat de l'approche strictement écologique sur ce qui « fait ville » risque à plus long terme de dénaturer les atouts de la métropole parisienne.

Les stratégies des grands groupes convergent. Pour être efficaces, ils ont besoin de surfaces importantes pour regrouper leurs effectifs et répondre à leurs exigences de rentabilité financière. En écho à ces nouveaux standards, peu de collectivités parviennent à imposer un modèle susceptible de concilier intérêts des entreprises, salariés, habitants et commerçants locaux. De fait, chaque projet d'aménagement se conçoit en relation aux spécificités du contexte local, et il est difficile de s'épargner la connaissance des tissus urbains, économiques et sociaux. En revanche, il semble que seule une réflexion technique amont sur les possibilités de concevoir des formes urbaines plus mixtes dans leur usage, sans contrecarrer les intérêts des utilisateurs, puisse fournir une réponse valide pour le marché immobilier.

Dans le cas du numérique, la capacité à faire ville en permettant une micro-irrigation des tissus, associant *flagship* territorial et densité de l'animation des façades, invitent à concevoir des solutions architecturales innovantes, centrées sur l'articulation à l'espace public. Bornes commerciales digitales, locaux coopératifs en pieds d'immeubles comme potentiels espaces de réunion dans le double contexte de la nomadisation/intensification du travail collaboratif, voire show-room occasionnels, la conciliation entre besoins immobiliers, dilatation des temps professionnels et impératifs de relations inter-personnelles est susceptible de faire émerger à l'échelle du quartier des processus incrémentaux au service du développement durable « collectif » (le collectif étant ici pensé comme une opposition à la logique individuelle du bâtiment introverti), en partie initiés par des structures privées⁷².

L'article L.128-1 de la loi Grenelle 2 a apporté des modifications sensibles au dispositif de dépassement des règles d'urbanisme pour « les constructions satisfaisant à des critères de performance énergétique élevée ou alimentées à partir d'équipements performants de production d'énergie renouvelable ou de récupération », en portant la possibilité de dépassement des règles relatives au gabarit et à la densité d'occupation des sols à 30 %. En revanche, la problématique de mixité urbaine n'est pas pensée en amont des débats sur le durable. Les nouveaux « bureaux » regroupent équipements (auditorium) et infrastructures (passerelles, rues, voies internes), s'isolent des quartiers résidentiels, considérés avec méfiance car vecteur potentiel de nuisances pour des salariés parachutés. Quid de l'ingénierie pour accompagner le redéploiement des grandes entreprises dans un sens susceptible d'agréger un véritable territoire urbain ? Si les bonifications de COS sont aujourd'hui liées aux performances énergétiques des bâtiments tertiaires, pourquoi ne pas imaginer la possibilité d'incitations en fonction de la porosité des ouvertures et des aménagements

⁷² A l'instar des initiatives de structures comme LBMG Worklabs ou des espaces de co-working privés (cf. Soleilles Cowork).

du niveau 0 des immeubles de grande superficie, en accord avec une charte prédéfinie ? Dans un contexte où normes et innovations fonctionnelles ont acquis la prépondérance sur le choix du site, comment traiter la morphologie urbaine pour associer aspirations collectives et principes constructifs ?

2. Vers un changement de paradigme

Les critères des stratégies de localisation des entreprises tertiaires ne sont pas figés ; le processus d'intégration du développement durable est récent, et les évolutions des contextes institutionnel, économique et socio-culturel s'autoalimentent en redéfinissant progressivement les contours de la relation entre activité économique et développement durable.

2.1. Un élargissement de la focale environnementale en faveur de l'urbain

Diminuer l'empreinte écologique d'un bâtiment, au-delà de l'amélioration de la performance énergétique et de la diminution des consommations, c'est également s'interroger sur leur pérennité et sur les impacts du renouvellement. Les constructions neuves représentent une part infime du stock francilien. Convaincre les entreprises de l'intérêt d'une meilleure prise en compte du développement durable dans sa composante environnementale, tant que ne sont pas anticipées les modalités de réhabilitation du parc existant, revient dans le contexte du marché actuel à inciter à la multiplication des opérations de démolitions-reconstructions. Le Grenelle identifie le secteur du bâtiment comme le premier à mettre en chantier pour aboutir tant à la maîtrise des consommation énergétiques qu'à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (27 % des émissions de gaz, juste après les transports). Face à ces objectifs, la recherche d'une réduction des consommations énergétiques peut inciter à délaisser une partie du bâti existant, trop coûteux à rénover, au profit de nouvelles constructions et donc générer un bilan environnemental global contre-productif.

