



LE NOUVEL ÉCOSYSTÈME IMMOBILIER

Travailler, vivre et investir en 2030



Bienvenue dans le XXI^e siècle...

La crise de la Covid 19 nous a précipités face à cette réalité trop lointaine, sinon incertaine, que nous ne voulions pas voir : celle de notre entrée dans l'Anthropocène, cette nouvelle ère d'un désordre planétaire inédit, généré par les effets déstabilisateurs sur les écosystèmes de l'activité humaine. À force de scier la branche sur laquelle nous sommes assis, elle se met à trembler, et nous nous en trouvons tout secoués !

Non seulement, nous prenons progressivement conscience que nos ressources sont limitées et précieuses. Même si nous continuons à faire preuve de toujours plus d'ingéniosité pour en débusquer de nouvelles, optimiser leur utilisation, et réemployer celles que nous mobilisons déjà. L'avenir est plus que jamais à la créativité, à l'innovation, à la mutualisation, au recyclage et à la sobriété. Et donc à la reconstruction de la ville sur la ville, à l'hybridation de ses usages, notamment immobiliers.

Mais nous allons aussi devoir apprendre à nous adapter à marche rapide, pour surmonter l'altération de notre environnement que nous avons provoquée, en développant nos facultés de résilience face aux aléas durables. Passer au scope de la robustesse certains modes d'organisation et chaînes de décision trop complexes, donc fragiles, pour les raccourcir et les simplifier. Introduire au contraire de l'agilité, de la fluidité dans les facteurs de rigidité, d'immobilité. En premier lieu l'im-

mobilier ! La solution demain va plus que jamais passer par l'articulation intelligente des différentes modalités de choix, à des échelles de gouvernance qui restent réactives et gérables.

Face à l'ampleur des enjeux, nous avons surtout besoin de croire, d'espérer à nouveau : besoin de ralentir nos rythmes effrénés, de redonner du sens à nos actions, de sortir de nos logiques d'accumulation matérielle et de concurrence qui en découle. Besoin de retrouver le chemin d'un épanouissement personnel qui ne nie pas la dimension humaine et spirituelle de l'humain. Bref, de repenser tout simplement notre rapport au monde et à l'altérité autrement que comme une prédation / domination égoïste, quand tout n'est que système et relations d'interdépendance...

L'urgence climatique et les risques de fragmentation, donc d'affrontements destructeurs, qui secouent aujourd'hui nos sociétés seront, il faut l'espérer, l'occasion pour l'humanité de revenir à cette notion que l'échec des idéologies collectives du XX^e siècle nous a fait oublier : celle des biens communs que nous devons collectivement préserver, notre planète étant le premier. Puisque, toujours plus nombreux, nous sommes condamnés à apprendre à mieux fonctionner ensemble et à collaborer véritablement pour réussir. Écosystèmes, partenariats : de nouveaux concepts qui dessineront aussi le futur du monde de l'immobilier !

Cadrage

**Une nouvelle ère,
où tout
ne sera plus
exactement
comme avant...**

PAGE 6

WORK

01

UN IMMOBILIER TERTIAIRE ARTICULÉ
ET AGILE POUR DES COLLABORATEURS
AUTONOMISÉS

L'immeuble de bureau, incarnation
du collectif au cœur d'un large réseau
d'espaces et de solutions facilitantes

PAGE 16

LIVE

02

NOUVELLES ASPIRATIONS,
NOUVEAUX TERRITOIRES ?

Métropolisation, densité, qualité de
vie, proximité : un équilibre urbain à
réinventer

PAGE 22

INVEST

04

L'HOTELIFICATION, UNE NOUVELLE
CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEUR
IMMOBILIÈRE

Dimension servicielle accrue, affirma-
tion de l'immobilier opéré et nouveau
partage des rôles

PAGE 36

03

ENTRE DIGITALISATION ET CONSOMMACTION

De nouveaux codes et modes de
consommation, qui vont faire émerger
le magasin augmenté

PAGE 30

05

LA NOUVELLE ARITHMÉTIQUE : RISQUE DE CRÉDIT CONTRE FACTEUR « COOL »

Valorisation et contractualisation :
entre interdépendance accrue,
besoin d'objectivation et émergence
de l'informel

PAGE 40

06

LE RÉSIDENTIEL, VALEUR REFUGE POUR INVESTISSEURS BOUSCULÉS ?

La classe d'actifs du futur, portée
par des besoins structurels forts et
la révolution des attentes qualitatives

PAGE 44

QUELQUES ÉLÉMENTS DE**CADRAGE**

Une nouvelle ère, où tout ne sera plus exactement comme avant...

Alors même que l'immobilier commence tout juste à opérer la fameuse révolution de l'usage et à intégrer le nouvel horizon de la durabilité, il va se trouver bousculé par le choc suscité par la crise épidémique, avec, pour conséquence, la crise économique qui s'annonce. Les acteurs de l'immobilier doivent donc, aujourd'hui, faire face à un changement complet de leur paradigme, revoir de fond en comble leur équation stratégique pour engager leur nécessaire transformation et se tourner vers l'avenir.

En début d'année, CBRE a lancé une grande initiative mondiale visant à établir les 10 « prédictions » qui présideront l'évolution de l'immobilier à l'horizon 2030, pour accompagner nos clients dans ce difficile exercice d'anticipation. Nous nous sommes inspirés de ces réflexions pour les adapter à l'échelle de la France, et esquisser 6 possibles pour le futur de nos villes et de nos immeubles. En gardant à l'esprit que l'évolution des usages de « l'abri » (modes de vie, de consommation, de divertissement, de travail...), et donc celle de nos comportements, de nos valeurs, représente la véritable clé d'entrée pour décrypter ce futur. Car, si la disruption reste, par définition, imprévisible, les tendances démographiques et sociologiques, qui les sous-tendent, relèvent quant à elles de mouvements structurels qui s'opèrent à des échelles de temps long. Et l'humain reste guidé par des aspirations profondes, qui apparaissent par certains égards immuables...



**Le Vieux Monde
se meurt,
le Nouveau Monde
tarde à apparaître**

Antonio Gramsci



UNE ATTENTE D'INCLUSIVITÉ ET DE NOUVELLES FORMES DE RÉSILIENCE COLLECTIVE, POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS D'UN MONDE DURABLEMENT INSTABLE ET FRAGMENTÉ

L'expérience inédite du confinement que nous venons de traverser a d'ailleurs accéléré ou infléchi certaines de ces évolutions sociétales, à l'instar de la digitalisation, ou de l'importance croissante portée aux problématiques de bien-être, désormais davantage abordées sous un angle santé/prévention, moins hédoniste. Elle a surtout joué le rôle de révélateur de certaines limites de nos modèles de développement, nous rappelant que l'hyper (mondialisation, spécialisation, optimisation, densification...) finit toujours par devenir un facteur de fragilité.

Aujourd'hui, c'est la durée et l'ampleur de la crise économique, et donc son potentiel de déstabilisation, voire de transformation, qui interrogent. Un potentiel que nul ne peut prévoir. Mais il est d'ores et déjà certains que la période qui s'ouvre va nous confronter à des injonctions souvent contradictoires : les investissements « quoi qu'il en coûte » seront confrontés à la frugalité budgétaire, l'envie d'autonomie des individus sera pondérée par la crainte de précarité économique, la nouvelle sensibilité environnementale clamée par les décideurs économiques devra trouver sa place dans une compétition économique exacerbée... Des contradictions qui soulignent surtout que nous sommes entrés dans une période fortement marquée par la fragmentation et l'instabilité. Dans ce clair-obscur qui surgit quand, pour reprendre Antonio Gramsci, « Le Vieux Monde se meurt, le Nouveau Monde tarde à apparaître »... Un clair-obscur que nous allons maintenant tenter de vous éclairer.

Aujourd'hui, nous devons faire face à une crise épidémiologique majeure, mais demain ? Demain, nous allons devoir apprendre à vivre en intégrant mieux la multiplicité des risques (épidémiques, chimiques, politiques, etc.), et notamment des risques naturels, dont nous commençons tout juste à entrevoir la réalité du potentiel déstabilisateur. Nous allons devoir apprendre à nous organiser dans un environnement durablement instable et fragmenté, en développant de nouvelles formes de

résilience et de sécurité collective. Un monde où savoir anticiper deviendra un avantage concurrentiel majeur, pour agir avec rapidité et discernement, plutôt que réagir dans la précipitation...

Le phénomène de destruction/création dans lequel nous étions entrés, avec le passage à la nouvelle économie de la connaissance et de la dématérialisation, va se trouver amplifié par la crise économique à venir : de nouveaux rapports de force, avec de nouveaux champions, de nouveaux perdants, de nouveaux chancelants vont émerger, dans un monde de plus en plus schumpetérien. Le rythme et l'intensité des cycles d'innovation va s'accélérer, l'instabilité économique devenir la règle. En réaction, le besoin de confiance, de réassurance des agents va fortement se développer, faisant la part belle aux labels, aux certifications.

UN MONDE DE PLUS EN PLUS SCHUMPETÉRIEN

Par ailleurs, le confinement a souligné l'ampleur des inégalités territoriales, sociales, culturelles qui traversent nos sociétés de plus en plus clivées, comme l'avaient déjà mis en exergue les mouvements de contestation récemment traversés, ou actuellement celui de protestation planétaire contre les discriminations raciales. Face au sentiment d'abandon, aux fortes angoisses et aux crispations des populations et des territoires qui se sentiront de plus en plus marginalisés, la question de l'inclusivité de nos modèles de développement va devenir centrale, pour conjurer la tentation croissante du repli et du populisme. Surtout que la crise économique à venir et les difficultés d'emploi induites risquent d'affecter préférentiellement les populations et les entités déjà les plus affaiblies, accentuant ces effets de scission et de fragmentation sociale.

Car, après les importantes transformations de l'emploi productif provoquées par l'ère industrielle, les fonctions tertiaires les plus répétitives et à faible valeur ajoutée seront à leur tour confrontées au choc de l'optimisation productive liée à l'accélération de la digitalisation de la société et aux nouveaux développements de l'intelligence artificielle. Bien que la crise que nous traversons actuellement illustre clairement les réelles limites, en termes de sécurisation, de l'optimisation basée sur les modèles prédictifs. Les nouveaux besoins liés justement à cette économie de la connaissance vont certes continuer de bousculer le marché du travail et alimenter la compétition pour les hyper-compétents, mais dans un contexte de recrutement de plus en plus transnational. Et la raréfaction des actifs liée au vieillissement inéluctable de la population sera d'autant plus retardée que la durée de la vie au travail va avoir, parallèlement, tendance à s'allonger, favorisant une pause dans la guerre des talents.

ECONOMIE DU CARE :
À L'HORIZON 2030,
PLUS DE 23 %
DE LA POPULATION
DÉPASSERA LES 65 ANS

+ 23 % 2030

+ 65 ans

Source : INSEE

Parallèlement, un important potentiel d'emplois non automatisables va, il est vrai, se développer dans la sphère du service et du soin à la personne, pour répondre tant aux enjeux de sociabilisation découlant de l'isolement de nos modes de vie modernes, qu'aux besoins liés au vieillissement de la population (prise en compte, d'un côté, de l'émergence des jeunes seniors et des opportunités économiques découlant de leur fort pouvoir d'achat ; prise en charge, de l'autre, du grand âge et de la dépendance assortie). Pour rappel, à l'horizon 2030, plus de 23 % de la population française dépassera les 65 ans. L'expérience du confinement a d'ailleurs remis sur le devant de la scène l'importance vitale de certaines fonctions de première ligne, fortement déconsidérées malgré leur utilité collective. La revalorisation salariale induite restera, dans un premier temps, limitée, mais, à terme, une véritable économie du *care* devrait émerger et trouver son équilibre financier.

Par ailleurs, le choc de la découverte de la fragilité de nos systèmes de production, devenus trop spécialisés et donc dépendants, et de nos circuits d'approvisionnement, victimes de l'hyper optimisation à flux tendus, va conduire à une réorganisation de nos chaînes de création de valeur, assortie d'un retour à un certain niveau de stock de précaution pour certains produits considérés comme stratégiques. Cela va sans doute plutôt promouvoir des modèles d'organisation plus polycentriques, basés sur la sécurisation par la diversification des sources d'approvisionnement, qu'amener à une recentralisation/relocalisation massive d'activités, pour des raisons d'acceptabilité de la hausse des coûts. Parallèlement, un raccourcissement de la chaîne des donneurs d'ordre et sous-traitants devrait s'opérer, pour contrebalancer la complexité induite. L'économie d'archipels pourrait bien devenir le nouveau modèle pour permettre de concilier les avantages de la spécialisation économique des territoires découlant de la mondialisation, avec la nécessité de garantir la souveraineté et l'autonomie de nos sociétés.



Les tentations de bi-résidentialité post-Covid ne sauveront pas la France périphérique

*Laurent Chalard,
Docteur en géographie
de Paris IV-Sorbonne*

Source : Atlantico, 12 juin 2020

Nous écrivions en début d'année qu'à l'échelle de la planète, il était incontestable que le devenir de l'humanité serait de plus en plus urbain, pour faire face à l'incroyable défi de la poursuite de la croissance démographique mondiale. La crise de la Covid 19 a, depuis, rappelé, avec une acuité imprévisible, la réalité du risque épidémiologique et son caractère pernicieux, révélant la fragilité particulière des territoires urbains les plus denses et ouverts aux brassages : en raison de l'impossibilité face au virus d'ériger des barrières physiques, les grandes villes peuvent devenir de véritables clusters de contamination, l'intensité des interactions sociales et marchandes constituant leurs raisons d'être même... L'Île-de-France a ainsi payé un très lourd tribut à la pandémie. En cause : la promiscuité qui prévaut dans les espaces tant publics que privés qui y sont développés, aménagés ; la difficulté à organiser/limiter les circulations sans recourir à des mesures de fermetures strictes et autoritaires.

Est-ce à dire que la Covid 19 va conduire à une remise en cause profonde du phénomène de métropolisation à l'œuvre depuis des décennies ? Toute l'histoire de l'humanité montre que la ville reste le système d'organisation sociétal le plus efficient, mais aussi le plus résilient : c'est

un lieu de l'échange, de la liberté et de l'ouverture sur l'autre, un vecteur de création de richesse et d'innovations et donc un porteur de civilisation irremplaçable. La dispersion géographique n'a jamais permis que la conservation autarcique de communautés humaines de dimensions très réduites. Notre culture citadine ancienne ne se trouve donc nullement inquiétée : il n'y aura pas d'exode urbain massif pour aller repeupler nos campagnes ! Surtout que bon nombre de territoires ruraux, anciennement fragilisés, risquent de particulièrement souffrir de la crise économique, les fermetures d'activités et de commerces réduisant d'autant leur attractivité déjà chancelante : la désertification de certains pourrait bien au contraire s'amplifier.

En revanche, si l'hygiénisme strict ne survivra pas au pic de la crise sanitaire, la revalorisation de la prévention, la culture de la santé et la sensibilité aux problématiques environnementales vont indéniablement sortir renforcées. Induisant de nouvelles demandes chez les populations : une attention renforcée à la propreté, à la qualité de l'air, un besoin accru d'espaces verts, vécus comme autant de respirations, et plus généralement une remise en cause des modèles d'hyperdensité des espaces publics ou collectifs. Quand nous ne sommes pas partis nous réfugier en bord de mer ou à la campagne durant le confinement, nous avons tous goûté au plaisir de découvrir une ville pacifiée et dépolluée. Et nous sommes majoritairement désireux d'en préserver quelque chose, comme l'atteste le score historique des listes ou coalitions écologistes aux toutes récentes élections municipales.

