

Leaders' opinion survey

iread ifop

Contacts Ifop : Marie GARIAZZO / Sarah WOLBER

Contact iread : Arnaud Syoën [asyoen@i-read.io](mailto:asyoen@i-read.io)

**Jun 2019**

# Sommaire

<b>I. Les marqueurs de la décennie 2010-2020 : l'augmentation des inégalités et la tentation du repli.....</b>	<b>7</b>
1.1. Un monde de plus en plus instable et menaçant à l'échelle internationale .....	7
1.2. En France : malgré des paramètres économiques plutôt bons, le pays n'a pas su créer une dynamique sociale et politique.....	10
1.2.1. Un conflit de Gilets jaunes extrêmement déstabilisant mais aussi très révélateur.....	10
1.2.2. Un « effet Macron » très positif au départ, qui nourrit l'attente d'un second souffle aujourd'hui.....	13
1.2.3. Une France qui économiquement ne s'en sort pas si mal, même si les fragilités repérées inquiètent pour l'avenir .....	15
<b>II. Des dirigeants d'entreprise, pleinement acteurs des changements à venir .....</b>	<b>18</b>
2.1. Un monde de plus en plus instable où la prise de décision est à la fois plus complexe et risquée mais aussi plus « challengeante » .....	18
2.2. Une tendance à ne pas vouloir faire de politique à la place des politiques mais la volonté d'être acteurs d'un monde qui change pour améliorer, au moins en partie, la société et la vie des citoyens .....	20
<b>III. Un secteur de l'immobilier à la croisée de nombreux enjeux sociétaux .....</b>	<b>24</b>
3.1. Des dirigeants et leaders d'opinion enthousiastes face aux nombreux défis à relever dans le secteur de l'immobilier .....	24
3.2. De nombreux enjeux d'innovation et de transformation des métiers .....	25
3.2.1. La meilleure prise en compte des usages et de leur porosité pour proposer des projets plus adaptés à la société d'aujourd'hui.....	25
3.2.2. Les enjeux environnementaux : entre « prérequis » à maintenir et nouvelle source d'innovation.....	27
3.2.3. Une digitalisation bien enclenchée mais un sujet du big data aussi incontournable que complexe à appréhender .....	29
3.2.4. Un univers de l'immobilier qui doit aussi innover en matière de gouvernance et de politique RH .....	30
3.3. Des aspirations à changer le rapport à l'innovation et à la norme.....	30
3.3.1. Une aspiration à changer la manière d'innover .....	30
3.3.2. Un rapport à la norme qui doit trouver un délicat équilibre entre engagement et sérieux d'un côté, et capacité d'innovation de l'autre.....	31

# Méthodologie

**Réalisation de 16 entretiens d'1 heure auprès de dirigeants d'entreprise et de leaders d'opinion.** Liste des personnes rencontrées :

- **Fabrice ALLOUCHE**, président de CBRE,
- **Maryse AULAGNON**, présidente directrice générale de FINESTATE (MAB FINANCES).
- **Frédéric BÔL**, président du directoire de SWISS LIFE REIM,
- **Charles BOUDET**, directeur général de JLL France,
- **Meka BRUNEL**, Chief Executive Officer (CEO) de GECINA,
- **Antoine DERVILLE**, président - membre du comité exécutif EMEA de CUSHMAN & WAKEFIELD FRANCE,
- **Alain DININ**, président de NEXITY,
- **Lahlou KHELIFI**, Managing Director en charge du conseil immobilier chez ALANTRA,
- **Christophe KULLMANN**, directeur général de COVIVIO,
- **Thierry LAROUÉ-PONT**, Chairman - Chief Executive Officer (CEO) de BNP PARIBAS REAL ESTATE,
- **Sébastien MATTY**, président chez GA SMART BUILDING,
- **Inès REINMANN-TOPER**, directrice associée en charge de l'immobilier chez EDMOND DE ROTHSCHILD CORPORATE FINANCE,
- **Georges ROCCHIETTA**, président directeur général d'ATLAND,
- **Isabelle SCEMAMA**, Chief Executive Officer et membre du Management Board et du comité exécutif de AXA IM - REAL ASSETS,
- **Alain TARAVELLA**, président fondateur d'ALTAREA COGEDIM,
- **Olivier WIGNIOLLE**, directeur général d'ICADE.

**Dates des entretiens** : du 10 avril au 6 juin 2019.

**Mode de lecture** : Les propos indiqués en italique ou verbatim reproduisent mot à mot le discours des personnes interrogées.

# Principaux enseignements

## L'imprévisibilité comme nouvelle règle du jeu

Sur la décennie qui s'achève, les leaders rencontrés portent un regard plein d'inquiétudes. Les menaces sont nombreuses à leurs yeux, qu'il s'agisse de la montée des populismes à travers le monde, de la crise européenne à travers le Brexit ou encore de l'accroissement des inégalités qui fracture la France, la fragilisant à la fois économiquement, socialement et sur le plan du « vivre ensemble ». La crise des Gilets jaunes revient de façon récurrente dans les discours, relatée comme un phénomène important, comme le révélateur d'une crise sociale et territoriale profonde, qu'on aurait grand tort de sous-estimer ou de croire « derrière nous ».

Au-delà de la crise sociale qu'il révèle, ce mouvement est aussi le témoin de changements importants dans les rapports sociaux avec une montée indéniable de la violence et des tensions mais aussi dans les modes de mobilisation, avec un rôle accru des réseaux sociaux dans la façon de soutenir ou de s'opposer au pouvoir en place. Et puis, même si de nombreux analystes disent avoir vu depuis longtemps les signes de ce mouvement, ce dernier a toutefois créé la surprise, venant perturber profondément les pouvoirs de décision, qu'ils soient d'ordre politique ou économique.

En ce sens, par toutes ses caractéristiques et ses répercussions économiques, la crise des Gilets jaunes constitue un événement majeur, qui confronte les leaders rencontrés à de nouvelles règles du jeu, qu'il s'agisse notamment :

- des réseaux sociaux devenus de par leur utilisation un nouvel acteur public, avec lequel politiques et décideurs économiques doivent aujourd'hui compter et qui participent largement à une remise en cause des systèmes existants ;
- de l'imprévisibilité érigée en nouvelle règle du jeu, modifiant les modes de gouvernance des entreprises, parce qu'elle rend les prises de décisions à la fois plus complexes et risquées (notamment dans un contexte de pression généralisée du court-termisme).

Cela nécessite alors en tant que dirigeant d'être non plus seulement à l'écoute de son marché mais d'être sensible à tous les signaux d'alerte, qu'ils soient politiques, sociaux, géopolitiques ou sociétaux... Surtout que les risques aujourd'hui sont multiformes, difficilement maîtrisables et quasiment impossibles à anticiper. Leur tâche est alors rendue à la fois plus ardue et plus challengeante.

## Une fracture territoriale qui trouve un écho particulier auprès de ces grands acteurs de l'immobilier

Les marqueurs territoriaux de la crise des Gilets jaunes résonnent tout particulièrement aux oreilles de ces décideurs, parce qu'ils évoluent dans un secteur au cœur des territoires, des villes et de la vie des citoyens. Le délaissement des zones périurbaines ou rurales versus la concentration des richesses sur les habitants des grandes agglomérations, ils le mesurent pleinement, notamment parce qu'ils se

sentent parfois en partie responsables de ce creusement. Quoiqu'il en soit, tous veulent tirer les leçons du mouvement des Gilets jaunes et la plupart se sentent investis d'une forme de mission sur la façon de concevoir la ville ou les territoires de demain, avec tout ce que cela comporte en termes de modes d'habitat, de « vivre ensemble », de façons de travailler, de mobilités, etc. Beaucoup se considèrent comme des acteurs d'un monde qui change, comme des incubateurs d'initiatives locales diverses, à la fois fortement rémunératrices mais aussi capables de redonner du sens, de créer du lien et de panser certaines fractures.

Rien de surprenant à ce que la question des usages soit revenue à maintes reprises dans les discours comme l'un des principaux enjeux d'innovation pour le monde de l'immobilier, avec la nécessité de repenser les immeubles, les espaces et les services en fonction de ces derniers.

### **Un enjeu écologique auquel on ne peut plus se soustraire**

En quelques années, cet enjeu s'est imposé dans quasiment tous les secteurs économiques, sous l'influence à la fois de réglementations plus contraignantes, de la nécessité d'agir vite pour inverser la dégradation constatée et préserver les populations, mais aussi sous la pression de l'opinion publique. Sur ce point, l'immobilier est particulièrement attendu parce qu'il a un impact direct, notamment par les choix faits en matière de construction sur l'environnement ou par les nouvelles mobilités qu'il permet. C'est donc un sujet dont la plupart des dirigeants rencontrés disent s'être emparés depuis un moment, souhaitant poursuivre ces efforts de façon collective, réfléchie et raisonnée... sans que le « dictat écologique » vienne non plus tout bouleverser, au détriment des autres fondamentaux de l'immobilier.

### **Des acteurs à la croisée de nombreux enjeux économiques et sociétaux**

Tous ces défis sont abordés avec enthousiasme par les dirigeants rencontrés, fortement soutenus par un secteur économique « qui se porte très bien » et où « il y a beaucoup d'argent ». L'action est alors vue comme un puissant moteur de changement et d'amélioration. Enthousiastes, résolument actifs, portés par un secteur florissant, ces dirigeants refusent cependant d'agir de façon tous azimuts ou d'innover pour innover. La quête de sens est importante pour eux, notamment dans un contexte où les fragilités sociales peuvent être de véritables bombes à retardement économiques. Et l'immobilier leur offre de nombreuses opportunités pour créer du lien entre tous ces enjeux, la ville de demain pouvant être à la fois plus verte, plus accessible, plus accueillante, etc. En ce sens, tous ont le sentiment d'évoluer dans un secteur d'avenir, qui peut à la fois répondre ou s'adapter aux nouveaux besoins et trouver des solutions innovantes aux grands défis qui s'annoncent (réduction de la fracture sociale, préservation de l'environnement, etc.)

### **Des réflexions sur les modes de gouvernance et la politique RH de leurs entreprises dans une double logique d'anticipation des évolutions et d'exemplarité**

Le premier laboratoire de toutes ces réflexions et innovations est bien entendu leur propre structure. Tous évoquent rapidement la nécessité de réfléchir sur eux-mêmes et sur l'évolution de leurs

collaborateurs, notamment parce que les nouvelles générations n'ont ni les mêmes modes, ni les mêmes attentes que les précédentes. Tous décrivent des nouvelles générations plus exigeantes, avec une quête de sens dans leur entreprise et l'exercice de leur métier au quotidien. Les acteurs de l'immobilier sont donc amenés à faire des démarches d'introspection et de réflexion sur leur raison d'être... Un défi dont tous les dirigeants rencontrés s'emparent avec enthousiasme, pour créer ou inventer les nouvelles façons de travailler et de vivre en société !

