

# Sommaire

---

Introduction ..... p.5

## **PARTIE 1 : HISTOIRE, ENJEUX ET DYNAMIQUES DE L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE TERTIAIRE**

<b>I)</b>	<b>Une lecture dans le temps</b> .....	p.12
	1) La naissance du marché des bureaux en France .....	p.13
	2) Évolution périodique et typologie géographique .....	p.13
	3) La crise des bureaux du début des années 1990 .....	p.15
	4) Les dynamiques actuelles du marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire .....	p.15
<b>II)</b>	<b>Les acteurs de l'immobilier d'entreprise tertiaire</b> .....	p.18
	1) La production .....	p.19
	2) Le financement .....	p.21
	3) Le rôle des collectivités publiques .....	p.22
	4) Un panel d'acteurs gravitant autour du couple production-financement .....	p.23
<b>III)</b>	<b>Les différentes dimensions de l'immeuble tertiaire</b> .....	p.26
	1) La dimension architecturale et paysagère .....	p.26
	2) La dimension artistique et culturelle .....	p.30
	3) La dimension urbanistique et structurelle .....	p.31
	4) La dimension financière et spéculative .....	p.33
	5) La dimension outil de production .....	p.34
<b>IV)</b>	<b>Deux exemples de marchés d'immobilier d'entreprise tertiaire hors-normes en France</b> .....	p.36
	1) La Défense : un moteur d'attractivité internationale pour la France .....	p.36
	2) Lyon : une des villes européennes les plus attractives pour son dynamisme économique .....	p.38

## **PARTIE 2 : L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE TERTIAIRE À TOURS, QUELS LIENS AVEC L'IMAGE DE LA VILLE**

<b>I)</b>	<b>Regards sur Tours, une métropole régionale en devenir</b> .....	p.42
	1) Situation géographique .....	p.43
	2) Tourisme et image de ville .....	p.44
	3) Dynamiques économiques .....	p.44
<b>II)</b>	<b>Le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau : entre rationalisation, tertiarisation et crise financière</b> .....	p.46
	1) 2000-2003 : rationalisation du marché .....	p.46
	2) 2004-2008 : tertiarisation .....	p.47
	3) 2009 à aujourd'hui : l'influence de la crise .....	p.48
<b>III)</b>	<b>Les dernières tendances du marché de l'immobilier tertiaire tourangeau</b> .....	p.49
	1) Dynamiques et chiffres clés .....	p.49
	2) Les grands projets .....	p.52
	3) L'immobilier d'entreprise tertiaire au cœur d'une stratégie d'envergure régionale .....	p.55
<b>IV)</b>	<b>L'immobilier d'entreprise tertiaire au cœur d'une stratégie associant dynamisme économique et marketing territorial</b> .....	p.58
	1) Image de ville et marketing territorial .....	p.58
	2) L'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau dans le discours des acteurs ..	p.561
	3) L'immobilier d'entreprise tertiaire et les citoyens : enquête .....	p.61
	Conclusion .....	p.70
	Corpus de définitions .....	p.72
	Liste des figures, tableaux et annexes .....	p.74
	Bibliographie .....	p.76
	Annexes .....	p.78

# Introduction

---

*« L'immobilier de bureaux est sans doute l'élément le plus visible et le plus manifeste de la transformation économique des métropoles occidentales<sup>1</sup> »*

Pour la sociologue et économiste Saskia Sassen, l'immobilier de bureau est un indicateur des plus sûrs pour juger de l'intégration des espaces urbains dans le modèle urbain globalisé, fruit de la mondialisation et du processus de globalisation de l'économie. L'immobilier d'entreprise en général est le grand témoin de ce processus.

L'évocation de l'immobilier d'entreprise renvoie à un imaginaire constitué de gratte-ciels, de buildings regroupés dans des quartiers d'affaires ou Central Business Districts outre-Atlantique. En France il s'agit par exemple de La Défense, premier quartier d'affaires européen par l'étendue de son parc de bureaux, mais également du quartier Part-Dieu à Lyon ou encore d'Euroméditerranée à Marseille. Si ces quartiers sont les figures de proue d'un immobilier d'entreprise spectaculaire, parfois dérangeant, elles ne sont que les parties émergées d'un immense iceberg composé de millions de mètres carrés de surfaces industrielles, d'entrepôts, de surfaces de vente et de bureaux occupant tout type de bâtiments et d'espaces.

Définir l'immobilier d'entreprise avant de poursuivre toute réflexion sur le sujet apparaît primordial. L'immobilier définit toute activité commerciale ou privée ayant trait aux biens immobiliers. Ce terme désigne les activités de gestion et de transaction s'opérant sur ces biens mais également des activités connexes telles que la construction, la promotion, le conseil, l'urbanisme ou l'architecture<sup>2</sup>. L'immobilier d'entreprise plus particulièrement regroupe l'ensemble des locaux destinés à accueillir des activités économiques. Les professionnels de l'immobilier font généralement une distinction entre quatre catégories de biens immobiliers répartis selon l'usage qui est fait des locaux :

- L'immobilier de bureaux

---

<sup>1</sup> CROUZET, Eric, 2003, *L'immobilier de bureaux dans l'espace urbain : évolution des approches théoriques*, Geocarrefour Vol. 78, p.269

<sup>2</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Immobilier>

- Des surfaces de vente au détail ou surfaces de commerce : destinés à l'exercice d'une activité de commerce de détail ou de gros et de prestations de services à caractère commercial ou artisanal<sup>3</sup>
- Des surfaces industrielles de fabrication, production et de transformation
- Des locaux de stockage définis comme « l'ensemble des locaux ou aires couvertes destinés à l'entreposage de produits, de marchandises ou de biens et qui ne sont pas intégrés topographiquement à un établissement de production »<sup>4</sup>.

Notre étude se focalise sur l'immobilier d'entreprise tertiaire. Le secteur tertiaire recouvre un vaste champ d'activité qui va du commerce à l'administration, en passant par le transport, les activités financières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale. Le périmètre du secteur tertiaire est ainsi défini « par complémentarité avec les activités agricoles et industrielles (secteurs primaires et secondaires) »<sup>5</sup>. De ce fait, nous nous focaliserons sur la dimension « immobilier de bureaux » de l'immobilier d'entreprise.

L'immobilier de bureaux se définit comme l'ensemble des locaux au sein desquels s'exercent des activités de direction, de gestion, de secrétariat, de conseil, d'étude ou d'ingénierie, dépourvus d'équipements destinés à la production, à la manipulation ou à la vente sur place de biens matériels. Sont également rattachés à cette catégorie les laboratoires, les cabinets des professions libérales, les locaux que l'Etat, les collectivités locales, les organismes et les établissements publics utilisent pour l'exercice de leurs missions administratives.

Longtemps la recherche urbaine s'est attachée à étudier l'immobilier de bureau en tant « qu'antenne relais de la transnationalisation de l'économie métropolitaine » [CROUZET, 2003], confinant l'étude de la localisation des activités de bureau dans l'espace urbain à une approche strictement fonctionnelle.

Dans les années 1980, les nouvelles implantations en termes d'immobilier tertiaire « privilégient les plus grandes métropoles »<sup>6</sup> du fait de la concentration de la demande mais également grâce à la

---

<sup>3</sup> Le Code Général des Impôts précise que les réserves attenantes, couvertes ou non, de même que les emplacements contigus affectés en permanence à la vente font partie intégrante du local commercial principal (Article 231)

<sup>4</sup> L'Immobilier d'Entreprise dans le Grand Paris, [www.paris.notaires.fr](http://www.paris.notaires.fr)

<sup>5</sup> INSEE

<sup>6</sup> GENEAU DE LAMARLIERE Isabelle, STASZAK Jean-François, 2000, *Principes de géographie économique*, Collection Grand Amphi Géographie, Bréal, Rosny, p.397

circulation rapide et fréquente des informations sur ces territoires. Ce constat rejoint la théorie de l'approche modélisée de Polèse et Coffey<sup>7</sup> selon laquelle la localisation des activités de bureau (et donc de l'immobilier de bureau) est étroitement liée à l'information. C'est ce besoin d'information qui guiderait les entreprises à localiser leurs activités tertiaires là où les flux de transport de l'information sont les plus rapides et importants à savoir dans les centres-villes des métropoles. Ce modèle a aujourd'hui quelque peu évolué et de nombreuses activités tertiaires se sont développées en périphérie urbaine. Un phénomène de déconcentration a été observé à l'échelle de l'agglomération, permis par l'amélioration généralisée de la diffusion et du transport des informations. Dans le détail, « les facteurs de localisation varient selon les services et déterminent divers types de sites périphériques » [GÉNEAU DE LAMARLIÈRE, STASZAK, 2000]. Les pôles d'activités de bureaux par exemple s'implantent dans des espaces bénéficiant d'une bonne accessibilité aux réseaux de transports et de liaisons rapides avec les centres-villes, d'autres recherchent des lieux où les prix fonciers sont les plus avantageux. Bien souvent ces implantations multiples en périphérie donnent naissance à de nouvelles centralités qui ne vont pas sans évoquer les « edge cities »<sup>8</sup> américaines chères à J. Garreau qu'il définit comme « un espace urbanisé périphérique qui concentre des entreprises, des services, des centres commerciaux et de loisirs » [GARREAU, 1991].

Du fait de la « tertiarisation de l'économie » [GÉNEAU DE LAMARLIÈRE, STASZAK, 2000], l'immobilier d'entreprise tertiaire tend à s'ancrer comme une composante inévitable du paysage des villes françaises. Si les gratte-ciels sont l'apanage des métropoles les plus importantes, les immeubles de bureaux « fleurissent » partout, allant du préfabriqué au local moderne à l'architecture soignée et serti de labels, jusqu'au bâtiment unique et d'envergure signé par un architecte de renom à l'image de ce que sera le futur « Galion » à Tours. Le choix et l'aménagement des sites d'implantations est beaucoup plus réfléchi que par le passé, il ne s'agit plus seulement pour les collectivités de réserver des terrains en périphérie urbaine par exemple mais de créer ou d'aider au développement d'espaces suffisamment performants pour attirer les entreprises sources de richesses et d'emplois pour des territoires de plus en plus souvent mis en concurrence. Régie par les politiques publiques et par un ensemble de planifications, cette dynamique au service des entreprises est appuyée par une politique de marketing de plus en plus fréquemment pratiquée par les villes. Il s'agit ici d'intégrer à cette réflexion la notion de marketing territorial qui revient à considérer « les sites d'implantation,

---

<sup>7</sup> POLESE Mario, COFFEY William, 1984, *La localisation des activités de bureau et des services aux entreprises : un cadre d'analyse*, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°5, p.718-730

<sup>8</sup> GARREAU, Joel, 1991, *Edge City : Life on the New Frontier*, Anchor Books, New York

les évènements et/ou les projets des territoires qu'il s'agit de rendre attractif vis-à-vis d'une demande, représentée quant à elle par les publics que l'on souhaite cibler : des résidents, des touristes, des entreprises, des investisseurs ou encore des organismes publics. »<sup>9</sup>

L'immobilier est la base immeuble de la ville. Est qualifié d'immobilier un bien ou un objet qui ne peut être déplacé : la racine latine « im-mobilis » est la négation de l'adjectif latin « mobilis » signifiant « qui peut être mu ou remué »<sup>10</sup>. En ce sens, il constitue le paysage quotidien des citadins, il est l'indicateur de l'urbanité<sup>11</sup> et véhicule une image. De nombreuses villes se sont vues attribuer des surnoms liés à leur immobilier ou à leur architecture, ainsi Toulouse est « la ville rose » en raison de la couleur du matériau de construction traditionnel local, Clermont-Ferrand serait une « ville noire » du fait de l'utilisation de la pierre noire volcanique pour nombre de ses constructions ou encore Mulhouse surnommée « la ville aux cents cheminées » en raison des anciennes cheminées d'usines en brique que l'on pouvait voir dans toute la ville. Qu'elle soit positive ou négative, l'immobilier donne irrémédiablement une image à la ville. Fondamentalement, un bâtiment ne peut provoquer l'indifférence que par l'habitude, qu'elle que soit sa fonction. Si l'immobilier caractérise sa ville « d'accueil », il est évidemment reproductible. Cependant, toute une série de facteurs entrent en ligne de compte afin de différencier les territoires : la disposition, l'agencement, l'architecture, les couleurs ou encore la taille pour ne citer qu'eux.

Les villes françaises se sont vues dotées de responsabilités nouvelles par la décentralisation (compétences en matière d'aménagement urbain notamment) et ont vu leur mise en concurrence accentuée par le changement d'échelle dans les systèmes d'échanges économiques à l'heure de la mondialisation. À une époque où la médiatisation s'intensifie, elles se préoccupent de renvoyer une image valorisante et une identité qui leur est propre, or l'immobilier d'entreprise est un moyen de l'affirmer. À cela il s'agit d'ajouter « le rôle croissant des marchés financiers dans le fonctionnement économique, politique et social des territoires »<sup>12</sup> qui implique de nouvelles ressources, de nouveaux jeux de pouvoir et de décision mais aussi de nouvelles tensions qui se répercutent au cœur de l'espace urbain.

À l'annonce du sujet, la délimitation spatiale était à déterminer, avec une orientation sensible vers des métropoles aux stratégies élaborées en matière d'immobilier d'entreprise à l'image

---

<sup>9</sup> MEYRONIN, Benoit, 2009, *Le marketing territorial*, Vuibert, Paris, p. 5

<sup>10</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Immobilier>

<sup>11</sup> Voir corpus de définitions

<sup>12</sup> LOUBIERE, Antoine, 2012, in *La ville financiarisée*, Revue Urbanisme n°384, mai/juin 2012

du Grand Lyon ou en cours de redéfinition comme Montpellier. L'avancement dans l'état de l'art nous a vite confirmé le fait que les cas de Paris et Lyon étaient des marchés hors-normes au regard du reste du marché de l'immobilier d'entreprise français. De ce fait, nous traiterons ces cas en exemples mais nous avons choisi d'axer nos recherches et notre travail sur la ville de Tours, ville française du centre-ouest de la France, préfecture d'Indre-et-Loire et plus grande commune de la région Centre (134 817 habitants intra-muros en 2010<sup>13</sup>, au centre d'une unité urbaine de plus de 300 000 habitants). Notre choix a été motivé par le fait que la ville de Tours s'est engagée ces dernières années dans un projet de ville sur dix à quinze ans afin de devenir une métropole régionale incontournable. Plusieurs projets directement liés à la thématique de l'immobilier d'entreprise tertiaire vont dans ce sens : la poursuite du développement tertiaire du quartier des 2 Lions avec notamment la construction des Lions d'Azur, un ensemble de trois immeubles de bureaux neufs pour une superficie de plus de 11000m<sup>2</sup>, et la construction du « Galion », ensemble architectural d'envergure pensé par l'architecte Jacques Ferrier comprenant un immeuble de bureaux de 9600m<sup>2</sup> ; la construction de l'ensemble de bureaux « Central Station » en cœur de ville et accolé à la gare TGV ou encore le développement du centre d'affaire à Tours Nord à deux pas de l'aéroport. Tout projet tâche de répondre à des questions et prépare l'avenir, tout en nécessitant une appropriation de la part des usagers de la ville. Mais qu'en est-il de l'immobilier d'entreprise tertiaire ? Le moins que l'on puisse dire est qu'il s'agit d'une problématique très peu abordée dans le discours politique, dans les médias, mais également peu accessible au « grand public » car très technique. Malgré cela, il impacte l'aspect de la ville, son architecture, son ambiance, son dynamisme et ce de plus en plus à l'heure de la « financiarisation de la ville »<sup>14</sup>, il fait partie intégrante des nouveaux enjeux « de la transformation des villes contemporaines »<sup>15</sup>. Comme l'écrivait Jacques Malézieux dès la fin des années 1990, « les nouveaux aménagements ne sont pas seulement générateurs d'activités mais aussi vecteurs de la modernité. C'est sur les anciens espaces de l'industrie et presque exclusivement par le biais de l'immobilier d'entreprise, que s'impose et se surtout se diffuse une nouvelle architecture et une nouvelle décoration, dans certains cas une nouvelle urbanité »<sup>16</sup>.