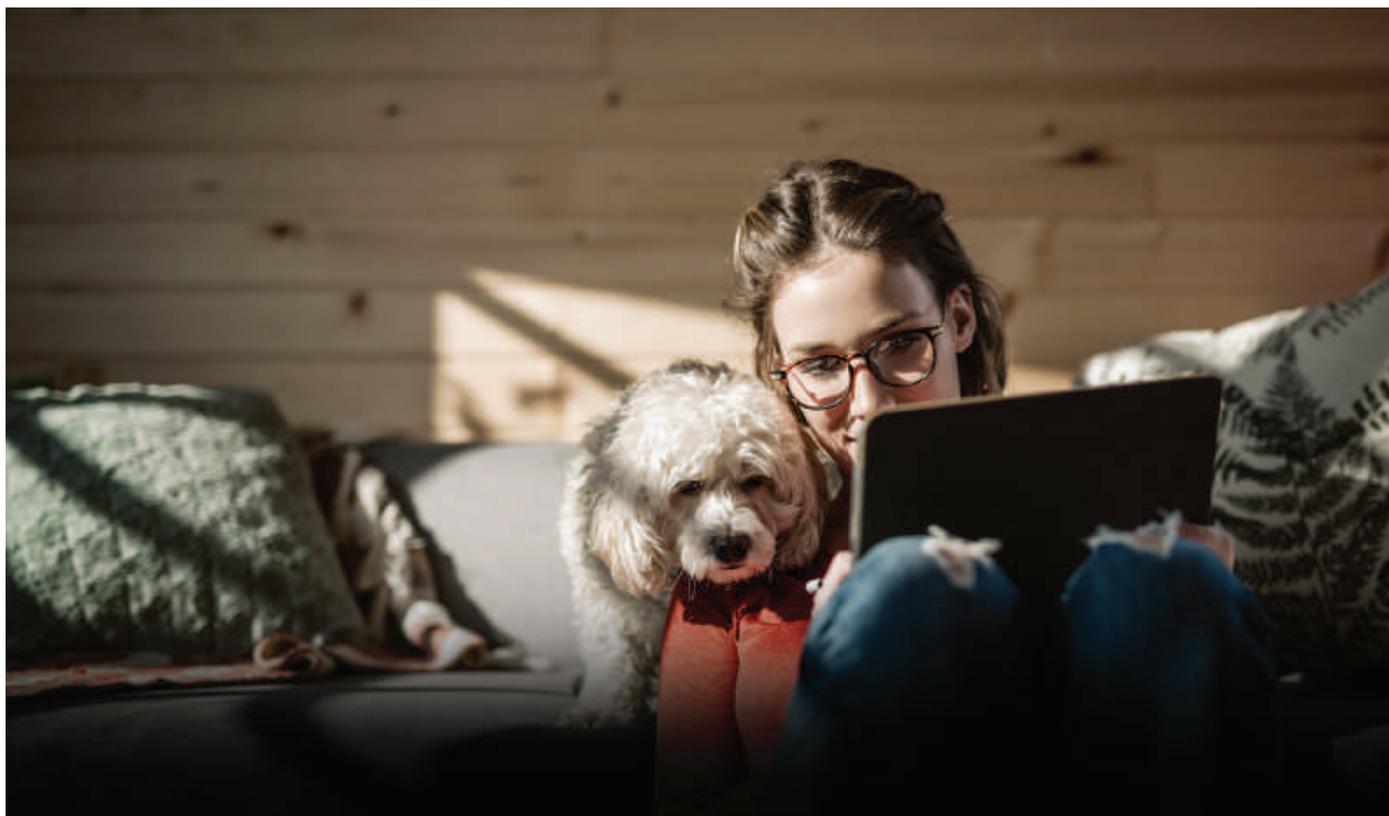


...QUI A AUSSI MIS EN EXERGUE LE BESOIN D'AUTONOMIE ET DE LIENS ACCRUS DES POPULATIONS

Nos sociétés démocratiques et éduquées accordent une place croissante à l'émancipation et à l'épanouissement de l'individu considéré dans sa globalité, et non plus réduit à sa fonction d'agent économique. À cet égard, la décision politique, majoritaire à l'échelle planétaire, d'imposer le confinement au nom de la sécurité sanitaire signe l'affirmation définitive de la prééminence de la valeur de la vie humaine sur la préservation de l'activité économique. Et l'expérience du confinement, ce temps inédit de pause et d'introspection, d'interrogations sur les fondamentaux de chacun, va probablement accélérer l'évolution profonde du rapport au travail des populations, à l'œuvre depuis déjà quelques temps.

L'amélioration du niveau d'éducation des générations successives, la remise en cause des structures/corps traditionnels et des anciennes figures d'autorité se traduisent par l'approfondissement des aspirations à un modèle d'existence plus polycentrique et équilibrée, entre vie personnelle et vie professionnelle, amenant progressivement à des parcours de vie moins normés et linéaires. La recherche de sens et d'engagement collectif, mais sous des modes d'action revisités, plus locaux et pragmatiques, assortie d'une préférence pour les processus de décision plus démocratiques et décentralisés, des modes d'organisation plus responsabilisants et valorisants, marquera de plus en plus fortement tant le temps du travail que du hors travail.





La multiplication des actions spontanées de solidarité citoyenne pendant la crise témoigne bien du besoin d'une partie croissante de la population de se sentir utile, au-delà des seules aspirations à un confort personnel ou du besoin de valorisation sociale par l'appartenance à un groupement d'intérêts. Le desserrement, ou l'explosion, déjà ancienne de la cellule familiale traditionnelle, alliés à la difficulté croissante dans nos modes de vie modernes de s'ancrer durablement (dans un quartier, dans un travail, dans une communauté) ont entraîné le délitement progressif des solidarités afférentes. La crise, profondément inégalitaire dans son ressenti et ses effets, a mis en avant l'acuité des problématiques d'isolement, provoquant en réaction une nouvelle revalorisation du besoin de liens humains et la recherche de nouvelles formes de sociabilité, de coopération, à différentes échelles et dans les différents compartiments de la vie.

Dans la sphère économique, le recours massif au télétravail pour permettre la poursuite de l'activité économique en période de pandémie va faire sauter les derniers verrous à son développement dans l'ensemble des secteurs d'activité et des profils d'entreprises, au-delà des seules fonctions de cadres et des grands groupes. Cette banalisation du télétravail va accélérer la révolution managériale au profit de l'ensemble des collaborateurs, et plus seulement de ceux dont les fonctions sont considérées comme étant particulièrement à valoriser. Les collaborateurs souhaitent significativement plus d'autonomie dans l'organisation et le choix de leur lieu de travail ; les managers sont désormais prêts à accorder plus de confiance. Les hiérarchies vont donc évoluer, s'aplanir et se démystifier partiellement.

En revanche, la tentation de l'entrepreneuriat et de la multi-activité, qui se développait rapidement chez certains actifs, accentuant la course aux talents, va sans doute ralentir, à l'exception de rares profils spécifiques d'hyper-compétents. Les difficultés économiques pourraient revaloriser, au moins temporairement, la sécurisation inhérente au salariat. La plateformisation de l'emploi restera encore sans doute plus subie que choisie demain...



En somme, la crise, en contraignant chacun à réinterroger ses choix de vie, dans la limite de ce sur quoi il lui est possible d'influer, va sans doute conduire à un double mouvement :

- un désir de ralentissement de la sur-activité et de l'hyper-mobilité quotidienne en découlant, qui était devenue la norme valorisée pour les populations économiquement les mieux intégrées, tiraillées entre les injonctions contradictoires des enjeux de la réussite sociale et matérielle et de l'aspiration à l'accomplissement personnel ;
- une accélération des passages à l'acte visant à mettre davantage en cohérence choix de vie et convictions profondes, ce qui conduira très probablement à l'amplification des mouvements de populations déjà à l'œuvre, la recherche d'un environnement géographique plus favorable apparaissant comme le facteur le plus aisément modifiable pour ceux qui en ont la possibilité.

DIGITALISATION, **BIG DATA**, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : LA TENTATION DE **BIG BROTHER** ET DU CONTRÔLE



L'arbre des usages positifs et actuelles béquilles secourables du numérique ne devrait pas nous empêcher de penser rationnellement l'immense forêt des incidences délétères”

*Michel Desmurget,
Docteur en neurosciences
et directeur de recherche à l'Inserm*

Source : Marianne, 28 avril 2020

Confinement oblige, on a vu l'acculturation à la digitalisation des organisations s'accélérer formidablement. Le télétravail a définitivement démontré son efficacité pour assurer la continuité économique pour les fonctions de bureaux. Les commerçants, grandes enseignes ou indépendants, ont pu mesurer l'importance de leur présence en ligne pour commercer ou, a minima, maintenir le contact avec leurs clients. Les restaurateurs se sont massivement tournés vers les plateformes de livraison. Bref, nous avons tous pu expérimenter que désormais, quasiment tout pouvait se faire de façon dématérialisée, y compris les apéros visio !

L'envolée récente des cotations en bourse des GAFAs semble d'ailleurs acter que les marchés financiers anticipent la prise de pouvoir définitive des grands acteurs du digital sur la sphère économique : nous serions face à l'avènement d'une nouvelle ère, celle du capitalisme numérique. Oubliant par là-même sans doute un peu vite que cette nouvelle ère se traduira, par ailleurs, par une forte accélération des rythmes et de l'intensité des cycles d'innovation, avec une absence de visibilité sur la pérennité des nouvelles propositions de solutions se succédant, grâce à l'émulation inhérente au modèle disruptif de la start-up nation.



Vigilance

L'exploitation du plein potentiel du *big data* s'accompagne en effet d'un besoin toujours croissant de traçage des moindres faits et gestes, dont la dimension intrusive se heurtera, dans nos sociétés démocratiques, à la forte sensibilité aux problématiques de liberté individuelle et de respect de la vie privée des citoyens/consommateurs. Les nombreux débats déontologiques et le succès mitigé du lancement de l'application Stop-Covid l'attestent : trois semaines après son lancement, et malgré la crainte d'une 2^e vague post-déconfinement, seulement 1,8 million de personnes avaient téléchargé l'application, soit moins de 3 % de la population. La vigilance collective reste donc de mise et tout ne sera pas accepté au nom de la sécurité.

Cette difficulté à anticiper quelles seront les technologies gagnantes de demain va fortement complexifier les choix stratégiques d'investissement massif des grands groupes, et contraindre à intégrer comme inévitable la logique d'expérimentations et de tâtonnements. Cette imprévisibilité n'épargnera par ailleurs personne, même ceux qui nous paraissent aujourd'hui intouchables.

Et nous avons tous pu également expérimenter les limites du « à distance » : la moins bonne qualité, fluidité de la communication sans la présence des corps ; les contraintes liées à la capacité des réseaux et aux problématiques de sécurisation des données ; les velléités de contrôle, de surveillance des logiciels visant à tracer la présence effective derrière son écran d'ordinateur... Après cette phase initiale d'adoption massive des nouvelles facilités et possibilités de connexion offertes par la digitalisation du quotidien, les populations vont donc développer une maturité croissante face aux risques et aux limites de la technologie.

Par ailleurs, la prise de conscience progressive des niveaux de consommation induits par l'explosion des besoins de stockage résultant de la dimension exponentielle du *big data*, mais aussi aux risques inhérents à la fracture numérique, va progressivement émerger, conduisant à un usage plus réfléchi des technologies, basé sur une réflexion en termes de bénéfices/coûts/risques induits dépassant la simple appréhension du confort ressenti.

Ce double questionnement autour de l'imprévisibilité technologique, et donc de la possibilité de mobiliser les investissements nécessaires, mais aussi des limites acceptables du *big data* va continuer de ralentir l'avancée de la mise en œuvre de la *smart city*. Accepterons-nous, un jour, en France, de recevoir à domicile une amende envoyée grâce à des systèmes de reconnaissance faciale pour avoir traversé en dehors des clous ?... Et qui pour financer et exploiter ces systèmes, alors que le poids de la dette publique explose littéralement aujourd'hui ?

Par ailleurs, la logique d'inter-opérabilité systémique inhérente à la *smart city* introduit, à terme, une complexité difficilement maîtrisable : il existe une fragilité inhérente à la dépendance au tout technologique, comme à toute forme de dépendance, comme nous venons de le redécouvrir. Dans un monde totalement dématérialisé, pourrions-nous survivre à un bug ou une attaque massive des systèmes d'information et de gestion ? On va donc aller vers la *smart city*, mais toujours plutôt doucement...

L'HORIZON INDÉPASSABLE DE LA DURABILITÉ À NOUVEAU REPOUSSÉ ?

La demande de prises de décisions politiques face à l'urgence de l'enjeu climatique, et plus globalement du caractère dramatique de la crise écologique qui en découle, va-t-elle se trouver battue en brèche par un danger plus immédiat : celle du marasme social, et son corollaire, le besoin de redémarrer coûte que coûte la machine économique ? Ne peut-on pas espérer, au contraire, profiter de cette occasion unique pour dépasser l'ancienne logique d'opposition de l'écologique et du social, qui était à l'origine du mouvement des Gilets Jaunes, et impulser une réelle dynamique de relance par les investissements verts. Une dynamique qui trouverait également écho dans le souhait croissant de la sphère économique de passer d'un capitalisme très financiarisé à l'anglo-saxonne, à un modèle d'inspiration rhénane de capitalisme plus long terme. Ou dit autrement, de passer du *shareholder capitalism* au *stakeholder capitalism*.

S'il est trop tôt pour préjuger des arbitrages qui seront décidés, la prise de conscience des enjeux écologiques est, de toute façon, désormais profondément ancrée au niveau des populations, notamment parmi les jeunes générations. Elle se traduit notamment par la recherche de moyens d'action très concrets et immédiats, qui passe par l'évolution d'un certain nombre de comportements individuels, et notamment l'émergence de la figure du consommateur, intégrant de façon croissante dans ses choix les thématiques de responsabilité sociétale et environnementale.

Par ailleurs, la période inédite que nous traversons depuis le déconfinement, où nous restons pour partie suspendus à la fin de la peur de la contamination, et son corollaire la peur de l'autre, nous a d'ores et déjà permis d'expérimenter et d'apprécier de nouveaux modes d'agir et de faire : l'organisation tactique, la valeur de la sobriété et du pragmatisme. Nous permettant d'apprendre à faire davantage confiance à l'échelon local et aux process transversaux, plus créatifs, plus réactifs, pour prototyper les solutions de demain, bref à penser ajustement des principes aux réalités, et non plus uniformité des solutions dictées d'en haut. Une révolution pour notre pays de longue tradition centralisatrice et jacobine !

Cette recherche croissante de frugalité et d'évolutivité/souplesse dans les modèles va se combiner aux aspirations environnementales et inclusives, qui cherchent aussi à redonner davantage de place aux liens sociaux, pour repositionner sur le devant de la scène les circuits courts, qui favorisent également la traçabilité. Une nouvelle économie innovante va donc continuer à se développer, selon ces nouvelles logiques : le recyclage et la transformation vont prendre de plus en plus le relais de la seule production et de la consommation ; le partage et la mutualisation vont continuer de trouver leur place aux côtés de la détention.

INNOVATION FRUGALE
CIRCUITS COURTS
RECYCLAGE
MUTUALISATION



Suite au confinement, l'utopie écologiste progresse mais devient plus clivante

PARTISANS DE L'UTOPIE ÉCOLOGISTE

55 % en 2019

58 % en 2020

DONT 18-24 ANS :

62 %

72 %

65-70 ANS :

62 %

40 %

CSP+

57 %

65 %

CSP MOY

61 %

52 %

2019

2020

Source : L'Observatoire des perspectives utopiques, sondage réalisé en ligne par l'ObSoCo du 6 au 13 mai 2020 auprès d'un échantillon représentatif de 1 888 personnes

WE NEED
A CHANGE

WORK

01

Un immobilier tertiaire articulé et agile pour des collaborateurs autonomisés

Dans un monde plus fragmenté et instable, les entreprises devront développer des solutions immobilières plus sûres, plus flexibles, plus résilientes... et plus attirantes ! Où les bureaux seront en « concurrence » avec le confort et l'attractivité du domicile ou des tiers-lieux, sous toutes leurs formes. Ou viendront, plutôt, s'articuler avec un large éventail d'espaces, qui faciliteront aussi l'immobilier des entreprises. Véritable incarnation du collectif de travail, l'immeuble de bureau n'est donc pas près de disparaître mais va devoir se redimensionner et surtout se réinventer.