## I. Les marqueurs de la décennie 2010-2020 : l'augmentation des inégalités et la tentation du repli

### 1.1. Un monde perçu comme de plus en plus instable et menaçant à l'échelle internationale

Pour tous, la décennie renvoie avant tout à une grande instabilité politique à l'échelle européenne et mondiale. Plusieurs marqueurs de cette instabilité émergent des discours recueillis :

- Dans quelque domaine que ce soit, **l'échelle mondialisée s'est définitivement imposée et on ne peut plus du tout en faire abstraction**. La mondialisation a, certes, des effets bénéfiques en termes d'augmentation tendancielle du niveau de vie, des conditions de vie et d'hygiène et de l'espérance de vie. Mais **elle concourt également, du point de vue de nos interviewés, à un accroissement notable (et dangereux) des inégalités dans la répartition des richesses**, que ce soit entre les zones géographiques, entre les pays comme au sein des États. La mise en tension paraît de plus en plus perceptible entre la volonté du plus grand nombre de vouloir sa part de gâteau et le constat de déséquilibres qui ne font que s'accroître. Sur ce point, la médiatisation de cette mondialisation, fonctionnant comme une forme de « miroir aux alouettes », contribue à attiser les tensions.

*« La mondialisation a privilégié des très grosses fortunes : je n'ai pas de jugement sur l'action mais on a peut-être oublié qu'il y avait la middle-class et que la production économique, c'est bien mais la vie sociale, c'est mieux. Donc il faut un équilibre entre les deux. »*

*« Ce creusement des inégalités a été beaucoup plus fort que ce qu'on imaginait. En tous cas, pendant très longtemps, on était dans un pays où on acceptait un peu plus – même si c'est toujours compliqué de dire qu'on accepte les inégalités – maintenant je pense que – et les réseaux sociaux y sont pour beaucoup – l'on aspire tous pour soi, sa famille et ses enfants à autre chose, donc ça crée des aspirations beaucoup plus fortes et ce sentiment d'inégalité est un peu exacerbé par cela. »*

- Dans cette économie mondialisée, **la crise financière des subprimes de 2008 a laissé des traces** qui continuent d'impacter durablement la plupart des pays développés dont la France... avec, en filigrane, **le sentiment partagé par plusieurs de nos interviewés d'un changement des rapports de force économiques (mais aussi démographiques) entre les pays**. Ainsi, le développement économique rapide des pays émergents (versus la stagnation des pays développés) confère aux premiers un poids plus important dans le monde. À cela, **s'ajoute le vieillissement démographique des pays développés qui nuit à leur dynamisme et pose aussi de façon cruciale la question des migrations**. Or, la réalité du défi migratoire s'impose pour eux car il va inévitablement peser sur la stabilité sociale et politique des États (notamment européens) et avoir également des répercussions économiques.

*« Ce qui a été marquant, ça a été la montée de la Chine, la montée de l'Inde. Les équilibres mondiaux sont en train de changer. Aujourd'hui, la croissance est sur tous les continents et chaque continent ou nouveau pays, la Chine par exemple, a son modèle de développement qui n'est pas le nôtre. On est une partie d'un monde, on n'est plus le centre du monde. »*

*« Il y a un facteur qui commence à prendre de l'ampleur, c'est le vieillissement de la population qui est plus ou moins marqué selon les pays. Quelqu'un qui naît au Japon aujourd'hui a une espérance de vie de 108 ans. Ils envisagent au Japon de passer l'âge de la retraite à 80 ans. »*

*« Tout le monde se creuse la tête avec l'Afrique : qu'est-ce qui va vraiment se passer ? Il y a une force démographique qui va forcer à bouger les lignes. Il y a des flux migratoires qui viennent de là et nous impactent forcément. »*

- Dans ce contexte, **la crise traversée par l'Union européenne fait partie des événements les plus marquants de ces dernières années**, en lien notamment avec le Brexit, qui a vraiment surpris et marqué le premier véritable retour en arrière de l'Union européenne. Ce délitement de l'UE dans son fonctionnement comme son efficacité d'action éloigne durablement la vision d'une Europe rempart et protectrice... notamment vis-à-vis des États-Unis, où la politique agressive de Donald Trump en matière de négociation commerciale, aussi surprenante soit-elle, est soulignée par certains de nos interviewés comme un signe de puissance des États-Unis face à une UE affaiblie.

*« L'élection de Trump, la politique américaine, la renégociation commerciale. En Europe, on n'est pas offensif, conquérant, dans le bon sens du terme, c'est un point majeur. »*

- À cela s'ajoute **la montée des partis nationalistes et populistes dans plusieurs pays européens (mais aussi dans le monde), avec un repli identitaire fort**, qui constitue une inquiétude majeure, mentionnée par tous nos interviewés, parce qu'il contribue à générer des tensions au niveau économique mais aussi, à terme, géopolitique. **Cette montée en puissance des forces de repli nourrit plusieurs interprétations :**
  - pour certains, **elle est une conséquence de l'échec de l'UE à avoir su avancer pour régler certains problèmes de fond ;**
  - pour d'autres, **elle est aussi en partie la résultante du développement des réseaux sociaux**, moyens de véhiculer les fameuses *fakes news*, mais aussi de constituer de nouveaux socles de militants hors des réseaux et médias traditionnels ;
  - quoiqu'il en soit, **elle alimente le sentiment profond d'une remise en cause par toute une partie de la population des modèles existants**, qu'ils soient politiques ou économiques, avec **de profondes critiques tournées vers l'économie libérale.**

*« Quand les citoyens ont le sentiment qu'ils ne sont pas entendus et qu'ils sont déconnectés des élites, on se replie sur soi-même. »*

*« Le système s'est sabordé lui-même, on a une vraie remise en question des modèles, de l'économie libérale, libre-échangiste, on a une montée des protectionnismes, et des nationalismes, c'est une réalité, on est en train de vivre une évolution assez significative. »*

*« Il y a beaucoup d'innovations technologiques avec des bons et mauvais côtés, l'explosion des*



*réseaux sociaux, des nouveaux moyens de diffuser des informations et des fake news, et la montée du populisme. Lier les deux est facile mais il y a beaucoup de liens. Le poids de la technologie, qui peut paraître très positif, a des conséquences néfastes : cette montée des populismes, le recul de la démocratie telle qu'on a pu connaître au XX<sup>e</sup> siècle, l'échec des Printemps arabes, la Turquie, la Russie, Trump, le Brexit qui est une forme de populisme... Cette évolution technologique est positive mais aussi négative. »*

En revanche (et presque étonnamment), **la montée en puissance des forces belliqueuses et des conflits qui contribuent à déstabiliser le monde**, notamment le terrorisme islamiste et les conflits au Proche et Moyen-Orient **est assez peu citée par nos interviewés**. Seul un interviewé entrevoit spontanément un inévitable accroissement des zones de tensions et de conflits, voire une guerre mondiale, mais plutôt sous la pression des enjeux démographiques et migratoires.

*« Quand on fera le point dans 20 ou 30 ans, c'est quand même une décennie qui a été très compliquée. On n'est pas sorti des conflits armés, on n'est pas sorti du terrorisme et on n'est pas sorti de la crise économique. On est quand même avec des risques géopolitiques importantes, des conflits qui ne sont pas éteints, des conflits latents. On a quasi traité le dossier irakien mais le dossier syrien ne l'est pas. Donc dix ans de conflits armés, dix ans de terrorisme qui s'est accéléré depuis septembre 2001. »*

*« On s'en va vers une guerre mondiale. Les affrontements sont de plus en plus violents et dans tous les pays en guerre, les problèmes s'aggravent. Je pense que les puissances mondiales qui jouaient un rôle de régulation ne le joueront plus. Ni les États-Unis, ni la Russie, ni la Chine, alors que c'est un pays qui n'a pas fait la guerre depuis 3 000 ans. Il aura du mal à contenir sa population. »*

En contre-point de ces marqueurs d'instabilité, **la prise de conscience des enjeux environnementaux et climatiques constitue une autre évolution remarquable par nos interviewés**. Elle fait, cependant, l'objet d'interprétations contrastées selon les interlocuteurs :

- **si certains voient une prise de conscience « réelle et d'ampleur »**, avec une tendance de fond à vouloir changer de paradigme (passer du « toujours plus » au « toujours mieux »), entraînant des mutations tangibles dans les modes de consommation et de comportements...
- **d'autres soulignent un mouvement encore timide et davantage bardé de bonnes intentions que d'actions réelles.**

*« La prise de conscience environnementale, qui n'était au départ qu'une mode des urbains nostalgiques de la cueillette des pâquerettes, touche tous les secteurs, l'immobilier, la santé, la distribution, l'alimentation... »*

*« Les gens, de plus en plus, se disent "est-ce qu'on a besoin d'avoir autant de vêtements ?", "est-ce qu'on ne peut pas consommer du seconde main ?", "est-ce qu'on ne peut pas réparer nos appareils ?". Cette conscience s'étend de plus en plus. Même si ça ne se voit pas, parce que ça met du temps, cette conscience fonctionne. Il y a la conscience environnementale, la sortie du principe de précaution et la conscience, à travers la technologie, qu'on est connecté au monde entier. »*

## 1.2. En France : malgré des paramètres économiques plutôt bons, le pays n'a pas su créer une dynamique sociale et politique propice

Le regard porté sur la situation de la France est globalement partagé par tous nos interviewés avec **un triple constat relativement similaire au niveau économique, social et politique** :

- socialement et politiquement, la situation est assez chaotique ;
- économiquement, elle est plutôt satisfaisante : une situation économique « pas si mal », dont plusieurs interviewés tirent d'ailleurs une certaine fierté.

**Mais les mouvements traversés par la France lui sont rarement totalement spécifiques.** Au-delà de l'aspect conjoncturel et franco-français, les remous sociaux et politiques traduisent en effet également des tendances de fond que l'on retrouve ailleurs dans le monde. Par ailleurs, la relative préservation économique de la France s'explique aussi en partie par la situation économique relativement dégradée de certains de ses voisins comme le Royaume-Uni, par exemple.

### 1.2.1. Un conflit de Gilets jaunes extrêmement déstabilisant mais aussi très révélateur

**En France, c'est surtout le conflit des Gilets jaunes qui a marqué les esprits, devenant un symbole de la décennie passée, révélateur à la fois :**

- **d'un accroissement de la violence dans les conflits sociaux**, que certains jugent inacceptable et très préjudiciable pour l'image de la France et de Paris en particulier, notamment pour les investisseurs étrangers ;
- mais aussi, **de la capacité des Français à se mobiliser de façon imprévisible et avec une ampleur considérable**, rappelant l'ADN révolutionnaire du pays ;
- et surtout, sur le fond, **d'une crise profonde du pouvoir d'achat et des territoires avec un accroissement des inégalités sociales et territoriales** (entre territoires ruraux et métropoles).

