



L'IMMEUBLE DE DEMAIN : DE L'ACTIF IMMOBILIER A L'IMMOBILIER ACTIF

**REFLEXIONS DU GROUPE RBR-T DU PLAN BATIMENT DURABLE,
TRAVAIL PILOTE PAR AXEL NEVERS**

LE GROUPE RBR-T REMERCIE L'ADEME POUR SON SOUTIEN

INTRODUCTION

L'immobilier tertiaire français traverse une crise de sens. Alors que les taux de vacance atteignent des niveaux historiques dans certains territoires, que le télétravail redéfinit durablement les besoins d'espaces de bureaux et que l'urgence climatique impose de repenser radicalement nos modèles constructifs, une question fondamentale émerge : l'immeuble de bureau tel que nous l'avons conçu depuis trente ans a-t-il encore un avenir ?

Nous connaissons tous collectivement et intuitivement la réponse à cette interrogation qui dépasse largement les ajustements conjoncturels. Elle questionne les fondements mêmes de ce qui a fait le succès de l'industrie immobilière française depuis les années 1990 : la transformation de l'immeuble en produit financier standardisé, optimisé selon des critères de rendement et de liquidité empruntés aux marchés de capitaux. Cette financiarisation de l'immobilier, qui a permis l'essor d'un secteur désormais stratégique pour l'économie française, révèle aujourd'hui ses limites structurelles.

Face aux défis urbains du XXI^e siècle – transition énergétique, adaptation climatique, cohésion sociale, optimisation des ressources rares – l'immeuble monofonctionnel, conçu comme un actif autonome générant des flux locatifs prévisibles, apparaît de plus en plus comme un anachronisme. Pire, il peut devenir un facteur de vulnérabilité urbaine, incapable de s'adapter aux chocs et de contribuer à la résilience collective.

Cette note propose un changement de paradigme : passer de l'actif immobilier à l'immobilier actif. Il s'agit de repenser l'immeuble non plus comme un objet financier déconnecté de son environnement, mais comme un actif urbain contributif, partie intégrante du métabolisme territorial, capable de produire de la valeur à la fois pour ses occupants et pour la collectivité qui l'accueille.

Cette transformation ne relève ni de l'utopie ni du greenwashing. Elle s'appuie sur des expérimentations déjà menées, des technologies disponibles et une évolution profonde des attentes des occupants comme des collectivités. Mais elle suppose de dépasser les réflexes d'optimisation financière de court terme pour réinventer les modèles économiques, les relations contractuelles et les pratiques professionnelles qui structurent aujourd'hui le secteur.

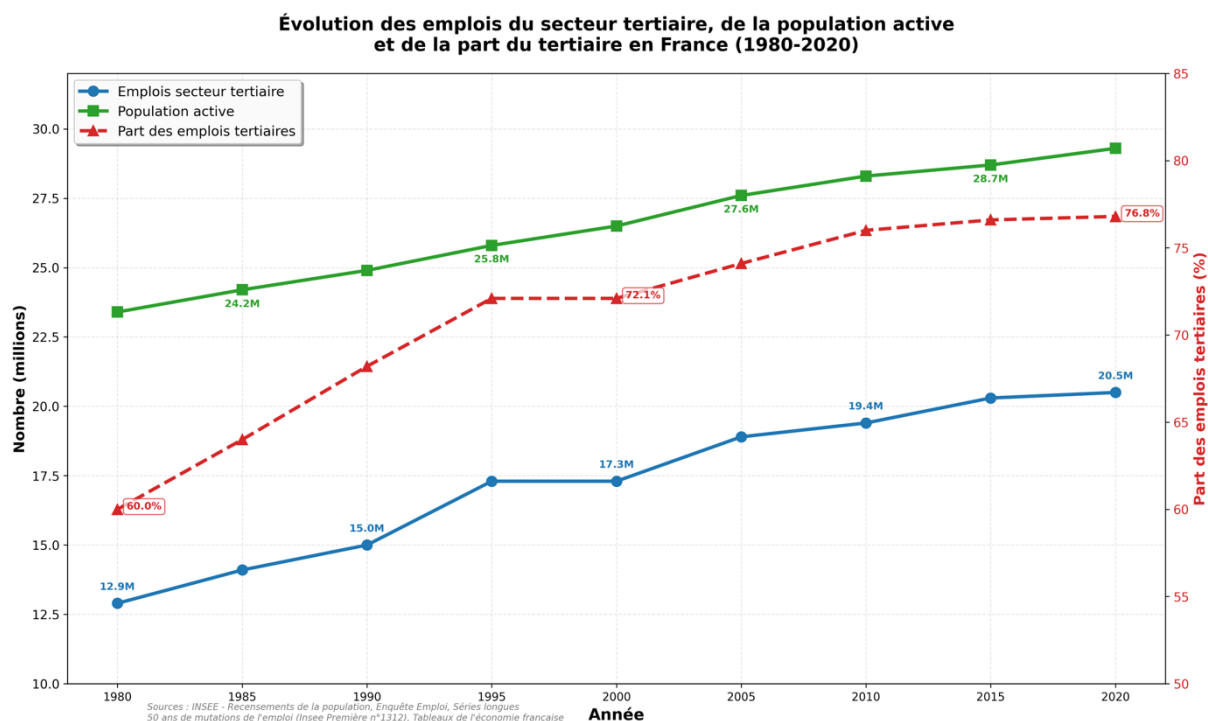
L'enjeu est considérable. Dans un contexte de raréfaction foncière imposé par l'objectif Zéro Artificialisation Nette, chaque mètre carré construit doit justifier sa contribution aux enjeux collectifs. L'immeuble de demain ne pourra plus se contenter d'abriter des activités : il devra être un maillon actif de la transition urbaine, générateur d'énergie, créateur de lien social, facilitateur d'usages partagés, espace de résilience face aux crises.

I. LE GRAND RETOURNEMENT : DE L'ACTIF FINANCIER À L'ACTIF URBAIN

A. L'héritage des années 90 : quand l'immeuble devient produit financier

Pour comprendre les mutations nécessaires de l'immobilier tertiaire, il faut d'abord mesurer l'ampleur de la révolution qui a transformé le secteur dans la dernière décennie du XXe siècle. La crise immobilière du début des années 1990, particulièrement brutale en France, a constitué un véritable laboratoire de transformation des pratiques professionnelles et des logiques d'investissement. Mais cette transformation ne s'est pas opérée dans le vide : elle a répondu à des dynamiques profondes de l'économie et de la société françaises.