C'est l'un des grands paradoxes de la digitalisation de nos sociétés : elle n'a pas aboli le besoin de mobilité physique. Au contraire, elle renforce les différentes formes de centralités, devenues les lieux privilégiés de l'échange réel, comme friction créatrice de valeur ajoutée et de lien social. Des lieux qui deviennent d'autant plus précieux que le contact se fait plus sélectif, choisi. L'humain est, et restera, avant tout un animal social : la distanciation physique, si elle va nous obliger à repenser l'acceptabilité de certains modèles de densité, ne devrait pas faire disparaître l'envie et le besoin de travailler physiquement ensemble.





Olivier Cros,

*Head of Workplace Strategy France,
CBRE Advisory & Transaction Services*

Comme l'entreprise sans usine a montré ses limites..., l'entreprise sans bureau, n'est tout simplement pas souhaitable pour la très grande majorité des structures.

« Comme l'entreprise sans usine a montré ses limites (délocalisation, perte de savoir-faire, de brevets, voire disparition pure et simple), l'entreprise sans bureau, si elle est désormais techniquement possible, n'est tout simplement pas souhaitable pour la très grande majorité des structures.

Le lieu physique apparaît comme irremplaçable au regard des multiples dimensions relationnelles qu'il permet de déployer. C'est un creuset culturel, un lieu de construction de l'histoire commune, un vecteur d'égalité et de nivellement social qui incarne le sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'aventure collective de l'entreprise.

C'est un lieu de sérendipité, un lieu de représentation, un lieu de co-construction, car la communication passe aussi par la présence des corps, un lieu de « sublimation » des capacités cognitives, notre fonctionnement cérébral ne pouvant s'abstraire de l'environnement dans lequel nous évoluons selon la notion d'Enaction.

Comme nous le rappelle Michel Crozier, avec son principe de l'organisation « fantôme », aucun système ne peut fonctionner sans l'informel, le non-écrit, l'adaptation à l'imprévu, qui sont les fondements même des mécanismes de création de valeur. Or, ces moments informels disparaissent dans une organisation millimétrée et limitée à la coopération à distance via des outils numériques. »



DIVERSITÉ DES BESOINS ET DES SOLUTIONS MISES EN RÉSEAU

Demain, le bureau se déclinera donc sous des formats plus petits et surtout plus divers, qui se déploieront selon une logique de réseau fortement articulée, pour répondre à la pluralité des besoins tant des salariés que des entreprises. Des besoins :

- de réactivité croissante pour accroître la flexibilité des organisations et la variabilisation des coûts face à l'imprévisibilité économique ;
- de facilitation de l'accès à un immobilier qualitatif face à la complexification des problématiques immobilières, et pas seulement pour les petites et moyennes entreprises ;
- de services et d'équipements, mais aussi d'espaces à proximité du domicile, pour des collaborateurs plus autonomes, efficaces et valorisés.

L'expérience forcée et menée à grande échelle lors du confinement a permis de démontrer que la virtualisation du travail est applicable à un nombre de fonctions plus important et à des processus plus complexes qu'imaginés initialement. Les limites et frontières ayant éclaté, les équipes virtuelles vont pouvoir se développer massivement dès lors que les conditions de sécurité des données seront renforcées. Mais la fréquence potentielle du télétravail reste, sauf exception, plafonnée : aux attentes respectives des salariés et des managers, car il est et doit rester un double choix réciproque ; à la réalité des risques psycho-sociaux, qui apparaissent élevés dès lors que l'on dépasse le seuil de 2 jours par semaine (risque d'anomie collective et individuelle, risque de déréalisation, perte de sens, fuite, paupérisation...).



LE TÉLÉTRAVAIL VA ET DOIT RESTER UN DOUBLE CHOIX CROISÉ : CELUI DE L'EMPLOYEUR ET CELUI DU SALARIÉ



Nous l'avons tous vécu : dans le cadre d'un fonctionnement en 100 % télétravail, les personnalités les plus fragiles se dissolvent, les plus affirmées se lâchent... Et rappelons qu'il ne se fera pas à coût zéro pour les employeurs !

Le *coworking* va lui aussi s'installer durablement dans le paysage de l'immobilier tertiaire, et pas seulement comme une réponse à des besoins ponctuels de postes de travail. Si la crise pourrait mettre à mal certains opérateurs dont le *business model* repose sur l'hyper-densité des espaces dédiés, pour contenir le coût de la centralité des localisations, enclenchant la consolidation inévitable du secteur, d'autres tireront leur épingle du nouveau jeu. Car le *coworking* offrira notamment un large accès à un réseau géographique d'espaces relais pour les collaborateurs, particulièrement complémentaire au fonctionnement en télétravail. Et il se présentera comme une alternative pour certaines entreprises souhaitant flexibiliser et externaliser au maximum leur organisation immobilière.

De façon plus générale, la recherche d'offres immobilières « à la demande » va se renforcer : les systèmes de partage des espaces de conférence et de réunion, parfois sous-utilisés, vont se développer, dans une logique de mutualisation. Les propriétaires vont développer de nouvelles logiques d'optimisation, d'affectation, de mises en valeur des espaces délaissés. Cette recherche de monétisation sera un vecteur d'innovation et de créativité. Ainsi, des directions immobilières partagées, à destination des PME/PMI, pourraient émerger, grâce aux entrepreneurs *slashers*, voire des GIE entre grands groupes afin de mettre en commun les parcs immobiliers. Et le besoin de solutions de facilitation, y compris dans le cadre du contrat de bail traditionnel, va s'affirmer, à l'image de la demande d'aménagements de plateaux de type *plug and work*.

INCARNER LE COLLECTIF

Quant à l'immeuble siège, il continuera de jouer un rôle central dans l'organisation immobilière des sociétés, qui devront plus que jamais se penser comme un projet avant tout collectif. Face à la fragmentation croissante des temps, des lieux et des équipes de travail, les enjeux autour du sentiment d'appartenance et de l'engagement vont en effet devenir de plus en plus prégnants. Or le collectif, qui se vivait auparavant de façon plus instinctive, devra demain être davantage préparé, organisé et mis en avant.

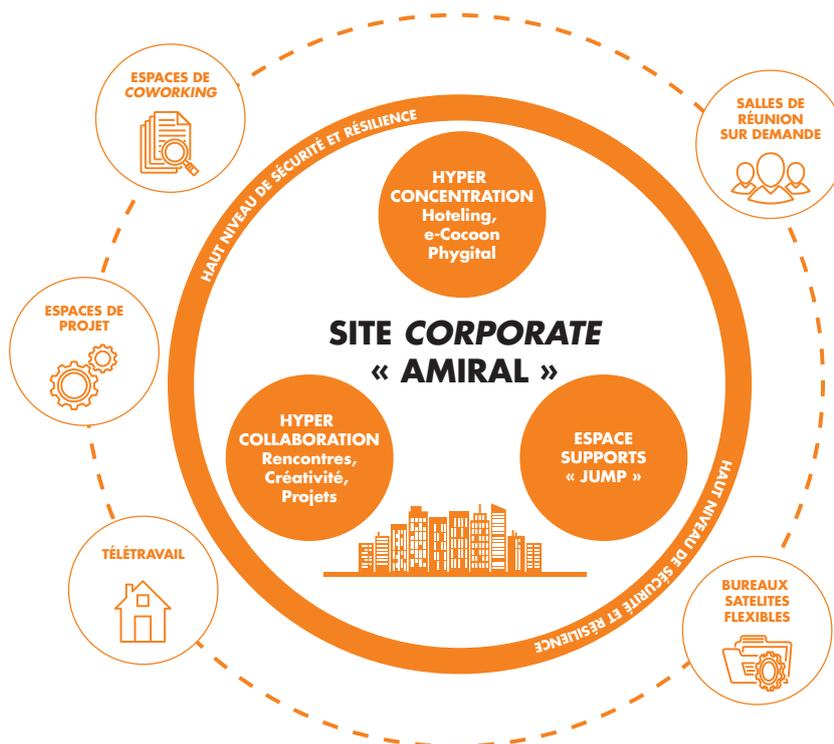
L'immeuble siège, qui se positionnera majoritairement sur les localisations centrales constituant des *hubs* d'accessibilité, jouera ainsi ce nouveau rôle de connecteur, de point de ralliement et d'incarnation du collectif. Les salariés y viendront pour se changer les idées et échanger spontanément, pour collaborer plus intensément, pour retrouver des rituels structurants, ou pour se réfugier dans des bulles d'hyper concentration. Bref, l'immeuble de bureau pourrait demain ressembler à un espace hybride entre le troquet et la salle de bibliothèque ! Il devra également incarner la culture de l'entreprise et garantir une certaine homogénéité de l'expérience utilisateur face au risque de la fragmentation, de la dissolution.

LA DISTANCIATION SOCIALE N'AURA PAS D'IMPACT MÉCANIQUE ET DURABLE SUR LES AMÉNAGEMENTS HORS TEMPS DE CRISE. CE NE SERA DONC PAS LA MORT DE L'OPEN-SPACE NI LE RECLOISONNEMENT MASSIF DES ESPACES. CE NE SERA PAS NON PLUS LA FIN DU FLEX-OFFICE, BIEN AU CONTRAIRE !

L'enjeu de la qualité, en termes de confort et d'équipements/services des espaces de travail proposés, s'affirmera donc de façon croissante dans les immeubles de bureaux. De nouvelles attentes des collaborateurs, induites par la crise mais pérennes, peuvent être anticipées : attention accrue à la propreté et à la qualité de l'air, besoin de végétalisation et de lumière naturelle, remise en cause des modèles d'hyperdensité, digitalisation des environnements de travail et développement des interfaces sans contact...

Cependant, la distanciation sociale et les règles d'hygiène strictes sont liées à l'état de crise sanitaire, quand l'impératif

de préservation de la vie biologique prévaut sur le principe d'indivisibilité de la vie dans toutes ses dimensions : sociale, sentimentale, politique, économique... Elles n'auront pas d'impact mécanique et durable sur les aménagements hors temps de crise. Ce ne sera donc pas la mort de l'*open-space* ni le recloisonnement massif des espaces. Ce ne sera pas non plus la fin du *flex-office*, bien au contraire : avec le développement attendu du télétravail et un niveau de présence réduit des collaborateurs sur site, le principe du partage de poste continuera à se développer et sera mis en œuvre dans des organisations qui étaient jusqu'à présent hostiles à ce principe.



MODULARITÉ, COMPLÉMENTARITÉ

Bref, l'immeuble de bureaux n'est pas près de disparaître mais va connaître dans sa configuration même des évolutions notables. Son dimensionnement va tout d'abord s'adapter à la logique de démultiplication des formats et des localisations, et donc se réduire. Afin de jouer des effets de complémentarité, notamment dans le cycle journalier pour allonger les durées d'occupation, les bâtiments vont également devenir de plus en plus mixtes, avec une attention croissante à la réversibilité des usages, mais aussi aux possibilités de compartimentage des espaces, pour davantage de résilience et de modularité. Logement, hôtellerie, bureaux, activités légères, logistique urbaine, commerces, loisirs : les fonctions vont s'imbriquer davantage, selon des combinaisons qui restent à tester et à définir. Afin de participer davantage de l'animation urbaine,

mais aussi de bénéficier d'un bassin de clientèle élargi pour permettre de diversifier l'offre de services et d'équipements proposée aux occupants, une nouvelle attention architecturale aux problématiques d'ouverture et de porosité vers l'extérieur des bâtiments va émerger.

Ainsi, en milieu urbain dense, le modèle originel de l'immeuble haussmannien, avec sa stratification par étage des usages, et des rez-de-chaussée ouverts sur la rue mais aussi sur l'intérieur, pourrait faire son retour. Le modèle des tours, en revanche, risque de souffrir de la plus grande difficulté à gérer les risques (sanitaires ou opérationnels) en vertical, et de la désaffection croissante pour le gigantisme, en particulier lorsqu'elles sont localisées dans des environnements monofonctionnels.

Quel avenir, pour l'immeuble de bureaux en périphérie ?

Pour les entreprises en recherche d'un environnement moins dense, on peut imaginer le développement de campus tertiaires, mais davantage sur le modèle du parc ouvert sur l'extérieur que du paquebot forteresse. Ces campus pourraient ainsi jouer le rôle de centres de services et de commerces du quotidien (*coworking*, petite alimentation, médical, restauration légère/café, services financiers, point livraison...), accessibles sans voiture pour les résidents des alentours. Leur fonctionnement et leur attractivité pourraient être facilités par le développement d'applications type *market place*, permettant de faire de ces lieux des plates-formes d'usages pour un écosystème ouvert. Ces campus trouveront d'autant plus leur justification que le développement du télétravail va opérer un transfert partiel de la consommation des populations, des localisations de travail vers les localisations résidentielles. Transfert qui, sans être massif, accentuera le besoin de commercialité dans des quartiers bien souvent sous-équipés.

LIVE

02

Nouvelles aspirations, nouveaux territoires ?

Alors que, sondage après sondage, semble se dessiner une image, celle de la France des grandes villes qui ne rêverait plus que de vivre à la campagne, peut-on considérer que la crise de la Covid 19 a ébranlé profondément le modèle urbain ? Pas vraiment : la ruralité relève sans doute surtout d'un fantasme de retour à la nature, d'une recherche d'authenticité, d'un besoin de pause pour citadins surmenés.

En revanche, le renforcement préférentiel des villes les plus attractives, dans un phénomène de massification s'auto-entretenant, qui donnait déjà des signes nets d'essoufflement, va sans doute connaître un véritable coup d'arrêt.

Et le concept de densité, qui reste la forme d'organisation permettant d'optimiser l'accessibilité des services et des personnes, va être profondément réinterrogé à l'aune des questions tant sanitaires qu'environnementales et surtout qualitatives.



UN NOUVEAU QUESTIONNEMENT SUR LES ÉCHELLES

Il n'y aura donc pas de retour en arrière du phénomène d'urbanisation, mais une valorisation nouvelle des échelles plus intermédiaires, où les problématiques de qualité de vie, de proximité apparaîtront plus aisées à gérer. Nous assisterons donc à un certain rééquilibrage et à un renforcement de l'armature urbaine de notre pays, qui fonctionne encore aujourd'hui sur un modèle très centralisé.

Surtout que la crise de la Covid 19 a conduit à remettre sur le devant de la scène la question de la pertinence des échelles de gouvernance. Elle a en effet rappelé que la fonction première du pouvoir central, c'est de fixer le cap, d'impulser les grandes orientations stratégiques, tout en garantissant la cohésion et la protection de la communauté nationale,

en organisant notamment ce qui apparaît comme vital et en jouant le rôle d'assureur en dernier ressort. Mais que c'est bien aux autorités locales que revient le soin de décliner, d'adapter la lettre à l'esprit des principes, pour pouvoir les mettre en œuvre en bonne intelligence et efficacité.

Une nouvelle étape dans le mouvement impulsé par les lois de métropolisation va donc être probablement franchie, pour déléguer de nouvelles compétences économiques et politiques aux territoires, leur offrant ainsi l'opportunité de se saisir davantage de leur destinée. Un mouvement qui pourrait aussi, faute de mécanismes de péréquation et de transfert de ressources, pérenniser certaines fractures durablement installées...



Nos institutions actuelles ont été pensées pour un isolat de prospérité (rare dans le monde et dans l'histoire). (...) Un équilibre est à trouver entre une centralisation nécessaire à l'efficacité des décisions et à la garantie d'une solidarité effective et une plus grande subsidiarité et adaptation aux contextes locaux (...)