*« Les Gilets jaunes, on a une façon de régler nos problèmes qui n'est pas saine, est-ce qu'on a vu ça, des images comme on a vu à la télé ? J'ai vécu ça en restant à Paris le samedi, comme une révolution, je trouve que cela prend des proportions pas saines, il n'y a pas de débat, les problématiques ne sont pas réglées, la façon de les exprimer n'est pas digne d'un pays, d'une démocratie comme la France, des images comme ça, je n'en ai jamais vues. »*

*« Sur le regard porté par les autres pays, c'est un facteur très négatif, on est dans l'immobilier, on a acheté des bureaux parisiens, de très belles adresses et j'ai eu des questions : « Mais qu'est-ce qui se passe si demain nos immeubles prennent feu ? » J'ai échangé avec d'autres sociétés de gestion, britanniques, qui disent « est-ce qu'on doit investir dans un pays qui vit cette situation ? » C'est une façon d'exprimer les choses disproportionnée, cela veut dire que le pays est à feu et à sang, la situation est très grave et ce n'est pas compréhensible. »*

*« On est dans un pays avec une grande richesse culturelle, économique, un brassage de générations et des interrogations, un pays qui se cherche et l'épisode récent des Gilets jaunes, des mobilisations sociales, montre qu'il y a une fracture à corriger. C'est à la fois riche et contrasté, c'est ce qui fait la vivacité d'un pays. »*

**Cet accroissement des inégalités est souligné à de nombreuses reprises, sous toutes ses facettes :** creusement de l'écart entre les plus riches et les plus pauvres, inégalités d'accès aux soins et fracture numérique, avec en toile de fond inégalités entre les métropoles de plus en plus riches et dynamiques et les territoires ruraux qui se paupérisent.

*« Il y a un déclassement d'une partie de la population, qui se sent mise de côté de l'évolution de la société et de son enrichissement. Un autre phénomène est l'accroissement des inégalités (...). Le luxe va mieux, c'est un segment qui fonctionne bien, mais il y a cette différenciation qui se fait. La technologie, ceux qui y ont accès et les autres, l'élargissement de la richesse entre les grandes métropoles et les petites villes et les campagnes... Ce n'est pas un phénomène français, vous voyez ces mêmes différenciations entre les métropoles et les petites villes qui se paupérisent, les campagnes ont toujours été pauvres. »*

Partant de l'actualité sociale récente du pays, les leaders rencontrés dépeignent **une France chahutée, déstabilisée, traversant une crise profonde et durable**, qui inquiète beaucoup. La plupart fait en effet référence à **la fracture sociale persistante**, continuant de se creuser, tandis qu'au fil des années, aucun gouvernant ne semble en avoir pris suffisamment la mesure pour s'atteler à la combattre.

Malgré le tassement progressif du mouvement, **la crise des Gilets jaunes n'est d'ailleurs pas vue comme un phénomène anecdotique** et la plupart des interviewés soulignent sa légitimité initiale car **c'est justement une traduction de cette fameuse « fracture sociale »**, avec des lignes de clivages multiples :

- la paupérisation de la classe moyenne vs l'enrichissement des plus riches d'un côté et l'accompagnement des plus pauvres de l'autre ;
- le délaissement des zones périurbaines de province ou rurales vs la concentration des moyens, des richesses et services sur les habitants des grandes agglomérations ;
- la France technologiquement inclusive vs la France exclue des nouvelles technologies, etc.

*« Le slogan de Chirac dans ses campagnes sur la fracture sociale date de 1988 mais c'est plus que jamais d'actualité et en adéquation avec ce mouvement des Gilets jaunes – c'est pour ça que tout le monde le trouvait plutôt sympathique à l'origine. C'est qu'on voyait des gens en régions, dans des coins un peu difficiles, qui bossaient 60 ou 70 heures par semaine et qui, le 25 du mois, n'arrivaient plus à se payer de l'essence, ce qui a été à l'origine du truc. »*

*« Je pense qu'il a fallu cette histoire de hausse du coût de l'essence pour que ça démarre, mais la légitimité est complète. Après, c'est la récupération qui en a été faite, les débordements... Et puis c'est devenu tout et n'importe quoi, les gens se sont lâchés... Mais au départ, il y a une vraie légitimité. »*

En ce sens, pour eux, **la crise des Gilets jaunes a un réel impact durable à plusieurs niveaux :**

- **des répercussions sociales profondes**, encore assez difficiles à évaluer ou sous-estimées par le tassement apparent de la mobilisation ;
- **des répercussions économiques lourdes**, avec le manque à gagner pendant les journées de mobilisation et les dépenses engagées par les annonces d'Emmanuel Macron pour calmer le mouvement ;
- **des répercussions politiques durables** car la crise a entamé la légitimité interne du président vis-à-vis de ses concitoyens, ce qui obère sa capacité à suivre le cap des réformes qu'il avait amorcées ;
- **des répercussions en matière d'urbanisme non négligeables**, puisque cette crise signe aussi pour certains l'échec de la politique d'étalement urbain menée pendant des années en France ;
- enfin, **des répercussions sur l'image de la France à l'étranger** (vis-à-vis des investisseurs mais aussi des touristes à Paris).

*« Macron est perçu, malgré tout, comme très Parisien, très technocrate, très entreprise dans le mauvais sens du terme, donc c'est une situation compliquée. »*

*« C'est la question du vivre ensemble, le fait qu'on soit tous les samedis en situation de petite insurrection : ce n'est pas une vie ! Finalement, il y a des touristes qui finiront par ne plus venir à Paris. »*

*« Typiquement, qu'est-ce que c'est la crise des Gilets jaunes ? C'est la crise de l'étalement urbain. La France est un pays où il y a le plus grand étalement urbain en Europe. Pourquoi ? Parce que, de façon très dogmatique, on a créé un urbanisme qui est un urbanisme par destination : on a mis les bureaux d'un côté, les logements de l'autre, les centres commerciaux dans un autre endroit et on a amené les gens à s'éloigner des villes. Eh bien, ça ne crée pas le lien social, ça ne crée pas la capacité de vivre ensemble, ça ne crée pas cette mixité des usages. C'est ce que j'appelle la fin du rêve de la "desperate Housewife". »*

Preuve de l'attention portée par nos interlocuteurs aux racines profondes de ce mouvement, **plusieurs appellent de leurs vœux un changement du modèle de croissance, afin de contribuer à une meilleure répartition des richesses, source de plus grande stabilisation de la France (et du monde).**

*« Je crois que le mouvement des Gilets jaunes en France ne fait que représenter un phénomène mondial qui parfois se représente par l'arrivée des extrêmes ou l'arrivée des extravagants au pouvoir mais qui est bien réel et je ne pense pas que ce soit un problème français. Les Français sont plus dans la contestation et sont peut-être plus courageux que d'autres, donc le disent, mais ça, c'est un vrai sujet qu'il va falloir traiter. C'est un sujet qui existe depuis toujours, ce qui est embêtant ici c'est que ça s'amplifie. C'est effrayant de voir la quantité de richesses qui sont regroupées à aussi peu d'endroits. On voit bien que ça devient un problème. Quand Facebook devient plus puissant que les États, on a un problème de régulation de l'intérêt général. Je crois qu'il faut qu'on constate qu'on doit, d'une manière ou d'une autre, mieux répartir l'effort et contribuer à atténuer ce fait qui crée des déséquilibres qui peuvent ensuite nous impacter. »*

### 1.2.2. Un « effet Macron » très positif au départ, qui nourrit l'attente d'un second souffle aujourd'hui

Sur les sujets politiques, nos interviewés sont globalement peu à l'aise, craignent de « sortir du cadre » et refusent de se positionner personnellement. Leurs discours en la matière sont généralement assez cadrés, notamment en ce qui concerne le regard qu'ils portent sur l'élection d'Emmanuel Macron à la présidence de la République.

Quoiqu'il en soit, les discours recueillis permettent de mettre en lumière les forts espoirs portés par cette élection, pour les entreprises mais aussi pour les Français dans leur ensemble. Pour nos interlocuteurs, l'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron était, en effet, teintée d'une forme d'originalité et de réassurance face à un homme :

- proche des milieux d'affaires, *business friendly*, familier des codes et du langage des entreprises ;
- susceptible de comprendre les enjeux de ces dernières et de renvoyer une image positive et rassurante à l'international, en premier lieu pour les investisseurs.

*« Ce président de la République qui a quand même un langage, un vocabulaire très connoté entreprises, c'est très nouveau, c'est très porteur d'espoir. C'est justement cette image de chef d'entreprise que nous ont renvoyée nos collègues à l'étranger, avec ce pragmatisme. »*

*« L'effet de l'élection de Macron a été détonant. On est passé d'une inertie et d'un évitement à une reconnaissance mondiale extrêmement rapide. Le côté banquier d'affaires, jeune loup qui avance, ça a eu un impact extrêmement positif et tous les investisseurs ont regardé la France d'une manière différente. Donc oui, ça a eu un énorme impact sur mon industrie et en termes d'image à l'international. »*

*« L'élection de Macron a correspondu à une vraie rupture par rapport à tout ce qu'on avait dans le passé, vu de l'étranger c'était flagrant. »*

Sa volonté affichée de mettre en place de nombreuses réformes était un signe clairement encourageant, propice à enclencher une dynamique vertueuse de restauration de la confiance.

L'état des lieux aujourd'hui est cependant beaucoup plus mitigé, autour des constats suivants :

- une difficulté manifeste à imposer les réformes face à une contestation sociale de plus en plus forte, faisant ressortir les points de fragilité de la France : sa difficulté à accepter la réforme, notamment sur des aspects comme la fiscalité, le coût du travail... ;
- un cap qui paraît moins clair et une vigilance portée par nos interviewés aux mesures qui vont concerner les entreprises, telles que la hausse éventuelle des impôts, etc. ;
- en mineur, de vraies maladresses de communication de la part d'Emmanuel Macron, qui ont pu attiser la tension sociale latente jusqu'alors.

Tous ces aspects suscitent d'assez fortes interrogations du côté des investisseurs et actionnaires étrangers, qui font preuve de prudence et sont en attente de nouveaux signes positifs.

*« On a eu de grands espoirs en 2017, 15 mois de croissance, d'attractivité internationale, mise en œuvre de réformes, on a eu l'impression que la France était repartie après la crise financière de 2008. Et avec les événements depuis septembre 2018, la machine s'est grippée, cela remet en lumière des choses que la France n'avait pas réussi, le taux de prélèvements obligatoire, le coût du travail, de la fiscalité etc. »*

*« On a l'impression que la machine s'étant grippée, on risque d'avoir des réformes qui ne se feront pas. C'est un sentiment mitigé, la perception des investisseurs a évolué, on se demande comment va évoluer la situation, le président de la République avait un programme de réformes ambitieux, est-ce qu'il va pouvoir politiquement le mettre en œuvre ? »*

*« La deuxième partie de mandat est moins claire, on va augmenter les impôts sur les entreprises. »*

*« Le vrai problème, c'est que la "Start-up Nation", ça ne parle pas. Oui, ça parle pour la Silicon Valley, mais quand vous êtes à Épinal, qu'il y a 30 % de chômage, plus d'usine, vous ne savez pas où bosser, la "Start-up Nation", ce n'est pas un truc qui vous fait bouger ! Il faut trouver d'autres choses que ça ! »*

Pour autant, la situation de blocage actuelle n'empêche pas de croire dans la suite du mandat d'Emmanuel Macron et sa capacité à faire bouger les lignes. Pour beaucoup, il est encore trop tôt pour tirer le bilan de son action.