Ainsi, nous avons émit l'hypothèse que l'immobilier d'entreprise tertiaire pouvait avoir, de part une impulsion à l'échelon politique, un impact sur l'image de la ville définie d'un point de vue

---

<sup>13</sup> INSEE

<sup>14</sup> *La ville financiarisée*, Revue Urbanisme n°384, mai/juin 2012

<sup>15</sup> THEURILLAT, Thierry, 2011, *La ville négociée : entre financiarisation et durabilité*, Revue Géographie Economie Société, Vol. 13, p. 225

<sup>16</sup> MALEZIEUX, Jacques, 1999, *Industrie et aménagement*, L'Harmattan, Paris

marketing comme « l'ensemble des perceptions qu'un individu entretient à propos d'un objet »<sup>17</sup>, ici à propos de la ville. Selon Noisette et Vallérugo l'image d'une ville « associe la perception de cette ville à la relation que l'on a avec elle »<sup>18</sup>, ainsi parler d'image c'est évoquer une identité, c'est évoquer ce qui différencie la ville en question des autres. Nous nous sommes donc demandé quel était la place de l'immobilier d'entreprise tertiaire dans les politiques publiques de la ville, quels étaient ses enjeux à travers le prisme de l'image de la ville. Somme toute, **l'immobilier d'entreprise tertiaire est-il un simple marqueur de l'activité économique d'une ville ou un outil d'image urbaine à part entière ?**

Étant donné le peu d'ouvrages traitant de l'immobilier d'entreprise tertiaire et de l'image de la ville et le peu de données concernant les relations entre la ville de Tours et l'immobilier d'entreprise, notre travail d'enquête a été d'une importance primordiale pour recueillir les données brutes qui sont la base de ce travail. Nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs auprès des acteurs institutionnels et professionnels directement liés à cette problématique, ainsi que des questionnaires destinés aux usagers de la ville. La pertinence de ce type d'enquête au regard de la problématique nous apparaît majeure en ce sens où elle nous a permis de constater directement l'influence de ce type d'immobilier sur le regard porté par la population sur la ville, mais également en certains points ses conséquences sur l'aménagement de la ville et ses politiques.

---

<sup>17</sup> KOTLER, Philip, 2009, Marketing management, 13<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, USA

<sup>18</sup> NOISETTE Patrice, VALLERUGO Franck, 1996, Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique, Les Editions d'Organisation, Paris, p. 224

## **PARTIE 1**

# **HISTOIRE, ENJEUX ET DYNAMIQUES DE L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE TERTIAIRE**

Un détour historique par la constitution de ce « parterre de végétation urbaine »<sup>19</sup> cher à Lévi-Strauss, résultat de plusieurs variables (politique des zones d'aménagement concerté, urbanisation, constructions neuves...), guide la large perspective des grands enjeux de l'immobilier d'entreprise tertiaire ouvrant cette partie. Avant de focaliser notre regard sur la situation actuelle, il s'agit de se retourner en effet sur les priorités qui ont animé la question de l'immobilier tertiaire ainsi que sa production depuis 1970 dans le contexte français.

## **I) Une lecture dans le temps**

Le développement de la promotion de l'immobilier de bureaux en France date des années 1960<sup>20</sup>, années correspondant au développement de la bureautique<sup>21</sup>. Depuis son lancement et sa banalisation, ce type d'immobilier est en constante évolution. Les premiers bureaux localisés dans la plupart des centres-villes français sont le fruit de la reconversion d'un parc important d'immeubles anciens construits avant la première guerre mondiale, de style haussmannien et destinés initialement à l'habitation. En 1970, avant le lancement massif d'opérations nouvelles de bureaux, « on estimait que près de la moitié des bureaux étaient localisés dans ces immeubles d'habitation de style haussmannien » [NAPPI-CHOULET, 2013]. Depuis, plusieurs générations d'immeubles de bureaux se sont succédées.

Si l'immobilier de bureaux maille aujourd'hui le territoire, il est important de souligner que le marché de l'immobilier de bureaux français est resté « confiné à la région parisienne jusqu'à la fin des années 1960 »<sup>22</sup>, une période où l'État jouait un rôle déterminant dans les grands projets urbains à l'image de La Défense (projet lancé en 1958), aujourd'hui premier pôle tertiaire d'Europe. L'émergence des marchés de province coïncide avec le développement de la politique d'aménagement du territoire (DATAR, métropoles d'équilibre et décentralisation).

---

<sup>19</sup> LEVI-STRAUSS, Claude, 1955, *Tristes Tropiques*, Pocket, Paris

<sup>20</sup> NAPPI-CHOULET, Ingrid, 2013, *L'immobilier d'entreprise – Analyse économique des marchés*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris

<sup>21</sup> Voir corpus de définitions

<sup>22</sup> BONNET, Jacques, 2003, *L'évolution du marché des bureaux en France et à l'étranger*, Géocarrefour, vol. 78, p.281-294

## 1) La naissance du marché des bureaux en France

Le début des années 1970 marque la nouvelle prédominance d'une économie de services après l'apogée du mode de production industriel. De ce fait, le développement des constructions de bureaux répond à un facteur simple identifié tel que la croissance du nombre d'emplois dont l'activité est destinée à être dans des bureaux. De plus, un mouvement de dissociation spatiale des activités de fabrication et de services s'est mis en place, entraînant une division des activités et des spécialités, donc un accroissement des emplois de bureaux. Ce phénomène de forte demande a entraîné une hausse considérable de la surface du parc de bureaux français, notamment dans les grandes métropoles et en particulier la région parisienne et ce en un laps de temps très court. Dans une moindre mesure, l'évolution des normes de surface a également joué sur la croissance des constructions de bureaux malgré qu'elles soient fluctuantes. Ainsi, les normes de surface ont connu « une forte élévation entre 1970 et 1990, suivie d'une réduction ». Aujourd'hui ces dernières sont définies aux articles R4214-22, R4222-5 et R4222-6 du Code du Travail. En 2013, la norme NF X 35-102<sup>23</sup> recommande de façon précise les dimensions des espaces de travail en bureau et un espace minimum de :

- 10m<sup>2</sup> pour une personne seule
- 11m<sup>2</sup> par personne dans un bureau collectif (soit 22m<sup>2</sup> par personne, etc.)
- 15m<sup>2</sup> par personne dans un espace collectif bruyant

## 2) Évolution périodique et typologie géographique

Pour reprendre les propos de Jacques Bonnet [2003], jusqu'en 1965-1970 la construction de bureaux neufs restait confinée à la région parisienne. L'essentiel des transactions concernait des transformations de logements en bureaux dans les immeubles anciens des centres traditionnels des villes. Cette localisation en centre-ville a été théorisée dès 1921 par l'américain Haig, démontrant que « l'intrant exclusif des activités de bureau, à savoir l'information, trouve une réduction maximale des coûts productifs dans une localisation en centre-ville (qui réduit les distances) » [CROUZET, 2003]. Ce dernier s'inscrit dans le prolongement de la théorie des places centrales de Christaller<sup>24</sup>.

La création de la DATAR en 1963 et la mise en place de la politique des métropoles d'équilibre a marqué la naissance d'une nouvelle géographie des bureaux. Les orientations des

---

<sup>23</sup> <http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F24505.xhtml>

<sup>24</sup> CHRISTALLER, Walter, 1933, *Die zentralen Orte in Süddeutschland*

investissements préférentiels définies dans les schémas directeurs des grandes agglomérations laissent la part belle à l'immobilier d'entreprise tertiaire. Le centre directionnel de la Part Dieu à Lyon, le quartier Meriadeck à Bordeaux et surtout le quartier de La Défense en sont les témoins privilégiés. Ces mêmes modèles, à une échelle réduite, ont été repris quelques années plus tard dans la plupart des métropoles régionales, permettant la mise en place et le succès de centres directionnels locaux. En 1967, un régime d'aide à la localisation en province de certaines activités tertiaires est mis en place dans les métropoles d'équilibre et dans les chefs-lieux de région situés hors du Bassin Parisien. Améliorée en 1972, cette aide, qui a par ailleurs déjà augmenté considérablement la surface de bureaux disponible en province, voit se greffer la tendance à l'internationalisation des entreprises impliquant le développement de nombreux services liés aux exportations. De ce fait, les bureaux associés aux usines s'agrandissent et ce surtout en périphérie des grandes métropoles françaises.

Enfin, depuis les années 1990 et la mondialisation, les villes de provinces et la capitale se sont vues placées dans un cadre déréglementé et facilité quant à l'accueil d'entreprises sur leur territoire. En effet, l'agrément préalable au permis de construire pour les locaux d'entreprise en Île-de-France et plus tard dans les grandes métropoles françaises mis en place en 1955 et ayant pour but de « lutter contre la désertion de certaines régions et contre la surpopulation des grandes agglomérations »<sup>25</sup> a été allégé en 1986 puis supprimé en 2000. À partir de cet instant, l'immobilier de bureau a connu une croissance très forte, non sans conséquences. Cette période marque l'arrivée massive d'investisseurs étrangers dans l'immobilier d'entreprise français, notamment des fonds de pension<sup>26</sup> américains et allemands, de nouveaux acteurs devenus aujourd'hui des opérateurs essentiels jusqu'en province et parties prenantes de la mise en concurrence de toutes les villes européennes. Les années 1990 marquent l'explosion du marché et l'irruption massive des bureaux dans le paysage urbain de toutes les grandes villes françaises. La construction de parcs d'affaires et de technopôles en périphérie des villes se généralise, bien souvent au cœur de Zones d'Aménagement Concerté, opérations publiques d'aménagement de plus en plus utilisées par les collectivités après la loi sur la décentralisation de 1982.

Cette période voit également s'affirmer le rôle croissant des marchés financiers dans le fonctionnement économique, politique et social des territoires. Certains parlent ainsi de « première

---

<sup>25</sup> DELSAUT, Pierre, 2000, *L'immobilier d'entreprise et la procédure d'agrément en Île-de-France (1995-2000)*, Publibook.com

<sup>26</sup> Voir corpus de définitions

période de financiarisation immobilière en France »<sup>27</sup>. Les investissements étrangers se font très présents dans les villes françaises et contribuent à la hausse des prix du marché. De plus en plus de bureaux sont construits parce qu'il y'a une demande forte et soudaine d'investissements et non plus dans le cadre de la demande des entreprises. Mais cette « euphorie du marché » [NAPPI-CHOULET, 2013] va subir un coup d'arrêt à l'aube de la dernière décennie du XX<sup>ème</sup> siècle.

### **3) La crise des bureaux du début des années 1990**

Si une première crise immobilière caractérisée par une pénurie de bureaux a touché le marché de l'immobilier tertiaire français jusqu'en 1985, une seconde crise plus violente a marqué ce secteur en 1991. Après les facilités administratives consécutives de l'allègement de la procédure d'agrément, l'internationalisation de l'économie et la multiplication des projets immobiliers en province favorisée par la décentralisation, l'offre de bureaux a connu « une croissance sans précédent jusqu'en 1989-1990 » [NAPPI-CHOULET, 2013]. À titre d'exemple en 1985 le parc de bureaux d'Île-de-France comprenait 29 millions de m<sup>2</sup>, entre cette date et 1991 près de 12 millions de m<sup>2</sup> supplémentaires ont été mis en chantier soit un accroissement de plus de 40%<sup>28</sup>. L'année 1991 marque un retournement du marché, en effet à la hausse brutale des loyers et des prix induites par l'arrivée massive d'investisseurs étrangers a succédé une période de baisse des valeurs et de décote de la majorité des immeubles de bureaux construits durant la période d'euphorie évoquée précédemment. En 1993, ce ne sont pas moins de 4,5 millions de m<sup>2</sup> qui sont annoncés inoccupés en Île-de-France [NAPPI-CHOULET, 2013].

Plongé dans la crise, le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire est « reparti » en 1996 grâce à l'arrivée de fonds opportunistes<sup>29</sup> sur le marché français. Ce dernier a alors connu un nouveau cycle caractérisé par des hausses sans précédent des valeurs immobilières et par la financiarisation du secteur immobilier. La crise financière de 2008 a ouvert un nouveau chapitre pour le marché des bureaux.

### **4) Les dynamiques actuelles du marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire**

« Le secteur de l'immobilier d'entreprise s'est profondément transformé ces quinze dernières années en France et en Europe » [NAPPI-CHOULET, 2013] à travers la financiarisation de

---

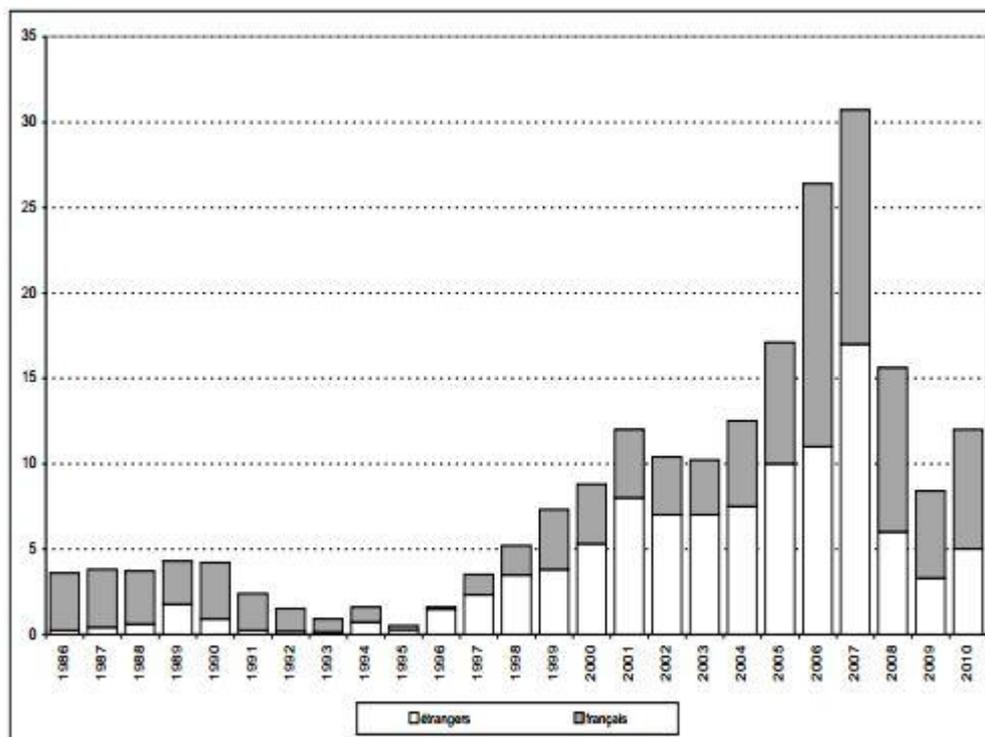
<sup>27</sup> *La ville financiarisée*, 2012, Dossier Revue Urbanisme, n°384

<sup>28</sup> TAFFIN, Claude, 1993, *Crise immobilière : une leçon à retenir*, Revue d'économie financière, Volume 3

<sup>29</sup> Voir corpus de définitions

l'immobilier (**Figure 1**) qui se traduit par l'application de techniques financières de gestions d'actifs (ce qui est appliqué couramment aux valeurs mobilières) aux actifs immobiliers et par le financement de l'immobilier sur le marché mondial des capitaux.

Si les principaux investisseurs étrangers concentrent leurs forces dans les marchés « hors-norme » des principales métropoles françaises, cette dynamique de financiarisation est répercutée à l'échelon le plus local et aucune métropole régionale française n'y échappe aujourd'hui.



**Figure n°1** – Évolution de l'investissement direct en France dans l'immobilier non-résidentiel de 1990 à 2010 et par nationalité d'investisseurs (en milliards d'euros)

Source : Immostat

Les conséquences de cette dynamique sur la société et sur la ville sont nombreuses. Elles sont visibles notamment à travers les acteurs du secteur qui se sont professionnalisés et qui ont adopté de nouvelles techniques empruntées au monde de la finance. Elles sont aussi visibles sur la morphologie urbaine : les immeubles de bureaux se sont banalisés et standardisés au point d'être reproductibles en série. Le début du XXIème siècle est caractérisé par ses immeubles de grande hauteur dans les grands centres d'affaires tertiaires, par des normes environnementales qui comptent de plus en plus et qui contribuent à la hausse des prix du marché ou encore par le maillage du territoire français de parcs logistiques et autres centres commerciaux innovants. Des quartiers entiers se sont développés sous l'impulsion des nouveaux fonds d'investissements et des partenariats passés avec les collectivités, il s'agit d'évoquer par exemple le quartier Euralille né au

milieu des années 1980, le quartier Châteaureux à Saint-Etienne, l'opération d'intérêt national Bordeaux-Euratlantique appelée à accueillir plus de 500 000m<sup>2</sup> de bureaux, le quartier du Wacken à Strasbourg et dans une moindre mesure des quartiers tels que Novaxis au Mans ou Gare + à Angers.