Fouad Awada

Directeur général de l'Institut Paris Région

Source : Chronique des confins n°1, 09 avril 2020

TROPISME LATIN ET INSPIRATION RHÉNANE : LE NOUVEAU MODÈLE DE MÉTROPOLISATION

L'urbanisation galopante et le phénomène de métropolisation qui l'accompagne se heurtent, en France et plus largement à l'échelle européenne, à une culture urbaine qui reste réfractaire au gigantisme, au modèle de la mégalopole, de la ville-monde. La crise de la Covid 19 et l'expérience du confinement nous ont tous confronté, pouvoirs publics et populations, à la problématique des limites : quelle est la dimension optimale, pour maximiser les interactions, mais qui reste gérable en termes de complexité, au regard des problématiques de gouvernance dans un fonctionnement démocratique, et surtout acceptable pour ses habitants ?

Le rejet croissant de la macrocéphalie parisienne s'est en effet concrétisé par l'importance des transferts de population qui se sont opérés quand la France s'est retrouvée confinée : Paris s'est alors vidée, certes prioritairement de ses touristes, étudiants, jeunes actifs isolés, en somme de tous ceux qui n'y sont pas ancrés durablement. Mais pas seulement : parmi ceux qui en avaient la possibilité, nombreux ont choisi de partir se mettre au vert. Mettant en lumière que notre capitale est, en effet, de plus en plus perçue par ses habitants comme invivable : les problématiques de valeurs et de rareté foncières ont y conduit à des normes de densité, dans l'espace tant public que privé, de moins en moins acceptées, avec pour corollaire l'étalement urbain, et donc la

congestion ainsi que la pollution. Qui peut encore s'y loger, y travailler, bref, y vivre confortablement ?

LA DYNAMIQUE DE MÉTROPOLISATION FAVORABLE AUX RÉGIONS VA SE POURSUIVRE, MAIS SUR UN MODE MOINS STRICTEMENT SÉLECTIF

Les logiques de rééquilibrage, d'ores et déjà à l'œuvre à l'échelle du territoire français, vont ainsi s'amplifier, en s'infléchissant. La dynamique de métropolisation favorable aux régions va se poursuivre, mais sur un mode sans doute moins strictement sélectif, pour se rapprocher davantage de l'organisation urbaine à maille plus resserrée typique du modèle rhénan. L'appétence toute latine pour la douceur de vivre continuera en revanche de favoriser l'héliotropisme et le rapprochement vers les façades maritimes. Les classes jeunes et créatives vont donc continuer de plébisciter le modèle de la ville désirable, synonyme de qualité et d'intensité de vie, modèle promu par nos grandes métropoles régionales de l'arc Lille/Nantes/Grand Sud-Ouest/Marseille/Lyon. Favorisant en retour le développement d'un écosystème local propice aux emplois tertiaires à valeur ajoutée de demain.



¹ Pour creuser le sujet, cf. « Le grand pari des régions : investir dans les grandes métropoles régionales à l'ère de la métropolisation de l'expérience utilisateur », CBRE, septembre 2019.



De nouvelles architectures productives se dessinent. (...) Tout cela va globalement dans le sens d'une « relocalisation ». (...) Reste à voir comment réagiront les Français quand on leur proposera de construire une usine pharmaceutique en face de leur jardin...

Pierre Veltz

Ingénieur, sociologue et économiste

Source : Telos, 27 mai 2020

Cependant, l'enjeu pour ces métropoles restera, demain, encore plus de maîtriser leur massification, au risque de réduire significativement leur attractivité auprès des populations. À cet égard, la vague verte, qui a déferlé sur un grand nombre d'entre elles aux récentes élections municipales, envoie un signal fort quant aux nouvelles attentes de leurs résidents. Des effets de plafonnement, voulus ou subis, vont donc apparaître, notamment pour celles ne disposant pas, à l'échelle régionale, du relais d'une armature urbaine solide.

Car, demain, les villes moyennes, y compris isolées mais disposant d'une économie résidentielle et d'un tissu commercial actifs, pourraient bien voir leur attractivité renforcée par la banalisation de l'aspiration à une meilleure qualité de vie. Il est difficile d'anticiper dans quelle mesure la généralisation du télétravail va redonner un second souffle à l'effet train, et plus seulement TGV, pour les villes à plus ou moins une heure de Paris, versus un renforcement des zones périurbaines franciliennes. Il est néanmoins certain que le développement d'une nouvelle économie du *care* bénéficiera prioritairement aux territoires urbains disposant de bassins de consommation solides alliés à des coûts maîtrisés. Ou aux zones touristiques, à la recherche de relais de croissance face à la régionalisation sans doute durable des déplacements, en liaison avec le renchérissement prévisible du transport aérien, voire la suppression de certaines liaisons, comme proposé par la convention citoyenne pour le climat.

Par ailleurs, la France, après avoir tourné le dos à son histoire industrielle, pourrait relocaliser certaines activités productives. Il apparaît peu probable que le processus soit massif, tant l'équilibre restera difficile à trouver entre la nécessité de retrouver une forme d'indépendance et celle de contenir les coûts de production, entre l'appétit croissant des consommateurs pour le *made in France* et la réticence des populations locales à accueillir des activités considérées comme des sources de nuisance. Cependant, l'équation se révélera plus facile à solutionner dans des zones de densité moyenne. Certains territoires, ayant su préserver des savoir-faire ou disposant des bassins de compétence pour répondre aux besoins découlant de la robotisation des process, constitueront un terreau plus particulièrement fertile au mouvement.

En somme, une nouvelle carte de la dynamique urbaine française, plus complexe, va se dessiner. Qui favorisera moins exclusivement les très grandes métropoles régionales, ou celles positionnées dans la grande moitié Ouest/Sud, pour profiter à des typologies de villes plus diversifiées. En revanche, les territoires de la diagonale du vide risquent bien, eux, de rester à l'écart du mouvement. Et, paradoxalement, cette réduction de la pression excessive reposant sur la région capitale pourrait bien lui offrir l'opportunité de prendre un nouveau départ, d'impulser le virage souhaité par ses habitants : moins pour mieux !



Stanislas Leborgne,
Executive Director Régions,
CBRE France

Des directives désormais claires pour propulser vers l'avenir nos parcs tertiaires régionaux

« Le résultat des dernières élections municipales illustre ce que les populations viennent chercher dans nos métropoles régionales : des villes à dimension humaine, des villes plus respectueuses, plus vertes. L'accueil de ces populations y constitue donc, incontestablement, un enjeu majeur pour l'immobilier résidentiel.

Mais n'oublions pas pour autant la problématique de la qualité des parcs de bureaux, qui se pose sur nos principaux marchés avec d'autant plus d'acuité que l'arrêté relatif aux conditions de mise en œuvre du décret ter-

tiaire vient enfin de paraître, le 3 mai 2020. Si l'actualité l'a éclipsé, les investisseurs disposent désormais de directives claires pour opérer les restructurations et les remises aux normes qui s'imposent, afin de faire entrer de plein pied nos immeubles dans la nouvelle ère de la durabilité.

Or, comme nous l'explicitons dans notre étude «Le Grand Pari des Régions», nos marchés régionaux recèlent de réelles opportunités de valorisation. Qui restent plus que jamais d'actualité dans le nouveau modèle de métropolisation qui se fait jour. »



REPENSER LA VILLE DU QUART D'HEURE ET DE LA GÉNÉROSITÉ

Ne pas être prisonnier du lointain pour son quotidien, respirer au grand air, savourer la chaleur et l'énergie des lieux de sociabilité : autant de besoins et plaisirs simples, dont l'expérience du confinement a mis en lumière la dimension fondamentale, pour chacun d'entre nous. Les réflexions qui se développaient pour repenser la ville du quart d'heure, de l'hyperproximité, des services mais aussi de la nature vont donc s'accélérer. Une ville animée, grâce à l'activité de ses rez-de-chaussée, et généreuse de ses espaces publics, redimensionnés pour accueillir les piétons, la végétation, les jeux des enfants et les terrasses aux beaux jours, tout en préservant les impératifs de l'activité économique.

Cette réaffirmation du modèle historique de la ville européenne, vivante, humaine et économe, où la compacité doit redevenir synonyme de qualité de vie, va conduire à des politiques d'aménagement cherchant à rapprocher les différents temps de la vie (habitat, loisirs/détente, consommation, travail) pour limiter les déplacements. Ce retour sur le devant de la scène des logiques de mixité des fonctions au niveau des pôles urbains implique un double enjeu : diversifier l'offre d'équipements/services des espaces moins denses à dominante résidentielle, dans une logique d'animation et de socialisation, afin d'en finir avec les banlieues dortoirs plus ou moins chics, et opérer le retour dans les espaces centraux de certains usages économiquement les moins valorisés.



62 %



des Français apprécient de passer moins de temps dans les transports



38 %



ont pris conscience que leurs déplacements pourraient être faits davantage à pied ou à vélo

Source : Enquête sur les changements de pratiques et de conception de la mobilité, Obscoco / Forum Vies Mobiles, avril 2020

La structuration de cette nouvelle diversité des fonctions à l'échelle locale est rendue d'autant plus nécessaire que les années à venir vont marquer la fin du règne exclusif de l'automobile dans le cœur dense des grandes villes françaises, et plus seulement à Paris. Les décisions stratégiques qui ont été prises lors du déconfinement (aménagements à grande échelle de pistes cyclables et surtout appel au maintien du télétravail) montrent que les autorités publiques ont désormais conscience de l'urgence à lutter plus volontairement contre les problématiques de pollution et de congestion urbaines, pour répondre à la demande citoyenne.

La volonté de généraliser l'usage des transports en commun lourds, notamment en dehors des seuls déplacements pendulaires domicile-travail, va en revanche se heurter aux réticences croissantes des usagers/clients, liées à la dégradation continue des conditions de voyage : amplitude horaire et fréquence inadaptées, promiscuité, saleté, insécurité, absence de ventilation... La difficulté à mobiliser les investissements nécessaires pour financer non seulement le développement des infrastructures, mais aussi la modernisation des matériels, la rénovation et l'entretien des gares, constituera incontestablement un défi et une limite à cette politique.

Dans ce contexte, la recherche de solutions alternatives et de complémentarité va donc inévitablement se renforcer : l'avenir en matière de transports sera plus que jamais à la multi-modalité. Si la révolution du vélo est en train de s'opérer dans les cœurs urbains ultra-denses, la question de la sécurisation des parcours va se poser dans les autres territoires, où règne encore quasi-exclusivement la voiture. L'innovation représentée par l'émergence des systèmes mutualisés, plus souples (pas d'investissement de départ, fonctionnement à la demande : on peut partir avec et repartir sans), et de l'assistance électrique, qui élargit les rayons d'action, rend la nouvelle offre de mobilités douces très complémentaire du système de transports publics. Le recours ponctuel (autopartage) ou régulier (covoiturage) à la voiture, sans nécessité d'en posséder, s'en trouvera facilité. Mais pour que ce nouvel environnement multi-modal rencontre véritablement son public, la problématique de l'interopérabilité et de la démultiplication des abonnements devra être solutionnée.

Il est en revanche clair que le rôle structurant dans l'aménagement urbain des *hubs* de mobilités, que sont les quartiers gares, va aller s'affirmant : ils continueront de se positionner comme les futures zones d'attraction privilégiées des services/commerces/équipements de plus ou moins grande proximité, selon une hiérarchie dépendant de la taille du *hub*. C'est d'ailleurs bien cette logique qu'essaie de faire émerger, à l'échelle de l'Ile-de-France, le projet du Grand Paris.

Si cette multi-modalité trouvera malgré tout un espace de développement assez naturel dans les cœurs de ville, l'enjeu se déplacera pour partie dans les zones péri-urbaines, dont la désaffection croissante pourrait être freinée par la possibilité de télétravailler régulièrement. La valorisation nouvelle du jardin, et plus généralement des extérieurs, redonnera en effet une vraie attraction à ces territoires, pour ceux dont le style de vie apparaît compatible avec une certaine routine organisationnelle, qui se trouvera facilitée par la réduction des déplacements pendulaires. Mais pour que cela ne se traduise pas par un usage accru de la voiture et une explosion du bilan carbone lié aux déplacements, il va falloir développer dans les territoires péri-urbain une offre de transports publics adaptée, c'est-à-dire légère et à la demande. Pour que ces investissements prennent sens et s'accompagnent d'une véritable dynamique commerciale, un mouvement de densification va donc s'y opérer.

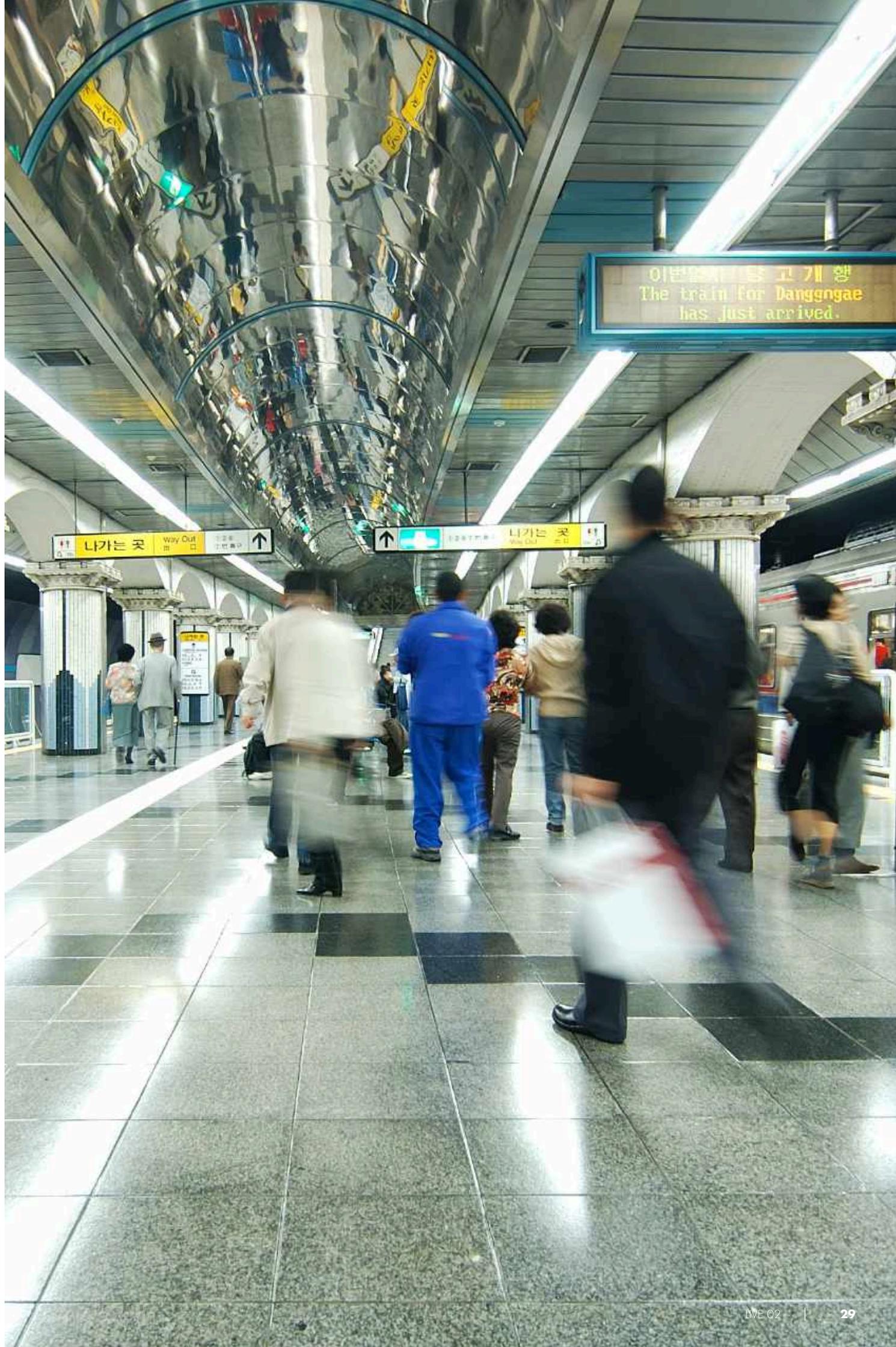
Cette réduction progressive mais inéluctable de la place dévolue à l'automobile va permettre indéniablement de libérer de l'espace. Mais la voirie sera prioritairement réaffectée au développement des mobilités alternatives, en raison des difficultés croissantes liées à la cohabitation anarchique des différents flux (piétons, cyclistes, trottinettes...). Et à un recalibrage, une requalification, une montée en gamme de l'espace public, et notamment des trottoirs, offerts et partagés par tous.