*« On ne change pas un pays en un an, on juge trop rapidement, on est trop lapidaire (...), il faut être exigeant, mais il faut laisser sa chance aux gens, on ne juge pas un chef d'entreprise sur un an ou deux ans, un homme politique, c'est sur longue durée. Il ne faut pas non plus que ça dure 20 ans comme certains maires en France, mais il faut laisser sa chance, qu'on juge au bout de quatre, cinq ans »*

*« La crédibilité et l'effet Macron ont sans doute été un peu atténués mais tous les fondamentaux sont quand même assez bons. »*

**Emmanuel Macron** (comme tous ses prédécesseurs) **est par ailleurs empêché par un fonctionnement décisionnel jugé contraignant**, avec :

- **une lourdeur des strates décisionnelles** publiques jugées trop nombreuses, et du coup pénalisantes, avec des blocages institutionnels qui freinent le dynamisme économique, comme le pouvoir des élus locaux (et notamment des maires), identifiés comme bloquant des projets et l'innovation ;
- **un hiatus marquant entre le privé et le public** : la sphère publique est perçue comme n'étant pas toujours à la hauteur des enjeux, pas assez réaliste et pragmatique, avec des leaders trop éloignés des réalités de la vie entrepreneuriale, contribuant à une forme d'incapacité à réformer le pays, en synergie avec les dirigeants de la sphère privée ;
- **une inefficience du dialogue social par déficit de représentation syndicale et par manque de culture du consensus**, avec une culture du conflit social très handicapante ;
- **des décisions publiques guidées par le court terme, avec un mandat présidentiel trop court** qui ne permet pas de voir aboutir les amorces de réformes dont la France aurait besoin.

*« Il y a le système territorial, administratif : trop important, trop de communes, trop de divisions de pouvoir, trop d'intervenants dans la décision. La rigidité des corps intermédiaires. Trop de politiques, trop d'élus, à tous les niveaux. Trop de représentations, trop de dilution du pouvoir politique. Trop d'activité à l'Assemblée nationale, trop de projets de loi. Trop de tout. Perte d'énergie, de concentration. »*

*« On voit bien que le dialogue entre privé et public est très compliqué. C'est deux mondes, deux langages. Dès que vous dites quelque chose d'un peu franc, il y a tous les politiques qui sont là : "on ne peut pas dire ça comme ça". Ce sont deux cultures très différentes, avec des objectifs qui devraient être les mêmes mais qui souvent ne sont pas les mêmes, voire en confrontation. » (3)*

*« La faiblesse réelle des syndicats. L'absence de dialogue social. Le Medef qui représente le grand patronat mais pas les petits patrons. »*

*« Le mauvais côté des Gilets jaunes et qui pénalise les Français, c'est le manque de culture du consensus. Si vous comparez aux Allemands, vous vous asseyez avec les syndicats et puis vous trouvez des solutions. À l'heure où l'économie devient beaucoup plus ouverte, beaucoup plus de partages, beaucoup plus de partenariats, il faut avoir le bon état d'esprit pour embrasser tout ça. Si vous êtes dans "je regarde mon truc, je me protège, regardez comme c'était avant", vous passez à côté de tout ça et vous vous faites doubler par d'autres. »*

### 1.2.3. Une France qui économiquement ne s'en sort pas si mal, même si les fragilités repérées inquiètent pour l'avenir

Malgré avec ces paramètres sociaux et politiques agités, **économiquement, la France est perçue comme s'en sortant relativement bien**, avec un niveau de croissance jugé honorable, comme l'illustre par exemple la comparaison à certains voisins (Allemagne ou encore Royaume-Uni).

*« Quand on compare la France aux autres pays européens, je pense qu'on est plutôt dans une position favorable. On connaît les forces de l'Allemagne par rapport à la France, mais on s'aperçoit qu'avec les problèmes de natalité, de politique, l'Allemagne, sur son industrie, est beaucoup plus impactée que nous. »*

*« Quand on se compare aux pays européens, je pense qu'on n'a pas à rougir. »*

*« En plus, vous avez une situation des voisins européens de la France qui, entre l'Italie, l'Angleterre et l'Allemagne, se dégrade quelque peu. Donc l'image relative de la France est, aujourd'hui, très positive. On le ressent, nous, dans l'immobilier, par l'appétence des investisseurs étrangers à investir chez nous. Je crois que ça, c'est quelque chose, l'attractivité de la France est aujourd'hui retrouvée, donc c'est très fort. »*



Cette situation économique globalement satisfaisante s'appuie sur un certain nombre d'atouts, parmi lesquels :

- **une situation géographique, une histoire et une démographie** qui préservent la France de certains périls et appuient sa place en Europe ;
- **un phénomène de métropolisation qui dynamise l'ensemble du territoire français** en le rendant attractif dans son intégralité et plus seulement en région parisienne : des capitales régionales/métropoles de plus en plus puissantes, constituant de nouveaux bassins d'emploi ;
- **des leaders économiques français reconnus à l'international, des entreprises étendards** dans certains domaines, donnant une visibilité incontestable à la France, et une capacité d'innovation réelle dans pas mal de domaines (la French Tech, le luxe, etc.) ;
- **des bases solides en termes de main d'œuvre qualifiée, de systèmes éducatifs supérieurs performants** (grandes écoles et ingénierie notamment) **et de bons niveaux de productivité** ;
- économiquement, **des taux bas** qui favorisent l'investissement interne comme externe et l'activité économique en rendant la France attractive ;
- enfin, le **regain de dynamisme lié à la progression de l'image de l'entrepreneuriat et à une appétence plus forte pour l'entrepreneuriat parmi les jeunes** (élan favorisé par l'auto-entrepreneuriat) mais aussi **la structuration progressive du soutien à l'entrepreneuriat**, qui porteront sans doute leurs fruits petit à petit.

*« Ses forces, c'est : la démographie, la création d'entreprises, son agriculture, ses ressources en eau, son climat tempéré, sa faible densité urbaine, son haut niveau d'engagement dans le bénévolat, la richesse des ménages, son histoire. »*

*« Sur le plan économique, cela ne va pas si mal et notamment c'est soutenu par les taux d'intérêts qui sont très faibles et qui permettent une forte activité. Contrairement à ce que disent beaucoup de personnes, ces bons fondamentaux ruissèlent quand même sur la quasi-totalité des personnes. »*

*« Regardez la qualité qu'on a en termes d'ingénieurs : je trouve qu'on a les meilleures écoles d'ingénieurs. »*

*« (Sur la culture de l'entrepreneuriat), ça bouge. Regardez le nombre de chauffeurs Uber qu'il y a, ce sont des entrepreneurs. Le monde de la grande entreprise, ce n'est plus ce qui fait rêver les meilleurs aujourd'hui. C'est vraiment très présent et c'est pas mal parce que ça crée des gens qui ont plus d'appétence aux risques, qui sont plus positifs, qui sont obligés d'aller vers l'extérieur, ça développe d'autres types de compétences qui sont plus saines pour l'économie, plus pérenne et plus fortes. Donc je trouve ça vraiment très bien. »*

**Malgré cette situation économique relativement favorable, cette dernière ne masque pas la réalité de certaines problématiques structurelles qui obèrent l'avenir économique du pays :**

- **la dérive de la dette publique**, pour laquelle sont souvent pointés du doigt l'inaction des politiques mais aussi les effets économiquement délétères d'un système social « à la française » trop dispendieux et, surtout, **l'insertion dans une économie européenne « sous perfusion » des banques centrales**, qui masque pour partie la réalité de la situation ;



- **un coût du travail, un niveau de prélèvements et de taxation plus élevés qu’ailleurs**, en partie lié au poids du système de protection sociale/redistribution, qui pèse sur la dynamique économique et notamment sur la capacité d’investissement du pays ;
- **une instabilité de la législation fiscale** qui nuit à l’attractivité de la France, en témoigne notamment le mouvement des sociétés britanniques qui peinent à privilégier la France et Paris pour s’implanter.

*« Avoir 2 000 milliards de dettes, ce n’est pas bien : enfin, on vit avec mais ce n’est pas bien par rapport à nos enfants. Finalement, sur 2019, ça ne va pas être si mal que ça mais on ne règle pas les problèmes de fond et un jour il va falloir payer la note. On peut dire : “Encore une cigarette, Monsieur le bourreau !” C’est un peu ça... »*

*« Le problème aussi c’est que quand une entreprise marche bien, on la taxe, et puis quand elle marche toujours bien, on légifère et après, quand elle ne marche plus, on la subventionne. C’est un peu vrai malheureusement, et il faudrait sortir de ce cercle vicieux. »*

*« On a de très bons fondamentaux, mais on a du mal à faire valoir nos avantages dans la compétition internationale. Ce qui nous plombe, c’est les impôts, le niveau de charges sociales. Je le vois dans un groupe international comme le nôtre par rapport à d’autres pays comme l’Allemagne, la Suisse, le Luxembourg, on souffre de contraintes sur la régulation alors qu’on est dans l’Union européenne. »*

En bilan sur l’appréciation par les leaders rencontrés de la situation de la France, **revient fréquemment l’expression du « paradoxe français »** qui peut d’ailleurs s’exprimer de deux manières distinctes :

- premier type d’expression du paradoxe français (majeur) : la France a **de vrais atouts et une situation économique plutôt bonne mais ses atouts ne sont pas toujours exploités à leur juste valeur, surtout dans le contexte de marasme social actuel**, dont « l’esprit français » serait en partie responsable (auto-flagellation, contrition ou au contraire glorification franchouillarde et nombriliste, manque d’ouverture et d’humilité pour copier astucieusement ce qui a fait ses preuves ailleurs) ;
- deuxième type d’expression du paradoxe français (mineur) : **le modèle français est souvent décrié à l’étranger**, notamment dans les pays anglo-saxons (poids du système de protection sociale, niveau d’imposition élevé, etc.) **mais il se trouve finalement plutôt validé au vu de la bonne situation économique** du pays.

*« Je pense que la France manque un peu de confiance en elle, de confiance en sa capacité à adresser correctement ces enjeux. (Un contre-exemple ?) La Corée, qui a créé une position et un leadership industriel et commercial qui est incroyable en un laps de temps très court. Ça s’est fait par la mobilisation de ses forces vives, avec des gens qui sont très bosseurs mais aussi, surtout, qui regardent l’objectif et qui vont de l’avant. Là où d’autres regardent plus les obstacles et les contraintes et du coup manquent un peu de confiance en eux pour franchir ces obstacles. »*

*« Ce qui me navre, c’est qu’on a tout entre nos mains. C’est comme si vous ouvriez une mine d’or, vous avez l’or sous le nez et on ne sait pas l’exploiter. Je ne veux pas dire qu’on a un*

*complexe d'infériorité mais on est toujours dans une situation où on dit que l'Allemagne est plus forte. »*

*« Il y a ce fameux modèle français qui nous vaut tant de critiques mais on voit bien que la situation de la France aujourd'hui, au sein de l'Europe, n'est plutôt pas mauvaise, que le modèle est quand même assez "sustainable". Il tient la route, une fois de plus avec tous ses paradoxes. »*

## **II. Des dirigeants d'entreprise qui se sentent pleinement acteurs des changements à venir**

### **2.1. Un monde de plus en plus instable où la prise de décision est à la fois plus complexe et risquée mais aussi plus « challengeante »**

Tous expriment **la même difficulté à envisager ce monde** perçu comme interconnecté, en accélération et de plus en plus incertain. Tous soulignent que l'exercice de projection est extrêmement complexe.