Les décennies 1980 et 1990 sont en effet marquées par une croissance sans précédent des besoins en immobilier tertiaire. Deux facteurs structurels convergent : l'arrivée sur le marché du travail de la génération du baby-boom, qui élargit massivement la population active, et l'accélération de la tertiarisation de l'économie française. Le secteur des services prend progressivement le pas sur l'industrie, générant des besoins exponentiels en espaces de bureaux. Entre 1980 et 2000, le parc de bureaux en Île-de-France double, passant de 30 à plus de 50 millions de mètres carrés.



Cette production massive d'immeubles tertiaires joue par ailleurs un rôle stratégique dans les politiques d'aménagement urbain de l'époque. La rentabilité élevée des programmes de bureaux

permet aux collectivités locales de financer des opérations mixtes dans le cadre de ZAC : les revenus générés par les tranches tertiaires subventionnent de fait la construction de logements et d'équipements publics moins rentables. Cette économie croisée de l'aménagement fait du bureau un outil d'intervention urbaine à part entière.

C'est dans ce contexte de croissance forte et de besoins massifs que s'opère la financiarisation du secteur. L'effondrement des valeurs immobilières entre 1991 et 1995 crée un appel d'air pour de nouveaux acteurs, principalement anglo-saxons, porteurs d'une culture financière jusqu'alors étrangère au secteur immobilier français. Ces investisseurs – fonds de pension, compagnies d'assurance, puis fonds d'investissement spécialisés – n'arrivaient pas les mains vides. Ils apportaient avec eux un arsenal méthodologique forgé sur les marchés financiers traditionnels : discounted cash flows, ratios rendement-risque, méthodes d'actualisation, optimisation fiscale, stratégies de diversification de portefeuilles.

Cette boîte à outils financière répond alors à un besoin : mobiliser les capitaux nécessaires pour répondre à la demande croissante d'espaces tertiaires. L'immobilier, objet physique ancré dans un territoire spécifique, se transforme en sous-jacent financier, comparable aux actions ou obligations dans une logique d'allocation d'actifs. Cette transformation conceptuelle permet d'attirer des volumes d'investissement sans précédent et de financer la modernisation du parc tertiaire français, aidée par l'évolution du cadre législatif facilitant l'émergence de véhicules d'investissement dédiés.

Cette financiarisation a eu des conséquences profondes et, à bien des égards, positives sur l'organisation du marché immobilier français. Premièrement, elle a favorisé la standardisation des produits immobiliers nécessaire à leur comparabilité. Pour être intégrés dans des portefeuilles gérés selon des méthodes quantitatives, les immeubles devaient devenir mesurables, prévisibles. Cette exigence a favorisé l'émergence de typologies d'actifs clairement segmentées – bureaux, commerces, logistique, résidentiel – chacune avec ses propres référentiels de performance, ses indices de marché, ses critères d'évaluation.

Deuxièmement, cette approche a professionnalisé les métiers de la gestion immobilière. Les asset managers ont remplacé les gestionnaires d'immeubles traditionnels, apportant une culture de la performance, du reporting détaillé, de l'optimisation des flux de trésorerie. Cette évolution s'est accompagnée d'une sophistication croissante des outils de mesure : benchmarks, indices de performance, agences de notation spécialisées. La qualité technique et

environnementale des immeubles s'est améliorée sous l'effet de l'évolution du cadre réglementaire et de l'exigence accrue de transparence et de performance d'un marché en phase de structuration.

Troisièmement, elle a favorisé l'émergence de nouveaux véhicules d'investissement – SCPI, OPCI, fonds spécialisés – permettant de transformer l'immobilier en "pierre-papier", accessible aux investisseurs particuliers comme institutionnels. Cette démocratisation de l'investissement immobilier a considérablement élargi la base de financement du secteur, sécurisant son développement.

Le succès de ce modèle a été indéniable compte-tenu des objectifs alors poursuivis. En vingt ans, le marché français de l'immobilier d'entreprise a été multiplié par quatre, les méthodes de gestion se sont professionnalisées, les standards de qualité ont considérablement progressé. La France est devenue l'un des marchés immobiliers les plus liquides et les plus transparents d'Europe, attirant massivement les capitaux internationaux et finançant efficacement la modernisation de son parc tertiaire.

B. Les impasses du tout-financier : quand le court-termisme devient structurel

Trente ans après cette révolution financière, force est de constater que le modèle révèle ses limites structurelles. La financiarisation, qui a accompagné la forte croissance de la production immobilière et a permis de répondre aux besoins de son époque, a progressivement généré une dérive majeure : **la substitution d'une logique patrimoniale long terme par une logique transactionnelle court terme**, profondément incompatible avec la nature même de l'immobilier et de la fabrique urbaine.

L'immobilier est par essence un investissement de long terme. Un immeuble se conçoit pour plusieurs décennies, traverse plusieurs cycles économiques, s'inscrit dans l'histoire urbaine d'un territoire. La fabrique de la ville suppose des arbitrages sur des temporalités longues, une vision patrimoniale qui accepte des retours sur investissement différés. Or, la financiarisation a progressivement imposé des horizons temporels de plus en plus courts : les fonds d'investissement raisonnent sur des cycles de 5 à 7 ans, les marchés exigent des résultats trimestriels, les stratégies d'arbitrage privilégient la liquidité immédiate.

Ce télescopage entre temps court de la finance et temps long de l'urbain a alimenté des distorsions profondes et qui était déjà à l'œuvre.

La première impasse est celle de la **rigidité fonctionnelle**. Les développeurs d'immeubles de bureaux hyper-spécialisés conçus pour maximiser l'efficacité d'un usage unique, bien « aidés » par une évolution réglementaire qui pousse à siloter toujours plus les usages, ont de plus en plus de difficulté à imaginer et accompagner l'évolution rapide des modes de travail. L'essor du télétravail, l'hybridation des espaces de travail, la montée du co-working remettent en question la pertinence d'immeubles conçus selon les standards des années 1990. Les taux de vacance structurelle observés dans certaines zones tertiaires témoignent de cette obsolescence programmée : des immeubles techniquement performants mais fonctionnellement inadaptés, parfois après seulement quinze ans d'existence.