Elle sera également dévolue à la stratégie de reconquête de la ville sur la ville, avec notamment la volonté de supprimer les coupures urbaines, comme l'illustrent, par exemple, les réflexions menées autour du périphérique parisien. Il s'agira, surtout, de les remplacer par des espaces de respiration, répondant aux besoins de revégétalisation et d'aménagement d'espaces de détente au sein des centres urbains. Bref, la compétition autour des espaces libérés par la voiture pour les réaffecter sera vive.



Priorité à la sécurisation des circuits de distribution

Si le retour en ville des activités de production restera sans doute marginal, limité à de nouveaux micro-formats hybrides (fabriques/ateliers) s'intégrant facilement et générant peu d'externalités négatives, la nécessité de sécuriser nos circuits de distribution apparaît désormais impérieuse. La recherche de solutions innovantes en matière de logistique urbaine va donc s'accélérer, autour notamment de la logique de réutilisation des dents creuses du tissu urbain, laissées par des actifs tombés en désuétude du fait de l'évolution globale des usages (stations-service, parkings, espaces souterrains, friches tertiaires...). Les produits commerciaux périphériques, de type boîtes commerciales, qui continueront de souffrir des évolutions des comportements de consommation, pourraient également constituer des opportunités, en raison de leurs caractéristiques (structures légères de plain-pied, accessibilité routière, localisations péri-centrales...).



이번 열차가 당고개행
The train for Dangnggae
has just arrived.

나가는 곳 Way Out
출구 出口

나가는 곳 Way Out
출구 出口

LIVE

03

Entre digitalisation et consommation

Le commerce et la logistique avaient déjà été très profondément bousculés ces dernières années par la croissance exponentielle du e-commerce et le passage au modèle de l'omnicanalité qui l'a accompagnée. Le confinement et l'arrêt imposé de l'activité durant de longues semaines ont-ils mis le commerce physique, déjà à genoux, définitivement KO, proclamant le e-commerce grand vainqueur ? Pas si simple...

DEMAIN, TOUS CONSOMMATEURS ?

La crise que nous traversons constitue de fait un incontestable coup d'accélérateur à la recomposition du paysage commercial et au processus de sélection naturelle engagé : les enseignes qui n'avaient pas suffisamment anticipé le virage phygital se retrouvent les premières impactées, comme l'illustrent les annonces de mise en redressement judiciaire de nombreux distributeurs de l'habillement. Mettant clairement en lumière que, pour réellement fonctionner, le digital doit être pleinement intégré, et non simplement superposé, au parcours client mais aussi au circuit de distribution.

Si elle a démontré le caractère désormais indispensable de

la présence en ligne des enseignes, la crise de la Covid 19 a aussi été l'occasion de prendre conscience des limites du modèle actuel du e-commerce. Elle va donc sans doute favoriser la figure émergente du consommateur, qui cherchera de plus en plus à mettre en cohérence ses comportements d'achat avec ses préoccupations éthiques. La question de l'exposition sanitaire des salariés a notamment éclairé d'un jour nouveau la pénibilité des conditions de travail sous-tendue par les logiques de dérégulation sociale à l'œuvre dans la plateforme du commerce accompagnant la digitalisation.



52 %



des Français souhaitent aller vers un nouveau modèle issu des modes de vie apparus depuis le confinement dans leur façon de consommer



43 %



se disent prêts à consommer des produits *Made in France* ou locaux, quitte à ce qu'ils soient 10 à 15 % plus chers

Source : Enquête Harris Interactive pour les Zooms de l'Observatoire Cetelem, réalisé en ligne les 3 et 4 juin 2020. Échantillon de 1 038 personnes, représentatif des Français âgés de 18 ans et plus.

La crise sanitaire que nous venons de traverser et les difficultés d'approvisionnement en découlant nous ont aussi appris à davantage faire le tri entre l'indispensable et le superflu. Nous rappelant au passage à quel point la nouvelle culture du livré chez soi « à la demande » répond à des besoins parfois peu fondamentaux, au regard notamment de leur impact environnemental (démultiplication des flux, sur conditionnement...). Et qu'il est sûrement urgent de commencer à lever de temps à autre le doigt du bouton clic... D'ailleurs, le confinement n'a pas conduit à une explosion indifférenciée, mais au contraire très sélective, du chiffre d'affaires du e-commerce. Le taux de croissance des ventes en ligne a été de 100 % pour les enseignes traditionnelles, boostées par

l'alimentaire, contre 15 % "seulement" pour les *pure-players* de l'e-commerce, positionnés sur d'autres créneaux.

Il ne s'agit pas de bannir de nos existences la dimension du plaisir, ni de nier l'incontestable valeur ajoutée pratique de nombreux services digitaux : le *drive*, les courses alimentaires en ligne vont, par exemple, s'installer durablement dans notre quotidien. Il s'agit plutôt d'apprendre à trouver aussi du plaisir autrement, par le sens donné à son choix de consommation. La frugalité va ainsi devenir un code social et culturel de plus en plus valorisé et partagé. Et le nouveau consommateur choisira d'autant plus demain de consommer frugal, que la crise économique à venir va fortement l'y inciter.

Pour creuser le sujet, cf « La nouvelle économie du retail : quand le commerce se fait plus agile et se réinvente », CBRE Research, novembre 2019.

RECOMPOSER DE NOUVELLES COMBINAISONS...

La complémentarité entre commerce physique et e-commerce va donc continuer à se développer fortement : la segmentation croissante des marchés de consommation impliquera à l'avenir pour les enseignes traditionnelles de mobiliser des canaux alternatifs. Sans compter que le *click and collect* se justifie pleinement dans une logique de dédensification de la fréquentation des commerces. Et, inversement, le e-commerce doit faire face à des effets de plafonnement s'il ne trouve pas à un moment un relais physique, comme l'attestent les partenariats noués par des *pure players* avec des enseignes, ou la décision d'ouvrir des points de vente de certains pionniers du secteur.

Le magasin physique, loin de disparaître, va ainsi évoluer pour devenir non seulement un point de vente, mais aussi un espace de *show-room* et de services, un lieu de stockage. Il va se transformer, s'enrichir pour offrir un point de contact multi-usages pour/avec les clients.

Nous pourrions donc voir s'accélérer et se généraliser les logiques de réassimage des enseignes, qui, à l'image de la Fnac, chercheront à consolider les réseaux existants pour maintenir un maillage fort au plus près des populations. Un nouveau modèle qui va sans doute de plus en plus passer par la franchise, pour dérisquer et décapitaliser les développements. Certes, les localisations urbaines centrales vont continuer à être favorisées dans une logique de *hub*, avec une place privilégiée pour les lieux de transit, tandis que les implantations périphériques, dont l'accessibilité apparaît trop dépendante de l'automobile, vont encore souffrir. Une désaffection qu'illustre l'appel récent du Premier Ministre à un moratoire sur le développement des zones commerciales de périphérie.

HAUSSE DE L'ACTIVITÉ EN LIGNE PENDANT LE CONFINEMENT (MARS ET AVRIL 2020), DANS LE NON ALIMENTAIRE

+4%

Pure-players

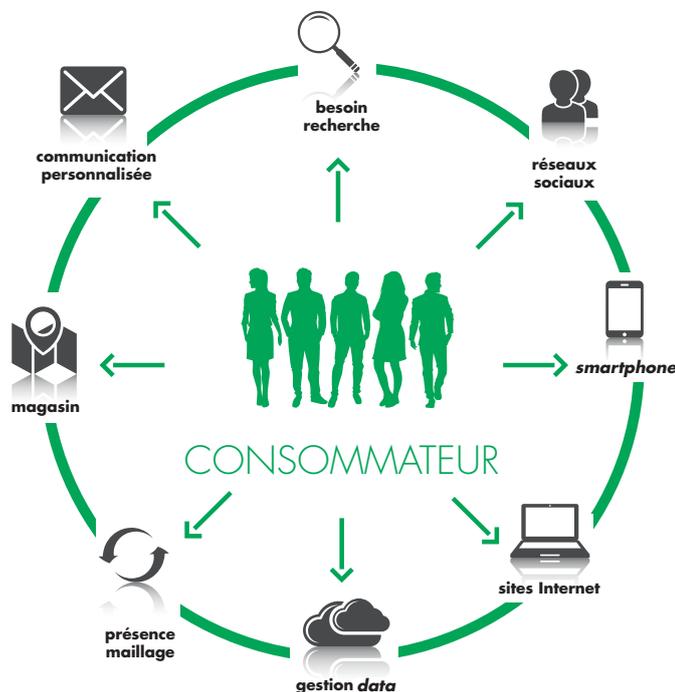


+67%

Enseignes possédant
des magasins physiques



Source : Fevad



Mais le développement du télétravail va rebattre les cartes de la commercialité, aidant à l'émergence de nouvelles centralités, car notre consommation suivra le déplacement de nos lieux de travail vers nos lieux de vie. Et, étonnamment, ce ne seront pas toujours les bassins de consommation les plus fragilisés qui connaîtront le plus de fermetures, pour des raisons de « desserte » minimale : la seule logique de captation des flux va perdre de son importance, au profit de la notion de proximité.

Par ailleurs, les évolutions déjà à l'œuvre dans la structure de la consommation vont s'amplifier. Les secteurs de l'équipement vont continuer à être attaqués par le développement de l'économie de la seconde main ou du *home made*, qui a pu être largement expérimenté durant le confinement. L'équipement de la personne va plus particulièrement souffrir, un peu moins celui de la maison, grâce à la revalorisation de la fonction de refuge inhérente au logement. Les secteurs du bien-être et des loisirs vont voir s'accélérer leur infléchissement vers des thématiques davantage en relation avec la santé, la détente, le lien social, au détriment des logiques plus « cosmétiques » et *entertainment* purs.



*Jérôme Le Grelle,
Executive Director Retail*

Passer de l'e-commerce au magasin augmenté !

« Il faut cesser de raisonner comme s'il y avait d'un côté le magasin, de l'autre le site web, et une gestion des stocks entre les deux. Ne plus penser "e-commerce" mais "augmentation du niveau de service". Ce n'est pas un simple glissement sémantique mais une remise à l'endroit des enjeux. Car au fond, le capital initial du commerçant, la plupart du temps, c'est son magasin. Sa clientèle, la présence humaine et le conseil des vendeurs, son insertion dans le tissu local, son ambiance particulière, sa fonction de stockage... Voilà ce qui constitue l'actif à faire fructifier, et à quoi il faut employer les outils digitaux et les solutions logistiques.

L'enjeu n'est donc pas d'être visible sur internet pour pouvoir vendre en ligne. Il est d'augmenter l'efficacité du magasin en l'enrichissant de services. "Vous ne pouvez pas vous déplacer, nous vous présentons nos produits, nous vous les livrons. Vous souhaitez gagner du temps en commandant à l'avance, savoir si un article est en stock, c'est possible. Vous souhaitez être informé de nos promotions, suivez-nous sur... etc."

Et tous ces services supposent une organisation (de l'espace et des équipes de vente), des outils de gestion et des compétences qui doivent être intégrés à l'exploitation. Certains sont mutualisables à l'échelle d'une communauté de commerçants locale, d'autres non. »

SMALL AND CLOSE ARE BEAUTIFUL

L'expérience du confinement nous a surtout fait toucher du doigt la réalité d'une vie totalement digitalisée, où nous serions privés de l'animation de la vie de quartier et de ses commerces. La mesure de l'attachement des consommateurs à ces lieux, et celle de leur importance pour l'attractivité résidentielle par les élus locaux, pourrait se révéler à l'aune de l'ampleur des pertes et fermetures à venir. Le risque que de nouveaux territoires se retrouvent désertifiés, au moment où l'impératif écologique impose justement de réduire nos déplacements, est bien réel. Le mouvement de revalorisation du rôle de ces commerces de proximité va donc incontestablement se renforcer, et, avec, tant les mesures publiques que les initiatives locales de soutien.

L'enjeu sera, notamment, pour les indépendants de réussir le virage de la digitalisation, afin de contrecarrer la force de frappe des grands distributeurs. Et certains outils pourraient favoriser l'organisation de la solidarité à l'échelle locale, à l'image des systèmes de pré-commandes mis en place pendant le confinement, la constitution de communautés actives souhaitant valoriser les circuits courts autour de thématiques porteuses de valeurs fortes : bio, *made in France*, commerce solidaire... Ces expériences de type *market place*, pourraient se pérenniser : elles proposeront au consommateur l'accès à une offre alternative, moins standardisée, alliée au confort de la commande en ligne, en dehors des horaires d'ouverture, avec la possibilité de récupérer ses produits dans un magasin à proximité, ou de se les faire livrer.

Au-delà de cette dimension de proximité et d'animation, les consommateurs vont également davantage privilégier tant le conseil et le service que le contact humain induits, valorisant toujours davantage la recherche d'une expérience, sinon toujours personnalisée, du moins plus intime et chaleureuse.

L'évolution des formats commerciaux des grandes enseignes vers plus de compacité va donc se poursuivre, pour accompagner ces mouvements : il est d'ailleurs éloquent que, pendant le confinement, ce soit préférentiellement les formats de proximité de la grande distribution qui aient vu leur chiffre d'affaires exploser.

Du côté des centres commerciaux, les difficultés rencontrées par les mega-projets mêlant offre commerciale et de loisirs, à l'image d'Europa City ou d'Open Sky, jugés autarciques dans leur fonctionnement et trop destructeurs pour l'environnement, témoignent du rejet définitif de la culture du *mall* à l'américaine. Gigantisme, densité, promiscuité, fermeture sur l'extérieur : autant de réalités architecturales qui ne favorisent plus l'attractivité de ces lieux. Et, en raison des difficultés inhérentes au secteur, la restauration et les loisirs vont difficilement pouvoir se positionner en soutien efficace au renouvellement de la destination purement *retail*. Bref, le produit centre commercial va devoir se réinventer, tant dans la forme que dans le concept...

Mais ces bouleversements vont également offrir des opportunités nouvelles. Les enseignes vont en effet continuer de tester des concepts novateurs, les investisseurs d'expérimenter de nouveaux mix *merchandising* pour assurer l'animation nécessaire dans leurs centres commerciaux, leurs *retail parks*... La demande d'espaces éphémères, qui favorisent le renouvellement de l'offre commerciale, permettent d'optimiser les espaces sous-exploités et facilitent la mise sur le marché des nouveautés, va donc s'accroître : les opérateurs de *pop-up stores* devraient s'installer davantage dans le paysage commercial, en industrialisant le concept aujourd'hui peu développé.