2.2. Le rôle central de l'action publique dans le processus d'apprentissage collectif

En outre, la forte pression pesant sur les bâtiments, « vitrines » de l'engagement de l'entreprise en matière de durable, peut également générer des externalités négatives en matière de développement durable à l'échelle de l'Île-de-France. Dans ce cas, la dialectique immeuble/territoire se construit au bénéfice du premier et au détriment du second. Censé permettre la mise en œuvre de nouvelles pratiques managériales et favoriser les synergies dans un contexte de réduction des surfaces, l'immeuble joue en effet un rôle déterminant dans le choix de localisation des entreprises. Or l'immeuble estampillé développement durable, respectueux des normes, engendre un surcoût à court/moyen terme, au risque de modifier la part allouée au foncier dans un contexte financier exsangue. En conséquence, l'importance accordée à la localisation de l'immeuble s'amenuise, avec le risque d'accroître distances et temps de transport. Ce phénomène empirique d'interdépendance normes/consommation foncière est aujourd'hui nuancé par les effets de la mise sur le marché d'un volume important de surfaces tertiaires en première couronne. Néanmoins, on observe que les

décisions d'implantations ne prennent que rarement en compte les questions de saturation des transports (RER A et B notamment) et d'augmentation des temps de transports des salariés avec en sus l'apparition de la problématique du dernier kilomètre (bus ou navettes). L'aspect central du bâtiment, par ses implications en matière de transport et d'intégration urbaine (le bâtiment introverti et en quelque sorte sanctuarisé), peut à ce titre se révéler contradictoire avec les principes du développement durable. La standardisation du développement durable par des objectifs essentiellement techniques risque ainsi de fragiliser la portée de la notion.

Cette complexité générée par la confrontation des échelles implique qu'il n'y a pas de renforcement d'une mesure sur l'autre, voire que la recherche d'un développement durable « individuel » va à l'encontre d'un développement durable « collectif ». Les pouvoirs publics doivent en conséquence réinventer de nouvelles formes d'incitation en revisitant les enjeux du développement durable à la lumière des pratiques des acteurs économiques. Dans une optique d'articulation des différents axes du développement durable, l'anticipation des aspects négatifs peut constituer un leitmotiv à l'introduction de mesures incitatives, pour que les entreprises intègrent dans leurs choix de localisation d'autres critères de développement durable que ceux en rapport direct au bâtiment.

2.3. Le développement durable comme cadre de l'action publique

En outre, la conciliation des champs économiques et environnementaux peut permettre d'arbitrer le développement de l'Île-de-France dans une logique de performance. Car, envisageant la pérennité du bâti existant, les projets de cluster ne doivent pas faire oublier les réalités de clusters réticulaires disposant de plusieurs points d'ancrage à l'échelle de la métropole. Volontés politiques et logiques de marketing territorial présentent le risque de pénaliser l'existant, à l'instar d'un certain nombre d'ambitions affichées aujourd'hui, qui sollicitent les pouvoirs publics afin de « mettre le paquet » sur des territoires d'espérance au détriment de la valorisation de l'existant. Le développement durable comme cadre constitue un outil d'aide à la prise de décision susceptible de hiérarchiser les projets dans le sens du pragmatisme (consommation foncière, valorisation de l'existant et accessibilité...existante), facilitant l'ancrage territorial des entreprises dans le cadre d'une volatilité accrue des établissements.

Enfin, le devenir de la seconde couronne réinterroge l'action régionale en matière de maillage de polarités secondaires. Marché et retours d'expériences mitigés conduisent à limiter les implantations en grande périphérie, vouée à constituer l'apanage quasi-exclusif de l'industrie et de la technologie, avec un fort tropisme à l'ouest. Seules les activités technologiques considèrent les aménités offertes par ces territoires. Sans l'adoption de mesures incitatives, le rééquilibrage de la région francilienne pourrait être compromis. Le risque est grand de voir la seconde couronne amputée d'une partie de ces activités tertiaires. Au-delà des territoires bénéficiant d'avantages comparatifs exclusifs (à l'instar de Marne-la-Vallée), plusieurs pôles présentent les premiers symptômes de désaffection. Une dissociation entre vocation technologique de la périphérie et fonctions managériales et supports localisées en zone centrale serait-elle gage de durabilité ? La stratégie économique affirmée dans le cadre du Grand Paris demeure ambivalente, puisque les mesures fiscales adoptées vont dans le sens d'une plus grande polarisation, ou en tout cas du contournement de la seconde couronne. Ses contours demeurent à préciser alors même que les temps stratégiques de décision des entreprises s'accroissent.