Cette rigidité se double d'une **déconnexion territoriale** préoccupante. En privilégiant les critères financiers standardisés, les investisseurs ont souvent négligé l'inscription urbaine des immeubles. Des zones tertiaires entières se sont développées selon la logique de la ville fonctionnelle polarisant les usages par quartiers, tournée vers l'optimisation foncière et fiscale, sans considération pour leur intégration équilibrée dans le tissu urbain existant. En ce sens la financiarisation a facilité le développement de quartiers monofonctionnels en périphérie des centres urbains, déserts le soir et le week-end, générateurs de flux de déplacements pendulaires massifs, imperméables aux dynamiques sociales et économiques locales. Ces espaces deviennent des charges pour la collectivité : coût des infrastructures de transport, dévitalisation des centres-villes, ségrégation socio-spatiale.

L'obsession de l'"expérience utilisateur", devenue le nouveau mantra de l'industrie immobilière, illustre parfaitement ce repli sur soi. À force d'appliquer une traduction réglementaire « orthodoxe », de se concentrer sur le confort et la satisfaction des seuls occupants, l'immeuble s'est coupé de son environnement. Les rez-de-chaussée commerciaux standardisés, les parvis privatisés, les services « exclusifs », les systèmes de sécurité dissuasifs créent des barrières invisibles mais réelles avec l'espace public. L'immeuble devient une enclave dans la ville plutôt qu'un élément contributeur de la vie urbaine.

Cette logique d'enclavement s'accompagne d'une **consommation de ressources** de plus en plus questionnée. Les immeubles tertiaires contemporains, malgré leurs certifications environnementales, restent conçus selon une logique de consommation plutôt que de

contribution. Ils consomment de l'énergie sans en produire, utilisent l'eau sans la recycler, génèrent des déchets sans les valoriser. Ou très peu. Dans un contexte de raréfaction des ressources et d'urgence climatique, cette approche extractive devient insoutenable, externalisant sur le futur les coûts environnementaux des gains financiers présents.

La crise sanitaire de 2020-2021 a révélé une autre fragilité : **l'absence de résilience** des immeubles face aux chocs externes. Conçus pour l'optimisation d'un fonctionnement normal, ils se révèlent inadaptés aux situations de crise. Pas d'espaces modulables pour s'adapter aux nouvelles contraintes sanitaires, pas de systèmes permettant de maintenir des activités essentielles en mode dégradé, pas de capacité à accueillir temporairement d'autres fonctions que celles initialement prévues, ce qu'ont pu réussir à faire d'autres classes d'actifs comme les centres commerciaux transformés en centres de vaccination pendant la pandémie de Covid 19.

Plus fondamentalement, la financiarisation excessive de l'immobilier a contribué à une **perte de sens** qui dépasse le seul secteur professionnel. En transformant l'immeuble en produit financier déterritorialisé, elle a rompu le lien symbolique et fonctionnel entre le bâti et la communauté urbaine. L'immeuble n'est plus perçu comme un élément du patrimoine collectif mais comme un actif spéculatif isolé, source de défiance croissante des populations locales vis-à-vis des projets immobiliers.

Cette défiance est d'autant plus problématique qu'elle survient au moment où les collectivités territoriales prennent conscience de l'urgence climatique et sociale. Les élus locaux attendent désormais des projets immobiliers qu'ils contribuent aux objectifs de transition énergétique, de cohésion sociale, d'adaptation au changement climatique. Or, les outils d'évaluation et les modèles économiques actuels ne permettent pas de valoriser ces contributions, créant un hiatus croissant entre attentes publiques et logiques privées.

Enfin, la concentration du marché entre les mains d'investisseurs financiers de plus en plus éloignés des réalités locales pose des questions démocratiques inédites. Comment accepter que des décisions ayant des impacts durables sur l'aménagement urbain soient prises selon des critères exclusivement financiers par des acteurs n'ayant aucun ancrage territorial ?

Ces impasses ne remettent pas en cause la nécessité d'une gestion financière rigoureuse de l'immobilier. Elles questionnent en revanche la pertinence d'une approche exclusivement financière qui fait abstraction des enjeux urbains, sociaux et environnementaux. L'heure est

venue de réconcilier performance économique et contribution territoriale, en réinjectant le temps long dans les logiques d'investissement immobilières, capable de répondre aux défis des prochaines décennies.

II. L'IMMEUBLE COMME INFRASTRUCTURE URBAINE

A. Réancrer l'immeuble dans son territoire

Le changement de paradigme que nous proposons impose de repenser radicalement la place de l'immeuble dans l'écosystème urbain. Là où la logique financière tendait à l'autonomiser, à le transformer en objet standardisé détachable de son contexte, l'approche de l'actif urbain le réinscrit dans les flux et les interdépendances qui constituent le métabolisme territorial.

Cette réinscription territoriale prend une urgence particulière dans le contexte français de l'objectif Zéro Artificialisation Nette. D'ici 2050, la France s'est engagée à ne plus consommer d'espaces naturels et agricoles pour ses besoins de développement urbain. Cette contrainte, loin d'être technique, bouleverse les fondements de l'urbanisme français. Elle impose de travailler collectivement sur de nouveaux arbitrages et de penser l'intensification urbaine non plus comme une densification subie mais comme une opportunité de créer de la valeur collective.

Dans ce nouveau paradigme, chaque mètre carré construit doit justifier sa contribution aux enjeux territoriaux. L'immeuble ne peut plus se contenter d'optimiser ses propres performances ; il doit démontrer sa capacité à améliorer les performances du système urbain dans son ensemble. Cette exigence transforme radicalement les critères de conception, de programmation et d'évaluation des projets immobiliers.

L'immeuble devient ainsi un nœud d'un réseau urbain complexe, connecté aux infrastructures énergétiques, aux cycles de l'eau, aux flux de déchets, aux réseaux de mobilité, aux dynamiques sociales et économiques locales. Cette approche systémique impose de dépasser la logique de l'optimisation individuelle pour penser en termes d'optimisation collective, quitte à accepter une certaine "sous-optimalité" économique au niveau de l'immeuble pour générer des gains à l'échelle territoriale.

Cette transition conceptuelle s'appuie sur une évolution profonde des attentes des occupants et des collectivités. Les entreprises, particulièrement les plus innovantes, cherchent désormais dans leurs locaux bien plus qu'une simple fonctionnalité. Elles attendent que leurs espaces de travail reflètent leurs valeurs environnementales et sociales, qu'ils contribuent à leur attractivité en tant qu'employeur, qu'ils facilitent les interactions avec l'écosystème local d'innovation et de formation.