**La théorie du cygne noir est citée à plusieurs reprises.** Cette théorie du statisticien Nassim Nicholas Taleb fait référence aux événements imprévisibles ayant une faible probabilité de se dérouler mais qui, s'ils se réalisent, ont des conséquences d'une portée considérable et exceptionnelle. Elle interroge en tout cas sur la possibilité, voire le sens, de faire des prédictions en matière de finance et d'économie en général. Or, l'actualité de ces dernières années semble aller dans cette direction, à travers les crises financières mais aussi sociales et politiques qui rendent l'avenir économique plus incertain.

*« L'article que j'ai écrit rebondit sur le concept de Nassim Nicolas Taleb qui est le concept du cygne noir. Le cygne noir est la séparation de la vérité et de la preuve, ce n'est pas parce que vous êtes dans le vrai que vous pouvez le prouver, et ce n'est pas parce que vous pouvez prouver quelque chose que vous êtes dans le vrai. Tout est réuni pour que cela pète, mais les gens qui le pensent ne peuvent pas le prouver. »*

*« Nous sommes très dépendants des banques et des financements, secteur capitalistique, sans levier bancaire, quand il y a une évolution des taux d'intérêts, cela aboutit à un gel, une crise, 2007 n'est pas si loin, dans ce cas-là, tout s'arrête. Je ne sais pas si vous vous rappelez le livre "Le Cygne noir", il peut venir de tous endroits, c'est à tous moments de la vie. J'ai connu trois crises immobilières. »*

**Cette instabilité et surtout cette imprévisibilité croissante suscitent de fortes interrogations chez de nombreux dirigeants et leaders d'opinion,** qui estiment que le business « a besoin de stabilité ».

*« Les mutations, vous savez, on ne sait pas ce qui va se passer... »*

*« On pourrait considérer que c'est l'avènement du nom V.U.C.A. : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Tous ces risques et ces changements sont autant de facteurs d'incertitude qui, pour la plupart, sont de l'ordre de la rupture. Donc on est vraiment sur des phénomènes qui sont à la fois profonds et qui peuvent être extrêmement violents pour*

*certains. Je rajouterai un phénomène qui n'est pas neutre et qui est l'accélération du temps. Tout va beaucoup plus vite, on l'a vu sur la croissance démographique. »*

**Ce contexte rend extrêmement complexe la prise de décision, surtout qu'à cette imprévisibilité s'ajoute une pression généralisée du court-termisme.** C'est un paramètre évidemment important que les dirigeants doivent intégrer, qui peut limiter leur marge de manœuvre et leur stratégie à moyen/long termes.

Mais beaucoup soulignent que **c'est justement cette montée en puissance de l'incertitude du monde qui donne aussi plus de poids dans les décisions stratégiques prises aux « convictions personnelles »** (c'est d'ailleurs un terme qui revient à plusieurs reprises), **voire à « l'intuition »**. Il s'agit donc moins, pour un entrepreneur ou un décideur aujourd'hui de chercher à maîtriser et anticiper l'avenir que de bien comprendre le monde dans lequel il vit, de déterminer un cap orienté par des convictions propres, de « sentir » les choses (avoir du flair) et surtout d'être très réactif pour savoir apprendre de ses erreurs, rebondir ou réorienter de mauvaises décisions.

*« L'intuition, elle se nourrit de tout un tas de choses, de 30 années d'expérience. Les grandes réussites, c'est aussi des réussites comportementales. Vous n'avez jamais réussi uniquement avec des belles machines. Le chef d'entreprise prend x décisions par jour, il y en a de plus risquées que d'autres mais c'est à vous de peser la nature du risque : est-ce que c'est un risque réel ? Est-ce que c'est un risque minime ? L'intuition permet aussi d'affiner ça. »*

*« L'entreprise qui réussit bien, c'est celle qui fait un peu moins d'erreurs que les autres. Ce n'est pas celle qui réussit tout : ça n'existe pas ! Il faut l'échec : l'échec fait partie du développement d'entreprise. On est dans un monde d'incertitude donc si on a peur de se tromper, on ne fait plus rien. »*

*« Les clés de l'adaptation, c'est la mobilité mentale, la capacité d'apprendre des choses nouvelles, la remise en question totale des modèles préexistants et l'adaptation à la société quelle qu'elle soit. »*

Le rapport au risque qui découle de cette vision est finalement aussi guidé par cette vision : avec **des risques qui ne sont plus seulement économiques mais plutôt multiformes et diffus, moins facilement maîtrisables et anticipables, notamment politiques, géopolitiques et sociaux.**

*« La difficulté du chef d'entreprise – c'est que la composante sociale, politique – est extrêmement présente dans le développement des entreprises. Elle impacte même quasiment plus que la contrainte économique. Je pense que, pour un chef d'entreprise, le monde est devenu beaucoup plus complexe. C'est-à-dire qu'avant on était très drivé par l'économie et maintenant on est quand même très impacté par le social, par le politique, les changements de gouvernement, les changements de fiscalité. Les changements climatiques vont aussi avoir un impact sur le business, forcément. »*

*« J'ai assisté à une conférence où un économiste reprenait l'échelle des vents de Beaufort, qui a été inventée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, et qui va de 1 à 12. D'un point de vue économique, les indicateurs sont plutôt positifs, on est à 4 ; d'un point de vue politique, il y a des tensions, le*

*Brexit, la Catalogne, la montée des populismes nationaux, on est à 8 ; et au niveau social et on est à 12. C'est bien de discerner les trois, si le domino social tombe, le politique aussi. »*

## 2.2. Une tendance à ne pas vouloir faire de politique à la place des politiques mais la volonté d'être acteurs d'un monde qui change pour améliorer, au moins en partie, la société et la vie des citoyens

Amenés à réfléchir au rôle des dirigeants d'entreprise dans le contexte français actuel, plusieurs réactions se font jour chez nos interlocuteurs :

- **une forme d'étonnement**, sur le fait que les entreprises n'aient finalement pas été davantage prises à partie dans le conflit social de grande ampleur des Gilets jaunes. Les rancœurs étaient en effet davantage tournées vers l'État et la question des impôts, plutôt que vers la question des salaires ou du chômage ;
- **un sentiment de contribuer, en partie au moins, à l'accroissement de certaines inégalités.** Certains investisseurs interrogés estiment contribuer, malgré eux, à l'accroissement des inégalités entre les métropoles et les territoires ruraux ayant un intérêt économique à privilégier, ces grands centres urbains porteurs de grandes opportunités ;
- **une tendance à ne pas vouloir « mélanger les genres » en tant que dirigeants d'entreprise et à ne pas « faire de la politique à la place des politiques ».** Même s'ils peuvent constater une forme d'impuissance du politique sur le sujet du désenclavement des territoires et de la réduction des inégalités territoriales, les chefs d'entreprise interrogés estiment ne pas devoir jouer ce rôle à la place de l'État. Plus globalement, à leurs yeux, les entreprises n'ont pas à faire de politique.

*« Nous, on investit dans les grandes métropoles européennes, là où il y a de la richesse, on amplifie ce mouvement. »*

*« C'est un vrai sujet politique, les politiques veulent désenclaver les bourgs et les campagnes, mais le politique ne peut pas tout. On a toujours en tête que le politique va tout régler, il y a des tendances sociétales qui sont plus fortes que les politiques, contrer cela c'est difficile. »*

*« Il ne faut pas mélanger les genres, le politique donne l'impulsion, les chefs d'entreprises accompagnent. Chacun fait ce qu'il peut en fonction de ce qu'il ressent. »*

*« Ce n'est pas le rôle du chef d'entreprise de faire de la politique mais on est source de propositions »*

*« J'ai tendance à faire la part des choses, je ne trouve pas très bon qu'une entreprise fasse de la politique. »*

**En France, les entreprises peinent d'ailleurs à faire plus de politique par le biais de leurs instances représentatives comme le Medef :** le fonctionnement paritaire de ce dernier et les réticences à travailler de concert avec l'État sont identifiés comme des points de blocage, freinant la possibilité de se placer comme force de proposition réelle, pour agir sur la société. L'Allemagne est alors souvent prise en exemple comme étant plus à même d'organiser ces forces de proposition, par le biais de systèmes de cogestion moins contraignants et plus efficaces.

*« En France si on prend le représentant des entreprises qui est le Medef, il est assez peu force de propositions, ils ont hérité du paritarisme à gérer, est-ce que c'est le bon modèle ? Les entreprises sont légitimes à faire des propositions, la sécurité sociale, toutes les prestations sociales, la couverture contre le chômage, les entreprises ne peuvent pas dire que c'est les autres, ou que c'est géré de manière paritaire. Les syndicats et le patronat hésitent (tout le débat sur l'assurance-chômage), ils ne se mettent pas d'accord mais ne veulent pas que l'État le fasse. » « En Allemagne, il y a une certaine forme de paritarisme, la cogestion à l'Allemagne, les deux systèmes sont issus de l'après-guerre, on peut se demander si cela reste le bon système, cela reste bien mieux en Allemagne ; en France, ce n'est pas une réussite. »*

Pour autant, **les entreprises et leurs dirigeants se considèrent comme des acteurs d'un monde qui change**, par le biais d'initiatives diverses (même si propres à chaque structure), susceptibles d'améliorer, au moins en partie, la société et la vie des citoyens.

**Les grands enjeux à prendre en compte tournent principalement autour de trois axes :**

- **Premier axe : l'urgence climatique et les enjeux écologiques.** Cette dimension s'est désormais imposée dans quasiment tous les secteurs économiques, sous l'influence à la fois des réglementations plus contraignantes, de la pression de l'opinion publique et de la nécessité d'agir vite pour inverser la dégradation constatée.

*« On est dans une phase de prise de conscience environnementale qui est aigüe, qui est majeure, donc clairement le positionnement de l'entreprise est questionné. Il est questionné par les citoyens et notamment – et moi ça me touche beaucoup en tant qu'entrepreneur et recruteur – il est questionné par les futures forces vives de l'entreprise. En 2018, il y a un élément qui m'a beaucoup marqué qui est le manifeste écologique qui a été écrit, à l'origine, par des étudiants de grandes écoles, qui a été signé par plus de 30 000 étudiants. Il y a plus de 300 écoles de l'enseignement supérieur qui ont été signataires de ce manifeste et ce manifeste dit clairement "notre génération ne veut plus travailler dans n'importe quelle entreprise, à n'importe quel prix et avec un impact qui n'a pas montré qu'il avait des vertus ou des bénéfices pour la société." Donc ça, ça me semble extrêmement marquant. C'est une pression qui est très forte sur les entreprises et que je trouve justifiée d'ailleurs. »*

- **Deuxième axe : la digitalisation, la data, l'intelligence artificielle.** Ces enjeux suscitent deux types de lectures :
  - pour ceux visiblement les plus à jour sur ces questions, **l'impact de cette thématique est réellement prépondérant et disruptif**, avec des répercussions en cascades, aussi bien économiques, que sociétales, éthiques, etc. ;
  - les autres ont une vision plus nuancée : **le digital est perçu comme un accélérateur des tendances** avec, certes, un vrai impact sur les pratiques, habitudes et comportements dans tous les domaines mais il ne constitue **pas une véritable révolution**.