Les années 2000, jusqu'à aujourd'hui, sont marquées par l'obsolescence de tout un pan de l'offre en immobilier d'entreprise tertiaire. Une grande part des bureaux proposés à la location est obsolète, ils ne sont plus adaptés à l'évolution des modes de travail dans les entreprises et au développement du travail en équipe. Ainsi en 2011 60% de la demande des grandes entreprises s'est tournée vers le neuf et 25% vers des immeubles restructurés<sup>30</sup>. Comme évoqué précédemment, les normes environnementales se font de plus en plus pressantes au point de « rajouter une nouvelle fracture à ce marché déjà polarisé »<sup>31</sup>. La loi Grenelle 2 a notamment mis en place des normes et des règles plus contraignantes en matière d'utilisation des énergies dans l'immobilier d'entreprise tertiaire. La restructuration d'immeubles anciens est une solution, malgré cela une grande partie d'entre eux voient cette opportunité impossible du fait de leur configuration (immeubles classés) ou en raison du coût exorbitant des travaux. Cette dynamique laisse la part belle à la construction neuve, qui doit cependant faire face à ce nouveau « maquis de normes et de réglementation »<sup>32</sup>.

La crise financière de 2008 a impacté le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire, mais dans une moindre mesure au regard de 1991. Le marché de bureaux a enregistré une baisse significative de son activité au terme de l'année 2008 sur tout le territoire français, caractérisée par une forte remontée de l'offre (+29%) et une diminution des transactions (-7%)<sup>33</sup>. En effet, après plusieurs années de forte croissance le cycle s'est inversé pour voir la demande diminuer et donc l'offre augmenter. La crise financière a surtout impacté le marché locatif, notamment dans les immeubles de bureaux les plus anciens. Les actifs bénéficiant d'une bonne situation géographique, d'une configuration architecturale et technique de qualité et d'un label environnemental ont continué à tirer leur épingle du jeu, malgré un ralentissement généralisé des investissements.

Dans l'agglomération tourangelle, notre terrain d'étude, la première décennie des années 2000 a vu le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire changer de statut, d'un marché local à

---

<sup>30</sup> [http://www.lepoint.fr/immobilier/les-huit-paradoxes-du-marche-des-bureaux-03-03-2011-1302131\\_31.php](http://www.lepoint.fr/immobilier/les-huit-paradoxes-du-marche-des-bureaux-03-03-2011-1302131_31.php)

<sup>31</sup> <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/services/221130734/immobilier-d-entreprise-le-marche-proche-de-son-point-de-rupt>

<sup>32</sup> [http://editorial.bureauxlocaux.com/e\\_blo/les-experts-immobiliers-dubitatifs-sur-les-effets--26008.php](http://editorial.bureauxlocaux.com/e_blo/les-experts-immobiliers-dubitatifs-sur-les-effets--26008.php)

<sup>33</sup> ATISREAL, 2009, *Les Bureaux en Régions*, BNP Paribas

l'aube du XXIème siècle à un marché d'envergure régionale voir nationale en 2010. Les relations entre l'immobilier de bureau et la compétitivité économique du territoire sont fortes et amènent les collectivités à réfléchir aujourd'hui sur les modalités de mise en œuvre d'un urbanisme tertiaire alimentant le développement métropolitain<sup>34</sup>.

Pour conclure cette partie « historique », il s'agit de souligner que le marché des bureaux s'est considérablement développé et a subi de profondes mutations en un très court laps de temps liées à la mondialisation de l'économie et au renforcement de la métropolisation. Aujourd'hui, les logiques financières et internationales ont pris le pas sur les logiques immobilières et régionales, « les investissements immobiliers sont de plus en plus des placements financiers qui peuvent avoir des implications notables dans l'aménagement et le développement des territoires »<sup>35</sup>. L'immobilier d'entreprise tertiaire constitue un levier stratégique pour développer les métropoles régionales mais également les villes moyennes dans un contexte de concurrence entre les villes et de montée en puissance des acteurs privés. Ces dernières disposent de nombreux outils pour « sécuriser » au mieux la qualité de leurs actifs immobiliers à commencer par les politiques d'aménagement et d'urbanisme, mais également par l'innovation et la prise en compte du développement durable. Il s'agit désormais de se focaliser sur le système d'acteurs de l'immobilier d'entreprise tertiaire qui a lui aussi beaucoup évolué.

## **II) Les acteurs de l'immobilier d'entreprise tertiaire**

Afin d'analyser au mieux le système complexe des acteurs de l'immobilier d'entreprise tertiaire et d'en avoir un aperçu le plus exhaustif nous avons choisi de reprendre le système d'analyse d'Ingrid Nappi-Choulet, professeur-chercheur spécialiste du management immobilier des entreprises et des questions d'économie urbaine et immobilière. Ce système est basé sur l'analyse de l'organisation de la production de l'immobilier d'entreprise en termes de filières de production. À cela viendrons s'ajouter les agences immobilières, les agences spécialisées en conseil en immobilier d'entreprise et les agences gestionnaires de biens dont le rôle est aujourd'hui prépondérant.

---

<sup>34</sup> OE2T, 2010, *10 ans d'immobilier tertiaire à Tours*, Observatoire de l'Economie et des Territoires de Touraine

<sup>35</sup> BELLINOT, Marcel (sous la dir. de), 2007, *Immobilier de bureau et métropolisation : reflets du marché et moteurs de développement*, Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme, p.7

## 1) La production

Une opération immobilière implique en règle générale un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre. Le maître d'ouvrage est la personne physique ou morale pour laquelle sont réalisés les travaux<sup>36</sup>. Juridiquement propriétaire du terrain où doit s'effectuer la construction, « il décide, prend l'initiative de l'opération et s'assure de la faisabilité de l'opération, en définissant le programme, sa localisation, ses objectifs et en déterminant le plan de financement prévisionnel » [NAPPI-CHOULET, 2013]. Le maître d'ouvrage choisit les maîtres d'œuvre et entrepreneurs. En immobilier d'entreprise tertiaire la fonction de maître d'ouvrage peut être assurée par diverses professions à l'image des promoteurs, des directions immobilières d'entreprise ou encore des sociétés d'économie mixte. Il peut réaliser l'ouvrage soit pour son propre usage, il faut alors parler de construction pour compte propre, soit pour le vendre à un utilisateur ou investisseur (bien souvent un promoteur). Le maître d'ouvrage a aujourd'hui quatre options possibles pour monter et produire une opération immobilière :

- Il peut se faire maître d'œuvre sans passer par un architecte. C'est souvent le cas pour de petites opérations.
- Il peut choisir une formule de construction de locaux « clé en main »<sup>37</sup>. Souvent utilisateur direct des locaux, le maître d'ouvrage est ici dégagé de toute organisation et de contrôle de l'opération. Bien souvent, cette formule est utilisée dans le cadre de la production d'un produit standardisé.
- Il peut s'adresser à un maître d'œuvre pour animer une équipe d'entreprises chargées de réaliser les travaux. Cette option est utilisée dans le cadre d'une opération de maîtrise d'ouvrage menée par la direction immobilière d'une entreprise qui décide de réaliser ses propres locaux en ayant recours aux services de bureaux d'études ou d'architectes.
- Il peut confier, par maîtrise d'ouvrage déléguée, la gestion et la responsabilité de l'opération à un promoteur immobilier<sup>38</sup>.

Le maître d'œuvre est la personne qui a vocation, pour le compte du maître d'ouvrage, de concevoir un ouvrage en respectant les objectifs et les contraintes acceptées par ce dernier, d'en

---

<sup>36</sup> Articles 1710 et 1787 du Code Civil

<sup>37</sup> Voir corpus de définitions

<sup>38</sup> Voir corpus de définitions

coordonner la réalisation et d'en proposer la réception<sup>39</sup>. Il est responsable de l'étude et de la conception architecturale, de la recherche des entreprises de travaux et du suivi du projet. La fonction de maître d'œuvre est en général assurée par les architectes mais peut être prise en main par des entrepreneurs, des ingénieurs ou des bureaux d'études techniques.

Il convient, avant d'évoquer le financement des projets d'immobilier d'entreprise tertiaire, de s'attarder sur l'importance croissante des promoteurs immobiliers dans le marché de l'immobilier de bureaux depuis les années 1990. Aujourd'hui, « la part de la promotion immobilière est en moyenne de 50% dans la construction de bureaux » [NAPPI-CHOULET, 2013]. L'immobilier d'entreprise et en particulier de bureaux est produit par un nombre limité de promoteurs. De plus, les promoteurs sont différents selon la taille du marché, qu'il soit régional ou international. Ainsi, on ne trouvera les mêmes promoteurs dans le quartier de La Défense et dans le quartier des 2 Lions à Tours (ce qui n'est plus tout à fait vrai pour les architectes aujourd'hui). Il existe aujourd'hui selon la Fédération nationale des promoteurs constructeurs en France<sup>40</sup> (FNPC) trois types de principaux promoteurs immobiliers privés (**Tableau n°1**). Les promoteurs filiales de groupes bancaires ou financiers et associés à des activités de bâtiments sont les moins nombreux mais ce sont eux qui interviennent dans les plus grands projets : ne représentant que 22% des promoteurs, ils représentent 54% du chiffre d'affaire de la profession.

	<b>Promoteurs indépendants</b>	<b>Promoteurs filiales de groupes bancaires ou financiers</b>	<b>Promoteurs filiales de groupes ou associés à des activités de bâtiment</b>
<b>% du chiffre d'affaire de la profession</b>	78% des promoteurs pour environ 46% du chiffre d'affaires	22% des promoteurs pour 54% du chiffre d'affaires	
<b>Exemples</b>	Arétoile, Kaufman & Broad, Sercib, Alsei	Sogeprom, Crédit Agricole Immobilier, BNP Paribas Real Estate	Bouygues Immobilier, Sodearif, Vinci Immobilier

**Tableau n°1** : Les trois principaux types de promoteurs immobiliers privés en France sur le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire

Source : NAPPI-CHOULET, FNPC Réalisation : Côme BERTON

<sup>39</sup> <http://www.urcaue-idf.archi.fr/abcdaire/fiche.php?fiche=318>

<sup>40</sup> <http://www.fnpc.fr/actualite/actualite.asp?ch=fpc&p=edito>

## 2) Le financement

Toute opération de production immobilière s'étendant sur une longue durée, deux à cinq années en moyenne pour l'immobilier d'entreprise tertiaire, exige pour le maître d'ouvrage d'importants capitaux. C'est ici qu'interviennent les établissements bancaires et financiers dans le processus de production immobilière à travers le financement de la promotion le temps de la réalisation de l'ouvrage, le financement de l'acquisition par les investisseurs des immeubles locatifs ou encore par le financement de l'acquisition par les utilisateurs du produit fini. À travers la financiarisation de l'immobilier d'entreprise, le rôle des banques a beaucoup évolué en quelques décennies. Plus précisément, ces établissements peuvent octroyer différents types de crédits d'accompagnement aux promoteurs ou aux acquéreurs mais également se positionner en tant qu'associés en participant au montage de l'opération immobilière. À ce niveau, « les financiers participent au financement de l'opération immobilière soit en assurant à eux seuls la totalité du financement [...] soit en assurant le financement de façon partielle et en complétant ainsi les fonds investis par d'autres financiers et par le promoteur » [NAPPI-CHOULET, 2012]. Dans ce cas, le promoteur et les autres détenteurs de capitaux sont associés au sein d'une Société Civile Immobilière (SCI)<sup>41</sup>. Juridiquement, c'est alors la SCI qui devient maître d'ouvrage de l'opération. À Tours, une SCI a par exemple été créée (SCI Le Galion) pour la construction et la commercialisation de l'immeuble de bureaux partie intégrante de l'ensemble immobilier d'envergure « Le Galion ». Enfin, les établissements bancaires et financiers peuvent jouer le rôle d'investisseurs par la constitution d'importants patrimoines immobilier. Selon Pierre Merlin<sup>42</sup>, l'investissement dans les bureaux est presque toujours plus rémunérateur que dans les immeubles de logement. À titre d'exemple, le Crédit Agricole, groupe bancaire généraliste international depuis 1990, justifie sur le site internet de sa filiale Immobilier de compétences en : conseil en immobilier d'entreprise, administration de biens, facility management, maîtrise d'ouvrage déléguée et architecture d'intérieur<sup>43</sup>. Les établissements bancaires et financiers sont donc aujourd'hui des acteurs majeurs du marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire.

Une autre grande partie du financement d'opérations d'immobilier d'entreprise tertiaire provient d'aides publiques. Ces aides publiques ont pour objectif de favoriser le développement et

---

<sup>41</sup> Voir le corpus de définitions

<sup>42</sup> CHOAY Françoise, MERLIN Pierre, 2009, *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, 2<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France, Paris, p. 137

<sup>43</sup> <http://www.ca-immobilier-corporate.fr/nos-offres-personnalisees/offres-entreprises>

l'implantation d'entreprises, vecteurs d'emplois locaux, par une aide directe ou indirecte permettant de diminuer les charges immobilières. Les Conseils Régionaux jouent ici un rôle majeur, en effet la région « coordonne sur son territoire les actions de développement économique des collectivités territoriales et de leurs groupements »<sup>44</sup> au travers d'un Schéma Régional de Développement Économique afin de coordonner les actions de développement économique, de promouvoir un développement économique équilibré et de développer l'attractivité de son territoire. Chaque région a conçu ses propres dispositifs d'aides, il existe donc autant de schémas locaux que de régions avec des enveloppes financières différentes. De plus, les communes, les intercommunalités et les départements peuvent aujourd'hui mettre en œuvre leurs propres régimes d'aides économiques avec l'accord de la région. En général, les aides des collectivités locales viennent s'additionner avec les sommes éventuellement versées par le Conseil Régional. Pour reprendre cet exemple, le projet d'ensemble immobilier mixte « Le Galion » à Tours a reçu des financements publics de la Région Centre, du Conseil Général d'Indre-et-Loire, de la communauté d'agglomération Tour(s)Plus, de la Ville de Tours, d'OSEO et de la Caisse des Dépôts.

À noter que les aides des conseils régionaux sont la plupart du temps attribuées sous la forme de prêt à taux zéro ou d'avances remboursables. Dans le cadre de projets innovants ou liés au développement durable, certaines régions prévoient l'octroi de subventions.

### **3) Le rôle des collectivités publiques**

Mis à part leur rôle important en termes de financement de projets d'immobilier d'entreprise, les collectivités publiques jouent un rôle majeur par l'établissement d'un cadre juridique à travers :

- La fiscalité
- Les réglementations d'urbanisme
- La politique foncière

Les collectivités publiques interviennent également aujourd'hui de plus en plus directement en tant que maître d'ouvrage par l'intermédiaire des sociétés d'économie mixte (SEM) à l'image de la Société d'Équipement du Rhône et de Lyon et de ses multiples interventions dans le domaine de l'immobilier de bureaux<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> RÉGION CENTRE, 2005, *Schéma Régional de Développement Économique et Social*, Région Centre

<sup>45</sup> <http://www.serl.fr/nos-metiers/SERL-immo2>

Somme toute, l'interventionnisme public en immobilier d'entreprise tertiaire peut être direct par l'intermédiaire des SEM et des Sociétés d'Équipements, et indirect par le biais des incitations financières, juridiques et des zones franches urbaines par exemple.

Cette forme d'interventionnisme public dans la production de l'immobilier d'entreprise « répond à plusieurs nécessités qui proviennent pour l'essentiel des tensions et contradictions inhérentes au système d'acteurs »<sup>46</sup> évoqué dans les deux points précédents. En effet, les logiques de profit mises en avant par certains acteurs du marché de l'immobilier d'entreprise sont opposées avec celles de la patrimonialisation et de l'aménagement urbain durable. De plus, les collectivités sont amenées à réguler une certaine inadéquation entre les logiques financières du marché et la demande des entreprises utilisatrices. Dans un contexte de mondialisation de l'économie, les territoires sont de plus en plus en compétition pour l'accueil des entreprises, vecteurs de prospérité, « la disponibilité immédiate de locaux adaptés est une des externalités que doit offrir le territoire » [BONNET, MORISET, 2003].

#### **4) Un panel d'acteurs gravitant autour du couple production – financement**

En évoquant la production de l'immobilier d'entreprise tertiaire ainsi que son financement, nous avons d'ors-et-déjà mis en lumière les relations pouvant exister entre une multitude d'acteurs à commencer par les entreprises elles-mêmes et les collectivités locales, mais également les investisseurs symbolisés par les sociétés d'investissement immobilier, les investisseurs institutionnels, les sociétés d'économie mixte ou encore les sociétés d'équipement, sans oublier bien sûr les architectes et les constructeurs. Nous avons également mis en évidence le rôle majeur des établissements bancaires et financiers dans le processus de production immobilière. Tous ces acteurs et les interrelations qui les animent forment un système complexe qui ne serait pas complet sans évoquer le rôle des agences immobilières et gestionnaires de biens.