Symétriquement, les collectivités territoriales développent une vision de plus en plus intégrée de l'aménagement urbain. Elles comprennent que la qualité urbaine ne se décrète pas par la réglementation mais se construit par l'accumulation de projets qui, individuellement, contribuent à l'amélioration collective. Cette prise de conscience se traduit par une évolution des pratiques d'instruction des permis de construire, avec une attention croissante portée aux externalités positives des projets.

Le re-territorialisation de l'immeuble suppose également de repenser sa temporalité. Là où la logique financière privilégie l'optimisation des flux de court terme, l'approche territoriale impose de raisonner en cycles longs, sur la durée de vie complète du bâtiment. Cette perspective temporelle élargie modifie profondément les arbitrages de conception : mieux vaut investir aujourd'hui dans la flexibilité et l'adaptabilité que d'optimiser pour un usage figé. Cette vision doit prioritairement pouvoir être portée par les propriétaires immobiliers publics ou privés dont le business model est déjà alignée avec une approche long terme de la valeur : assureurs, mutualistes, foncières etc.

B. Les cinq dimensions de l'actif urbain

L'immeuble contributif se déploie selon cinq dimensions complémentaires qui, ensemble, redéfinissent sa contribution à l'écosystème urbain. Ces dimensions ne constituent pas un catalogue de bonnes pratiques à cocher mais un système intégré de fonctions interdépendantes.

L'actif énergétique transforme l'immeuble de consommateur passif en producteur actif d'énergie décarbonée. Cette transformation dépasse la simple installation de panneaux photovoltaïques sur les toitures. Elle suppose de repenser l'immeuble comme un élément d'un réseau énergétique territorial, capable de produire, stocker, partager et optimiser l'énergie selon les besoins locaux. Les technologies de smart grid, de stockage par batteries, de géothermie profonde et de surface, de pilotage intelligent des consommations permettent désormais d'envisager des immeubles à énergie positive contribuant à l'autonomie énergétique de leur quartier.

Cette dimension énergétique s'accompagne d'une logique de solidarité inter-immeubles. Un immeuble tertiaire, dont les pics de consommation se situent en journée, peut mutualiser ses installations avec des immeubles résidentiels aux profils de consommation complémentaires. Cette approche de "district énergétique" démultiplie l'efficacité des investissements tout en

créant de nouvelles formes de coopération urbaine, sous réserve des effets de bords potentiels sur la consommation d'énergie déportée par l'intégration massive d'outils de pilotage basés sur l'IA.

L'actif écologique fait de l'immeuble un élément actif des écosystèmes urbains. La végétalisation ne se limite plus à l'agrément paysager mais devient un outil de régulation climatique, de gestion des eaux pluviales, de préservation de la biodiversité urbaine. Les toitures et façades végétalisées, les jardins partagés, les systèmes de phytoremédiation transforment l'immeuble en infrastructure verte productrice de services écosystémiques.

Cette dimension écologique prend une importance particulière dans le contexte du changement climatique. Les îlots de chaleur urbains, qui peuvent faire grimper les températures de plusieurs degrés par rapport aux zones rurales environnantes, constituent un enjeu majeur de santé publique. Un immeuble conçu comme actif écologique contribue à la régulation thermique urbaine, à la captation des polluants atmosphériques, à la gestion alternative des eaux pluviales et plus largement à la santé globale des occupants et des riverains.

L'actif social et relationnel ouvre l'immeuble sur son environnement humain et transforme ses espaces en lieux de rencontre et d'échange. Cette ouverture peut prendre des formes multiples : espaces de co-working ouverts aux travailleurs indépendants du quartier, salles de réunion mutualisées avec les associations locales, espaces événementiels accessibles aux initiatives culturelles, services de proximité (crèche, conciergerie, point de retrait) bénéficiant aux riverains. L'immeuble devient alors un espace d'ingénierie sociale, permettant de faciliter le développement et l'épanouissement de l'intensité relationnelle, concept chez à Sonia Lavadinho.

L'intensification des usages, promue par Eléonore Slama ou Sylvain Grisot, constitue un levier majeur de cette dimension sociale. Il s'agit de faire vivre les espaces au-delà de leur fonction première, en soirée, le week-end, pendant les périodes de moindre occupation professionnelle. Cette intensification génère de la valeur d'usage sans consommation foncière supplémentaire, tout en créant de l'animation urbaine.

L'activation des rez-de-chaussée par l'économie sociale et solidaire illustre parfaitement cette logique, poussée notamment par Plateau Urbain ou Surface+Utile. En accueillant des structures d'insertion, des fablabs, des associations, l'immeuble devient un catalyseur d'innovation sociale

tout en sécurisant ses espaces de pied d'immeuble et en apportant de la valeur d'usage au quartier.

L'actif matériel inscrit l'immeuble dans une logique d'économie circulaire, depuis la conception jusqu'à la déconstruction. L'utilisation de matériaux biosourcés, la préfabrication modulaire, la conception pour le démontage transforment l'immeuble en "banque de matériaux" dont les composants peuvent être réemployés dans d'autres projets.

Cette approche circulaire répond à la fois aux enjeux environnementaux (réduction de l'empreinte carbone, préservation des ressources) et aux enjeux économiques (optimisation des coûts de construction et de déconstruction). Elle suppose une évolution profonde des pratiques de conception, avec l'émergence de nouveaux acteurs spécialisés dans le diagnostic matériaux, la traçabilité des composants, la logistique du réemploi. C'est toute une filière qui se structure progressivement depuis plusieurs années en contrepoint de la filière traditionnelle de la production de matériaux.

L'actif de résilience prépare l'immeuble à faire face aux chocs et aux disruptions, qu'ils soient climatiques, sanitaires, économiques ou sociaux. Cette dimension suppose de concevoir des espaces modulables, capables de changer rapidement de fonction selon les besoins. Un immeuble de bureaux peut ainsi être conçu pour accueillir temporairement des fonctions d'urgence (centre de vaccination, hébergement d'urgence, centre logistique de crise) sans perdre sa vocation première.