*« La technologie, qui est extrêmement transformante, libère dans beaucoup de domaines mais a créé une disruption totale de mode de vie, de travail, de fonctionnement, d'organisation sociale au sens large. C'est la première fois que la technologie a un tel impact transformant les modes de vie, en tous cas du XX<sup>e</sup> siècle car probablement que les révolutions du XIX<sup>e</sup> avaient des tendances lourdes tout aussi importantes. »*

*« On a toujours tendance à penser que c'est la technologie qui fait avancer les choses et qui est le moteur des évolutions. Je ne pense pas que ça soit vrai : ce qui fait avancer les choses, c'est les idées et quand on met ces idées en place, on met la technologie derrière et les grands changements historiques ont toujours été initiés par des idées et pas forcément par de la technologie. »*

*« Vous savez, on parle beaucoup des voitures autonomes aujourd'hui : tout le monde va vous expliquer que ça existe, que c'est fiable. Je ne sais pas quand vous pourrez, en descendant d'ici, monter dans une voiture autonome pour rentrer chez vous mais à mon avis, il va se passer du temps, parce qu'il y a un environnement qui est ce qu'il est, et des habitudes comportementales. Est-ce que vous aurez envie, vous, tout de suite, de monter dans une bagnole où il n'y aura personne ? Ce n'est pas évident. »*

*« À la base, vous avez un bon business model et le digital c'est un outil. Uber, Airbnb, Amazon, ça existe depuis un siècle. Uber, les diligences, ça existe depuis deux siècles. Amazon, La Redoute et les 3 Suisses faisaient la même chose. Et Airbnb, le B&B ça existe depuis deux siècles. Donc, quand on dit que ce sont de nouveaux business models, non, pas du tout. Ce ne sont pas de nouveaux business models : la seule chose, c'est que le digital a permis en termes de marketing, de développement, d'accès à l'information, de rendre beaucoup plus efficaces ces modèles, mais on n'a rien inventé ! »*

- **Troisième axe : l'attention plus soutenue à la dimension « ressource humaine » de l'entreprise** fera partie des éléments essentiels pour les entrepreneurs, avec notamment comme objectifs de :
  - **savoir s'entourer des meilleurs dans des domaines très variés**, parfois même éloignés de l'activité de départ de l'entreprise, pour intégrer à la réflexion des enjeux de plus en plus multiples et interconnectés, notamment dans les métiers de services (mais pas seulement) ;
  - **intégrer la spécificité des nouvelles générations de millennials dans l'entreprise**, avec des questions prégnantes comme la **volatilité des jeunes**, qui va de pair avec un plus faible attachement à l'entreprise par exemple ou avec un turn-over plus élevé ;
  - **faire muter l'entreprise du profit vers l'entreprise responsable**, porteuse de sens et de valeurs et plus seulement l'entreprise où l'on fait carrière et où l'on peut s'enrichir.

*« Il faut arrêter de penser que le chef d'entreprise a systématiquement raison. La clé c'est toujours pareil, c'est la qualité de vos collaborateurs. Donc, les enjeux, encore plus maintenant qu'avant, sont d'attirer les meilleurs, de les conserver et de savoir s'entourer des meilleurs partenaires. »*

*« Pour moi, le sujet de la décennie à venir, en ce qui concerne l'entreprise, ça va être le sujet de la responsabilité. Je pense que les entreprises aujourd'hui n'ont pas d'autre choix que de prendre position dans un contexte où le politique et les États n'ont plus toutes les clés, notamment pas toutes les clés qui sont attendues par les citoyens. »*

*« Il faut s'entourer et on ne peut pas avoir comme seul objectif la performance financière à court terme : ça ne marche pas. Il faut qu'une entreprise s'inscrive dans autre chose. Il faut donner du sens à ce qu'on fait. Je crois qu'il y a les deux tiers des millennials qui considèrent qu'une entreprise est là avant tout pour améliorer le monde et la société avant de faire du profit. J'y crois beaucoup à ça. »*

Mais bien sûr, au-delà de ces grands enjeux, et notamment en écho à la crise des Gilets jaunes, **la question de la fracture sociale et ses répercussions multiples sont au cœur des préoccupations pour la décennie à venir.** En ce sens, de par les spécificités du secteur dans lequel ils interviennent, **les dirigeants rencontrés se sentent pleinement acteur du « vivre ensemble » et du « faire société »,** dans la manière de faire des projets immobiliers. Cela passe notamment par :

- **l'innovation sur des produits immobiliers facilitant le « vivre ensemble » et la « réconciliation »** dans un contexte de tensions sociales accrues ;
- **des logiques d'implantation des projets immobiliers plus ouverts, avec une meilleure prise en compte de l'environnement direct,** démographique, mais aussi institutionnel (relations avec les élus) ;
- mais aussi, **des engagements RSE forts, avec des partis pris comme la décentralisation des équipes.**

*« J'ai mes petites actions pour essayer d'éviter ça, quand on implante un projet dans un quartier, on ne peut faire abstraction de l'environnement, on a tenté de s'implanter dans une ZAC nouvelle, on l'a fait à Toulouse, Nantes, Nevers, ce n'est pas le meilleur exemple. Un immeuble n'est plus dissociable de son environnement. Nous partons toujours de l'élément démographique, les transports publics et la qualité du management municipale. »*

*« On est acteurs sans le percevoir directement de manière objective (...) Je suis fier de l'ensemble des collaborateurs, du groupe et des moyens qu'on nous donne, les collaborateurs sont heureux. On a fait le choix de ne pas centraliser, même si les équipes de Paris sont plus importantes. Donc on est acteur sur les territoires, pour recruter des personnes, sur l'ESG (environnemental, social et de gouvernance), on est en avance, et on souhaite être acteurs et citoyens. »*

*« Quand on parle des gros enjeux sur les dix dernières années ou les dix années à venir, on peut être fier. On pourrait être fier du mouvement des Gilets jaunes. Il faut rendre aux Français la capacité d'être vocal sur des sujets importants et d'arriver à faire évoluer les choses. Qu'on le veuille ou non, un des domaines qu'il va falloir régler, c'est la disparité croissante entre les riches et les pauvres. »*



### III. Un secteur de l'immobilier à la croisée de nombreux enjeux sociétaux

#### 3.1. Des dirigeants et leaders d'opinion enthousiastes face aux nombreux défis à relever dans le secteur de l'immobilier

La plupart de nos interlocuteurs font preuve d'un état d'esprit résolument optimiste. Deux leitmotifs nourrissent principalement cet état :

- Premièrement, l'immobilier est vu comme un secteur réunissant plusieurs caractéristiques positives :
  - o **c'est un secteur plutôt préservé par rapport à d'autres** : malgré sa forte dépendance à la finance et à la cyclicité économique, c'est un secteur qui résiste plutôt mieux que d'autres, même en temps de crise, grâce à la relative pérennité des besoins ;
  - o **c'est aussi un secteur motivant, stimulant, challengeant** pour les dirigeants qui y évoluent... avec le sentiment partagé par tous de besoins de construction croissants.
- Deuxièmement : **l'action** (que ce soit dans la conception comme dans la mise en œuvre des projets de construction, d'investissement, etc.) **est toujours vue comme un puissant moteur de changement et d'amélioration**, qui nourrit la motivation des dirigeants d'un secteur où l'action est particulièrement visible, concrète puisqu'elle est en lien avec le paysage urbain notamment.

*« L'immobilier, c'est quand même un besoin très très primaire. »*

*« Il y a tellement de choses à faire, tellement de choses passionnantes, d'aspects qui font évoluer les choses et les métiers, que je trouve ça absolument passionnant et j'ai fait 33 ans dans l'immobilier mais j'ai l'impression d'avoir fait 33 métiers ! »*

*« C'est un secteur qui est fascinant. Tous les jours on a une histoire incroyable à raconter ! Ce que je trouve intéressant, c'est qu'on part d'un besoin primaire, on voit l'apport de toute la technique et de toute la technologie, la finance. »*

À ce titre, dans l'évaluation de leur rôle par rapport à la situation de la France et à l'impact de leur secteur d'activités, **les dirigeants rencontrés se positionnent tous comme des acteurs véritablement moteurs**, et ce, pour plusieurs raisons :

- **l'immobilier représente un secteur important, à la fois en valeur produite mais aussi en emplois directs et dérivés créés** : en ce sens, c'est un secteur qui contribue fortement à la vie économique du pays ;
- de plus, **c'est un secteur qui a une influence non négligeable sur différents aspects de la vie en société**, que ce soit :
  - o **sur l'environnement**, notamment à travers les choix faits en matière de construction ;
  - o **sur le paysage urbain**, non seulement au niveau national mais aussi au cœur des territoires, avec tout ce que cela comporte comme répercussions sociales et sociétales ;
  - o et donc, **sur le vivre ensemble et le « faire société »**.



Parce que l'immobilier influence très directement et durablement la vie sociale et sociétale du pays, **les dirigeants rencontrés se sentent investis d'une mission particulière, d'où leur fort attachement au secteur dans lequel ils évoluent.** Ils adoptent souvent une double posture :

- **celle de répondre ou s'adapter aux nouveaux besoins**, pour être en prise directe avec les évolutions de notre société ;
- **celle d'impulser également de nouveaux modes et usages pour trouver des solutions innovantes aux grands défis qui s'annoncent** (réduction de la fracture sociale, préservation de l'environnement, etc.).

Quoiqu'il en soit, tous rappellent (au-delà des objectifs financiers du secteur) l'importance de prendre en compte l'humain dans leurs projets d'investissement ou de construction.