Les agences immobilières spécialisées en immobilier d'entreprise sont des acteurs privilégiés du marché de l'immobilier d'entreprise tertiaires. Fortes d'une parfaite connaissance des marchés locaux et des dernières tendances, elles sont les interlocutrices directes des entreprises. Il est également important de souligner qu'elles entretiennent également des relations de partenariat avec les collectivités publiques dans une optique de contribution au développement économique des régions. C'est notamment le cas à Tours avec la très récente création du Club de l'Immobilier de

---

<sup>46</sup> BONNET Jacques, MORISET Bruno, 2003, *L'immobilier d'entreprise*, Géocarrefour, vol.78, p. 265-268

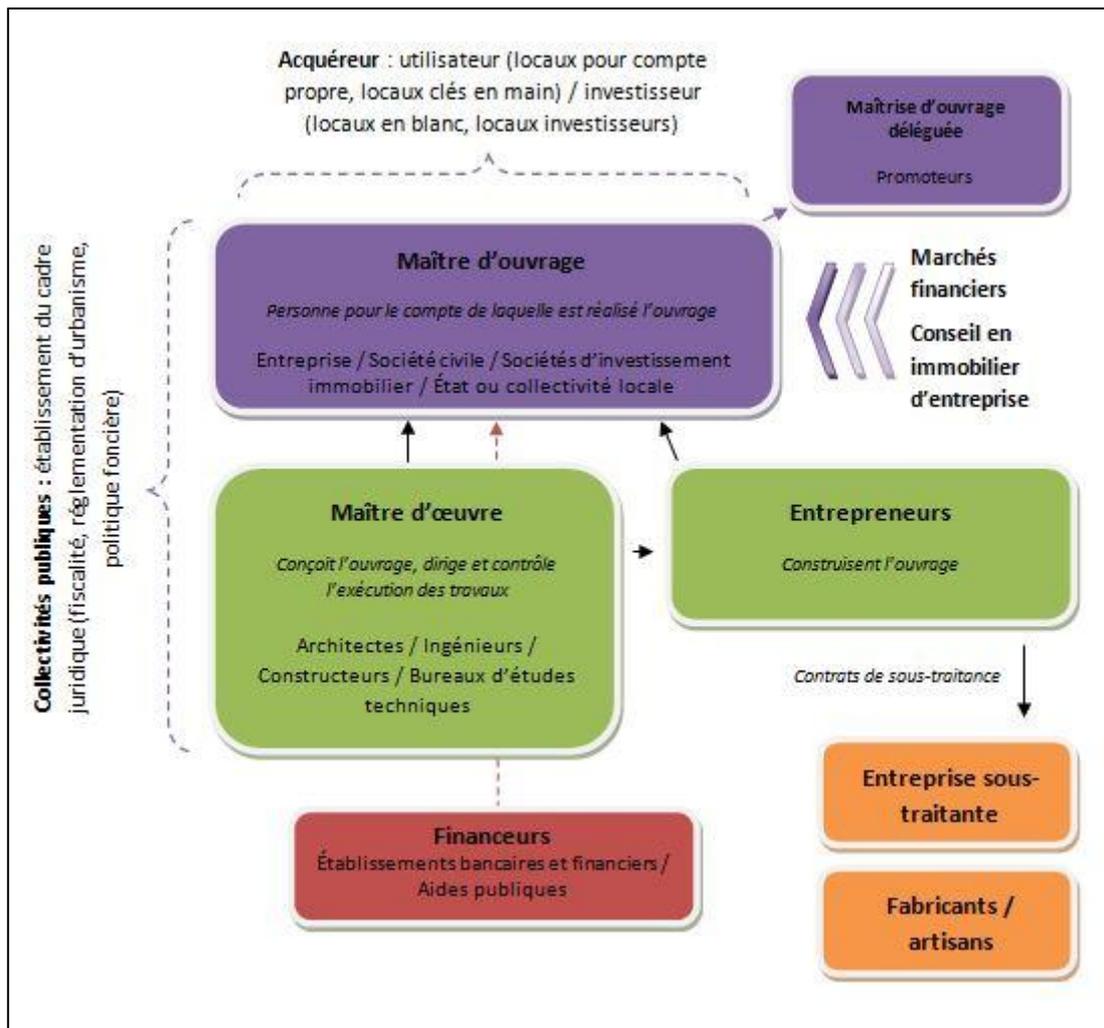
Touraine présidé en 2013 par François Boille, directeur d'une agence immobilière spécialisée dans l'immobilier d'entreprise à Tours, qui regroupe des acteurs à la fois issus de la sphère privée mais également des représentants du secteur public et des collectivités locales. Les compétences de ces agences immobilières spécialisées en immobilier d'entreprise vont de la vente et la location, au conseil, aux études de marché, en passant par l'expertise et l'investissement. Ces mêmes agences ont également parfois le statut d'administrateurs de biens, ce qui consiste « à prendre en charge la gestion locative de biens immobiliers (bureaux, commerces...) pour le compte des propriétaires qui souhaitent déléguer ce service et se libérer des contraintes inhérentes »<sup>47</sup>

La construction, le fonctionnement et les mutations de l'immeuble d'entreprise tertiaire sont donc le produit d'un système d'acteurs publics ou privés complexe, influencé par le monde de la finance et fonctionnant sous l'effet d'une double logique d'offre et de demande. La « régulation » territoriales de ce marché incombe aux collectivités publiques qui doivent constamment veiller à réguler les objectifs de profit financier de certains acteurs et la politique d'urbanisation de leur territoire.

Ce schéma récapitulatif (**Figure n°2**) s'attache à donner un aperçu simplifié du système d'acteurs et des relations internes à ce dernier, ainsi que des influences externes à l'image du cadre juridique, réglementaire et foncier mis en place par les collectivités publiques.

---

<sup>47</sup> <http://www.fnaim.fr/nos-metiers/administrateur-de-biens>



**Figure n°2** – Schématisation du système d'acteur intervenant dans le cadre d'une opération d'immobilier d'entreprise tertiaire

Réalisation : Côme BERTON

Après nous être intéressés à son histoire et aux jeux d'acteurs gravitant autour de lui, nous allons désormais nous intéresser aux différentes dimensions de l'immobilier d'entreprise tertiaire. Nous allons voir qu'il n'est pas simplement à considérer en tant que marqueur de l'activité économique d'un territoire. L'immeuble de bureau remplit plusieurs fonctions, se définit selon plusieurs logiques : « il y a l'immeuble de l'architecte et de l'urbaniste, de l'investisseur, de l'utilisateur » [BONNET, MORISET, 2003], et nous pourrions même ajouter à cette phrase : « il y a l'immeuble du citadin ».

### III) Les différentes dimensions de l'immeuble tertiaire

Le marché de l'immobilier d'entreprise, et plus particulièrement le marché des immeubles tertiaires, est un marqueur spatial du développement économique des territoires ainsi qu'une « introduction privilégiée aux dynamiques urbaines [BONNET, MORISET, 2003]. Si les surfaces occupées fournissent un instantané de l'activité économique d'une ville ou d'une agglomération, les projets et les mises en chantiers sont les témoins d'un potentiel de croissance mais également d'un pari sur l'avenir. Si on se limite à l'approche fonctionnelle de l'immobilier, qui définit les locaux par référence à la fonction principale qui y est exercée, les immeubles de bureaux abritent des activités tertiaires n'échangeant avec l'extérieur que des « informations orales et des documents » [NAPPI-CHOULET, 2013]. Si « l'utilité » de l'immeuble tertiaire est liée à des fonctions (administratives, d'études, d'activités intellectuelles...), celui-ci s'inscrit au cœur d'un territoire qui a une histoire, des dynamiques propres, une urbanité, ce qui nous amène à dépasser la simple approche fonctionnelle afin de nous intéresser à toutes les dimensions de l'immeuble tertiaire. Avec un parc de bureaux publics et privés estimé en France entre 165 et 195 millions de m<sup>2</sup> en 2013, la dimension fonctionnelle ne peut pas être la seule mise en avant.

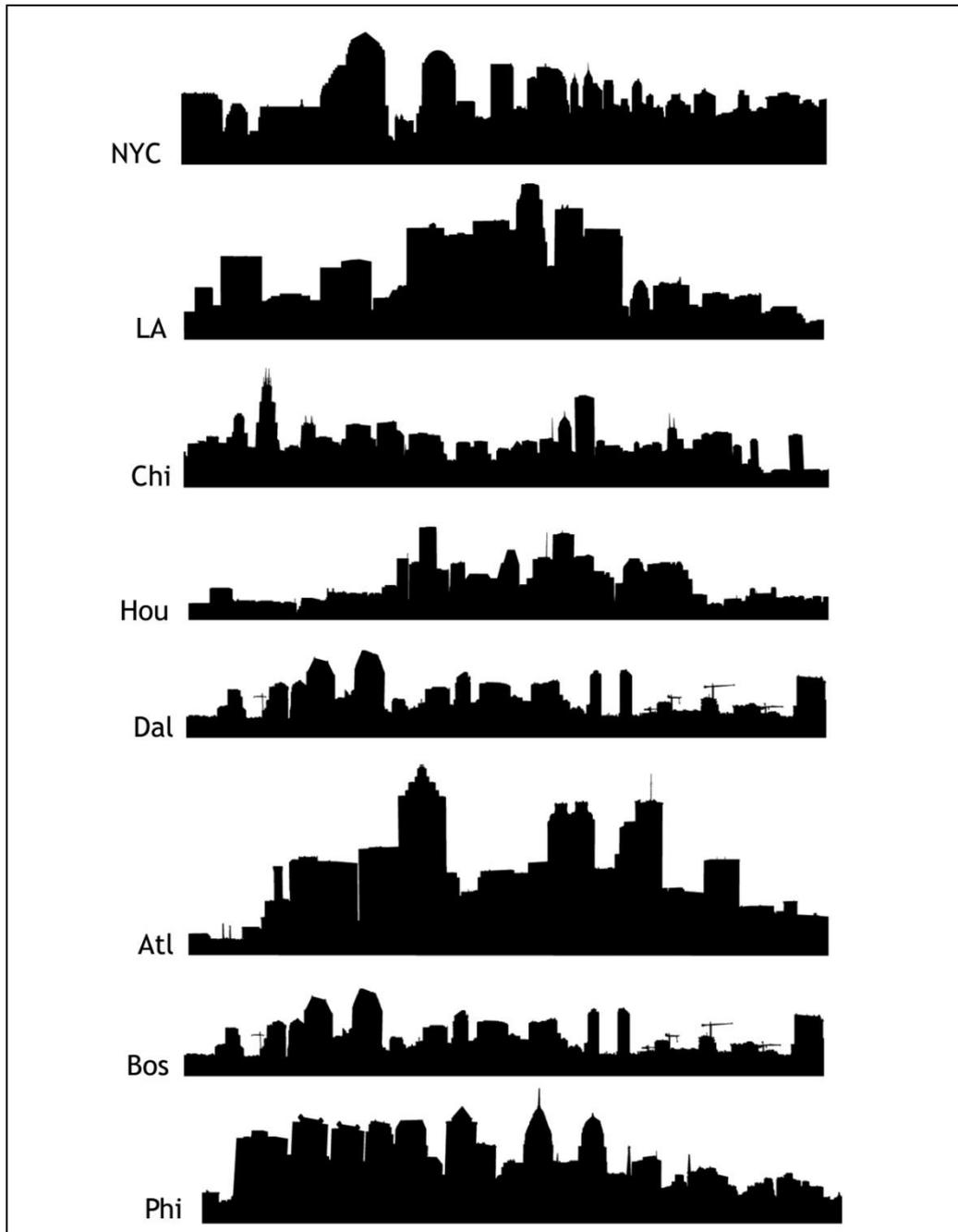
#### 1) La dimension architecturale et paysagère

Le constat le plus évident de la dimension architecturale et paysagère de l'immobilier d'entreprise tertiaire se fait dans le cas des grandes métropoles internationales et de leurs quartiers d'affaires. L'immeuble de bureau a en effet contribué à former la « skyline »<sup>48</sup> caractéristique des grandes villes américaines (**Figure n°3**) dans un premier temps puis européennes dans une moindre mesure. Depuis la fin des années 1990, de nombreuses tours ont été proposées dans les métropoles européennes, modifiant ainsi leur skylines souvent reconnus pour leur histoire et leur symbolique. Paris, Londres ou Moscou ont été les premières à accueillir en Europe de hauts buildings, ces derniers se généralisent aujourd'hui dans des métropoles d'envergures moins importantes (Liverpool, Marseille ou Lyon par exemple). Les villes asiatiques sont également caractérisées par leur skyline « tertiaire » et ce d'une manière affirmée de plus en plus aujourd'hui. Comment ignorer par exemple la tour First située à La Défense, plus haut immeuble de bureaux de France avec ses 231 mètres, le World Financial Center à Shanghai, plus haute tour de Chine depuis 2008 (492 mètres) ou encore la

---

<sup>48</sup> Terme anglais employé ici pour désigner un panorama urbain, un horizon de ville

tour Burj Khalifa<sup>49</sup> à Dubai qui nous fait presque entrer dans l'irréalité avec ses 828 mètres de haut. Les immeubles de bureaux sont les nouveaux clochers, il est intéressant de mettre en évidence le fait que « la domination sur la silhouette des grandes villes est passée de la fonction religieuse (pyramides, cathédrales, minarets) ou politique (beffrois, donjon) à la fonction économique » [BONNET, MORISET, 2003].



**Figure n°3 – Skylines des principales villes des États-Unis**  
Source : GÉNEAU DE LAMARLIÈRE, STASZAK, 2000

<sup>49</sup> <http://www.burjkhalifa.ae/en/>

Depuis le début des années 1980, et la tendance va en s'accroissant, les architectes les plus renommés ont trouvé un nouveau « terrain de jeu » avec le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire. En effet, on retrouve de plus en plus de grands noms de l'architecture associés à ces projets. Il y a de plus en plus chez les commanditaires une tendance à demander aux architectes un design « iconique », à savoir reconnaissable et symbolique. Ainsi, on peut par exemple citer l'immeuble de bureaux réalisé en 1991 par l'architecte américain Richard Meier<sup>50</sup> quai André Citroën (Paris) à la demande d'une grande chaîne de télévision privée française (**Figure n°4**) : les façades du bâtiment sont revêtues de panneaux d'acier émaillé blanc sur des façades opaques qui jouent avec les grandes baies vitrées donnant sur la Seine, de couleur blanche, tout a été fait par Meier pour inscrire le bâtiment dans le paysage et l'esprit de la ville. Ou encore la future tour Incity<sup>51</sup> (200 mètres de hauteur) en construction dans le quartier d'affaires Lyon Part-Dieu depuis 2012 réalisée par les architectes Valode et Pistre (**Figure n°5**).



**Figure n° 4** – Siège social de Canal + (Meier)  
Source : <http://www.beaudouin-architectes.fr>



**Figure n°5** – Tour Incity (Valode & Pistre)  
Source : <http://www.tour-incity.com/>

---

<sup>50</sup> Prix Pritzker 1984

<sup>51</sup> <http://www.tour-incity.com/>

Paradoxalement on assiste aujourd'hui à une standardisation de l'immobilier tertiaire marquée par « la reproduction de façades cache-misère de bâtiments montés à la chaîne, pour plus de rentabilités sur les marchés »<sup>52</sup>. Certains architectes parlent d'un « habillage au goût du jour appliqué sur une structure de bureaux génériques »<sup>53</sup>. Ce phénomène est en partie la conséquence de la dimension « produit financier » des immeubles de bureaux, en effet ces derniers sont souvent construits sans rapport avec la spécificité des futurs utilisateurs. Le marché exige de l'espace neutre, échangeable, somme tout aussi impersonnel qu'un avoir financier.

La question de la localisation de l'immobilier d'entreprise tertiaire est également très importante. Dans un centre-ville par exemple la question du respect patrimonial peut être très contraignante ce que l'on retrouve moins, voir pas du tout, dans un contexte péri-urbain. Selon l'architecte Jacques Ferrier, « l'immobilier tertiaire, parce qu'il atteint souvent une échelle importante, peut générer son propre paysage » [FONCIÈRE DES RÉGIONS, 2012], l'enjeu est alors de ne pas ignorer le contexte existant car il est capable de le transformer fortement. Toujours selon Ferrier, c'est la mixité des usages qui pourrait faire sortir l'immobilier de bureaux de la répétition des modèles conventionnels. Or c'est par exemple aujourd'hui ce qui est mis en place dans le projet du Galion à Tours qui contient à la fois des logements et des bureaux au sein d'un même ensemble architectural, et dont l'architecte n'est autre que Jacques Ferrier.