Le recentrage des activités tertiaires sur la zone centrale coïncide avec la volonté de réduire la taille de la ville en limitant l'étalement urbain. Cependant, il a également pour conséquence l'augmentation de la pression foncière et de la pénibilité des transports pour les salariés, engendrant saturation et dégradation du confort. L'aménagement régional ne peut que s'interroger sur la suite à donner aux ambitions polycentriques, et jauger de la pertinence des pôles de rééquilibrage secondaires susceptibles d'offrir aux actifs franciliens des solutions résidentielles dans un contexte de hausse des valeurs foncières et de concurrence accrue entre les fonctions d'activités et d'habitat. Anticipée et accompagnée, la construction de télécentres pourrait remédier aux effets de dissociation fonctionnelle des territoires. L'enjeu est crucial pour la grande périphérie, comme il l'est pour les entreprises dans le cadre de la réduction de leur budget de dépenses. Intérêt partagé donc, qui permet d'augurer des solutions vertueuses, et durables, pour peu que les besoins soient anticipés et les politiques publiques affirmées.

Associées, les trois dimensions du développement durable peuvent incarner le centre de gravité du changement de paradigme à accomplir par l'ensemble des acteurs, y compris économiques.

Conclusion

S'intéressant aux comportements des entreprises, cette étude a mis en exergue une série de tensions sous-jacentes aux logiques organisationnelles internes des firmes et aux implications générées par une appropriation croissante des thématiques du développement durable.

Si les réorganisations s'opèrent sous l'influence de contraintes financières fortes, les entreprises sont néanmoins de plus en plus sensibles aux évolutions socioculturelles qui façonnent le paysage économique.

Le discours du développement durable s'institutionnalise et devient une norme implicite, un standard qui s'impose. Entre éthique, action communicationnelle et pragmatisme, les dirigeants réinterprètent les contours de la durabilité. L'entrée de ces thématiques dans la sphère de l'entreprise intègre prise de conscience sociétale et incitations institutionnelles, tandis qu'elle réinterroge l'inscription spatiale des établissements, dans la métropole et à l'échelle des quartiers. Dans une optique de conciliation, voire de synergies entre bien-être social, diminution de l'empreinte écologique et productivité, les grands groupes internalisent les passerelles entre les différentes dimensions du durable. La mise à distance de l'environnement urbain permet de maîtriser l'ensemble du processus en sécurisant la rhétorique associée. Le territoire s'efface progressivement au profit d'un bâtiment conciliant, *à priori*, l'ensemble des intentions.

La cohérence de ce système d'action pose question, car les désutilités liées aux conditions de vie quotidienne des masses tertiariées sont clairement perçues comme négatives. Vécu comme une contrainte et perçu comme une menace, le territoire n'agrège pas ses utilisateurs ; la rencontre entre riverains et salariés n'est pas à l'ordre du jour. Alors même que les entreprises deviennent plus sensibles au développement durable, des externalités négatives fragilisent le lien entre activité économique et territoire. Ces îlots durables repoussent d'autant la perspective d'une ville durable.

Une nouvelle hiérarchie territoriale, plus polarisée, se substitue aux articulations fondées sur des segmentations fonctionnelles. Les collectivités territoriales rivalisent de faveurs afin de capter les nouvelles entités recomposées. Cette concurrence par l'offre renforce la première couronne tandis qu'elle dilate la polarité centrale et étend la centralité parisienne, la ceinture périphérique devenant quartier d'affaire. D'un côté cet affichage, aux franges de la ville-centre, des fonctions tertiaires y compris supérieures, contribue à conférer un nouveau visage à la métropole, détournant le regard du noyau central. De l'autre, à la barrière physique de l'infrastructure se greffe la discontinuité générée par les nouvelles emprises tertiaires, fonctionnant en vase clos et redéfinissant leur ancrage par le biais de salariés résidant aux quatre coins de l'agglomération, pour lesquels la mobilité devient contrainte et qui, du bureau au domicile, circonscrivent le lien affectif que l'environnement urbain ne leur offre plus. Les frontières entre le personnel et le professionnel s'estompent, atomisant la relation au *dehors*. Bâtiments d'activités, maisons individuelles, l'espace se clôture pour devenir refuge. Bouleversement des tissus urbains et dissociations spatiales ne plaident pour un avènement d'un futur durable de la métropole.