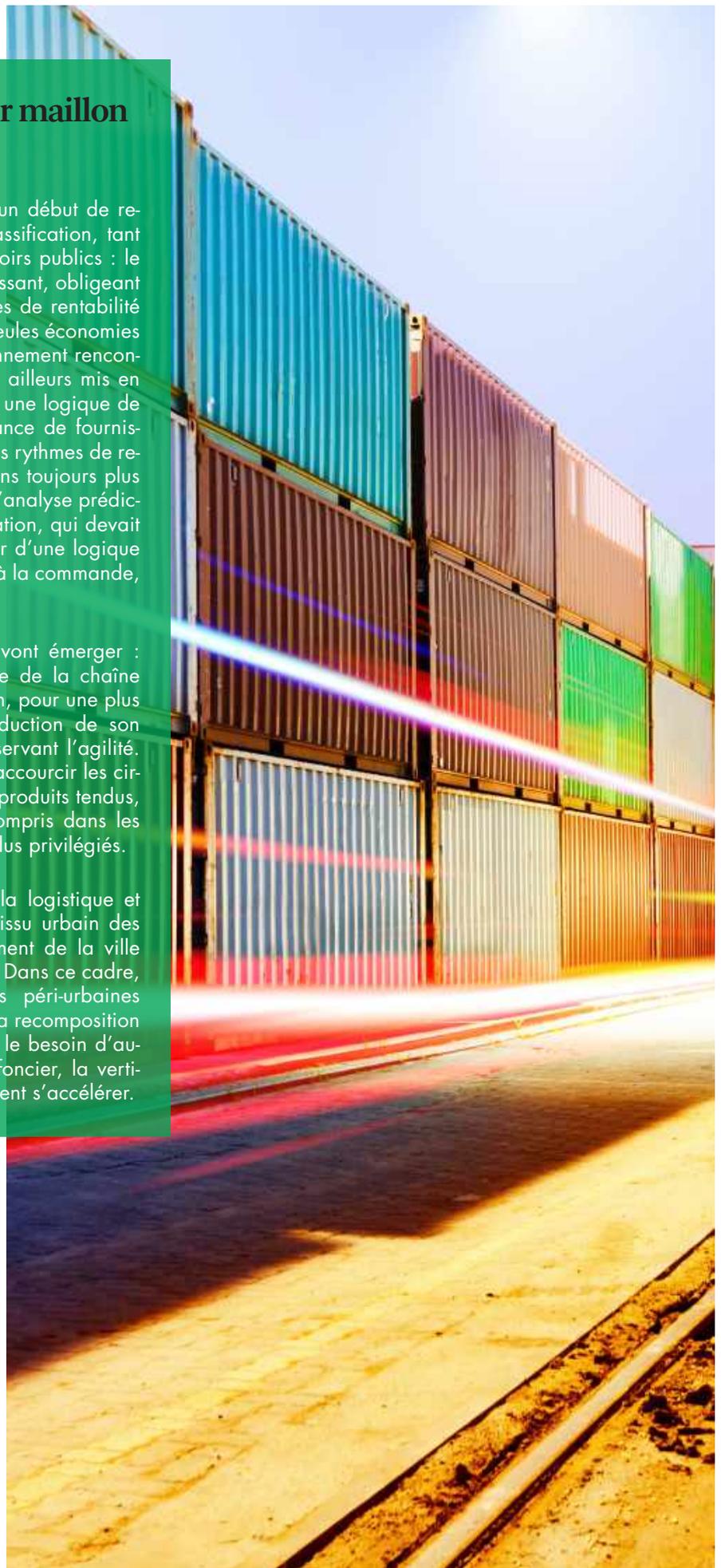


La logistique, un premier maillon qui se rapproche

La logistique aussi doit faire face à un début de remise en cause de son modèle de massification, tant par les populations que par les pouvoirs publics : le rejet des plateformes XXL va aller croissant, obligeant le secteur à trouver de nouvelles voies de rentabilité économique ne reposant pas sur les seules économies d'échelle. Les difficultés d'approvisionnement rencontrées pendant le confinement ont par ailleurs mis en évidence la contradiction inhérente à une logique de flux toujours plus tendus, en provenance de fournisseurs toujours plus lointains, face à des rythmes de renouvellement des produits et collections toujours plus rapides. Et ce malgré les progrès de l'analyse prédictive des comportements de consommation, qui devait permettre à la *supply chain* de passer d'une logique réactive, basée sur le déclenchement à la commande, à une logique proactive.

En somme, de nouveaux impératifs vont émerger : davantage de maîtrise de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de distribution, pour une plus grande sécurisation ainsi qu'une réduction de son impact environnemental, tout en préservant l'agilité. Cette revue complète va conduire à raccourcir les circuits, réétudier les stocks sur certains produits tendus, faire progresser la robotisation, y compris dans les petits formats, qui seront de plus en plus privilégiés.

Les problématiques de maillage de la logistique et d'une meilleure intégration dans le tissu urbain des nécessaires circuits d'approvisionnement de la ville vont donc progressivement s'imposer. Dans ce cadre, certaines localisations commerciales péri-urbaines pourraient jouer un rôle décisif dans la recomposition du paysage qui va s'opérer. Et entre le besoin d'automatisation, le coût et la rareté du foncier, la verticalisation des produits va inévitablement s'accélérer.



INVEST

04

L'hotelification, une nouvelle chaîne de création de valeur immobilière

Les nouveaux besoins des utilisateurs conduisent à une complexification des process de création de la valeur immobilière, qui demain sera moins centrée sur la seule dimension financière et patrimoniale. Le métier d'investisseur immobilier va s'en trouver profondément et durablement bouleversé : l'émergence d'opérateurs assurant, au sens large, la dimension servicielle auprès des entreprises va les conduire à accepter un nouveau partage, tant des risques que de cette nouvelle valeur augmentée de leurs m²...



BRICKS, BRAINS, BRANDS...

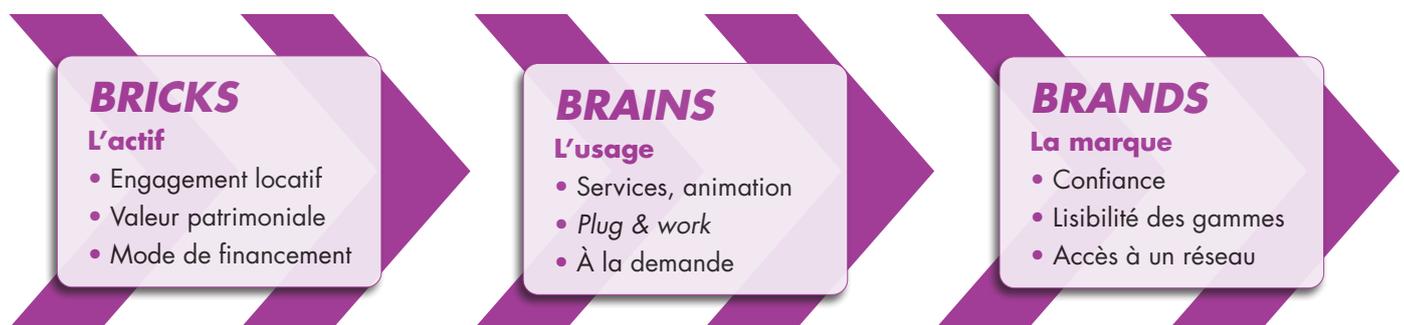
Face aux nouveaux besoins des utilisateurs, les modes traditionnels de contractualisation, mais aussi de mise à disposition de l'immobilier, vont devoir évoluer pour la plupart des classes d'actifs. La chaîne de création de valeur est en train de progressivement passer d'une logique de Bricks (l'actif patrimonial financiarisé) à une logique de Brains (l'exploitation), puis progressivement aussi de Brands (la marque et le réseau).

Cependant, la crise économique va conduire les entreprises à se recentrer dans un premier temps sur leurs urgences opérationnelles, à s'alléger et à optimiser, infléchissant quelque peu le mouvement précédemment enclenché. Les problématiques de Brains et de Brands vont donc s'orienter vers plus de frugalité et d'agilité, ce qui converge d'ailleurs pleinement avec la progressive montée en puissance des objectifs RSE.

Il s'agira moins de « dorloter » des collaborateurs pour les retenir, en leur offrant du *cocooning* et des services/équipe-

ments accessoires, que de leur proposer un environnement de travail réellement confortable, pour répondre aux nouvelles préoccupations sanitaires et environnementales. Et surtout collaboratif et propice à leur responsabilisation, pour une réelle efficacité opérationnelle. Si on a besoin de sens, de motivation dans son travail, on n'y vient pas pour y trouver du bonheur... Et la logique de marque, qui constitue un élément essentiel de la confiance et de la lisibilité pour les entreprises utilisatrices, devrait trouver à davantage s'affirmer dans un environnement économique en mal de repères.

Par ailleurs, avec le développement du télétravail, l'empreinte immobilière des entreprises va se fragmenter. La recherche de solutions immobilières articulées, d'accès à un réseau d'espaces à mettre à la disposition de leurs collaborateurs va donc croître significativement. Il s'agira surtout de faciliter, flexibiliser intelligemment l'immobilier des entreprises, pour les aider à répondre aux challenges du moment, sans pour autant sacrifier l'avenir.



UN NOUVEL IMMOBILIER OPÉRÉ, PROPICIE AU DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS

En tout cas, l'émergence, ces dernières années, de la classe d'actifs dits alternatifs (santé et résidences gérées) auprès des investisseurs témoigne de leur familiarisation croissante avec les problématiques spécifiques à ces univers. La première d'entre elles réside dans l'introduction, entre l'investisseur/bailleur et l'utilisateur final des espaces, d'un opérateur tiers, qui assure non seulement la dimension de prestation de services, mais aussi le risque financier lié à la dissociation entre l'engagement immobilier long, matérialisé par le bail, et la réalité d'une occupation plus ou moins fractionnée, à la demande.

L'apparition de nouveaux produits, tels que le *coworking*, mais aussi le *coliving* dans la sphère résidentielle, marque un approfondissement de cette évolution. Avec, toutefois, une particularité : le risque de concurrence, et donc de cannibalisation, entre investisseurs et opérateurs, au vu de la proximité de la cible utilisateurs sur ce marché, comme l'atteste l'évolution de plus en plus corporative du *coworking*, désormais très éloigné de l'esprit free-lanceurs/start-uppeurs des débuts. Tandis qu'un opérateur d'EHPAD ne fait clairement pas le même métier qu'un investisseur immobilier ! Même si, à l'inverse, certains opérateurs ayant une logique patrimoniale détiennent aussi leurs murs...

Ainsi, nous nous trouvons, aujourd'hui, face à un questionnement majeur : allons-nous, sur ces produits, vers une convergence entre immobilier et exploitation, avec des investisseurs qui feront évoluer leur métier pour le rendre plus *user centric*, afin de soutenir la concurrence avec les opérateurs spécialisés ? Selon quelle logique (intégration ou filialisation) et jusqu'où ? Ou allons-nous, au contraire, vers l'émergence d'un nouvel immobilier opéré, dans lequel les investisseurs accepteraient de partager la création de valeur issue de ce nouveau modèle, cet immobilier devenant de plus en plus *core*, au fur et à mesure de la consolidation du secteur et de la meilleure compréhension du *business model* de ces opérateurs ?

L'hôtellerie, qui fonctionne selon des problématiques assez similaires, nous offre peut-être un début de réponse. La plupart des grands groupes hôteliers ont fait le choix d'une stratégie *asset light*, basée sur l'externalisation auprès d'investisseurs immobiliers de la propriété tant des murs que du fonds de commerce, grâce au développement de différents modèles de partenariat permettant un partage plus ou moins poussé du risque et des profits entre investisseurs et opérateurs. L'« hôtellerie » aujourd'hui à l'œuvre des produits immobiliers, prioritairement tertiaires, va sans doute se traduire, à terme, par une même logique de spécialisation/partenariat.

Pas un, mais des modèles de *coworking*

Le principe de l'intermédiation entre propriétaires et utilisateurs finaux, s'il se justifie initialement par la fragmentation des durées d'occupation, a également largement reposé sur une logique d'ultra-densification des espaces, rendue acceptable par l'accès à une offre de services et la promesse d'une ambiance, de l'intégration à une communauté. Or cette logique est aujourd'hui clairement et durablement remise en cause : la question de l'équilibre financier pour ces centres de *coworking*, et de leur capacité à réinventer leur modèle, face à l'impératif de dédensification, se pose donc clairement.

D'autres modèles existent déjà, toutefois, parmi la diversité des stratégies des opérateurs. Quelques-uns proposent en effet de valoriser certains espaces vacants (de façon plus ou moins temporaire) ou sous-exploités, qu'ils louent pour les aménager. L'installation d'espaces de *coworking* devient alors un moyen pour l'investisseur d'optimiser ses flux locatifs perçus, mais aussi de diversifier l'offre des services proposés aux utilisateurs de ses immeubles, bref d'en développer l'attractivité. Un modèle opportuniste et agile, en phase avec l'air du temps !

Il peut être déployé dans des bâtiments de bureaux, mais aussi dans d'autres types d'immobilier, dont la configuration physique et les localisations apparaissent compatibles. L'hôtellerie, qui va devoir, dans les années qui viennent, trouver de nouveaux ressorts d'attractivité et sources de revenus, face au ralentissement probablement durable du tourisme de loisirs et d'affaires, devrait constituer un vecteur porteur.

D'autres opérateurs fonctionnent encore comme des prestataires d'immobilier *plug and work* pour les utilisateurs, assurant le rôle de guichet unique pour l'aménagement de locaux sur mesure ainsi que le risque de flexibilité vis-à-vis de l'investisseur... Bref, les positionnements diffèrent pour répondre à la diversité des besoins ainsi que des cibles. Et ils vont continuer à évoluer et à s'affiner pour s'adapter au nouveau contexte économique.

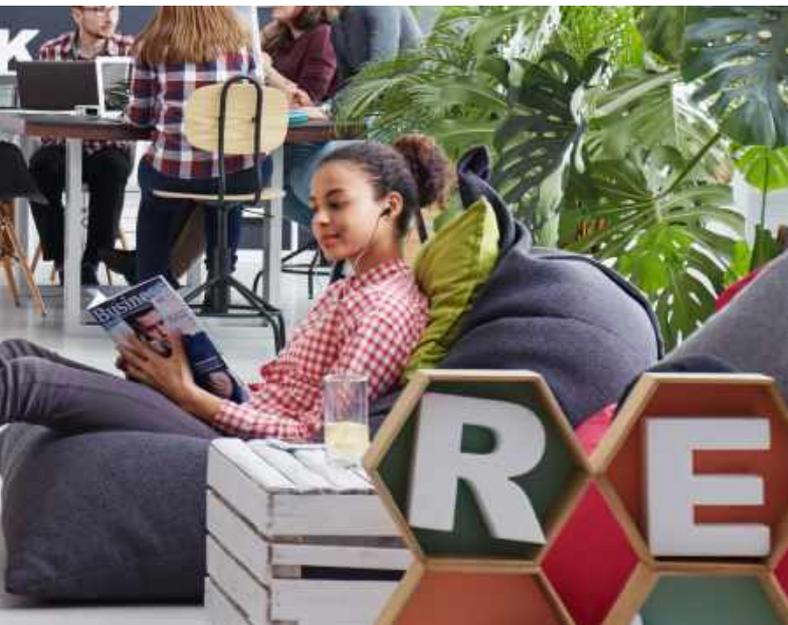


LA STRATÉGIE ASSET LIGHT DEVRAIT S'IMPOSER CHEZ LES OPÉRATEURS, POUR FACILITER LE DÉPLOIEMENT DE LA MARQUE ET DU RÉSEAU, APRÈS UNE PÉRIODE DE CONSOLIDATION

Cette stratégie *asset light* devrait donc progressivement s'imposer auprès des opérateurs, à un moment où ils vont être amenés à déployer plus activement leur réseau et à diversifier leurs formats. Moins pour suivre une stratégie de prise de position dominante, qui a montré ses risques et ses limites, dans une activité à forte densité capitalistique comme l'immobilier, que pour répondre notamment au défi de l'accompagnement du télétravail, ou pour suivre l'accélération des mouvements résidentiels favorables aux régions. Il s'agira aussi de pleinement faire jouer chez les opérateurs les possibilités d'économies d'échelle inhérentes à l'effet de réseau/marque.

Ainsi, le secteur du *coworking* va sortir de leur phase initiale de croissance exponentielle et désorganisée, marquée par une démultiplication des acteurs qui floute la vérité des prix. Car les utilisateurs vont de leur côté progressivement intégrer que la facilitation, la flexibilité et les services ont un coût, mais un coût qui doit se justifier en termes de performance au travail. La crise économique va donc sans doute précipiter la phase de consolidation et de concentration, en éprouvant la viabilité des différents positionnements et *business models*.