L'immobilier d'entreprise tertiaire est donc aujourd'hui une composante essentielle du paysage urbain français. S'il façonne aujourd'hui la skyline des plus grandes métropoles, il fait également partie de ces nouveaux repères urbains marqués par une architecture moderne et de renom. Si les buldings et les immeubles les plus innovants colonisent petit à petit les métropoles régionales françaises, tout un panel du parc immobilier tertiaire est caractérisé par sa reproductibilité à même de façonner un paysage monotone (parcs d'activités, technopôles, quartiers tertiaires en périphérie) transposable au sein de n'importe quel territoire. Cette dynamique de standardisation de l'immobilier de bureaux est vivement critiquée par l'architecte Rudy Ricciotti qui affirme à cet égard qu' « après la destruction des identités régionales, ne restent que des signes pauvres répétés à l'infini, de quoi donner la nausée au plus inflexible des propriétaires » [Ricciotti, 2013].

Intéressons-nous désormais à la deuxième dimension de l'immeuble tertiaire identifiée comme artistique et culturelle, finalement très liée à la dimension architecturale et paysagère.

---

<sup>52</sup> RICCIOTTI, Rudy, 2013, *L'architecture est un sport de combat*, Editions Textuel, Paris

<sup>53</sup> FONCIÈRE DES RÉGIONS, 2012, *L'immobilier d'entreprise, un pari d'avenir*, Collection Regards Croisés

## 2) La dimension artistique et culturelle

La construction d'immeubles tertiaires a toujours eu par l'intermédiaire de l'architecture une dimension artistique voir culturelle. Si les plus grands architectes travaillent aujourd'hui dans la création d'immeubles de bureaux, le dessin d'usine dès la fin du XIXème siècle est à mentionner notamment en Allemagne avec les courants du « Deutsche Werkbund » et du « Bauhaus »<sup>54</sup> avec Walter Gropius.

Aujourd'hui, la fonction artistique de l'immobilier d'entreprise est reconnue par la patrimonialisation dont font l'objet les immeubles anciens réhabilités, certaines usines, certaines façades d'immeubles (immeubles de bureaux haussmanniens à Paris par exemple) ou encore les gratte-ciel néo-gothiques (Woolworth Building à New-York) ou « art déco » américains (Los Angeles City Hall à Los Angeles).

On retrouve une dimension culturelle « dans les tentatives de différenciation du style international des tours de bureaux modernes » [BONNET, MORISET, 2003]. En effet, si « l'esthétique de la mondialisation a colonisé la majeure partie de l'architecture » [RICCIOTTI, 2013], de plus en plus de projets revêtent une dimension culturelle et identitaire forte à l'image des « minarets » des Petronas Tower de Kuala Lumpur réalisées par l'architecte argentin Cesar Pelli ou encore de la forme en « pagode » ornée de dragons de la tour Taïpei 101 à Taïwan (**Figure n°6**).



**Figure n°6** – Tour Taïpei 101

Source: C.Y. Lee & Partners Architects

Les immeubles tertiaires sont également de parfaits supports artistiques. Il s'agit ici d'évoquer les nombreuses mises en lumière artistiques de bâtiments tertiaires comme le RBC Design Center de Montpellier par l'artiste/concepteur lumière Yann Kersalé. Eclairés, les immeubles de bureaux se dressent tels des phares dans la nuit et constituent des points de repères aussi bien nocturnes que diurnes. On peut également évoquer les araignées construites par la compagnie La Machine (Nantes) escaladant les parois d'immeubles de bureaux à Liverpool ou à Yokohama. Enfin, ils peuvent être le théâtre de manifestations sportives à visée marketing

<sup>54</sup> Le Bauhaus est un courant artistique né au début du XXème siècle principalement reconnu pour ses réalisations architecturales notamment dans le domaine de l'industrie

à l'image de la course Vertigo qui se tiendra le 31 mai 2013 et qui offrira aux passionnés de running la possibilité de gravir la tour First dans le quartier de la Défense et ses 954 marches, ou encore des sauts en base jump depuis les plus hautes tours du quartier d'affaire parisien.

Produits de la mondialisation de l'économie pour la plupart, les immeubles de bureaux ne laissent pas indifférents par leur caractère imposant et leur multiplication dans la ville. Véritables œuvres d'art pour certains, support de l'activité des artistes pour d'autres, il ne faut cependant pas omettre que ces caractéristiques restent exceptionnelles et que l'immobilier tertiaire se définit aussi par une dimension urbanistique et structurelle.

### **3) Dimension urbanistique et structurelle**

L'agencement des immeubles de bureaux dans la ville, leur concentration, leur situation dans l'espace urbain vont contribuer à structurer la ville non seulement par leur existence même mais aussi par celle des infrastructures essentielles à leur fonctionnement. De fait, « l'immeuble ou le quartier d'affaire ne saurait être pensé indépendamment du reste de la ville qu'il contribue à dessiner formellement et à animer économiquement » [BONNET, MORISET, 2003].

Les immeubles de bureaux ont tendance à s'installer au centre des villes pour des raisons d'efficacité et de prestige. L'attrait de la périphérie n'est cependant pas des moindres puisque la concurrence sur le marché immobilier est moins forte et les loyers deux à trois fois moins élevés. Cependant, les caractéristiques particulières des activités de bureaux telles que « leur besoin de contact en face à face »<sup>55</sup> et de rapidité de circulation de l'information participent au maintien d'un niveau de concentration important d'immeubles de bureaux au centre des villes. A l'aube des années 1990, l'évolution des conditions des marchés internationaux, des procédés de production et des sociétés a conduit les offreurs à proposer des programmes immobiliers tertiaires dans des espaces urbains périphériques. Ces évolutions ont modifié l'organisation urbaine et « remis en cause la légitimité économique du centre-ville »<sup>56</sup> jusque là alors espace exclusif où se concentraient les activités de bureaux. Certains auteurs voient dans la déconcentration urbaine de la production de

---

<sup>55</sup> COSTE, Nicolas, 2009, *Choix de localisation des entreprises, intervention publique et efficacité urbaine ; Une analyse théorique et empirique de la réglementation des choix de localisation des activités de bureaux en Île-de-France*, Thèse, Université Paris 1

<sup>56</sup> CROUZET, Eric, 1999, *Les bureaux dans l'espace métropolitain, miroirs d'une nouvelle organisation urbaine*, Thèse de doctorat, Université Toulouse-Le Mirail

bureaux « un processus de marché des plus classiques lié à des tensions exacerbées entre l'offre et la demande pour les espaces centraux qui aboutirait à un renforcement de la spécialisation et de la sélectivité économique du centre-ville » [CROUZET, 1999]. Cette explication énoncée il y a plus d'une dizaine d'années apparaît comme une bonne analyse des dynamiques actuelles de l'immobilier d'entreprise tertiaire notamment dans les plus grandes métropoles européennes dont les quartiers d'affaires sont situés en cœur de ville (La Défense, la City à Londres ou encore le Bankenviertel de Francfort). Si toutes les métropoles françaises n'ont pas de quartier d'affaires, la même dynamique d'urbanisation se retrouve concernant l'immobilier tertiaire avec une concentration d'immeubles de bureaux autour des principales gares (par exemple le quartier de la gare TGV à Saint-Pierre-des-Corps et son ensemble de bureaux Cap 55 étroitement lié à l'ambition de mettre en place un corridor tertiaire entre les gares de Tours et de Saint-Pierre-des Corps) ainsi qu'en périphérie de la ville-centre (ensemble tertiaire Aéronef à Tours Nord par exemple), sans oublier les Zones d'Aménagement Concerté périurbaines (à l'image de la ZAC de la Liodière à Joué-les-Tours au cœur de la communauté d'agglomération Tour(s)Plus).

La concentration ou au contraire la dispersion des immeubles de bureaux dans le tissu urbain, qu'elles soient spontanées ou planifiées à l'échelle de la collectivité, sont des tendances ayant d'importantes implications sociales, économiques et environnementales, notamment « par leur impact sur les déplacements urbains et la ségrégation socio-spatiale » [BONNET, MORISET, 2003].

Il existe aujourd'hui une discipline appelée la géographie des bureaux relative à « l'étude conjointe de l'organisation des activités de bureaux (la demande entreprise) et des espaces où elles s'exercent (l'offre immobilière) »<sup>57</sup>. Son objectif est de comprendre les facteurs de localisation des activités et donc des immeubles de bureaux afin de mieux déterminer les causes de leurs mouvements géographiques dans les territoires métropolitains. À ce titre, la géographie des bureaux est sollicitée par de nombreux acteurs de l'immobilier d'entreprise. Un acteur privé, un promoteur immobilier par exemple, peut commander des études pour mieux profiter des tendances du marché. Les pouvoirs publics quant à eux peuvent en avoir besoin pour conduire efficacement des opérations d'aménagement en zones d'activités ou planifier des infrastructures.

Éléments structurels de la ville d'aujourd'hui et de demain, les immeubles de bureaux suivent des logiques de localisation variant selon la taille de l'aire urbaine et l'histoire des territoires sur lesquels ils s'implantent. Si l'évolution de ce système a un impact sur l'organisation urbaine, il ne faut

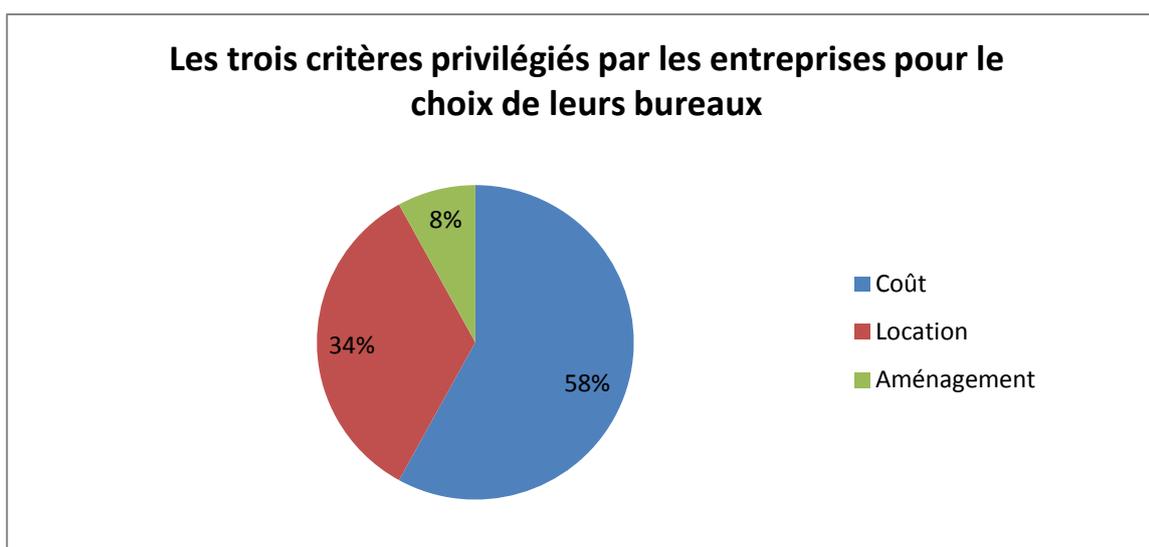
---

<sup>57</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9ographie\\_des\\_bureaux](http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9ographie_des_bureaux)

pas négliger le fait que l'immeuble de bureau est devenu un produit financier et un objet de spéculation, ce qui peut fortement influencer la dimension urbanistique développée ci-dessus.

#### 4) La dimension financière et spéculative

Il existe de plus en plus aujourd'hui « une dissociation croissante entre la production marchande et l'immeuble, qui devient en tant que tel un produit marchand, depuis qu'il n'est plus acquis ou construit par l'entreprise utilisatrice, mais par des investisseurs privés, fonds d'investissement immobilier ou Real Estate Investment Trusts<sup>58</sup> (REIT) »<sup>59</sup>. Ce phénomène va de paire avec « la tendance actuelle qui conduit les entreprises à se défaire de leurs propriétés au profit de la location » [BONNET, MORISET, 2003]. L'entreprise d'aujourd'hui se doit d'être flexible dans un marché fragilisé, elle doit accroître sa mobilité et sa « souplesse », ce qui passe en un sens par la réduction de ses immobilisations.



**Figure n°7** – Les trois critères privilégiés par les entreprises pour le choix de leurs bureaux

Source : bureauxlocaux.com Réalisation : Côme BERTON

D'après une étude réalisée par le site internet bureauxlocaux.com en 2010, si le coût des bureaux est le critère principal du choix des locaux par les entreprises (58%), le critère locatif arrive

<sup>58</sup> Voir corpus de définitions

<sup>59</sup> CROUZET Eric, 2001, Géographie économique des bureaux : l'organisation urbaine en question, L'Espace géographique n°3, p. 256-264

en deuxième position (34%) (**Figure n°7**). Une enquête similaire révèle que la location de petites et moyennes surfaces (inférieures à 500m<sup>2</sup>) reste le type de transaction préféré à hauteur de 66% des répondants. Dans le contexte de la « nouvelle économie », les entreprises sont pressées et privilégient des locaux immédiatement utilisables, ce qui laisse le champ relativement libre aux promoteurs et aux investisseurs immobiliers, régulés il faut le souligner par la politique des collectivités territoriales. Selon Bonnet et Moriset, ce phénomène favorise également la réhabilitation des bureaux qui coûte presque aussi cher que la construction neuve mais permet de raccourcir les délais [BONNET, MORISET, 2003].

Comme évoqué précédemment dans la partie financement (**2.2**), le marché de l'immobilier se dote donc de dynamiques propres peu liées avec celle des secteurs économiques utilisateurs car fonctionnant comme des marchés boursiers, sur des anticipations des demandes.

Il s'agit enfin d'évoquer la dernière dimension des immeubles tertiaires, ce à quoi ils sont destinés, à savoir la dimension outils de production.

## **5) La dimension outil de production**

Lorsque l'on évoque des usines ou des entrepôts, qui sont aussi de l'immobilier d'entreprise, la dimension « outil de production » est banale, mais les immeubles tertiaires ne sont pas des « coquilles vides » sinon des outils de travail à part entière et de plus en plus perfectionnés.

Si le terme de « bureau » désignait initialement le meuble destiné au travail d'écriture, il a été étendu à la pièce où s'exerce ce travail puis à l'ensemble des pièces où à l'immeuble dévolu à cet usage. Pour rappel, les immeubles de bureaux désignent les locaux où sont effectués des tâches administratives et de gestion dans le cadre de l'administration publique ou locale, des organismes financiers et des assurances, des services aux particuliers et aux entreprises, des sièges sociaux et autres services non directement productifs des entreprises industrielles et commerciales [MERLIN, CHOAY, 2009].

Souvent qualifiés d'austères, froids, associés aux préfabriqués, le terme « d'immeuble intelligent » se généralise aujourd'hui au sujet des immeubles de bureaux et l'informatique y règne en maîtresse : air conditionné, vidéo surveillance, générateur électriques de secours ou encore réseaux de télécommunications à haut-débit. En 2012, le salon du Marché International des Professionnels de l'Immobilier (MIPIM) à Cannes proposait pour la première fois un espace entièrement dédié à l'innovation, « les professionnels se disent que l'innovation technologique peut

leur permettre de réduire les coûts et sont à l'affût de tout les types de nouveautés »<sup>60</sup>. L'innovation et les nouvelles technologies associées à l'immobilier d'entreprise tertiaire permettent de construire des bâtiments moins énergivores et donc de les louer plus facilement à l'heure où le coût (comprenant le montant des charges) est devenu le critère privilégié des chefs d'entreprises (**Figure n°7**). Cette dynamique entraîne les bureaux et leurs promoteurs dans une véritable course à l'innovation modélisée par des certifications et des labels de plus en plus présents notamment dans le cadre des performances énergétiques du bâtiment. À l'étranger de nombreux pays ont adopté des réglementations spécifiques concernant les principes de construction des nouveaux bâtiments. Ainsi, les référentiels anglo-saxons les plus répandus sont BREEAM en Grande-Bretagne et LEED aux États-Unis. Le système d'évaluation environnementale des bâtiments LEED est le plus répandu au monde [NAPPI-CHOULET, 2013] et vise à respecter la règle des « 3R » à savoir : réduction des déchets et des ressources utilisées, réutilisation des matériaux et recyclage. En France c'est la démarche Haute Qualité Environnementale (HQE), apparue dans les années 1990, qui constitue la référence de l'immobilier durable. De plus, la mise en place du Grenelle de l'environnement en 2007 a fixé des objectifs, revus par la loi « Grenelle 2 » en 2010, et défini des dispositifs législatifs visant à les atteindre.