Comprises et anticipées, les nouvelles logiques organisationnelles des entreprises sont néanmoins susceptibles de constituer des opportunités. Dans les discours, le développement durable se focalise sur la question environnementale. Certes les utilisateurs rencontrés sont en prise constante avec des problématiques de gestion immobilière et technique de leurs locaux. Mais la place conséquente prise par les nouvelles formes d'organisation du travail et l'émergence de la notion d'« environnement de travail » pourraient présager d'une intégration plus directe du capital humain comme source des stratégies de localisation. Relation distanciée entre habitants et salariés, conditions de transports qui se dégradent, aménités urbaines mises en danger par une dynamique de flexibilisation de la ville, autant de facteurs qui plaident en faveur d'une meilleure intégration de la donnée sociale et urbaine dans l'action publique et les mesures d'incitation au développement durable. Dans ce processus d'apprentissage collectif, les politiques publiques ont un rôle à jouer pour spatialiser les thématiques.

Par ailleurs, l'évolution constante des normes en matière d'aménagement intérieur des bureaux entraîne la création de grands volumes modulables. Ces nouveaux modes de construction de bureaux, adaptés aux demandes des utilisateurs, sont plutôt encourageants quant aux réflexions amont de reconversion de quartiers. En effet, ces grands volumes offrent une plus grande flexibilité à l'intérieur de l'immeuble, rendant un recyclage possible, y compris en termes de fonctionnalité (réversibilité bureaux/résidentiels). A la croisée des intérêts des utilisateurs, du marché et des collectivités, ces nouvelles stratégies rendent envisageable une réversibilité du bâti, alors même que la problématique de la vulnérabilité des espaces ouvre de nouveaux champs d'investigation. Tandis que le renouvellement s'affirme comme fer de lance de la ville moderne et que le développement durable semble incarner une porte de sortie pour les friches héritées de l'ère industrielle, comment ne pas anticiper la formation, à l'avenir, de nouvelles friches tertiaires issues de nos économies postfordistes recomposées ?

La confrontation des différentes échelles territoriales laisse apparaître l'étendue des réflexions à mener. Entre modifications structurelles et bouleversements conjoncturels, les conséquences des nouveaux déploiements tertiaires semblent difficiles à interpréter, mais offrent au champ de l'analyse spatiale l'opportunité de réinterroger la notion de développement durable, dans une perspective de coopération plus fertile entre acteurs institutionnels et agents économiques.

Annexes

Trame du questionnaire

Partie I du questionnaire (dédiée aux entreprises utilisatrices)

Dans la première partie, il s'agissait d'**interroger les entreprises sur la localisation de leurs différentes fonctions en Île-de-France** mais aussi ailleurs en France et dans le monde. L'objectif était de repérer la répartition privilégiée des fonctions au sein des entreprises enquêtées de manière à pouvoir, ensuite, identifier éventuellement des pôles fonctionnels sur le territoire francilien.

Partie II du questionnaire : les stratégies immobilières

Une deuxième partie du questionnaire avait comme objectif **d'explicitier les stratégies de localisation des entreprises, et de répondre aux questions suivantes :**

- Les entreprises présentes sur le territoire mettent-elles en œuvre de façon délibérée des stratégies de différenciation spatiale de leurs fonctions ?
- Si oui, quelles sont leurs motivations principales ? En particulier, quelle est la part des contraintes « importées » sur le territoire du fait de la globalisation ? Quelle est la part des logiques purement locales (accessibilité, prix du foncier, attractivité différenciée des territoires...) ?
- Quel périmètre dévolu au siège (définition organisationnelle) ?
- Part et perspectives des regroupements fonctionnels ces dernières années ;
- Circuit décisionnel, modalités de collaboration entre les différentes directions des entreprises (Direction générale, financière, immobilière, achats, ressources humaines, etc.) sur la question immobilière ;
- Impacts du vieillissement du parc, thématique de l'obsolescence ;
- Evolution de la hiérarchie des déterminants : coûts, synergies, accessibilité, image, etc. ;
- Processus opératoires des démarches de mobilité ;
- Modalités de gestion immobilière (modes d'occupation, externalisation)