Cette résilience passe aussi par la redondance des systèmes techniques, la capacité à fonctionner en mode dégradé, l'autonomie temporaire vis-à-vis des réseaux urbains. Dans un contexte d'intensification des événements climatiques extrêmes, l'immeuble résilient devient un refuge pour ses occupants mais aussi pour les populations riveraines.

III. LES CONDITIONS DU BASCULEMENT

A. Réinventer les outils financiers

La transformation de l'actif immobilier en actif urbain ne peut s'opérer sans une évolution profonde des outils financiers qui structurent le secteur. Les méthodes d'évaluation actuelles, centrées sur les flux locatifs directs, peinent à intégrer la valeur créée par les contributions urbaines de l'immeuble. Cette inadéquation entre outils de mesure et réalité de la valeur créée constitue le principal verrou à lever pour permettre le déploiement à grande échelle de l'immeuble contributif.

L'enjeu central réside dans la monétisation des externalités positives générées par l'immeuble actif urbain. Comment valoriser financièrement la production d'énergie renouvelable, la régulation climatique, la création de lien social, la contribution à la résilience territoriale ? Ces bénéfices, réels et mesurables, ne se traduisent pas directement en revenus locatifs supplémentaires mais génèrent de la valeur à l'échelle du territoire.

Cette réflexion s'insère dans la vision ambitieuse que porte le cadre réglementaire européen à travers notamment la taxinomie, la CSRD et notablement par controverse en cours autour de la double matérialité soutenue en Europe et âprement contestée par les acteurs anglo-saxons.

Plusieurs pistes d'évolution se dessinent. La première consiste à développer de nouveaux indicateurs extra-financiers standardisés, capables de mesurer objectivement les contributions urbaines. Les travaux menés par des organismes comme l'AFREXIM sur les grilles d'évaluation ESG de l'immobilier constituent un premier socle, mais ils doivent être enrichis d'indicateurs spécifiquement urbains : contribution énergétique nette, services écosystémiques rendus, intensité d'usage, capacité d'adaptation.

La seconde piste explore les mécanismes de compensation financière de ces externalités positives. À l'image des certificats d'économie d'énergie ou des crédits carbone, de nouveaux instruments financiers pourraient permettre aux collectivités de rémunérer les propriétaires d'immeubles contributifs. Ces mécanismes de "paiement pour services urbains rendus" créeraient un flux de revenus complémentaire justifiant les surinvestissements nécessaires.

La troisième piste concerne l'évolution des critères de financement bancaire et assurantiel. Les établissements financiers intègrent progressivement les risques climatiques dans leurs modèles d'évaluation, favorisant les actifs résilients au détriment des actifs vulnérables. Cette évolution,

encore timide, pourrait s'accélérer avec l'intégration de critères de contribution urbaine dans les grilles de scoring des prêts immobiliers.

L'évolution des attentes de rendement constitue un autre levier fondamental. La transformation en actif urbain suppose d'accepter des taux de rendement potentiellement inférieurs à court terme pour générer une valeur supérieure à long terme. Cette acceptation de la "sous-optimalité" financière temporaire nécessite une évolution culturelle profonde des investisseurs, particulièrement des fonds soumis à des contraintes de rendement trimestriel.

B. Transformer les relations d'acteurs

Le passage à l'immeuble contributif suppose de dépasser la logique contractuelle traditionnelle pour inventer de nouvelles formes de partenariat entre propriétaires, occupants et collectivités territoriales. La relation bailleur-preneur, actuellement centrée sur la fourniture d'espaces contre paiement de loyers, doit évoluer vers un partenariat dans lequel les bénéfices de la contribution urbaine sont partagés.

Cette évolution contractuelle peut prendre plusieurs formes. Les baux environnementaux, qui incluent des objectifs de performance énergétique partagés entre bailleur et preneur, préfigurent cette transformation. Ils pourraient être enrichis d'objectifs de contribution urbaine : ouverture d'espaces aux usages de quartier, participation à des événements locaux, mutualisation de services avec d'autres occupants du territoire, production d'énergie etc.

La mutualisation inter-entreprises, historiquement déjà à l'œuvre avec le RIE à l'échelle de l'immeuble, constitue un autre axe d'approfondissement en élargissant encore le périmètre de mutualisation. L'immeuble contributif favorise les synergies entre occupants mais aussi et surtout avec d'autres usagers à proximité ne profitant pas de ces services : des espaces de restauration, de salles de réunion, d'équipements sportifs, mutualisation de services (conciergerie, maintenance, sécurité) ou de postes de travail. Ces mutualisations réduisent les coûts pour chaque occupant tout en intensifiant l'usage des espaces et en ouvrant l'immeuble sur son écosystème direct.

L'évolution du métier de gestionnaire immobilier accompagne nécessairement ces transformations. Le property manager traditionnel, centré sur l'optimisation technique et financière de l'immeuble, cède progressivement la place à un "community manager immobilier"

capable d'animer un écosystème d'acteurs, de faciliter les coopérations, d'organiser les mutualisations. Cette évolution suppose de nouvelles compétences : animation de communauté, ingénierie de partenariats, mesure d'impact territorial.

Les collectivités territoriales doivent également faire évoluer leur posture. Plutôt que de subir les projets immobiliers ou de les contraindre par la réglementation, elles peuvent devenir partenaires actifs de leur développement. Cette coopération peut prendre la forme de co-investissements dans les équipements mutualisés, de garanties sur les expérimentations, de commande publique privilégiant les immeubles contributifs.

C. Adapter le cadre réglementaire

Le déploiement de l'immeuble contributif se heurte à de nombreux verrous réglementaires, hérités d'une approche segmentée de l'urbanisme et de la construction. Ces verrous, souvent légitimes dans leur logique d'origine, constituent aujourd'hui des freins à l'innovation et à l'adaptation des projets aux enjeux contemporains.

Le premier verrou concerne la mixité fonctionnelle. Les règlements d'urbanisme locaux, conçus selon la logique de la ville fonctionnelle, segmentent strictement les usages autorisés selon les zones. Cette segmentation complique la réalisation de projets mixtes combinant bureaux, commerces, services, équipements publics, voire logements. L'évolution vers des PLU plus flexibles, définissant des objectifs de performance urbaine plutôt que des affectations figées, constitue un enjeu majeur.