La gestion de l'espace (space planning) au sein de l'immeuble de bureaux s'affirme également comme un levier d'économies important à une époque où le travail en « open-space » devient la norme. Le mètre carré coûte cher, il s'agit donc d'optimiser l'allocation des espaces utilisés afin que les salariés soient plus productifs et restent dans l'entreprise. Dans les immeubles haut-de-gammes, on retrouve de plus en plus d'équipements annexes à l'image de haltes-garderies ou de salles de sport prévues pour le bien être du personnel. Tout est fait aujourd'hui pour augmenter la productivité et la sécurité des immeubles d'entreprises tertiaires.

Cette dimension d'outil de production et de recherche d'une productivité optimale « est exacerbée par la généralisation de la location » [BONNET, MORISET, 2003] évoquée dans le point précédent. L'immeuble tertiaire existe en effet moins en tant que bien pour l'entreprise utilisatrice mais en tant que prestation de service. L'entreprise loue en fonction de ses besoins une combinaison d'espace, d'accessibilité (aux transports, aux réseaux de télécommunication) et d'adresse si possible prestigieuse.

Tantôt mis en lumière par leurs dimensions architecturales et paysagères, tantôt évoqués pour leur dimension artistique et culturelle, étudiés par les géographes et les aménageurs pour leurs

---

<sup>60</sup> Jean-Marc André, chef de projet du pavillon innovation au sein du MIPIM 2012

aspects urbanistiques et structurels mais aussi caractérisés par leur dimension productive et leurs liens avec le monde de la finance, les immeubles tertiaires sont des objets complexes, polysémiques et multifonctionnels. Afin de clore cette partie sur l'histoire, les enjeux et les dynamiques de l'immobilier d'entreprise tertiaire et d'en avoir un aperçu le plus complet, il s'agit désormais de présenter deux marchés hors-normes sur le territoire français : la Défense et Lyon-Part Dieu.

#### **IV) Deux exemples de marchés d'immobilier d'entreprise tertiaire hors-normes en France**

L'ensemble du parc de bureaux publics et privés est estimé en France entre 165 et 195 millions de m<sup>2</sup> et à plus de 50 millions en Île-de-France. Si au premier trimestre 2013 les montants investis dans l'immobilier d'entreprise en France ont augmenté de 44%, soit un total de 2,6 milliards d'euros, par rapport au même trimestre de l'année précédente<sup>61</sup>, le marché français reste très polarisé avec 1,9 milliards d'euros investis au premier trimestre en Île-de-France soit 74% des montants engagés en France. Avec près de 680 millions d'euros, les montants investis en province sont en hausse de plus de 33% (sur un an) et dominés par un marché en particulier, celui de la communauté urbaine de Lyon.

Si nous avons choisi de mettre en valeur l'Île-de-France et le territoire lyonnais, avec comme figures de proue les quartiers de la Défense et de Lyon-Part Dieu, c'est qu'ils relèvent plus du marché international que du marché français de part leurs acteurs, les sommes investies mais également l'envergure de leurs projets. Ils tirent l'ensemble du marché de l'immobilier d'entreprise français vers le haut, notamment le marché de l'immobilier tertiaire, et méritent d'être étudiés plus en détail.

##### **1) La Défense : un moteur d'attractivité internationale pour la France**

La Défense, situé en Île-de-France sur les territoires de trois communes (Puteaux, Courbevoie et Nanterre), est le premier quartier européen par l'étendue de son parc de bureaux<sup>62</sup>. Quartier mixte (600 000m<sup>2</sup> de logements, 245 000 m<sup>2</sup> de commerces), ce quartier d'affaires est majoritairement constitué d'immeubles de grande hauteur regroupant principalement des bureaux (3 450 000m<sup>2</sup> de bureaux). Ce quartier n'est pas isolé puisqu'il fait partie du pôle d'affaires de l'Ouest parisien comprenant six arrondissements de Paris et plusieurs communes du département Hauts-de-

---

<sup>61</sup> Cabinet Cushman & Wakefield

<sup>62</sup> <http://www.ladefense.fr/>

Seine<sup>63</sup>. Territoire stratégique pour l'économie nationale, ce quartier de plus de 560 hectares regroupe aujourd'hui plus de 180 000 emplois, 25 000 habitants, 45 000 étudiants et plus de 8 millions de touristes par an.

On compte aujourd'hui plus de 2900 entreprises implantées dans le quartier de la Défense dont quatorze des vingt premières entreprises nationales, 1500 sièges sociaux dont ceux de quinze des cinquante premières entreprises mondiales et 90 000 emplois de cadres sont recensés<sup>64</sup>. Plusieurs filières phares caractérisent ce pôle économique à l'image du secteur financier avec la présence de huit cent banques et compagnies d'assurances. L'autre « pilier » de la Défense concerne les services de haute technologie qui emploient près de 40 000 personnes.

Concernant les immeubles de bureaux emblématiques du quartier de la Défense (**Figure n°8**) il s'agit de citer par exemple la tour First conçue par l'architecte Pierre Dufau en 1974 et haute de 231 mètres (ce qui en fait actuellement la plus haute tour d'Europe), la tour Granite inaugurée en 2008 et signée par l'architecte Christian de Portzamparc ou encore la tour Total Coupole composée de cinq tours accolées les unes aux autres dont la plus haute compte quarante huit étages. Le projet des deux tours jumelles Hermitage (320 chacune) pensées par l'architecte Norman Foster et dont la fin de la construction est prévue pour 2018 fait également beaucoup parler de lui aujourd'hui. Au total ce ne sont pas moins de cinquante deux tours de plus de 70m de hauteur (dont 43 dépassent les 100m de haut) qui seront construites d'ici 2018 dans le quartier.



**Figure n°8** – Vue aérienne nocturne du quartier d'affaires de la Défense

Source : Arnaud Frich Photographie

Créé en 1958 sous l'impulsion de l'Établissement Public pour l'Aménagement de la Défense (EPAD), le quartier n'a pas été épargné par les crises. Ainsi par exemple, de 1973 à 1977 pas un mètre

<sup>63</sup> Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

<sup>64</sup> <http://www.france.fr/entreprendre-et-reussir-en-france/la-defense-premier-quartier-daffaires-europeen>

carré de bureau ne s'est vendu à l'échelle de la Défense. Le quartier a vieilli et un projet de renouvellement d'ici 2015 a été mis en place en mars 2006, le projet « Défense 2015 ». Concernant les bureaux, ce projet comprend la rénovation et la réhabilitation de certaines tours, la destruction de tours anciennes mais aussi la construction de nouvelles pour une superficie totale de 850 000m<sup>2</sup> de bureaux en plus (500 000m<sup>2</sup> neufs et 350 000m<sup>2</sup> rénovés ou réhabilités). Ce plan de relance va permettre au quartier d'affaire de confirmer son leadership européen dans le marché de bureaux (devant Londres et ses 2 millions de m<sup>2</sup>, Moscou, Madrid, Milan et Francfort<sup>65</sup>).

## 2) Lyon : une des villes européennes les plus attractives pour son dynamisme économique

Avec pour figure de proue son quartier d'affaire Lyon-Part Dieu, la métropole lyonnaise et ses 845 millions d'euros investis sur le marché de l'immobilier d'entreprise en 2012 (dont 60% pour le marché des bureaux) partage avec Paris le haut du classement des villes les plus attractives pour son dynamisme économique<sup>66</sup>. Avec près de 185 000m<sup>2</sup> de bureaux placés en 2012, le marché immobilier tertiaire lyonnais est supérieur aux marchés lillois (136 000m<sup>2</sup>), marseillais (159 000m<sup>2</sup>) et toulousain (146 000m<sup>2</sup>)<sup>67</sup>.

Deuxième pôle tertiaire et de décision français, la figure de proue de la métropole lyonnaise en termes d'immobilier d'entreprise tertiaire est le quartier d'affaire Lyon-Part Dieu (**Figure n°8**). Situé sur la rive gauche du Rhône, ce quartier qui abrite le grand centre commercial de la Part Dieu (120 000m<sup>2</sup>) et la gare de Lyon-Part Dieu comprend aujourd'hui 1 600 000 m<sup>2</sup> de tertiaire, dans une métropole qui en compte 4,3 millions de m<sup>2</sup>, et plus de 40 000 emplois. Ce quartier compte en son sein plus de huit cent sièges sociaux d'entreprises. Il est à souligner que 650 000m<sup>2</sup> de bureaux supplémentaires sont prévus d'ici 2020 et qu'en 2012, le taux de remplissage de ces derniers était de 97%.

---

<sup>65</sup> Jones Lang Lasalle, 2011

<sup>66</sup> Ernst & Young, 2012

<sup>67</sup> Only Lyon, communauté urbaine de Lyon



**Figure n°9** – Vue du quartier d'affaires Lyon-Part Dieu

Source : <http://www.pss-archi.eu>

Actuellement fort de quatre gratte-ciels, le quartier d'affaires Lyon-Part Dieu en accueillera treize à l'échéance 2020 dont la tour Incity (200m) présentée précédemment (**Figure n°5**). En termes de marketing territorial, il est intéressant de souligner que le maire actuel de Lyon Gérard Collomb souhaite que les constructions futures des tours s'inscrivent dans un panorama urbain qui se calquerait sur la chaîne des Alpes.

Parallèlement à Lyon-Part Dieu, il s'agit d'évoquer également le quartier Lyon Confluence à savoir l'un des plus vastes projets urbains de centre-ville d'Europe porté sur la reconversion de friches industrielles, logistiques et portuaires situées au confluent du Rhône et de la Saône. Privilégiant la mixité des usages, la créativité et l'innovation, le quartier accueille d'ors-et-déjà nombre de médias, d'entreprises et de grandes institutions (Région Rhône-Alpes, Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, Banque de France). À terme, 210 000m<sup>2</sup> seront destinés aux activités tertiaires dans le quartier, au sein de bâtiments innovants et d'une grande sobriété énergétique.

À cela il s'agit d'ajouter les quartiers Bipôle de Gerland, Lyon Carrée de Soie, Lyon Vaise Industrie ou encore Greenopolis qui contribuent au rayonnement tertiaire de la métropole lyonnaise en France et en Europe.

Confiné dans la région parisienne jusqu'à la fin des années 1960, l'immobilier d'entreprise tertiaire a depuis étendu son emprise sur tout le territoire français grâce au développement d'une politique d'aménagement du territoire décentralisée mais également consécutivement aux changements majeurs survenus sur l'économie à l'échelle globale, entre tertiarisation et mondialisation. Aujourd'hui, un territoire métropolitain ne peut plus être pensé sans y inclure l'immobilier tertiaire et ses dimensions plurielles. Les acteurs quant à eux, nombreux dans le secteur, se sont professionnalisés et ont adopté de nouvelles techniques empruntées au monde de la finance. Devenu produit financier détenu par des investisseurs, le bâtiment tertiaire est beaucoup associé au fonctionnalisme et est rarement vécu comme positif car renvoyant au monde du travail. Cependant, le monde du tertiaire est aujourd'hui « partagé entre l'exigence de discrétion qui doit entourer les transactions financières et l'envie de visibilité que peut donner un siège à l'architecture prestigieuse. Il semblerait qu'aujourd'hui ce dernier besoin l'emporte et que le secteur tertiaire cherche de plus en plus à gagner en qualité »<sup>68</sup>. En effet, si la plupart des immeubles de bureaux se sont banalisés et standardisés, tout un pan de ce marché, associé avec de grands noms de l'architecture ou avec un nombre croissant de labels et de certifications, est associé au sensationnel, à la réussite économique, au dynamisme du territoire et à la culture du succès.

L'immobilier d'entreprise tertiaire ne peut pas être pensé comme un simple catalogue de locaux d'activités de bureaux. Il forme un tout, une dynamique et façonne une image qui compte beaucoup à l'heure où les concurrences entre les territoires sont exacerbées. Si les images renvoyées par les plus grands quartiers d'affaires et les plus grandes métropoles françaises à l'image du quartier de la Défense ou de la métropole lyonnaise sont facilement assimilables, qu'en est-il pour une métropole régionale bien moins importante sur la scène nationale et européenne comme peut l'être Tours ? Existe-t-il une démarche marketing à l'échelle de la ville ou de l'intercommunalité pour donner une image de ville apte à attirer les capitaux et les personnes ? Ou tout cela n'est-il au final que le pur produit de logiques financières et politiques sur lesquelles les acteurs locaux n'ont que très peu d'emprise ? Pour conclure cette première partie, nous pouvons utiliser les propos de Louis Sullivan, écrits en 1896, « la forme suit toujours la fonction, telle est la loi »<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> NAMIAS, Olivier, 2012, *Architecture tertiaire : les logiques du bureau*, D'Architectures n°212

<sup>69</sup> SULLIVAN, Louis, 1896, *De la tour de bureaux artistiquement considérée*, réédition 2011, B2, Paris

## **PARTIE 2**

# **L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE TERTIAIRE À TOURS : QUELS LIENS AVEC L'IMAGE DE LA VILLE ?**

Nous avons choisi d'axer nos recherches et notre travail sur la ville de Tours. Mais pourquoi Tours, ville moyenne, de province, mais aussi métropole régionale en devenir, peu connue à l'échelle nationale pour sa relation avec l'immobilier d'entreprise tertiaire, alors que des villes comme Paris, Lyon ou Montpellier entretiennent des relations privilégiées avec les activités de bureaux et comptent de plus en plus sur la scène économique européenne voir internationale ? Notre choix s'est fondé sur la « démocratisation » et la multiplication des implantations immobilières tertiaires à l'échelle du territoire français. Tours représente ce qu'il pourrait être appelé le « marché d'immobilier d'entreprise tertiaire moyen » en France. Forte d'un marché de l'immobilier tertiaire dynamique malgré la crise, la ville de Tours innove, réhabilite et construit suivant des dynamiques qui pourraient être transposées à l'échelle de toute métropole régionale française. C'est ce critère qui nous a fortement intéressé, en effet, compte tenu du caractère « normal » (en opposition au caractère hors-norme) du marché de l'immobilier de bureaux à Tours, nous sommes en droit de nous demander si la ville se sert de ce marché autour d'une dynamique d'image de ville et de marketing territorial pour attirer toujours plus d'investisseurs et d'entreprises afin d'asseoir le dynamisme économique de son territoire.

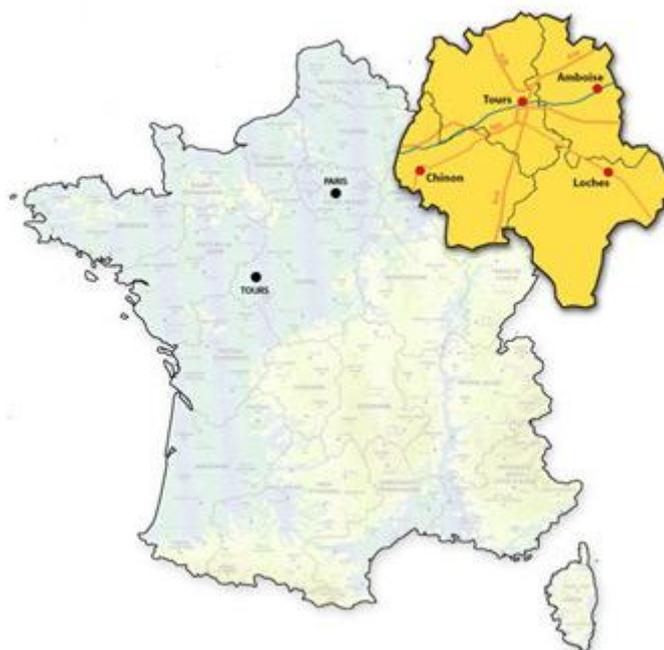
La ville de Tours s'est engagée ces dernières années dans un projet de ville sur dix à quinze ans afin de devenir une métropole régionale incontournable et plusieurs projets directement liés à la thématique de l'immobilier d'entreprise tertiaire vont dans ce sens (poursuite du développement tertiaire du quartier des 2 Lions, construction de l'immeuble « le Galion », construction de l'ensemble de bureaux « Central Station » intégré au projet de corridor tertiaire entre les gares de Saint-Pierre-des-Corps et de Tours ou encore poursuite du développement du centre d'affaires à Tours Nord). Malgré son statut de « nouvel enjeu de la transformation des villes contemporaines » [THEURILLAT, 2011], la problématique de l'immobilier tertiaire dans la ville est très peu abordée dans le discours politique et par les médias. Quelle est donc la face cachée de l'immobilier de bureaux à Tours, si elle existe, à travers le prisme de l'image de la ville ?