Partie III du questionnaire : le développement durable

Une troisième partie du questionnaire avait comme objectif de **saisir les pratiques des entreprises quant à la prise en compte du développement durable dans la mise en œuvre de leurs décisions de localisation fonctionnelle**, par exemple :

- Quelle prise en compte de la qualité de vie et des temps déplacement de leurs salariés ?
- Quelle insertion dans le tissu urbain environnant ?
- Quelle collaboration avec les pouvoirs publics locaux dans les diverses dimensions du développement durable ?

Au fur et à mesure de l'avancement de l'étude, une définition du développement durable tel que perçu par les entreprises utilisatrices et professionnels de l'immobilier s'est esquissée.

- Comment les entreprises intègrent la problématique du développement durable dans leurs stratégies de localisation fonctionnelle ? Peut-on dire que le développement durable (environnement, qualité de vie) est un facteur décisionnel de la localisation des entreprises ? Dans quelle mesure en tiennent-elles compte de cette dimension en aval une fois leur choix de localisation arrêté ?

- Quelles innovations introduites au nom du développement durable (évolution des considérations sur les conditions de travail, télétravail, développement d'une offre dédiée)
- Quid de la concertation du personnel ?

Liste des personnes rencontrées

Nous remercions vivement l'ensemble de ces personnes pour avoir répondu à nos sollicitations et apporté leur précieux témoignage, matière première de cette étude.

▪ Entreprises utilisatrices

Directions immobilières :

Association des Directeurs Immobiliers : M. Bernard Haas, Vice-Président

BNP Paribas : M. Michel Grossi, Responsable de la gestion du patrimoine

HSBC : Mme Marie-Hélène Moitier,

LCL : M. Gilbert Quint, Responsable Direction Immobilier et Logistique

Microsoft : Mme Marielle Sadler, Real Estate Portfolio Manager

Orange France Télécom : M. Hervé Mounier, Directeur Adjoint, Directeur du Développement Immobilier et M. Stéphane Fernand, Responsable Politique environnementale immobilière

Renault : M. Robert Wittenberg, Secrétaire Exécutif et chef du service « Pole Property »

Veolia Environnement : M. Edouard Patino, Directeur immobilier

Syndex : M. Antoine Bastide, Membre du Conseil de Direction

Représentants du personnel :

Generali : M. Denis Amico, Représentant syndical, CFDT

Ainsi que M. Pierre Scarfogliero, Secrétaire Général UD Seine-Saint-Denis, **CFDT** et M. Lahouari Boubekour, Secrétaire régional, **CFDT**

▪ Professionnels de l'immobilier

Affine : M. Cyril Aulagnon, Directeur de la Stratégie

Biocitech SAS : M. Jean-François Boussard, Président

Capital & Continental : M. Christopher Holloway, PDG

CB Richard Ellis : Mme Aurélie Lemoine, Directrice des études

Crédit foncier : M. Christian de Kerangal, Directeur général délégué

DCF : M. Edouard de Pengilly, Président

DTZ : M. Thierry Laborderie, Directeur Grands Comptes Entreprises et Mme Céline Buchart, Directrice Adjointe Grands Comptes Entreprises

Entreprises Mobilité et Services : Mme Claire Niclause, Directrice

LBMG Worklabs : M. Nathanaël Mathieu, Président

ORIE : M. Serge Sadler, Délégué de l'Etat, M. Julien Fontaine, Chargé d'études

REALEVA : M. Franck Firetto, Président

Regus : M. Frédéric Bleuse, Directeur Général France

▪ **Pôles de compétitivité**

Cap Digital : M. Patrick Cocquet, Délégué Général

Medicen : M. François Chevillard, Délégué Général

Finance-Innovation, Paris Europlace : M. Arnaud de Bresson, Délégué Général et Directeur

▪ **Acteurs publics et parapublics**

Agence de Développement Seine-Saint-Denis Avenir : M. Hervé Mahot, Responsable Stratégie/Prospection Implantation

CCIP 92 : M. Hervé Bolard, Responsable du Département Action économique

CCIP 93 : Mme France Morot Videlaïne, Directrice, Mme Nadia Valente, Responsable du Service Transport, Equipement, Aménagement et Mobilité