Ce mouvement se traduira par une clarification des concepts et une stratification de l'offre selon des logiques de gammes, donc une plus grande lisibilité. Un certain nombre de tiers lieux, qui se sont initialement développés de façon indépendante, pourrait rejoindre des réseaux de franchisés, pour bénéficier des économies d'échelle, de la visibilité et de l'attractivité d'une marque. L'ensemble de ces évolutions sécurisera, en retour, plus fortement les investisseurs, qui seront alors plus à même d'accepter des logiques de partenariat/partage des risques.



Nicolas Verdillon,
Head of Investment Properties,
CBRE France

Le digital sera l'un des outils pour optimiser le fonctionnement du nouvel écosystème immobilier, dans lequel nous serons tous plus interdépendants

« Le digital, la *data* sont des accélérateurs d'efficacité et de rigueur, et donc de performance. Tout le monde rêve dans nos métiers de pouvoir leur déléguer les tâches logistiques et les réflexions basiques, permettant alors de se concentrer sur la réelle création de valeur. Or, le développement de supports digitaux pour dynamiser et optimiser les stratégies de commercialisation, enclenché depuis de longues années, a trouvé une nouvelle fonctionnalité inattendue au travers de la période récente de confinement.

Mais cette évolution ne doit pas être interprétée comme une nouvelle distanciation, bien au contraire : pour exploiter sa pleine puissance, elle doit être associée à un renforcement de l'humain partout ailleurs. Ces derniers trois mois et la phase actuelle transitoire vont simplifier et renforcer les relations entre clients et fournisseurs/partenaires, tant dans la forme que le fond. La perte de certains repères traditionnels et historiques est en passe de tourner l'ensemble des acteurs de l'immobilier vers plus d'échanges et d'accompagnement, qui devraient alors refléter plus d'empathie et d'engagement fort.

Aussi, le digital sera certainement un des outils nous permettant d'optimiser le traitement et le fonctionnement d'un nouvel écosystème immobilier dans lequel nous serons tous davantage interdépendants. Certains parlent de partenariat, disons que les investisseurs intégreront beaucoup plus et de manière participative - sauf dans le résidentiel - l'élément de réussite et de rentabilité de l'exploitation de leurs locataires avec une nouvelle chaîne de création et de partage de valeur, créant une convergence entre immobilier et exploitation. »

INVEST

05

La nouvelle arithmétique : Risque de crédit contre facteur « cool »

Sur toutes les classes d'actifs, les frontières de l'immobilier d'entreprise sont en train de bouger : les usages s'hybrident, les environnements deviennent plus évolutifs et digitalisés.

Les conventions qui déterminaient jusqu'à présent qui occupe et comment sont occupés les immeubles se brouillant, les règles et les indicateurs de valorisation des actifs, mais aussi de contractualisation entre propriétaires et utilisateurs, vont fortement évoluer, le commerce se positionnant à la pointe de ces évolutions.

L'expérience du confinement a également conduit à accélérer certaines de ces mutations, en rappelant aux parties en présence leur forte interdépendance dans le nouvel écosystème immobilier qui se dessine.



APRÈS LE TOO BIG TO FAIL, LE TOO MANY TO FAIL ?

L'instabilité croissante et l'absence de visibilité qui vont marquer le nouvel environnement économique vont faire émerger une nouvelle grille d'analyse du risque, qui sera désormais appréhendé de façon plus systémique et à long terme. L'exemple de l'initiative de certains investisseurs, de suspendre ou de renégocier les modalités de calcul des loyers des commerçants pour la période du confinement, montre une réelle évolution de la compréhension des mécanismes de pérennisation des *cash flows*. L'idée que le maintien d'une diversité indispensable à l'animation commerciale, donc à l'attractivité et à la valorisation des ensembles commerciaux, passe aussi par la préservation économique des enseignes, fait progressivement son chemin.

Tout comme celle d'une appréhension différente de l'assiette sur laquelle doit se rémunérer un investissement. Face à un environnement économique fragilisé par la multiplication des aléas, les clauses de suspension ou de rabais sur loyers avec dispositif de retour à meilleure fortune, de prise en

compte du chiffre d'affaires général, notamment généré par les canaux digitaux, vont se développer. Bref, à l'avenir, une plus grande variabilité des loyers devra être acceptée de part et d'autre.

De façon générale, les modalités d'assouplissement pour l'utilisateur des contraintes et restrictions inhérentes au bail seront davantage recherchées et pourraient venir se substituer ou remplacer les avantages commerciaux, essentiellement financiers, qui sont aujourd'hui consenties par les propriétaires, en contrepartie d'engagements fermes de longue durée. A l'avenir, sur certains produits d'immobilier commercial, et plus généralement d'entreprise, où l'offre deviendrait plus abondante, l'ouverture du bailleur à l'instauration de nouvelles formes de contractualisation se rapprochant de la notion de partenariat pourrait devenir, sinon un nouveau critère de choix, du moins un facteur de fidélisation des utilisateurs.



UN NOUVEL ÉTALONNEMENT DES CRITÈRES DE VALORISATION, ENTRE OBJECTIVATION ET INFORMEL

Pour permettre à ces nouvelles relations contractuelles d'émerger, les nouvelles modalités de partage des risques devront être étayées, appuyées par de nouveaux moyens de mesure et d'étalonnage de la valeur. Les outils digitaux, à l'instar par exemple des outils de calcul des flux piétons, ouvrent en la matière un champ de possibilités nouvelles, dans un double objectif d'objectivation des bases de calcul et donc de sécurisation pour les parties en présence.

La culture du partage de l'information et des données entre propriétaires et utilisateurs va devoir en parallèle se développer. Mais, au-delà, dans la sphère de l'immobilier commercial, les investisseurs vont aussi devoir accepter de prendre parfois de véritables paris sur l'avenir, de faire preuve d'audace pour la réussite de leurs mix *merchandising*. La nécessité de réinventer certaines destinations *retail* va les conduire à ne plus uniquement privilégier la dimension rassurante de la qualité de signature d'une enseigne établie, mais à apprécier davantage la dimension différenciante, et donc valorisante, de marques et concepts plus novateurs. Un flair et un savoir-faire non formalisables qui continueront à faire de la valorisation des actifs commerciaux un métier complexe et spécifique aux contextes culturels locaux.



LES INDICATEURS DU COMMERCE PHYSIQUE

OLD



VENTES ET CHIFFRE D'AFFAIRES PAR M²

Les indicateurs habituels pour mesurer la productivité du magasin et déterminer le taux d'effort.



SOLVABILITÉ ET RISQUE

La qualité de la signature est réputée élevée et le niveau du risque considéré comme faible pour le commerce, en particulier pour les enseignes établies.



PRODUITS

Les clients viennent en magasin découvrir les produits avant de les acheter et de les ramener chez eux.



CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Propriétaires et commerçants n'échangent pas sur les chiffres de ventes et de trafic clients au-delà de ce qui est contractuellement prévu.



CLAUSES DE BAIL TRADITIONNELLES

Engagement 3/6/9 ans avec droit de renouvellement, part variable du loyer et limitation des usages autorisés.



NEW



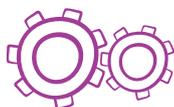
SOLVABILITÉ VERSUS FACTEUR «COOL»

Les *startups* et les marques digitales n'offrent qu'une faible qualité de signature mais apparaissent différenciantes pour un ensemble commercial : investisseurs et propriétaires pourraient décider d'assumer le risque de cette dimension «cool».



INTERACTION

Les magasins, initialement orientés produits, deviennent interactifs et tournés vers l'expérience client, afin de davantage impliquer le consommateur dans son parcours d'achat.



PARTAGE DES DONNÉES

Une plus grande transparence entre propriétaires et commerçants va devenir primordiale, la *data*, plus facilement accessible, devenant le principal *driver* de résultat.



MULTICANAL

Le potentiel de revenu dépasse désormais les murs du magasin, grâce au e-commerce et à un système de gestion des commandes évolutif : multiplier les points de contact permet de davantage capter la valeur du client.



MODALITÉS CONTRACTUELLES FLEXIBLES ET DYNAMIQUES

Développement des boutiques éphémères, des collaborations entre marques et de nouveaux formats modulaires : les commerçants vont demander des durées d'engagement plus courtes, y compris mensuelles, et moins de restrictions d'usage.

INVEST

06

Le résidentiel, valeur refuge pour investisseurs bousculés ?

Redevenu le temps du confinement la tanière, le lieu de l'intime permettant de se protéger d'un monde extérieur perçu comme menaçant, le logement se trouve plus que jamais sous les feux de l'attention des populations comme des pouvoirs publics. Confrontés à la nécessité de rester chez eux durant de longues semaines, les Français ont pu percevoir ce qui leur manquait au quotidien, dessinant les contours d'un nouvel habitat idéal qui engage, en retour, une nouvelle réflexion sur la révolution qualitative du parc de logements à opérer. Une révolution qui vient se superposer à la problématique structurelle d'inadéquation entre l'offre et la demande dans notre pays, invitant clairement les investisseurs à revenir en force sur ce marché, pour en saisir toutes les opportunités.



DES BESOINS DÉMOGRAPHIQUES STRUCTURELS FORTS...

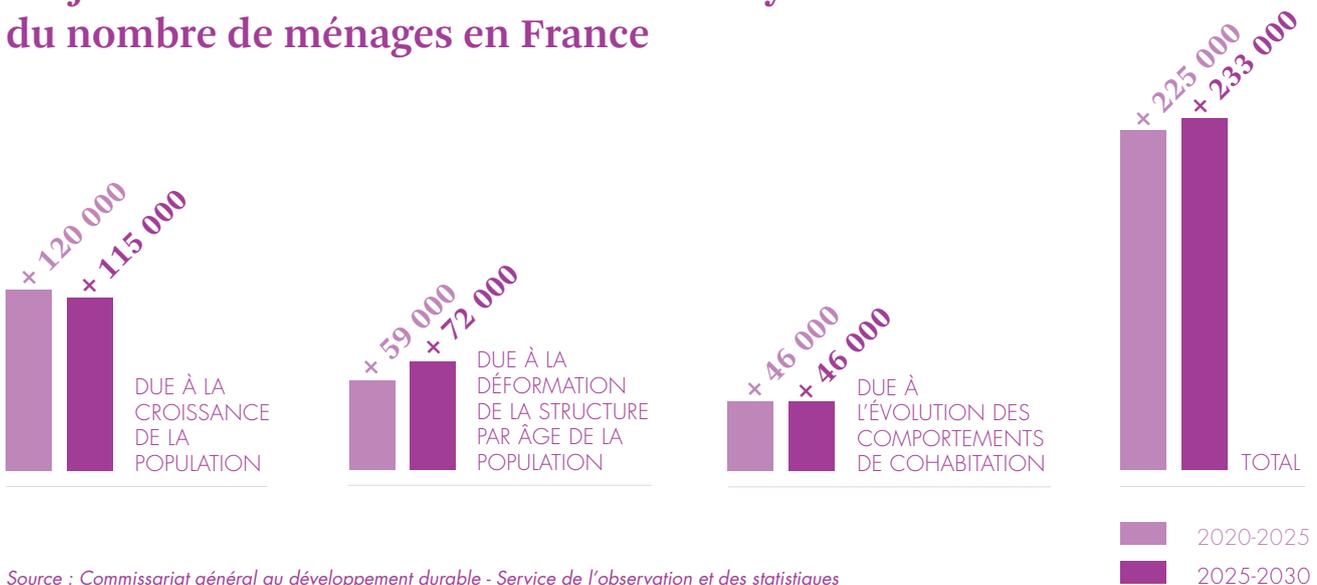
L'immobilier résidentiel en France est sous-tendu par des dynamiques structurelles fortes : les besoins liés à la double tendance de croissance démographique et de desserrement de la cellule familiale vont s'accompagner d'une accélération des mouvements de population, conduisant à un déséquilibre croissant entre offre et demande. Ce sera le cas, en premier lieu, dans les zones urbaines dynamiques déjà sous tension. Dans les grandes métropoles régionales, le potentiel de croissance est véritable, pour peu que le développement résidentiel s'inscrive dans la nouvelle dynamique, plus verte, dont ces villes souhaiteront se faire le porte-drapeau.

En Ile-de-France, le métro du Grand Paris rebattra plus profondément les cartes du marché résidentiel que celles du mar-

ché tertiaire. Le passage d'une logique radiale de transports à un maillage circulaire va en effet conduire à l'émergence de nouvelles polarités résidentielles, qui se trouvera amplifiée par les effets de développement des mobilités douces et du télétravail.

Et, plus généralement, la disponibilité d'une offre résidentielle adaptée et accessible constituera, de plus en plus, l'un des facteurs essentiels de l'attractivité des territoires, auprès de populations encore plus promptes à voter avec leurs pieds. L'enjeu sera donc, demain, de taille pour les collectivités territoriales souhaitant tirer partie de la nouvelle logique de rééquilibrage métropolitain, suscitant de véritables opportunités pour les investisseurs.

Projections sur la variation annuelle moyenne du nombre de ménages en France



20%

des Français ont mal supporté leur logement pendant le confinement

Source : enquête réalisée par Ipsos pour l'Association QUALITEL auprès de 2 600 personnes représentatives de la population française, âgées de 18 ans ou plus, interrogées du 23 avril au 4 mai 2020.

... AMPLIFIÉS PAR LES NOUVELLES ATTENTES QUALITATIVES

De nouvelles demandes relatives à la qualité de l'habitat vont émerger, et inévitablement conduire à revoir la conception des logements neufs. Mais l'enjeu majeur reste bien celui de la montée en gamme du parc existant, qui pourrait s'enclencher parallèlement à sa nécessaire rénovation énergétique, s'il était conduit plus largement, à l'échelle des immeubles et non pas seulement des logements. Car, rappelons-le, l'objectif de 0 artificialisation nette des sols va progressivement s'imposer et conduire à privilégier le renouvellement de l'existant aux développements nouveaux.

Demain, tout le monde ne pourra pas, en effet, partir vivre au bord de la mer ou disposer de son propre jardin. Les standards de conception des logements collectifs vont donc devoir évoluer, pour intégrer les nouvelles attentes de confort : exposition à la lumière naturelle, aération et ouverture vers l'extérieur, végétalisation, insonorisation, isolation thermique, dimensionnement des espaces privés. Le retour en force des terrasses, le développement des jardins et des

extérieurs partagés entre voisins vont devenir des incontournables de l'urbanité. La tendance à la compacité va également connaître un véritable coût d'arrêt, le développement du télétravail opérant un transfert des besoins de m² vers la sphère résidentielle : on a construit trop petit, pendant trop longtemps, pour contenir les coûts.

Les logements vont devoir être pensés plus grands et surtout plus modulables, avec des pièces aisément sécables, cloisonnables, pour s'adapter à l'évolution des besoins, que ce soit au long du cycle de la journée, de la semaine, ou de la vie. Il s'agit également de proposer des espaces de transition entre l'intérieur et l'extérieur, faciles à nettoyer, afin de préserver non seulement l'intimité mais aussi l'hygiène des lieux de vie. Ce redimensionnement va sans doute accélérer, en contrepartie, la réflexion sur la mise en commun de certains espaces (buanderie, chambres d'amis...), dans une logique d'optimisation des surfaces pour contenir les coûts.

Pour quelle raison votre logement n'est il pas adapté au confinement selon vous ?



DES INVESTISSEURS DEMANDEURS, MAIS DÉSTABILISÉS

Au vu de l'explosion des besoins de financement des déficits publics pour soutenir l'économie mise à mal par le confinement quasi-généralisé à l'échelle planétaire, les politiques monétaires des banques centrales sont amenées à demeurer durablement ultra-accommodantes, favorisant le maintien d'un *spread* de taux immobilier attractif. Tout comme n'est pas prête de se tarir l'abondance des liquidités induite par la logique de sur-épargne découlant du vieillissement de la population à l'échelle mondiale, et qui cible l'investissement sans risque dans une optique de sécurisation de la fin de vie. Le contexte va donc rester globalement favorable à l'investissement immobilier.