## **I) Regards sur Tours, une métropole régionale en devenir**

Avant d'approfondir sur le thème de l'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau, il s'agit d'avoir un regard plus général sur la ville de Tours, une métropole régionale en devenir.

## 1) Situation géographique

Tours est une ville française du centre-ouest de la France, préfecture du département d'Indre-et-Loire elle est aussi la plus grande commune de la région Centre en 2013. L'emplacement de la ville, situé à la jonction de la Loire et du Cher, constitue un espace entre deux cours d'eau favorable à l'implantation humaine.



**Figure n°10** – Situation géographique de la ville de Tours

Source : Université François Rabelais de Tours

En plus de la vallée, la ville s'étend aujourd'hui au nord sur le plateau de St-Symphorien et au sud sur le plateau de Grandmont. La couronne urbaine tourangelle s'étend sur des plateaux au nord et au sud. Tours a une topographie marquée par son horizontalité, les seuls points hauts de la ville se situant sur les plateaux. Ce faisant, les repères les plus marquants sont les bâtiments les plus hauts comme la cathédrale Saint-Gatien, les tours Charlemagne et de l'Horloge, mais également la future tour de l'ensemble immobilier tertiaire « le Galion » actuellement en construction, car ils tranchent avec la relative platitude de l'espace urbain dense.

Du fait de sa morphologie urbaine, la ville de Tours est séparée en trois entités plus ou moins distinctes les unes des autres à savoir Tours Nord (au nord de la Loire), Tours Sud (autour du Cher) et Tours Centre (espace urbain entre la Loire et le Cher). Son centre historique, le Vieux Tours, a été incendié durant la seconde guerre mondiale et reconstruit par les architectes Jean Dorian et Pierre Patout suivant un plan en damier. Tours compte aujourd'hui trente-quatre quartiers dont quatre de

grands ensembles à savoir le quartier de l'Europe à Tours Nord, le Sanitas, les Fontaines et les Rives-du-Cher.

## **2) Tourisme et image de ville**

Tours rayonne par son rôle moteur dans la dynamique touristique régionale. Un phénomène favorisé par la position de la ville dans son agglomération puisqu'elle est le point de départ et d'arrivée de la majeure partie des flux (touristiques ou non) du département, voir de la région, du fait de ses infrastructures de transport (étoile autoroutière, gare TGV plaçant la ville à moins d'une heure de Paris, aéroport régional). Le tourisme se développe à Tours à partir d'éléments culturels et structurels à savoir son patrimoine historique et contemporain mis en valeur grâce au plan d'embellissement de la ville et à son plan lumière, son patrimoine gastronomique, un tourisme « vert » conforté par l'inscription du Val de Loire au Patrimoine Mondiale de l'UNESCO et par des projets tels « la Loire à vélo », un tourisme d'affaires favorisé par des infrastructures d'accueil telles que le centre de congrès Vinci conçu par l'architecte Jean Nouvel en plein centre-ville ou la salle de spectacle Grand Hall ainsi que des événements culturels, sportifs et festifs nombreux. Il est important d'évoquer le tourisme dans cet aperçu général de la ville de Tours car il contribue à façonner une image de ville forte (Ville d'Art et d'Histoire, Patrimoine Mondial de l'UNESCO, Cité royale à moins d'une heure de Paris, vignes et gastronomie, ...).

## **3) Dynamiques économiques**

Concernant les dynamiques économiques, si Tours a vu son tissu industriel se diversifier avec la décentralisation (pneumatiques, pharmacie, électronique), la ville insiste avant tout aujourd'hui sur son caractère de ville de services et d'innovation. La Touraine a en effet su tirer partie de son histoire industrielle pour développer à partir d'activités phares ou d'entreprises leaders dans leur domaine<sup>70</sup> un tissu de petites et moyennes entreprises dynamiques. C'est à partir de sa communauté d'agglomération Tour(s)Plus, qui dispose de la compétence développement économique, que la ville de Tours entend mener une politique économique volontariste pour « aboutir à un développement ambitieux de son territoire et renforcer son statut de métropole »<sup>71</sup>. En 2011, on recensait près de 6743 entreprises implantées à Tours<sup>72</sup>, un chiffre en augmentation

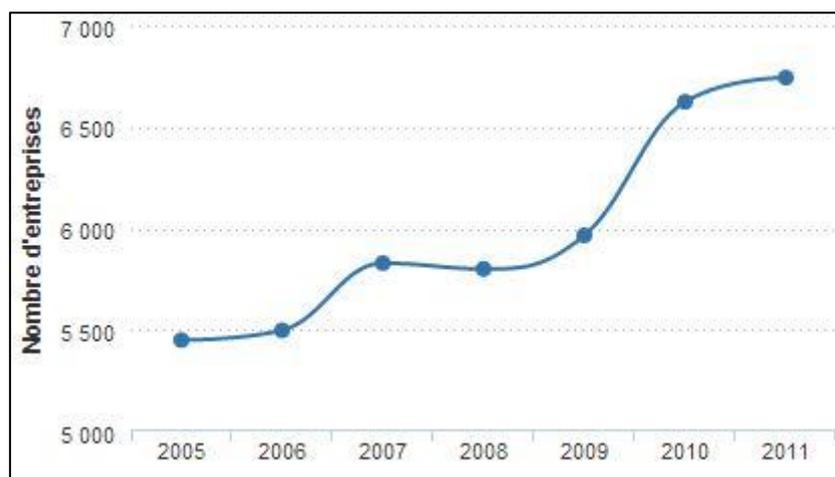
---

<sup>70</sup> <http://www.tours-evenements.com/tours-activite-economie.html>

<sup>71</sup> <http://www.agglo-tours.fr/index.php?idtf=90>

<sup>72</sup> INSEE

nette depuis 2005 (**Figure n°11**). Le premier employeur de la ville (et de la Région Centre) est le Centre Hospitalier Universitaire de Tours (CHRU) qui emploie près de 7000 salariés. Il faut également ajouter que Tours est le siège régional de plusieurs banques et assurances. D’après une étude réalisée par le Journal des Entreprises en 2012, Tours se classe 5<sup>ème</sup> ville de France en termes d’attractivité<sup>73</sup> et 8<sup>ème</sup> ville de France en terme d’emploi de cadres<sup>74</sup>, ce qui témoigne de son dynamisme. Enfin Tours met en avant la présence sur son territoires d’entreprises et de pôles de recherche de quatre pôles de compétitivité différents (sciences et systèmes de l’énergie électrique, sciences de la beauté et du bien-être, polymères technologies et céramiques). Au total, l’agglomération tourangelle dispose de 73 unités de recherche (environ 1500 chercheurs). Pour conclure sur les dynamiques économiques il s’agit d’évoquer la création de Tours Métropole Numérique qui permet aujourd’hui un déploiement très haut débit à l’échelle de toute l’agglomération, permettant ainsi aux entreprises de gagner en compétitivité (rapidité de circulation des informations).



**Figure n°11** - Évolution du nombre d’entreprises à Tours entre 2005 et 2011

Source : JDN d’après INSEE

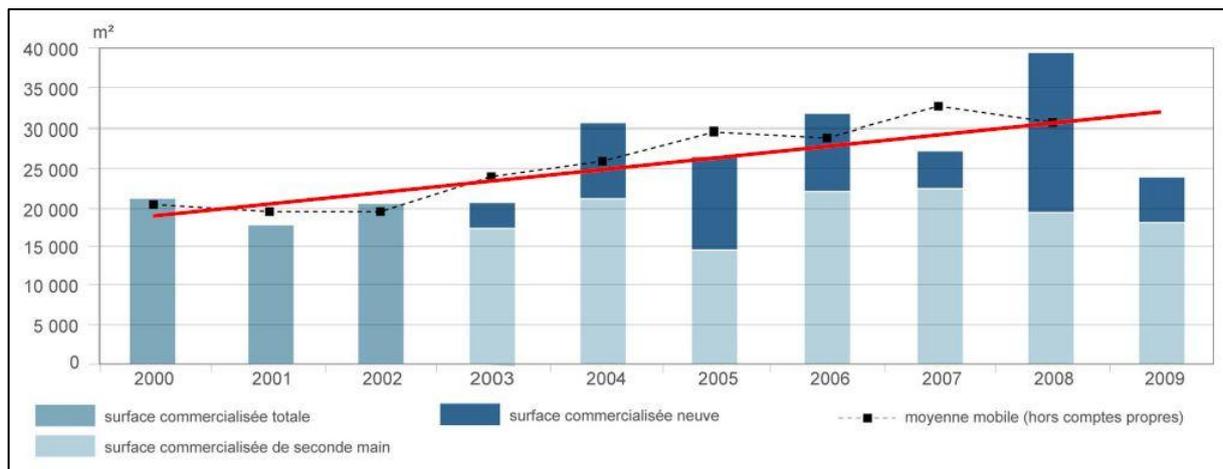
Après avoir donné un aperçu global de la ville de Tours, sa situation géographique, son vécu et ses dynamiques, il s’agit désormais d’entrer dans le vif du sujet et de nous focaliser sur le marché de l’immobilier d’entreprise tertiaire tourangeau.

<sup>73</sup> Part de la population arrivée d’une autre région depuis cinq ans

<sup>74</sup> Evolution du nombre de cadres entre 1999 et 2010

## II) Le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau : entre rationalisation, tertiarisation et crise financière

Avant de se focaliser sur les dynamiques actuelles du marché de l'immobilier d'entreprise tourangeau, il s'agit de dresser un aperçu de ses dynamiques et de ses enjeux durant ces dix dernières années. Trois cycles ont été identifiés par l'Observatoire de l'Économie et des Territoires de Touraine<sup>75</sup> (OE2T) entre 2000 et aujourd'hui. Il est à souligner qu'entre 2000 et 2009, 1099 transactions ont eu lieu et près de 265 000m<sup>2</sup> ont été placés<sup>76</sup> (Figure n°12).



**Figure n°12** – Évolution de la demande placée de bureaux entre 2000 et 2009, une tendance sur 10 ans qui traduit l'évolution du marché tourangeau

Source : OE2T, 2010

### 1) 2000 – 2003 : rationalisation du marché

Le contexte de la période allant de 2000 à 2003 a fortement marqué le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire. Tout d'abord, l'éclatement de la bulle internet après une période d'euphorie (1995-2000) a fragilisé les sociétés travaillant dans le domaine d'internet en occasionnant une surcapacité des locaux professionnels et une chute considérable des loyers de bureaux. Cette période est également marquée par les attentats du 11 septembre 2001 qui ont influencé plus ou moins directement les projets d'immeubles de bureaux de grande taille. Enfin, le développement croissant des Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) a offert de nouvelles

<sup>75</sup> Partenariat entre le Conseil Général d'Indre-et-Loire, la CCI de Touraine et la communauté d'agglomération Tour(s)Plus

<sup>76</sup> Voir corpus de définition à « Demande placée de bureaux »

perspectives de développement économique sur le territoire tourangeau. La période allant de 2000 à 2003 est donc marquée par une certaine prudence des acteurs et une meilleure maîtrise de l'offre.

Entre 2000 et 2003, le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire de l'agglomération tourangelle est un marché plutôt « local et régional » [OE2T, 2010]. Les investisseurs privés ne sont pas encore présents sur le marché et la disponibilité de bureaux neufs est très restreinte. Le niveau de commercialisation est stable avec en moyenne 20 000m<sup>2</sup> par an. Au total, 80 000m<sup>2</sup> de bureaux ont été placés entre 2000 et 2003 dans les principaux pôles tertiaires du territoire tourangeau à savoir le quartier Granges-Galland à Saint-Avertin, Tours Centre et Tours Nord et Saint-Cyr-sur-Loire en plein développement.

La période 2000-2003 est donc marquée par une relative prudence des acteurs et une maîtrise de l'offre. Le marché de l'immobilier tertiaire de l'agglomération tourangelle est cependant décrit comme tendu et en nécessité de renouvellement.

## **2) 2004-2008 : tertiarisation**

La période allant de 2004 à 2008 est une période de forte croissance pour le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau. Cette période coïncide avec la tendance, déjà enclenchée dans la plupart des villes moyennes et des grandes villes françaises, à la tertiarisation de l'économie mais aussi à l'émergence et à la consolidation des marchés régionaux qui deviennent plus rentables pour les entreprises [OE2T, 2010].

Durant cette période, le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau évolue. En effet, bien ancré à l'échelle régionale, il commence à se développer à une échelle plus nationale. Parallèlement, on observe à Tours un développement des infrastructures de transport et de communication ainsi que des projets visant leur amélioration. Le niveau de commercialisation des immeubles de bureaux est en nette hausse. Ainsi, entre 2004 et 2008, 152 000m<sup>2</sup> de bureaux ont été placés, avec un pic en 2008 (39 000m<sup>2</sup>), pour une moyenne d'environ 30 500m<sup>2</sup> placés par an (soit près de 50% de plus que pour la période précédente). Selon l'OE2T, « cette augmentation dépend essentiellement du marché neuf » [OE2T, 2010]. En majorité, les nouvelles entreprises qui se sont implantées à Tours durant cette période sont des entreprises souhaitant moderniser leur implantation ou répondre à leur besoin de croissance (mutuelles ou centres d'appels par exemple).

Si entre 2004 et 2006 les investisseurs du marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau étaient exclusivement locaux, voir nationaux, le marché est entré dans une nouvelle dimension en 2006 avec l'arrivée d'investisseurs internationaux (projet des Lions d'Azur dans le quartier des Deux Lions par exemple) qui ont été un des vecteurs important du changement. Ce changement se manifeste notamment par l'importance tertiaire croissante du quartier mixte des

Deux Lions, mais également du quartier de la gare à Saint-Pierre-des-Corps et par l'ensemble tertiaire l'Aéronef à Tours Nord.

### **3) 2009 à aujourd'hui : l'influence de la crise**

Le contexte de la période allant de 2009 à aujourd'hui est fortement marqué par la crise financière, elle a notamment entraîné un ralentissement général de l'économie et de l'investissement modélisée par une certaine inquiétude des acteurs et des investisseurs. La transition entre l'année 2008 et l'année 2009 marque la chute la plus brutale de la demande placée en dix ans, en effet, de 39 000m<sup>2</sup> en 2008 elle est passée à 24 000m<sup>2</sup> en 2009 soit 38% de moins. Ces chiffres correspondent plus particulièrement à un net repli du marché neuf en 2009.

Cette période de « crise » de l'investissement est aussi une période de gestation. En effet, de nombreux projets de programmes neufs sont à l'étude et attendront d'être commercialisés pour être lancés. De plus, les labels et les certifications commencent à se faire une place dans le paysage immobilier tertiaire tourangeau, les projets HPE, HQE ou encore BBC se multiplie à travers les rénovations et, dans une moindre mesure, les constructions neuves.

Si les projets autour de la gare de Saint-Pierre-des-Corps, à Tours Nord, à Tours Centre, aux Deux Lions se poursuivent, s'agrandissent, nous avons choisi de mettre en avant la réhabilitation du site du Plat d'Étain en cœur de ville (Tours). Ancienne caserne de l'école de la logistique et du train implantée dans un quartier peu dynamique de la ville, le site du Plat d'Étain accueille aujourd'hui la présidence et les services centraux et communs de l'Université François Rabelais de Tours. Ce projet, terminé en 2012 et conduit par la direction technique de l'immobilier de l'Université avait pour objectif de limiter les coûts de location de bâtiments par l'Université et de créer un guichet unique pour les étudiants. Six bâtiments ont été réhabilités pour recevoir 250 salariés sur une surface de 4 000 mètres carrés de bureaux réaménagés.



**Figure n°13** – Photographie du site universitaire du Plat d'Étain (Tours)

Source : La Nouvelle République, 2012

Le coût de l'opération des travaux a été de 9,3 millions d'euros<sup>77</sup> dont 3,776 financés par l'Université et 5,5 millions financés par le contrat de plan État-Région (0,3M par l'État, 1,68M par la Région et 3,2M par Tour(s)Plus).

Après ce retour sur dix années d'immobilier tertiaire à Tours et dans son agglomération, entre rationalisation, tertiarisation et impact de la crise financière, voici un aperçu du marché de l'immobilier de bureaux tourangeau aujourd'hui, basé sur des statistiques de l'OE2T et des agences tourangelles de conseil en immobilier d'entreprise. La plupart des données évoquées proviennent également du FILOC<sup>78</sup>, une base de données en ligne sur l'offre de bureaux, locaux d'activités et entrepôts disponibles en Indre et Loire, fruit d'un partenariat entre la CCI de Touraine, la FNAIM et l'OE2T.