Le deuxième verrou touche aux normes de construction. Les réglementations techniques, conçues pour des bâtiments mono-fonctionnels, peinent à encadrer des espaces modulables susceptibles de changer d'usage. Les normes d'accessibilité, de sécurité incendie, d'isolation phonique varient selon les fonctions, compliquant la conception d'espaces réversibles. Une approche par performance globale, plutôt que par conformité réglementaire détaillée, faciliterait l'innovation constructive.

Le troisième verrou concerne la propriété et la gestion des équipements mutualisés. Qui est propriétaire d'une toiture végétalisée partagée entre plusieurs immeubles ? Comment organiser juridiquement la gestion d'un réseau énergétique de quartier ? Ces questions, apparemment

techniques, révèlent l'inadaptation du droit de la propriété immobilière aux logiques de mutualisation et de coopération.

La fiscalité immobilière constitue un quatrième verrou. Les taxes foncières, assises sur la valeur locative cadastrale, ne prennent pas en compte les contributions urbaines des immeubles. Pire, elles peuvent pénaliser les investissements dans les équipements contributifs (toitures végétalisées, systèmes énergétiques, espaces mutualisés) en augmentant la base imposable sans reconnaître la valeur créée.

L'évolution réglementaire nécessaire ne suppose pas une révolution législative mais plutôt une série d'ajustements pragmatiques. L'expérimentation, via des zones de test réglementaire ou des dérogations encadrées, peut permettre de valider de nouvelles approches avant leur généralisation. Les retours d'expérience de ces expérimentations alimenteront ensuite l'évolution progressive des textes.

Derrière cette évolution réglementaire, c'est, osons le dire, une révolution culturelle à opérer à l'échelle du régulateur et plus globalement des acteurs publics ou privés impliqués dans la conception, la gestion mais aussi l'utilisation des immeubles : les verrous ne sont uniquement réglementaires ou opérationnels, ils sont aussi dans la capacité des acteurs à évaluer et gérer les risques liés à ces fonctions contributives. Comment établir des rapports de confiance entre les parties prenantes permettant de codifier réglementairement ce qui est indispensable, de contractualiser ce qui est nécessaire tout en préservant un espace informel facilitant l'émergence de ces nouvelles fonctions ?

IV. MISE EN ŒUVRE : DU CONCEPT AU PROJET

A. La conception comme acte politique

La transformation de l'immeuble en actif urbain ne peut se limiter à l'ajout de dispositifs techniques sur des programmes immobiliers conventionnels. Elle suppose de repenser radicalement l'acte architectural et urbain, en réintroduisant dès la conception les enjeux territoriaux que la financiarisation avait progressivement évacués.

Cette révolution conceptuelle commence par la programmation. Là où l'approche financière partait d'une demande locative quantifiée pour dimensionner des espaces standardisés, l'approche territoriale part d'une analyse des besoins et des potentiels du territoire pour imaginer la contribution optimale de l'immeuble. Cette inversion de logique transforme l'architecte, l'urbaniste, le programmeur, en sociologue urbain.

La conception bioclimatique, longtemps cantonnée aux seuls enjeux énergétiques, devient un outil d'insertion territoriale. L'orientation du bâtiment, la gestion des vents dominants, l'optimisation des apports solaires, la récupération des eaux pluviales s'articulent avec les caractéristiques du site pour créer un microclimat favorable à l'ensemble du quartier. L'immeuble devient un outil de régulation climatique urbaine plutôt qu'un simple consommateur d'énergie climatisée.

La conception structurelle évolue également pour intégrer la réversibilité et l'adaptabilité. Les systèmes constructifs modulaires, les plateaux libres, les réseaux techniques accessibles et évolutifs permettent de reconfigurer les espaces selon l'évolution des besoins. Cette flexibilité structurelle, plus coûteuse à court terme, génère une valeur patrimoniale supérieure en évitant l'obsolescence programmée.

L'innovation matérielle accompagne cette évolution conceptuelle. L'utilisation de matériaux biosourcés (bois, chanvre, paille, terre crue) répond aux enjeux de décarbonation tout en créant de nouvelles filières économiques locales. La conception pour le démontage, inspirée des principes du "cradle to cradle", transforme l'immeuble en banque de matériaux réutilisables, créant une valeur résiduelle positive en fin de vie.

La dimension paysagère et d'espace public devient stratégique dans cette approche territoriale. La végétalisation ne se limite plus aux espaces résiduels mais structure le projet architectural. Les jardins partagés, les toitures productives, les façades habitées par la biodiversité

transforment l'immeuble en infrastructure écologique productive. Cette végétalisation intensive suppose de nouvelles compétences dans les équipes de conception, mêlant architectes, paysagistes, écologues, agronomes urbains.

B. Exemples d'activation concrète

La transformation conceptuelle trouve déjà ses premières traductions opérationnelles dans des projets expérimentaux qui préfigurent l'immeuble contributif de demain. Ces réalisations, encore marginales, démontrent la faisabilité technique et économique de l'approche tout en révélant les conditions de leur généralisation.

L'intensification des usages trouve ses premières applications dans des projets de bureaux ouverts sur leur quartier. Des immeubles tertiaires intègrent désormais des espaces de co-working ouverts aux travailleurs indépendants locaux, des salles de réunion accessibles aux associations, des espaces événementiels mutualisés avec les habitants. Cette ouverture génère des revenus complémentaires tout en créant de l'animation urbaine.

L'activation des rez-de-chaussée par l'économie sociale et solidaire transforme les pieds d'immeuble en catalyseurs d'innovation sociale. Des fablabs, des recycleries, des jardins partagés, des épiceries coopératives s'installent dans des espaces initialement prévus pour des commerces traditionnels. Ces activités, moins rentables au mètre carré, génèrent une valeur sociale et symbolique qui bénéficie à l'ensemble des occupants de l'immeuble.

Les réseaux énergétiques de quartier commencent à se déployer, mutualisant les productions et consommations de plusieurs immeubles. Ces smart grids locaux optimisent l'utilisation des énergies renouvelables tout en créant de nouvelles solidarités entre propriétaires. Les premiers retours d'expérience montrent des gains énergétiques et économiques significatifs par rapport aux approches individuelles.

La végétalisation productive transforme les toitures et espaces extérieurs en fermes urbaines. Ces installations, souvent gérées en partenariat avec des associations d'insertion ou des entreprises d'agriculture urbaine, produisent des légumes pour la restauration collective locale tout en créant de l'emploi et du lien social. La valeur ajoutée de ces productions compense partiellement les coûts d'aménagement et de maintenance.