*« C'est une industrie qui représente plus de 10 % du PIB, qui est très locale puisqu'on crée la richesse et les emplois localement. Un emploi sur cinq créé est dans le BTP. »*

*« Les personnes veulent plus de convivialité, plus de rapports humains donc on essaye de faire des ensembles où il y ait non seulement des logements mais aussi des bureaux, des lieux de vie, des commerces où les gens puissent se retrouver et donc notre vision, c'est de faire des morceaux de ville, de pouvoir aider à ce vivre ensemble. C'est à la fois quelque chose que l'on perçoit et quelque chose que l'on impulse. »*

*« On n'est pas simplement des marchands de mètres carrés de béton : on crée de la vie ! (...) On a un rôle important à jouer car c'est nous qui faisons le cadre de vie de nos concitoyens. Il faut qu'on fasse rentrer l'humain dans notre métier. On pense par exemple que plutôt que d'aller construire des bureaux dans la pampa, il vaut mieux démolir des immeubles qui sont bien placés en ville, de faire plus haut, d'avoir éventuellement un urbanisme plus vertical, de faire des tours. C'est construire la ville sur la ville, densifier, avoir un habitat, des commerces, du travail vivables et c'est comme ça qu'on essaie de répondre à ça. »*

## 3.2. De nombreux enjeux d'innovation et de transformation des métiers

### 3.2.1. La meilleure prise en compte des usages et de leur porosité pour proposer des projets plus adaptés à la société d'aujourd'hui

**La question des usages est revenue à de très nombreuses reprises dans les discours comme l'un des principaux enjeux d'innovation pour le monde de l'immobilier.** Sont ici décrites toutes les nouvelles tendances comme le coliving, le coworking, avec la coexistence de bâtiments à usage commerciaux et d'habitation, mais aussi de plus grandes interactions générationnelles. Le tout, dans un contexte de polarisation plus forte de la population dans les grandes villes et d'une massification des pôles d'attractivité (sur ce dernier point, le projet du Grand Paris constitue un enjeu de poids).

La nécessité absolue de repenser les immeubles, les espaces et les services qu'ils offrent en fonction des changements de modes de vie (télétravail, entrée tardive dans la vie active, éclatement de la famille nucléaire, mobilité, recherche de communauté, accroissement de la densité dans les territoires urbains...) apparaît essentielle à tous.

*« Il y a un élément fondamental, c'est la porosité entre les usages, ouvrir l'immeuble et regarder ce qu'on fait à l'intérieur, mixité d'espaces, en ayant des espaces qui s'enchevêtrent. On peut avoir du living et working, coliving et coworking et mixité, étudiants, espace public et espace privé dans l'immeuble, qu'est-ce qu'on met en commun ? Quand on fait des enquêtes auprès des étudiants, ils veulent des parties privatives plus grandes. Si vous voulez mettre votre fille qui a 20 ans dans une résidence étudiante, vous ne voulez pas qu'elle soit avec des pervers en coworking de 40 ans ! On a une dimension multiple. »*

*« La vie de l'utilisateur dans l'immeuble, un enjeu serviciel, pas de 8h à 18h, pas un immeuble de 10 000 m<sup>2</sup> isolé, sport, toit terrasse, coworking, du flex office, jeunes stagiaires qui vont passer en CDI, un brassage de population... Tous ces enjeux de formation, attraction, cela me rend très positif. »*

*« On a cinquante millions de gens qui vivent dans un contexte urbain en France. Et ce chiffre est évidemment en croissance forte, donc la création de la ville impacte de plus en plus les populations. Et donc la qualité de vie qui est proposée dans le cadre de la création de la ville est majeure dans ce contexte. »*

Pour autant, **l'appréhension de cette question des usages apparaît différente selon les acteurs :**

- certains en font leur préoccupation principale, voire leur cheval de bataille pour l'avenir, en actant comme parti pris un positionnement sur des projets dédiés ;
- d'autres (en majeure partie) l'appréhendent avec grand intérêt mais aussi avec prudence, soulignant le risque d'un effet de mode sans construction solide des modèles économiques derrière (aujourd'hui peu d'acteurs semblent avoir trouvé le modèle et la bonne manière de gagner de l'argent). Leur vision se veut pragmatique et raisonnable avec une meilleure intégration de l'expérience utilisateur dans la conception même des projets mais sans forcément de grande révolution non plus.

*« La modification des usages et le rapport à la propriété, le coliving, le coworking, on apprend en marchant, ce sont des tendances. On n'a pas le modèle économique, cela a de l'impact sur la gestion des bâtiments, le coliving, le coworking, ceux qui gagnent de l'argent, on les cherche encor. C'est une demande des entreprises, les entreprises veulent plus d'ouverture, de transparence. Le coliving, on se demande comment cela fonctionne. Vous allez en Angleterre, en Hollande, ce sont des baux pour 20-30 ans, cela évolue, c'est une deuxième grande tendance. »*

*« Le monde, tout est interconnecté, Facebook, Amazon, tout est en train de changer mais ce que je constate, c'est qu'on ne vit pas et on ne se réunit pas autour d'une Box Amazon, on se réunit dans un café pour prendre un verre avec des copains. On a une famille et on a envie d'aller voir ses enfants dans leur chambre le soir. On ne va pas faire des dormitorium où on va mettre tous les enfants. Enfin, peut-être que ça viendra ? Peut-être qu'on fera "1984" ou "Le Meilleur des mondes" ? Mais je crois que ce n'est pas ce que souhaitent les personnes : l'unité familiale, les lieux, etc. Certes, on fera du télétravail, certes on travaillera là-dessus mais on aura besoin de bureaux où se retrouver. Alors peut-être que les bureaux seront faits d'une autre façon mais on a besoin de lieux pour se retrouver, travailler, dormir. Il y a des mutations, on est en train de changer de monde mais on a toujours besoin de mètres carrés*

*de béton pour pouvoir s'asseoir, parler : on a besoin de lieux, et ces lieux, c'est notre métier de les faire et de s'adapter aux marchés. »*

**Cette fenêtre d'opportunité demande donc une démarche d'innovation qui mêle prise de risque et prudence.** Cela passe notamment par :

- l'écoute, l'identification mais aussi le tri des usages qui doivent être retenus ;
- la prise en compte des contraintes juridiques et de construction pour intégrer ces nouveaux usages et construire de nouvelles solutions ;
- la gestion du temps et le possible décalage entre l'immédiateté de l'apparition de certains usages et le temps long de la construction des immeubles.

*« Il faut fournir le cadre de cette évolution, il faut anticiper, car créer un immeuble, cela prend trois ans, les réglementations sont contraignantes car elles sont dans des cadres définis. Quand vous êtes dans une résidence avec des espaces communautaires, vous appelez ça comment ? C'est un logement, une résidence hôtelière ? On n'a pas le cadre juridique. Vous savez que les immeubles sont baptisés, ils sont commerciaux, résidentiels, quand vous avez dans le même immeuble, de l'habitation, du coworking, du commercial. »*

### 3.2.2. Les enjeux environnementaux : entre « prérequis » à maintenir et nouvelle source d'innovation

**Les questions environnementales sont elles aussi systématiquement citées comme un enjeu d'innovation pour le marché de l'immobilier,** mais avec une approche différente de celle des usages : la tendance consiste davantage à souligner les efforts déjà entrepris par l'univers immobilier sur le sujet, perçu comme devenu vertueux, ayant même dépassé ce qu'exigent les normes gouvernementales. Après avoir été plutôt contraint par les pouvoirs publics dans un premier temps, l'immobilier est donc perçu par de nombreux interlocuteurs comme étant même allé plus loin qu'eux.

*« La bonne nouvelle est que ce sujet est un acquis. Quand vous faites une opération immobilière, il faut la meilleure certification environnementale. Cela fait partie des prérequis. La question est : jusqu'où on peut aller ? Des constructions bois, immeubles recyclables, je ne vois pas le retour en arrière, et tant mieux, c'est vertueux et positif. Ces sujets sont installés, ils ne font plus débat, la question est le rythme. »*

*« On va réemployer les matériaux, on est très vertueux, on va faire une rue intérieure ouverte à la population, toit terrasse, vertueux dans les matériaux, les services aux habitants et associations locales, aller plus loin sur des pistes qu'on n'imagine pas encore maintenant, c'est du work in progress. »*

*« (Les enjeux d'avenir ?) L'écologie, le recyclage, la capacité des immeubles à se connecter entre eux pour s'échanger de l'énergie, du recyclage, de l'eau, créer des mini-îlots. L'uberisation des immeubles multi-usages. Le partage des fonctionnalités dans les immeubles. La gestion de l'air et de la pollution. La gestion des espaces verts, dehors, dedans, dessus, dessous. »*

Se pose alors la question de comment se démarquer dans cet univers où les constructions respectueuses de l'environnement sont devenues la norme. Sur cette question, il n'y a pas de réponse claire, si ce n'est la nécessité de donner du sens à ces innovations, et de ne pas innover pour innover de façon artificielle.

Sur cet enjeu en particulier, la priorité serait peut-être moins de chercher à se démarquer qu'à faire avancer le marché collectivement sans s'éparpiller dans des initiatives risquées et peu pérennes.

*« Il ne faut pas chercher à se démarquer pour se démarquer, l'originalité coûte cher, vous prenez plus de risques, je crois, qu'une force collective qui avance ensemble. On aime bien innover, mais il faut être raisonnablement innovant. »*

Quoiqu'il en soit, les nouvelles tendances dans la construction (bois, basse consommation, etc.) s'inscrivent dans cette logique : si tous cautionnent la validité de ces nouvelles tendances, dans l'ensemble, la posture courante est « sage », c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'engouement irréfléchi.

- Il s'agit certes de faire évoluer les choses pour optimiser la finalité, notamment la prise en compte de la dimension écologique dans la mesure où c'est une contrainte réelle actuellement, et donc la plupart valident leur bienfondé...
- ... mais tous soulignent aussi que cela se fait graduellement dans le temps et que cela ne doit pas être au détriment par exemple de la question de l'accessibilité/du coût/du confort/de la praticité, c'est-à-dire des critères classiques fondamentaux. Il est important de ne pas suivre la mode pour la mode.

*« On va faire un immeuble en bois et on réfléchit à comment développer ce côté-là. Peut-être que demain, on ne construira plus de mètres carrés en béton : ça a été déclaré par l'adjoint à l'urbanisme de la Ville de Paris. Très bien ! Mais ce que je veux dire, c'est que, fondamentalement, notre métier est un métier de long terme. Tout ne va pas changer... Prenons une innovation fantastique en termes de monuments qui est la pyramide du Louvre. C'est une idée formidable, mais ce qui est formidable, c'est d'avoir le plus grand musée du monde autour ! On fera des pyramides du Louvre mais c'est le Louvre qui compte ! »*

*« On essaye de faire le tri mais on est un peu dans la dictature de la tendance aujourd'hui et de l'actualité. La clé, c'est d'avoir des convictions et les convictions ne sont pas dans les moyens de répondre à une problématique mais plutôt à quelles problématiques on veut répondre et qu'est-ce qu'on veut faire. Donc le bois, typiquement, ce n'est pas un but en soi de fabriquer des immeubles en bois. Par contre de trouver des solutions pour que les immeubles soient plus vertueux, plus intelligents et plus durables, c'est ça le sujet. »*

L'enjeu environnemental est également étroitement lié à la question de la mobilité, au sens de l'accessibilité des bâtiments en termes de transports, avec parfois des conflits d'intérêts entre ces deux problématiques.