CCIV : M. Emmanuel Veiga, Responsable du Service Aménagement Transport

DRIEA Ile-de-France : M. Jean-Jacques Chevalier, Chef du cabinet du Préfet, Mme Hélène Peskine, Responsable du Service de la connaissance, des études et de la prospective

IAU Ile-de-France : M. Alain Meyere, Directeur département Mobilités et Transports, M. Jeremy Courel, Chargé d'études, Mme Frédérique Prédali, Chargée d'études, IAU Ile-de-France

EPA Orly Rungis-Seine Amont : M. Tony Pessoa, Responsable de l'aménagement en charge de l'action économique, M. Fabien Clavier, Chargé de mission, Direction de la stratégie territoriale, EPA Orly Rungis-Seine Amont

EPA Plaine de France : M. Emmanuel de la Masselière, Directeur de la Stratégie et de la Qualité Urbaine, Mme Monique Dudinski, Directrice de l'Aménagement et du Développement

Paris Ile-de-France Agence Régionale de Développement : M. Nicolas da Silva, Consultant, Pôle transition écologique et innovation internationale

Plaine Commune : M. Bernard Dubrou, Directeur du service immobilier d'entreprises, M. Thierry Collette, Responsable du service entreprises-territoires, Mme Laure Houpert, Responsable charte entreprises-territoires

Vitry-sur-Seine : M. Bernard Fontaine, Responsable du service de développement économique, M. Laurent Preteux, Chargé de l'immobilier

Bibliographie

Ouvrages

- ALLAIN R., 2004, *Morphologie urbaine*, Paris, Armand Colin, 254 p.
- AUBERTIN C. et VIVIEN F-D. (dir.), 2010, *Le développement durable*, La Documentation Française, Paris, 163 p.
- AYDALOT P., 1985, *Economie régionale et urbaine*, Paris, Economica, 487 p.
- BAGNASCO A., COURLET C., NOVARINA G., 2011, *Sociétés urbaines et nouvelle économie*, L'Harmattan, 212 p.
- BARTHELEMY J., 2007, *Stratégies d'externalisation*, Paris, Editions Dunod
- BENKO G., LIPIETZ A., 1992, *Les régions qui gagnent, districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie industrielle*, Paris, PUF, 424 p.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2007, *La responsabilité sociétale d'entreprise*, Paris, La Découverte
- CASTELLS M., 1998, *L'ère de l'information. Vol 1, La société en réseaux*, Paris, Fayard
- DAMETTE F., BECKOUCHE P., 1990, *La métropole parisienne : système productif et organisation de l'espace*, 2001, Plus n°20/21
- FLORIDA R., GULDEN T., MELLANDER C., 2007, *The Rise of the Mega-Region*, The Martin Prosperity institute, University of Toronto
- FUJITA M., 1999, *Urban economic theory*, Cambridge University Press.
- FUJITA M., THISSE J.F., 2003, *Economie des villes et de la localisation*, Bruxelles, De Boeck
- MALEZIEUX, J. 1999, « Nouvel immobilier d'entreprise et division sociale de l'espace » in FISCHER, A. MALÉZIEUX, J. 1999. *Industrie et Aménagement*. Paris, L'Harmattan
- Ingrid NAPPI-CHOULET, 2009, *Les mutations de l'immobilier, de la finance au développement durable*, Paris, Autrement, 304 p.
- PANERAI P., CASTEX J., DEPAULE J.C., 2006, *Formes urbaines, de l'îlot à la barre*, Marseille, Editions Parenthèses, 195 p.
- SASSEN S., 2001, *La ville globale*, Princetown University Press
- VANIER M., ROUX E., 2011, *Périurbanisation : problématiques et perspectives*, La Documentation Française
- VELTZ P., 1996, *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Paris, Presses Universitaires de France, 262 p.
- VELTZ P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 200 p.