Les expérimentations de modularité et de réversibilité commencent à démontrer leur pertinence face aux évolutions rapides des modes de travail. Des immeubles conçus avec des cloisons mobiles, des réseaux techniques apparents, des systèmes de chauffage et ventilation décentralisés s'adaptent rapidement aux nouvelles organisations du travail hybride. Cette adaptabilité préserve la valeur locative face aux évolutions du marché.

Ces expérimentations révèlent également les conditions de leur succès. L'accompagnement par les collectivités territoriales, via des dérogations réglementaires ou des co-financements, s'avère souvent déterminant. L'implication des futurs occupants dès la phase de conception facilite l'appropriation des nouveaux espaces. La mesure et la communication des impacts générés créent un cercle vertueux d'amélioration continue.

V. PROSPECTIVE : VERS QUELS MODÈLES ?

A. Scénarios d'évolution

L'avenir de l'immobilier tertiaire français se dessine selon plusieurs trajectoires possibles, fonction des choix politiques, économiques et technologiques des prochaines années. Trois scénarios principaux émergent de l'analyse des tendances actuelles et des signaux faibles détectés dans le secteur.

Le **scénario de continuité adaptative** projette une évolution progressive du modèle actuel sous la pression des contraintes réglementaires et des attentes croissantes des occupants. Dans cette trajectoire, l'immeuble contributif se développe par touches successives, sans remise en cause fondamentale des logiques financières dominantes. Les certifications environnementales s'enrichissent de critères sociaux et territoriaux, les baux intègrent des clauses de performance extra-financière, les investisseurs développent des fonds spécialisés dans l'immobilier à impact.

Cette évolution graduelle présente l'avantage de la continuité institutionnelle et de l'acceptabilité par les acteurs établis. Elle permet une montée en compétence progressive des professionnels et une adaptation mesurée des outils financiers. Mais elle court le risque de l'insuffisance face à l'urgence climatique et sociale, maintenant une logique d'optimisation individuelle peu compatible avec les enjeux systémiques.

Le **scénario de disruption technologique** mise sur l'émergence de technologies révolutionnaires pour transformer radicalement les modèles immobiliers. L'intelligence artificielle appliquée à la gestion énergétique, les matériaux auto-réparants, les systèmes constructifs robotisés, la réalité virtuelle généralisée modifient profondément les besoins en espaces physiques et les possibilités de mutualisation.

Dans ce scénario, l'immeuble devient une infrastructure technique hypersophistiquée, capable de s'adapter en temps réel aux besoins de ses occupants et aux contraintes de son environnement. Les coûts de construction et d'exploitation chutent drastiquement grâce à l'automatisation, libérant des marges pour financer la contribution urbaine. Mais cette trajectoire court le risque de la fracture numérique et de l'exclusion des acteurs les moins technophiles.

Le **scénario de transformation systémique** anticipe une remise en cause plus profonde des logiques de propriété et d'usage qui structurent aujourd'hui le marché immobilier. La raréfaction foncière imposée par le ZAN, l'évolution des modes de travail, la montée des préoccupations

environnementales convergent vers de nouveaux modèles économiques privilégiant l'usage sur la propriété, la coopération sur la concurrence.

Dans cette trajectoire, l'immeuble devient un bien commun géré collectivement par ses parties prenantes : occupants, riverains, collectivité territoriale. Les modèles coopératifs, les régies publiques locales, les sociétés d'économie mixte se développent pour porter des projets d'immobilier contributif. Cette évolution suppose une transformation culturelle profonde mais génère une valeur d'usage et une acceptabilité sociale supérieures.

La réalité combinera vraisemblablement des éléments de ces trois scénarios, avec des variations territoriales importantes en fonction des typologies urbaines : métropoles, villes intermédiaires, villes périphériques etc.

B. Les nouveaux écosystèmes d'acteurs

La transformation de l'immobilier vers l'actif urbain fait émerger de nouveaux métiers et reconfigure les relations entre acteurs traditionnels. Cette recomposition professionnelle accompagne et accélère l'évolution des modèles économiques et des pratiques opérationnelles.

Les **gestionnaires multiservices** émergent pour coordonner les multiples fonctions de l'immeuble contributif. Ces nouveaux acteurs, héritiers des facility managers mais aux compétences élargies, orchestrent la production énergétique, l'animation sociale, la gestion environnementale, la maintenance technique. Ils développent une vision systémique de l'immeuble et de ses interactions territoriales, devenant les interfaces privilégiées avec les écosystèmes locaux.

Les **opérateurs de mutualisation** se spécialisent dans l'organisation et la gestion des services partagés entre plusieurs immeubles ou plusieurs occupants. Ces acteurs, souvent issus de l'économie collaborative, développent des plateformes technologiques pour optimiser l'usage des espaces et des équipements mutualisés. Ils créent de la valeur en transformant les coûts fixes individuels en coûts variables collectifs.

Les **développeurs territoriaux** repensent le métier de promoteur en intégrant dès l'origine les enjeux de contribution urbaine. Ces acteurs, souvent adossés à des capitaux patients (collectivités, foncières citoyennes, investisseurs à impact), privilégient la valeur d'usage sur la

rentabilité immédiate. Ils développent une expertise spécifique dans l'ingénierie de projets complexes mêlant acteurs publics et privés.

Les **évaluateurs d'impact** émergent pour mesurer et valoriser les contributions urbaines des immeubles. Ces nouveaux professionnels, souvent issus du conseil en développement durable, développent des méthodologies d'évaluation extra-financière adaptées aux spécificités immobilières. Leurs diagnostics alimentent les décisions d'investissement et les négociations contractuelles.

Les **collectivités territoriales** évoluent d'une posture réglementaire vers un rôle d'animation et de facilitation. Elles développent des compétences d'ingénierie de projets, de médiation entre acteurs, d'évaluation d'impact territorial. Certaines créent des structures dédiées (société publique locale, régie) pour porter directement des projets d'immobilier contributif.

Cette recomposition professionnelle s'accompagne de l'émergence de nouveaux lieux de formation et de recherche. Les écoles d'architecture intègrent l'urbanisme et la sociologie urbaine, les formations commerciales immobilières s'enrichissent de modules sur l'économie sociale et solidaire, les cursus techniques incorporent les enjeux de circularité et de résilience.