*« On a besoin de logements, il faut les rendre accessibles au plus grand nombre. Mais après, on a des convictions, à savoir qu'il vaut mieux un appartement un peu plus cher près d'un*

*transport en commun que d'aller dans la pampa faire des logements. Donc les convictions que nous avons, c'est de dire : il faut que les produits que nous faisons, en parlant des logements, soient des produits de qualité et la proximité d'un lieu de transport à la fois pour des raisons de vie des gens, d'environnement, de transport, d'absence de voitures et tout ça, c'est quelque chose d'important. »*

### 3.2.3. Une digitalisation bien enclenchée mais un sujet du big data aussi incontournable que complexe à appréhender

Si le sujet de la digitalisation est évoqué comme un « acquis » dans l'univers immobilier à travers l'introduction de solutions de domotique, **le big data apparaît comme un sujet à la fois prioritaire et incontournable, mais aussi flou et complexe à appréhender.**

Des initiatives sont lancées par les acteurs de l'immobilier, consistant à organiser la collecte de données mais aussi à réfléchir à leurs apports directs (rationalisation des usages et espaces, anticipation des pannes et dysfonctionnements...). Mais, **des freins se font jour :**

- **en termes de compétences** (peu de personnes maîtrisent réellement le sujet, non seulement au sein des structures, mais aussi parmi les acteurs extérieurs susceptibles d'apporter du conseil en la matière) ;
- **en termes de capacité des systèmes d'information à travailler ensemble ;**
- **en termes d'engagement de la part des collectivités locales**, qui évoquent beaucoup le sujet mais reviennent aussi en arrière pour des questions politiques ou de faisabilité.

*« C'est un foutoir sans nom, les systèmes informatiques ne se parlent pas, personne ne sait par quel bout le prendre. »*

*« L'intégration du digital, l'incapacité de le gérer, comment avoir dans les entreprises suffisamment de gens compétents pour traiter ces sujets, cela peut être un jour un entonnoir de compétences. Ce que j'appelle un sujet RH. »*

*« La révolution de la digitalisation, le big data, on ne sait pas comment on va... Celle qui est avancée c'est la digitalisation ; les acteurs immobiliers, les villes si elles veulent se transformer, doivent collecter des big data. La Ville de Paris était avancée sur le sujet technique, mais quand ils ont mesuré ce que cela impliquait de tout filmer, le maire n'était pas prêt de faire le choix politique du big data. Ils sont lancés dans la transformation énergétique, mais le big data a été mis de côté... »*

### 3.2.4. Un univers de l'immobilier qui doit aussi innover en matière de gouvernance et de politique RH

Parce que le secteur de l'immobilier est vu comme étant à la croisée de nombreux enjeux sociétaux, **la plupart des interviewés considèrent leur propre groupe ou entreprise comme un laboratoire**. Ainsi, amenés à réfléchir au futur et à l'innovation, **les acteurs de l'immobilier interrogés évoquent aussi une nécessaire réflexion sur eux-mêmes et sur l'évolution des attentes de leurs collaborateurs**.

Tous décrivent des nouvelles générations plus exigeantes dans leurs démarches de recherche d'emploi, avec une quête de sens dans leur entreprise et l'exercice de leur métier au quotidien au-delà de la simple performance. Les acteurs de l'immobilier sont donc amenés à faire des démarches d'introspection et de réflexion sur leur raison d'être (des dispositifs sont en cours dans plusieurs entreprises rencontrées). **L'objectif est alors déterminer des actions concrètes répondant à des ambitions sociétales comme :**

- Comment mieux intégrer l'environnement immédiat, mais aussi social et sociétal dans les projets immobiliers et les démarches d'innovation ?
- Qu'est-ce que l'éthique en matière de projet immobilier ?
- Quels engagements en matière de diversité et de féminisation ?
- Comment ouvrir et décloisonner les implantations territoriales des entreprises à l'échelle européenne ?
- Comment transformer les processus de décision pour sortir des logiques strictement descendantes ?

*« Il y a une évolution des mentalités des jeunes générations, une recherche de sens, un éloignement du monde de l'entreprise en tant que havre de tranquillité, et l'individualisme qui apparaît plus fort. Les free-lanceurs n'existaient pas il y a dix ans. D'un point de vue immobilier, l'envolée du flex office, le cowork, on essaie de s'adapter à tout ça, avoir une offre en termes de produit. »*

## 3.3. Des aspirations à changer le rapport à l'innovation et à la norme

### 3.3.1. Une aspiration à changer la manière d'innover

La question du rapport à l'innovation amène souvent nos interlocuteurs à **questionner la capacité de l'univers immobilier à innover « autrement »**.

Le secteur est en effet décrit comme ayant longtemps été frileux en matière d'innovation, puis ayant fait des avancées rapides, comme sur les questions environnementales, mais souvent avec une approche à la fois grégaire et régie par des logiques de différenciation immédiate du concurrent. Or, de manière transversale dans les discours, **émergent de nouvelles aspirations pour l'avenir :**

- **ne pas « innover pour innover »** en essayant de se démarquer de façon presque « gadget » de ses concurrents (en misant par exemple sur un nouveau concept unique de coliving...);

- **ouvrir l'approche de l'innovation en s'intéressant aux grandes innovations récentes ou aux changements structurels qu'elles ont engendrés hors du secteur de l'immobilier** (cf. l'exemple du succès de des trottinettes permis par l'innovation sur les batteries, qui change désormais le rapport à l'espace public, voire à la propriété ; l'évolution des usages du smartphone...);
- **accepter d'ouvrir les logiques en sortant de l'approche en silos pour les projets immobiliers** (en mélangeant les projets de bureaux, d'habitation, de commerce...);
- **accepter aussi que l'innovation soit plus transparente et collective** (en acceptant les logiques de partage des secrets de fabrication, et de coréflexion).

*« La notion de créativité, on peut l'exprimer sur l'objet fini, un niveau de créativité dans le montage, mais tout ce qui est novateur ne vient pas du monde de l'immobilier. Le coworking, la digitalisation du commerce, comment ce secteur génère sa propre évolution, aujourd'hui, on ne sait pas. C'est un secteur très conventionnel. La production d'immeubles de bureaux reste conventionnelle, normative, tous les mêmes plafonds carrés, les lumières, maintenant effet de mode. Les gens recréaient chez eux un espace de bureau – en anglais, SOHO (small office home office). »*

*« Les concours de Réinventer Paris ont cassé le business model. Avant, c'était très siloté, vous faisiez du bureau, du commerce, de l'hôtellerie ou du logement, c'était très rare d'avoir un Rubik's Cube avec un mélange de tout. Le deuxième impact du concours, tous les secrets de fabrication sont dévoilés au moment de l'obtention des prix. Les numéros 2 et 3 sont exposés à l'Arsenal, tout est mutualisé, on doit accepter que l'innovation amenée soit mutualisée avec la totalité de l'industrie. Quelque part, cela veut dire que collectivement, on avance. »*

*« L'innovation, dans notre métier – je vais choquer – est un critère secondaire. Le côté primaire, c'est le mètre carré de lieu, de travail, d'habitat, de commerce, qui doit être fait. Donc fondamentalement, il faut des lieux. On aura toujours besoin de lieux. Demain, La Poste peut être supprimée parce que, compte tenu des mails, on n'a plus besoin de s'envoyer des lettres. C'est une révolution complète, mais quelles que soient les évolutions technologiques, quelles que soient les inventions d'Amazon, de Facebook et de Google réunis, on ne remplacera pas le fait d'avoir besoin de lieux. »*

### 3.3.2. Un rapport à la norme qui doit trouver un délicat équilibre entre engagement et sérieux d'un côté, et capacité d'innovation de l'autre

Le rapport à la norme s'exprime différemment chez nos interlocuteurs selon qu'ils viennent de l'univers bancaire ou de la promotion et de la construction :

- **en matière bancaire, le respect de la norme apparaît comme une quasi-religion** à laquelle personne ne peut prétendre vouloir déroger ;
- **en matière de construction, le caractère contraignant de la norme est plus facilement discuté**, notamment parce que nos voisins européens semblent moins exigeants en la matière et donc plus susceptibles d'innover (notamment en Allemagne).

En filigrane, on sent une tentation française, notamment parisienne (à travers les récents concours du Grand Paris) d'assouplir quelque peu le rapport à la norme afin de faciliter l'innovation, ce qui est

apprécié. Mais le chemin est encore long et cette particularité française reste un frein, notamment quand il s'agit de travailler sur la porosité des usages (commerciaux, de bureau et d'habitation).

*« Il y a les normes propres à notre métier et j'ai fait notamment un rapport sur l'allègement des normes car, dans l'immobilier, vous avez un nombre de normes incalculable qui font que pour avoir une autorisation de construire un immeuble, il vous faut trois ans plus le temps de le construire. Bref, il va être construit presque six ans après donc évidemment, pour adapter votre entreprise, ça pose des problèmes. »*

*« Il faut quand même avoir des permis de construire. Les règles d'urbanisme qui sont contraignantes, cela freine l'imagination. Les projets comme Réinventer Paris, des architectes sont sortis de la norme, le concours l'a permis. L'immeuble à Berlin, la mairie voulait une façade qui ressemblait à l'autre... Souvent, on est contraint par un effet des normes, des usages locaux. »*

*« En tant qu'opérateur immobilier, c'est important de voir des ministres désireux de faire bouger des choses. Parfois, cela aboutit à une couche réglementaire supplémentaire, la mise en place d'un permis d'expérimenter, s'exonérer des règles du permis de construire, pouvoir échapper à certaines règles de permis de construire, avec l'accord de celui qui délivre. Les maires, ils n'ont pas signé à ma connaissance la charte d'expérimenter. »*



## Conclusion

La parole de ces grands acteurs de l'immobilier est précieuse et stimulante, parce qu'elle ouvre des perspectives d'avenir importantes.

On peut certes, parfois, se demander quelle est la réalité des engagements derrière la maîtrise de certains discours ou douter que d'autres logiques, que la seule logique économique, pèsent réellement dans les décisions prises. Pourtant, les propos recueillis frappent par leur clarté :

- **clarté du diagnostic, d'une part**, notamment sur l'accroissement des inégalités qui fragilise tout l'édifice France et nécessite des réponses à la fois adaptées et urgentes, mais aussi sur l'environnement qui impose un réel passage à l'action, ou encore sur la nécessité d'être à l'écoute des usages pour inventer les nouveaux modes de vie du futur ;
- **clarté de la « vision » pour le secteur de l'immobilier en France, d'autre part** : plus que dans d'autres secteurs, les champs d'actions possibles sont nombreux, transversaux, enthousiasmants, avec un impact direct sur nos vies... et permettent de se projeter concrètement.

L'immobilier est clairement un secteur à la croisée de nombreux enjeux. En ce sens, il offre un récit d'avenir et constitue **une forme de pierre angulaire pertinente pour penser à la ville et à la société de demain en France.**

Dans un monde instable, imprévisible et menaçant où de nombreux signaux sont au rouge, **les acteurs de l'immobilier rencontrés frappent par leur optimisme, leur volonté d'agir et leur quête de sens.** Et, parce que l'immobilier est au cœur de nos vies, de façon très concrète, les innovations et les projections qu'ils font semblent plus faciles à appréhender et rassurent sur la possibilité d'un avenir meilleur.



**Retrouver les vidéos des interviewes sur [www.i-read.io](http://www.i-read.io)**