Etudes et articles scientifiques

- ADI, « Mener un projet d'immobilier d'entreprise », Cahier de l'ADI n°2, novembre 2011
- BRUECKNER et al. (1999), « Why is Central Paris rich and Downtown detroit poor ? An amenity-based theory », *European Economic Review*, 43
- CHESNEAU I., « La démolition des bureaux en Île-de-France : renouvellement ou flexibilité ? », *Géocarrefour*, Vol. 78/4, 2003
- HALL P., « The future of metropolis and its form », *Regional studies*, 1997
- IAURIF, « La réorganisation des sièges sociaux et des activités tertiaires centrales des grandes entreprises : principes et pratiques, conséquences sur l'évolution spatiale en Ile-de-France », décembre 2007
- IAURIF, GOLLAIN V., 2002, « Les activités financières en Ile-de-France », projet Gemaca II
- Igalens, J., « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Finance contrôle stratégie*, vol.10, n°2 juin 2007

- Eurogroup, « Stratégie, gouvernance et organisation des fonctions immobilières de grands groupes : tendances et perspectives, Restitution des résultats de l'étude et témoignages », Juin 2009
- LOINGER G., « Les modes de localisation des activités économiques de haute technologie dans les espaces urbains métropolitains, le cas de l'Ile-de-France », Etude GEISTEL pour le PUCA
- NAPPI-CHOULET I., « Estimation du coût immobilier global par salarié : application aux activités tertiaires supérieures dans les quartiers d'affaires parisiens », in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2011, n°3, Armand Colin
- ORIE, « Les pôles tertiaires en Ile-de-France : situation et perspectives », février 2009
- ORIE, « Les externalisations d'actifs immobiliers : source de financement pour les entreprises ? », octobre 2011
- ORIE, « Le Grenelle et l'obsolescence », février 2012
- STRAUSS-KAHN V., VIVEX X., 2005, « Why and where do headquarters move ? », *CEPR Discussion Paper*, 5070, London, Center for Economic Policy Research
- VOLLE M., « L'usage des TIC dans les entreprises », 2006, Contribution pour la DIACT
- Etudes foncières n°149, janvier-février 2011
- L'économie en mode actif, Les cahiers de l'IAU Ile-de-France, n°156, septembre 2012
- Les Cahiers du développement urbain durable, n°11, décembre 2010

Thèses

- COSTES N., « Choix de localisation des entreprises, intervention publique et efficacité urbaine, Une analyse théorique et empirique de la réglementation des choix de localisation des activités de bureau en Ile-de-France », Université de Paris I Panthéon Sorbonne, UFR Sciences Economiques, 2008
- GILLI F., « Choix de localisation des entreprises et périurbanisation des emplois », Université des sciences et technologies Lille 1, UFR Sciences Economiques, 2004
- WENGLINSKI S., « Une mesure des disparités sociales d'accessibilité au marché de l'emploi en Ile-de-France », Université Paris XII Val de Marne, 2003

Enquêtes

- ADI/Bearing Point, « L'optimisation des coûts immobiliers, un défi à la portée de tous ? », 2011
- Observatoire qualité de vie au bureau / Actinéo TNS Sofres avril 2011
- Obergo, Impacts du télétravail réel et évolutions des conditions de vie des salariés, 2011/2012
- ORSTIF, Enquête auprès des salariés d'Ile de France : transports en commun domicile-travail, 2010
- Steelcase, 360 Research, 2011

Articles de presse

- « Le bien-être des salariés au travail : un vrai facteur de productivité », Le Moniteur, 30 novembre 2007
- « Le télétravail, joker des réorganisations », Entreprises & Carrières, n° 1027, décembre 2010
- « Les bureaux franciliens menacés d'obsolescence », La Tribune, 9 novembre 2010
- Olivier Chappert, « Projets Immobiliers : et si on s'intéressait à ceux qui vont « vivre dedans »... ? , Appel à un partenariat DRH / DI pour voir plus loin que les ROI », Blog RH Bearing Point 6 janvier 2012

Colloque / Forum

- Colloque Sorbonne Immo/RICS, « L'immobilier durable : combien ça coûte ? Combien ça rapporte ? », 23 juin 2010
- Chronos, Actipole 21, « Demain le travail mobile », 7 février 2012
- Forum Sypemi, 23 novembre 2011
- Forum CBRE, 24 janvier 2011

Sommaire du tome 2 (destiné au PUCA) - *Enquête : dossier des entretiens*

GROUPE 1 : Entreprises utilisatrices.....	5
GROUPE 2 : Les professionnels de l’immobilier de bureau.....	37
GROUPE 3 : Pôles de compétitivité	77
GROUPE 4 : Collectivités territoriales.....	87
GROUPE 5 : Organismes publics d’aménagement.....	95
GROUPE 6 : Structures de développement économique.....	107
GROUPE 7 : Syndicats et représentants des personnels.....	115