L'évolution des réseaux professionnels accompagne ces transformations. De nouveaux cercles se constituent autour de l'immobilier contributif, mêlant promoteurs innovants, investisseurs à impact, architectes engagés, élus locaux, entrepreneurs sociaux. Ces réseaux, souvent informels, favorisent l'échange d'expériences et l'émergence de standards partagés.

CONCLUSION

Trente ans après la révolution financière qui a transformé l'immobilier français, une nouvelle révolution se dessine. Elle ne viendra pas de l'extérieur mais de l'intérieur même du secteur, porté par des acteurs qui comprennent que l'excellence technique et la performance financière ne suffisent plus à légitimer leur activité dans la société contemporaine.

Cette transformation ne relève ni de l'idéalisme ni du marketing. Elle répond à des contraintes objectives – raréfaction foncière, urgence climatique, évolution des modes de travail – qui rendent obsolètes les modèles dominants. L'immeuble de demain sera contributif par nécessité plus que par conviction.

De la sur-optimisation à la robustesse : un changement de paradigme

Cette évolution s'inscrit dans un basculement plus large que décrit parfaitement le biologiste Olivier Hamant dans ses travaux sur la robustesse. Selon ses analyses, notre civilisation a développé une obsession de la performance qui, si elle a permis des gains spectaculaires dans un monde stable et riche en ressources, devient contre-productive face à l'instabilité croissante du XXI^e siècle.

La performance, définie comme la somme de l'efficacité (atteindre son objectif) et de l'efficience (avec le moins de moyens possible), conduit à une forme de canalisation, d'enfermement dans une voie étroite. Cette logique de sur-optimisation, appliquée à l'immobilier, a donné des bâtiments hyperperformants individuellement mais fragiles collectivement : spécialisés à l'extrême, dépendants de systèmes techniques sophistiqués, incapables de s'adapter aux fluctuations.

La robustesse, au contraire, maintient le système stable malgré les fluctuations, à court comme à long terme. Elle privilégie les marges de manœuvre, la redondance, la diversité des options. Comme l'observe Hamant, "les êtres vivants sont robustes justement parce qu'ils ne sont pas performants".

L'immeuble robuste contre l'immeuble performant

Cette opposition entre performance et robustesse éclaire parfaitement les enjeux de l'immobilier tertiaire contemporain. L'immeuble sur-optimisé des années 1990-2020 – monofonctionnel,

technologique, autocentré – correspond parfaitement à cette logique de performance : il maximise les flux locatifs avec un minimum de surfaces "improductives", optimise chaque mètre carré selon sa fonction, standardise les espaces pour réduire les coûts de gestion.

Cette sur-optimisation révèle aujourd'hui ses limites : rigidité face aux évolutions des modes de travail, vulnérabilité aux crises (sanitaires, énergétiques, climatiques), déconnection territoriale, fragilité systémique. L'immeuble performant devient un facteur de risque plutôt qu'un facteur de stabilité.

L'immeuble robuste que nous appelons de nos vœux intègre au contraire l'imprévisibilité comme donnée de conception. Il privilégie l'adaptabilité sur l'optimisation, la modularité sur la spécialisation, l'ouverture sur l'autarcie. Cette "contre-performance" apparente – espaces sous-utilisés, redondances techniques, fonctions non-lucratives – génère en réalité une valeur supérieure à long terme en préservant les capacités d'évolution et d'adaptation. La plasticité haussmannienne, qui a permis à ces immeubles de traverser le temps et les usages, pourrait être une première source d'inspiration à revisiter pour inspirer l'immeuble robuste de demain dans certains espaces urbains.

Accepter la sous-optimalité pour gagner en résilience

Cette transition suppose d'accepter une certaine "sous-optimalité" financière immédiate pour générer une robustesse territoriale durable. De même que la photosynthèse "gaspille" l'énergie pour assurer la continuité du vivant, l'immeuble contributif "gaspille" une partie de sa rentabilité potentielle pour créer de la valeur collective.

Cette acceptation de la sous-optimalité constitue un défi culturel majeur pour un secteur formaté par trente ans de culte de la performance financière. Elle suppose de réintroduire le temps long dans les critères de décision, de valoriser la robustesse sur l'efficacité, de privilégier la diversité des usages sur la spécialisation fonctionnelle.

Mais comme le souligne Olivier Hamant, ce changement de paradigme répond à une évolution objective du monde : "dans un monde turbulent, les solutions performantes sont fragiles". Les immeubles sur-optimisés d'aujourd'hui risquent de devenir les friches de demain, faute d'avoir intégré l'adaptabilité dans leur conception.

Vers l'immeuble qui chante

Le passage de l'actif immobilier à l'immobilier actif suppose de dépasser les réflexes d'optimisation individuelle pour penser en termes de performance collective. Cette évolution culturelle, exigeante, ouvre des perspectives économiques nouvelles pour les acteurs capables de l'anticiper. L'immeuble contributif ne sera pas moins rentable que l'immeuble traditionnel ; il sera rentable autrement, sur d'autres temporalités, selon d'autres critères.

Les expérimentations menées aujourd'hui préfigurent les standards de demain. Dans dix ans, l'immeuble qui ne produit pas d'énergie, ne crée pas de lien social, ne contribue pas à la résilience territoriale apparaîtra aussi désuet que nous apparaît aujourd'hui l'immeuble de bureaux des années 1970, tout en béton et climatisation.

Cette transformation suppose un accompagnement des pouvoirs publics, une évolution des outils financiers, une adaptation des cadres réglementaires. Mais elle repose d'abord sur la capacité des professionnels à réinventer leurs pratiques, à élargir leurs compétences, à repenser leur responsabilité sociale.

L'immeuble de demain ne sera plus seulement un contenant d'activités mais un acteur de la vie urbaine. Il parlera à la ville, pour reprendre la métaphore de Paul Valéry, et parfois même il chantera. Cette transformation du muet au mélodique, de la performance à la robustesse, constitue l'enjeu central de l'immobilier français des prochaines décennies. Elle seule permettra de réconcilier l'industrie immobilière avec les défis urbains du XXI^e siècle et de retrouver sa légitimité sociale dans un monde en transition.

L'auteur remercie particulièrement Paul Citron, Eléonore Slama, Xavier Lépine, Roland Cubin, Christian de Kerangal, Alexandre Born, auditionnés dans le cadre des travaux du groupe RBR-T.