Parallèlement, le métier de l'investisseur immobilier va profondément évoluer, sous le coup de l'hotelification croissante des actifs. Un certain nombre de non spécialistes (institutionnels et grands bailleurs de fonds internationaux) vont, en réaction, dé-

velopper des stratégies très *core* et hyper sécuritaires pour leurs expositions en direct. La forte montée en puissance chez eux des problématiques RSE, dans la droite ligne de leur optique patrimoniale de préservation de la valeur, va les conduire à un désintérêt croissant pour certains produits immobiliers ou localisations non compatibles avec cette nouvelle grille de lecture. Leur appétit pour les nouvelles classes d'actifs émergents va également se heurter au temps de latence nécessaire, tant à la compréhension des nouvelles chaînes de création de valeur qu'à la consolidation des secteurs concernés. Il en résultera un resserrement de leur univers d'investissement cible, qui les conduira à se réintéresser plus fortement à la sphère résidentielle, afin de placer la masse des capitaux en recherche d'immobilier.

UN ÎLOT DE RELATIVE STABILITÉ

Car si le produit résidentiel va évoluer, il sera moins soumis aux bouleversements que l'immobilier d'entreprise. La dimension affective mais aussi patrimoniale qui est attachée au logement traditionnel suscite une recherche d'ancrage moins propice à l'émergence d'une forme d'opérabilité. Les relations contractuelles entre occupants et investisseurs y resteront davantage structurées par le bail classique (stabilité du loyer, valorisation au m², engagements longs) que dans la sphère des lieux de travail. Surtout, le développement d'une véritable offre de services associés s'y heurtera au frein d'une rentabilité difficile à trouver dans un écosystème plus réduit, avec pour les immeubles exclusivement résidentiels une faible ouverture sur l'extérieur en raison des problématiques de sécurité. Les actifs répondant aux besoins spécifiques à des moments particuliers de la vie (études, séparation, mobilité professionnelle, vieillissement) feront exception. *Coliving* et *Résidentiel géré* vont donc continuer à se développer, car ils répondent à la réalité de la complexification des parcours résidentiels, mais ils resteront des produits de niche. En somme, l'immobilier résidentiel pourrait bien apparaître, aux yeux d'investisseurs institutionnels déstabilisés, comme un îlot de relative stabilité, et donc comme la nouvelle valeur refuge.

Parallèlement, les pouvoirs publics devraient prendre progressivement conscience de la nécessité de redévelopper un marché locatif intermédiaire plus important, pour répondre à l'urgence des besoins de logements des classes moyennes. Un marché locatif qui ne reposerait pas que sur les seuls investisseurs individuels, dopés à l'incitation fiscale coûteuse pour les finances publiques et inflationniste pour les valeurs. Ce qui devrait conduire à une évolution du cadre réglementaire, afin de lever certains des nombreux freins au retour des institutionnels sur ce segment : simplification et stabilisation constituent, à tout le moins, les préalables pour offrir la lisibilité nécessaire à leur sécurisation durable.

En effet, la nécessité d'engager sans tarder la rénovation tant énergétique que qualitative du parc existant est aujourd'hui gênée par l'émission de la propriété et les moyens financiers limités dont disposent les investisseurs particuliers pour valoriser leurs actifs sur le long terme. La reconsolidation des copropriétés et leur entrée dans le portefeuille d'investisseurs professionnels, en recherche de débouchés pour leurs capitaux long terme, permettraient incontestablement d'accélérer et d'amplifier le mouvement, pour répondre notamment aux impératifs environnementaux. Des acteurs spécialisés pourraient d'ailleurs émerger sur ce créneau, car le marché du neuf ne permettra pas, seul, de faire face à l'appétit des investisseurs. Or actuellement, l'univers investissable par les institutionnels se révèle extrêmement étroit, l'essentiel du parc résidentiel se ventilant entre les propriétaires occupants, les investisseurs particuliers (*Sellier*, *Pinel*, *LMNP*, *Airbnb*...) et le logement social.



*Sébastien Lorrain,
Senior Director*

*Résidentiel, CBRE
France*

Il y a une vraie place à prendre sur un marché français encore vierge de toute offre locative privée institutionnelle.

Et la période actuelle pourrait bien en être le déclencheur, avec le développement d'une offre de logement locatif privé de standing, plus proche des standards internationaux en matière d'habitabilité, de confort et de services. »



CONCLUSION

La crise de la Covid 19 que nous traversons actuellement constitue incontestablement un catalyseur, qui révèle et accélère nombre des mutations déjà sous-jacentes dans nos modes de vie, et donc dans notre immobilier. Cependant, nul ne peut prédire aujourd'hui avec certitude quelle sera la magnitude du choc que nous allons devoir encaisser et son impact à moyen terme. Or les catastrophes, contrairement aux « simples » crises, peuvent profondément et durablement bouleverser les sociétés, car elles remettent directement en cause les systèmes de valeurs.

La décision politique, majoritaire à l'échelle planétaire, d'imposer le confinement au nom de la sécurité sanitaire signe véritablement l'affirmation positive de la prééminence de la valeur de la vie humaine sur la préservation de l'activité économique. Néanmoins, la crise économique qui en découle et les peurs qu'elles suscitent pourraient bien nous figer sur place, dans une recherche de repli, de protection et d'aversion au risque relevant d'une demande quasi-démiurgique et donc stérile de contrôle et d'éradication de la souffrance.

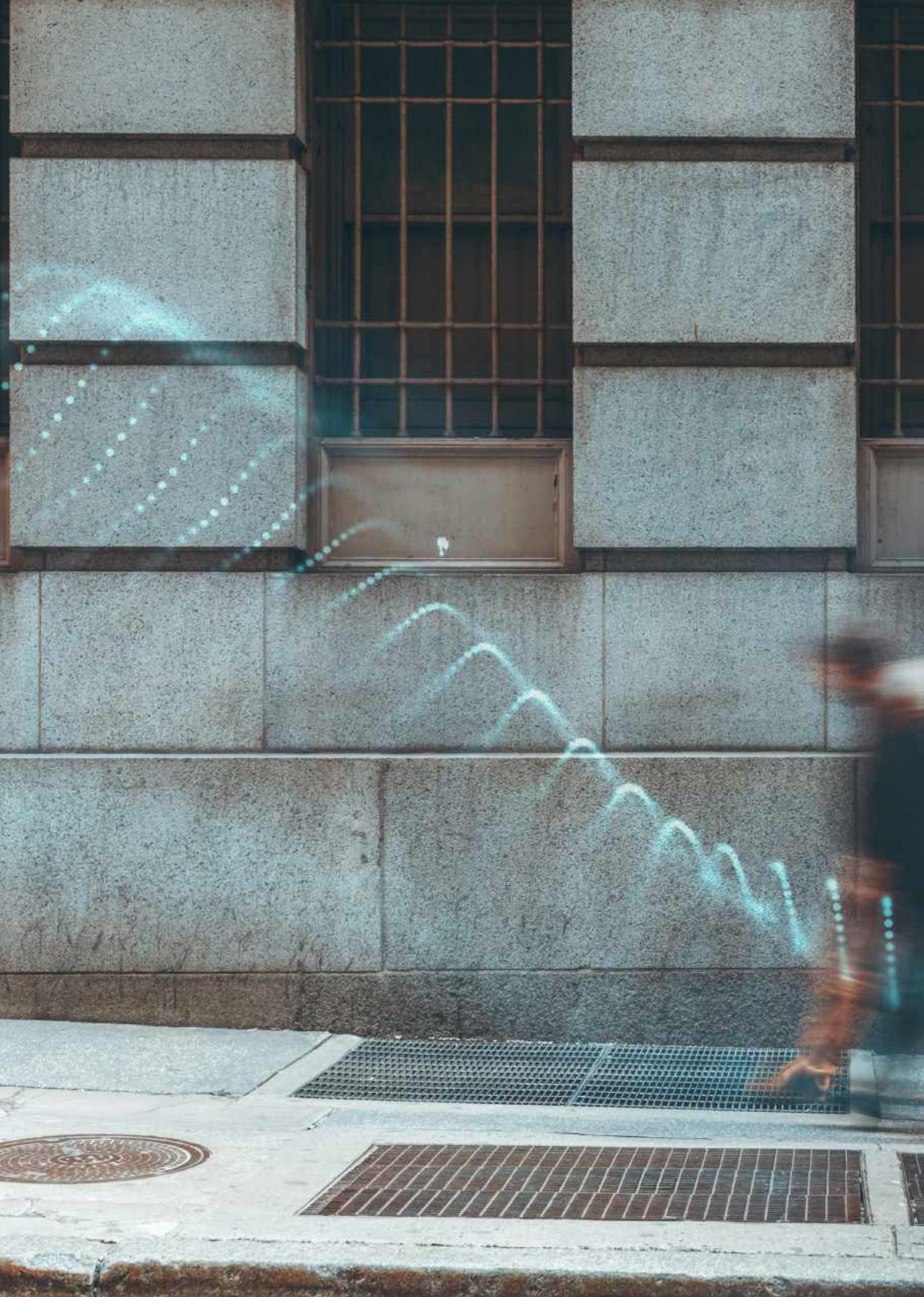
Maintenant, devons-nous pour autant renoncer à essayer d'anticiper, au seul titre qu'aujourd'hui, notre unique certitude est que demain nous apparaît plus que jamais incertain ? Devons-nous renoncer à toute réflexion prospective, enterrer toute velléité stratégique au profit de la réactivité, de la seule agilité ? Certes, nous allons devoir apprendre à durablement naviguer à vue, à piloter au plus près de la conjoncture. Mais sans prise de hauteur, sans cap, sans projet mobilisateur et fédérateur, nous nous condamnons à dériver sans fin, en espérant juste ne pas nous échouer...

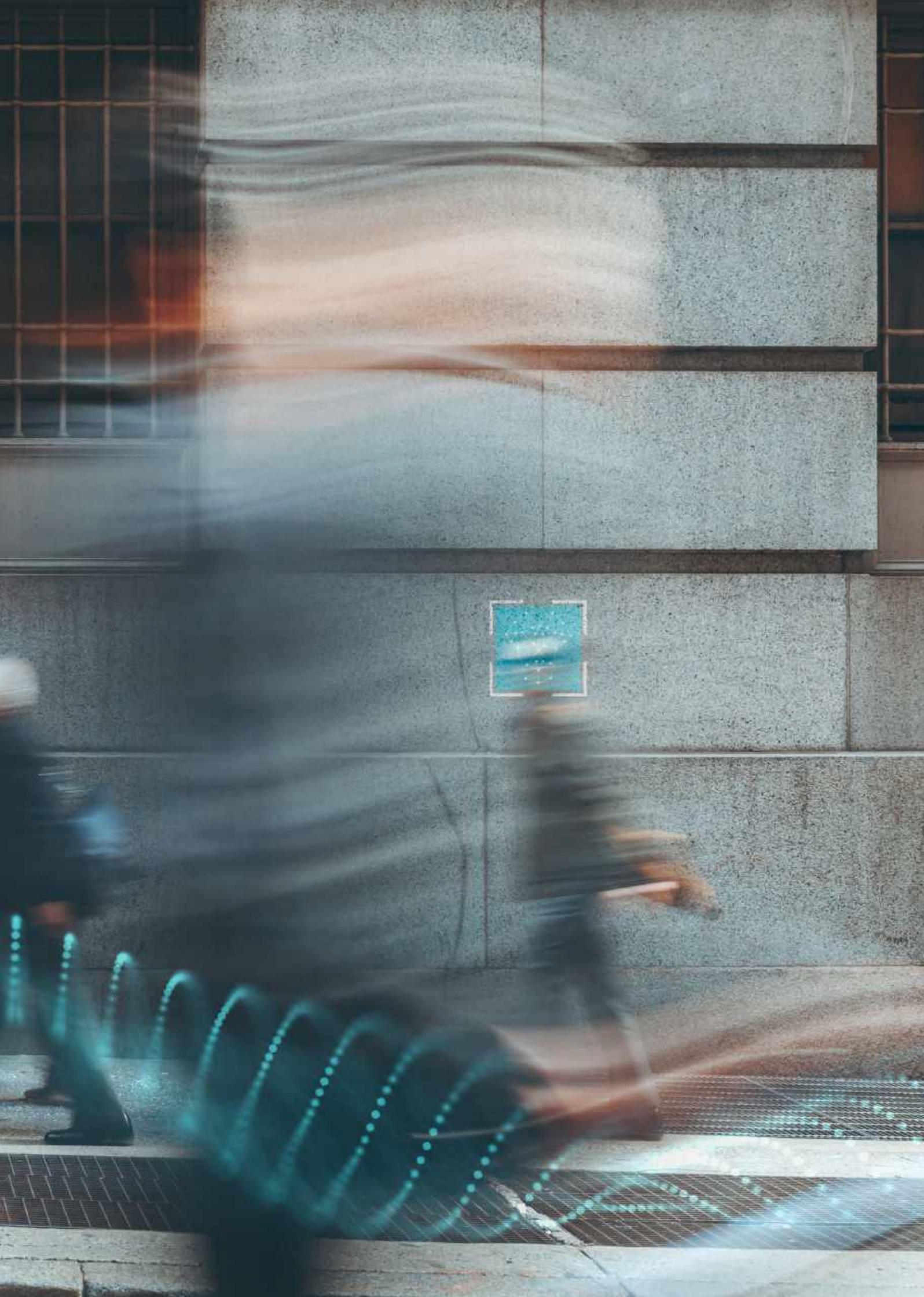


**Il y a des moments qu'on
peut appeler des crises
et qui sont les seuls qui
important dans une vie**

Michel Leiris

Nous avons donc essayé d'esquisser pour vous les pistes d'un futur immobilier autant probable que souhaitable : pour un immobilier innovant, performant, inclusif et donc véritablement durable. Parce qu'une crise, c'est aussi une invitation à sortir de nos zones de confort, à nous réinventer, à nous retrousser les manches et à nous saisir, à bras le corps, de l'avenir que nous souhaitons pour commencer à le concrétiser ensemble. Bref, une opportunité de rebond et de renouveau pour qui sait la comprendre et s'en saisir !





À propos de CBRE

Numéro 1 mondial de l'immobilier d'entreprise, CBRE propose ses services aux utilisateurs, propriétaires, investisseurs du monde entier. Qu'il s'agisse de conseil, de commercialisation, d'aménagement d'espace, d'investissement, de gestion immobilière ou d'expertise, nous avons la capacité de mobiliser l'ensemble de notre réseau, à Paris, en régions et partout dans le monde pour couvrir l'ensemble des besoins immobiliers des entreprises. En France, 1 100 collaborateurs, passionnés par l'immobilier, construisent pour nos clients des réponses personnalisées, qu'il s'agisse de renforcer leur attractivité pour leurs salariés, d'améliorer les performances opérationnelles ou de conquérir de nouveaux marchés. Nous aidons les entreprises à concevoir l'immobilier comme une opportunité de création de valeur.

76 rue de Prony
75017 Paris
T +33 (0)1 53 64 00 00
www.cbre.fr

CONTACTS CBRE Etudes et Recherche

Christelle Bastard

Associate Director
T +33 (0)1 53 64 37 30
christelle.bastard@cbre.fr

Pierre-Edouard Boudot

Senior Director
T +33 (0)1 53 64 36 86
pe.boudot@cbre.fr



Bien que puisées aux meilleures sources, les informations que nous publions ne sauraient en aucun cas engager la responsabilité de CBRE ou du groupe CBRE. Toute reproduction est interdite sans l'autorisation de l'auteur.

Pour en savoir plus sur CBRE Research ou disposer d'études supplémentaires, consultez le Global Research Gateway : www.cbre.com/researchgateway

Les études publiées par CBRE France sont également disponibles sur : www.cbre.fr/fr_fr/etudes

Ce document est une publication de la société CBRE. Toute les marques et logos, déposés ou non, sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. Document non contractuel.

CBRE

*Crédit photo : Adobe Stock, DR
Parution : septembre 2020*