### **III) Les dernières tendances du marché de l'immobilier tertiaire tourangeau**

#### **1) Dynamiques et chiffres clefs**

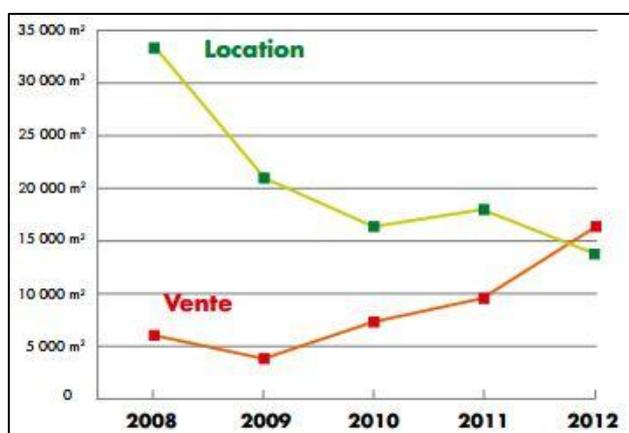
Malgré le contexte économique actuel, le secteur de l'immobilier d'entreprise au sein des grandes agglomérations françaises est resté dynamique. C'est le cas de l'agglomération de Tours avec pour témoin les volumes placés des bureaux et des locaux d'activités et entrepôts qui ont tout

<sup>77</sup> <http://www.univ-tours.fr/actualites/retour-sur-l-inauguration-du-site-du-plat-d-etain-319599.kjsp>

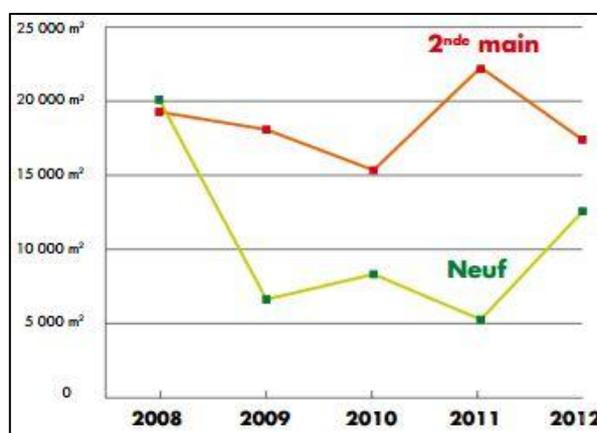
<sup>78</sup> [http://filoc-cci37.org/site\\_web/index.php](http://filoc-cci37.org/site_web/index.php)

deux augmenté de façon significative pour se situer aujourd’hui « à un niveau supérieur à la moyenne commercialisée des dix dernières années »<sup>79</sup>.

Suite à deux années de baisses consécutives, le marché de l’immobilier tertiaire a rebondi en 2011. Cette dynamique a continué en 2012, en effet le volume placé de bureaux est passé de 27 541m<sup>2</sup> en 2011 à 30 276m<sup>2</sup> en 2012, soit une augmentation de plus de 9%<sup>80</sup>. Ce volume est supérieur à celui des trois dernières années. Cependant, ce chiffre est réalisé pour 30% par deux ventes importantes. Pour la première fois en vingt cinq années, la vente supplante en volume la location avec 54,3% (**Figure n°14**). En effet, face au climat économique actuel et dans le cadre de stratégies patrimoniales, « les entrepreneurs sont de plus en plus tentés d’acquérir les locaux de leurs sociétés » [OE2T, 2012].



**Figure n°14** – Évolution des transactions selon le type de transaction (vente/location)  
Source : Arthur Loyd Tours, 2013



**Figure n°15** – Évolution des transactions selon la nature de l’opération  
Source : Arthur Loyd Tours, 2013

La part du neuf, qui représentait 42% du marché en 2012 et 50% dans la transaction à la vente (**Figure n°15**), est la plus haute de ces trois dernières années. À l’inverse, les bureaux de seconde main qui représentaient 80% des transactions l’année passée ne représentent plus que 58% des transactions. Ces dynamiques sont marquées par quelques transactions importantes qui ont tiré la tendance en faveur du neuf vers le haut. On se rend donc bien compte ici de l’importance des projets neufs et d’envergure dans un marché de type régional / national comme peut l’être celui de Tours. Concernant la superficie des bureaux commercialisés, l’année 2012 est marquée par un nombre important de transactions supérieures à 500m<sup>2</sup> (12 au total soit 7900m<sup>2</sup>). De plus, sur quatre vingt transactions, six portent sur des surfaces de plus de 1000m<sup>2</sup> ce qui représente près de la moitié des surfaces commercialisées de l’année. Cela s’explique par des transactions de grandes envergures à

<sup>79</sup> Le marché de l’immobilier d’entreprise au sein de l’agglomération de Tours, OE2T, 2012

<sup>80</sup> Chiffres clefs 2012 : Bureaux et locaux d’activités, Arthur Loyd, 2013

l'image de la future implantation du groupe national Harmonie Mutualité sur 5000m<sup>2</sup> (projet CAP55) dans le quartier de la gare à Saint-Pierre-des-Corps et d'implantation de la Caisse d'Épargne Loire Centre dans le quartier des Deux Lions sur 4200m<sup>2</sup>. Somme toute, en 2012, « près de 75% du marché est constitué de transactions pour des surfaces de 500m<sup>2</sup> et plus » [Arthur Loyd Tours, 2013].

Concernant les valeurs financières, les prix moyens par m<sup>2</sup> sont relativement stables dans l'agglomération tourangelle. Les principaux facteurs d'augmentation des prix sont liés à la qualité de la construction (normes et labels) ainsi qu'au stationnement intégré ou non dans le loyer.

	Location	Vente
<b>Bureaux neufs en centre ville</b>	150€ - 170€	
<b>Bureaux neufs en agglomération</b>	120€ - 145€	1700€ - 2000€
<b>Bureaux « seconde main » en centre ville</b>	110€ - 140€	1200€ - 2200€
<b>Bureaux « seconde main » en agglomération</b>	80€ - 120€	800€ - 1500€

**Tableau n°2** – Prix moyens<sup>81</sup> par m<sup>2</sup> selon le type de bureaux et la localisation à Tours

Source : Arthur Loyd Tours, 2013 Réalisation : Côme BERTON

Les prix moyens par m<sup>2</sup> de l'agglomération tourangelle sont les plus chers à l'échelle de la Région Centre. Ainsi, le prix moyen pour un mètre carré de bureau neuf dans le centre ville d'Orléans est compris entre 140 et 150€ HT, à Blois il est compris entre 130 et 140€ HT<sup>82</sup>. À titre de comparaison, le prix moyen pour un mètre carré de bureau neuf dans le centre ville de Lyon est de 260€ HT, à la Défense, pour un mètre carré de bureau de seconde main, il fallait compter en janvier 2013 près de 405€ HT.

Pour finir, en matière de localisation géographique des transactions en immobilier tertiaire (**Annexe 2**), Tours reste le moteur du marché de l'agglomération. En 2011, « la commune a concentré à elle seule 68% de la demande placée » [OE2T, 2012]. Les secteurs les plus dynamiques sont aujourd'hui Tours Nord et Saint-Avertin (site d'activité des Granges Galand), en dehors de Tours Centre qui reste traditionnellement le lieu qui suscite le plus de demandes (25 transactions en 2012 soit 31,3% des transactions totales). Sur le site des Deux Lions à Tours Sud, l'offre tend à se raréfier.

<sup>81</sup> Prix exprimés en euros HT

<sup>82</sup> [http://editorial.bureauxlocaux.com/e\\_blo/prix-marche/bureaux.php](http://editorial.bureauxlocaux.com/e_blo/prix-marche/bureaux.php)

Avec un volume placé 30 276m<sup>2</sup> de bureaux en 2012 et une offre de plus de 66 000m<sup>2</sup>, le marché de l'immobilier tertiaire tourangeau s'est bien remis des effets de la crise constatés durant ces trois dernières années. Malgré tout, les ventes importantes sont responsables en grande partie du dynamisme de ce marché et « le stock de bureaux neufs est faible et l'offre restreinte » [Arthur Loyd Tours, 2013]. De grands projets sont en cours et feront évoluer ces chiffres et ces tendances dans le courant de l'année 2013.

## 2) Les grands projets

Figures de proue d'un marché difficilement accessible aux particuliers, les grands projets en immobilier d'entreprise tertiaire sont la partie émergée d'un iceberg composé d'une multitude de petites surfaces. Ces projets font parler d'eux dans les médias, sont encadrés par une stratégie de communication politique et sont responsables d'une certaine « dualité du marché »<sup>83</sup>. Image de marque pour les entreprises, ils sont aussi la première vitrine du dynamisme économique de l'agglomération.

Le premier grand projet à évoquer est celui de l'ensemble immobilier mixte « le Galion » (**Figure n°16**) actuellement en construction sur la rive sud du Cher à Tours. Ce projet, future figure de proue et porte d'entrée du quartier des Deux Lions, associe un programme de logements au sein d'une tour cylindrique de cinquante mètres de hauteur, des bureaux (9600m<sup>2</sup>) ainsi qu'un restaurant inter-entreprises (500 à 600 couverts) sur le même îlot. Pris en charge par la Société d'Équipement de Touraine, la réalisation de l'ensemble du programme a été confiée à l'architecte Jacques Ferrier, auteur notamment du pavillon français de l'exposition universelle de Shanghaï. Destiné à accueillir le siège d'EDF Commerce Grand Centre (560 salariés), cet ensemble habillé de verre et d'aluminium, sera « certifié NF bâtiment tertiaire associé au label Haute Performance Environnementale et labellisé BBC Effinergie 2005 »<sup>84</sup>. Le financement de ce projet est le fruit de nombreux investisseurs publics et privés comme évoqué précédemment.

Autre grand projet, la poursuite du développement de l'ensemble tertiaire « l'Aéronef » contribue au rayonnement croissant du quartier d'affaires de Tours Nord. Alors que cinq immeubles de bureaux ont d'ors-et-déjà été commercialisés, trois nouveaux sont en cours de construction. Au final, l'Aéronef sera composé d'un ensemble de onze immeubles de bureaux neufs haut de gamme développant une surface totale de 24 000m<sup>2</sup>.

---

<sup>83</sup> Entretien avec Cyril Rabusseau, OE2T

<sup>84</sup> Société d'Équipement de Touraine

Deuxième grand projet mixte après le Galion, la Nef est un programme de logements (6000m<sup>2</sup>) et de bureaux (6000m<sup>2</sup>) situé en plein centre ville de Tours dans le quartier de la gare. Très axé sur la performance énergétique, ce programme sera certifié BEPos (bâtiment à énergie positive). Ce projet auquel est associé le promoteur Artprom a été retenu par la Région Centre dans le cadre d'un appel à projet « Solutions Innovantes et Performantes », il a reçu le trophée Pyramide d'Argent<sup>85</sup> en 2012 qui récompense les meilleurs projets immobiliers en terme de qualité globale. La Nef, qui sera livrée fin 2013, doit par ailleurs son nom à sa future vaste surface couverte centrale qui accueille l'ensemble des coursives destinées à desservir aussi bien les bureaux que les logements<sup>86</sup>.



**Figure n°16** – Le Galion, future porte d'entrée du quartier des 2 Lions  
Source : Jacques Ferrier Architecture

Partie prenante du projet de « corridor tertiaire » reliant la gare de Tours à celle de Saint-Pierre-des-Corps, le projet d'ensemble tertiaire CAP55 en est aujourd'hui à sa troisième tranche. Accolé à la gare TGV, ce programme neuf comprendra à terme trois immeubles de bureaux pour une surface de 11 000m<sup>2</sup>. Dans le cadre de développement global du quartier de la gare initié en partie par la ville de Saint-Pierre-des-Corps, CAP55 fera partie d'un pôle tertiaire de plus grande échelle et bénéficiera du centre de vie et d'affaires prévu autour des anciens magasins généraux de la SNCF. Cet ensemble sera par ailleurs complété par un nouveau centre commercial.

---

<sup>85</sup> Organisées par la Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI), les Pyramides d'Argent récompensent chaque année des programmes de bureaux ou d'habitation remarquables.

<sup>86</sup> <http://www.artprom.fr>

Si nous avons choisi d'insister sur ces quatre grands projets qui sont aujourd'hui les plus visibles dans l'agglomération tourangelle, nous aurions également pu citer le projet du Nobel A sur le site Pierre et Marie Curie à Tours Nord mais actuellement en « gel », le programme « Central Station » réalisé dans le quartier de la gare de Tours par Bouygues Immobilier destiné à développer une surface de 2930m<sup>2</sup> de bureaux ou encore l'Ecoparc accolé au périphérique (Chambray-les-Tours), ensemble tertiaire de 15 000m<sup>2</sup>.

Nous pouvons conclure de la présentation de ces quelques grands projets que la ville de Tours, par l'intermédiaire de son intercommunalité Tour(s)Plus met en place aujourd'hui une stratégie cohérente liée à son parc immobilier tertiaire. Les projets ne sont pas concentrés au cœur d'un ou deux espaces privilégiés, ils s'étendent dans les trois entités distinctes de la ville (Tours Nord, Tours Centre, Tours Sud), en périphérie et ont pour certain vocation à lier les espaces entre eux (corridor tertiaire Tours - Saint-Pierre-des-Corps par exemple). Des tendances se dégagent notamment la priorité écologique : expérimentés dans un premier temps dans le quartier des 2 Lions, les bâtiments répondant aux normes haute qualité environnementale se généralisent. L'intérêt de la transversalité de ces tendances est majeur pour le projet urbain de la ville, on retrouve par exemple la « tendance verte » en matière de transports avec l'arrivée du tramway prévue pour la rentrée 2013. Une autre tendance forte est la mise en valeur de l'architecture, moderne et singulière. Cette priorité est relayée dans le discours politique, notamment du maire de Tours, Jean Germain, qui exprimait en 2012 « nous devons faire preuve de créativité et d'audace, les bâtiments doivent devenir une signature de la ville »<sup>87</sup>.

Cette volonté de transversalité en vue d'un projet urbain global et de cohérence se retrouve à l'échelon des acteurs de l'immobilier d'entreprise tourangeau. Ainsi, une commission de développement économique est mise en place avant chaque projet dans une optique de qualité urbaine, de qualité de projet mais aussi d'économie. Cela conduit « à la qualité, à la pérennité et cela peut éviter des pertes d'argent aux entreprises »<sup>88</sup>. Cette volonté de cohérence se retrouve au sein du très récent Club de l'Immobilier de Touraine (qui regroupe des professionnels de l'immobilier d'entreprise, l'Agence d'Urbanisme de Tours, des élus de la ville de Tours, l'OE2T ainsi que de nombreux autres partenaires) ayant pour vocation la mutualisation des données du secteur, l'analyse, le développement et la promotion des secteurs de l'immobilier d'entreprise, de l'habitat et du commerce sur l'agglomération de Tours.

---

<sup>87</sup> [http://www.lexpress.fr/informations/une-ville-plus-verte-et-creative\\_725192.html](http://www.lexpress.fr/informations/une-ville-plus-verte-et-creative_725192.html)

<sup>88</sup> Entretien avec Franck Tessier, SET

Si les grands projets d'immobilier d'entreprise tertiaire en cours ou en étude entrent en résonance avec le projet urbain de la ville de Tours, l'immobilier de bureaux est également au cœur d'une stratégie d'envergure régionale.

### **3) L'immobilier tertiaire au cœur d'une stratégie d'envergure régionale**

À l'heure de la délégation des compétences et de la multiplication des échelles de collectivités territoriales, la stratégie mise en place par une ville ou une intercommunalité n'est pas exhaustive quant à la mise en lumière des dynamiques propres à un territoire. En effet, il faut considérer également les orientations mises en place à une plus grande échelle à l'image de la région, territoire de prédilection de l'espace européen.

Les orientations économiques et stratégiques mises en place à l'échelle de la Région Centre se traduisent au sein d'un document, le Schéma Régional de Développement Économique et Social (SRDE). Les SRDE ont été mis en place par la loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales. Ce document fixe les orientations stratégiques d'une région en matière économique. Faisant l'objet d'une concertation avec les collectivités territoriales, leurs groupements et les chambres consulaires, les SRDE ont pour objectif de :

- Coordonner les actions de développement économique sur le territoire régional
- Définir les orientations stratégiques de la région en matière économique
- Promouvoir un développement économique équilibré de la région
- Développer l'attractivité du territoire régional
- Prévenir les risques d'atteinte à l'équilibre économique de tout ou partie de la région

La Région Centre a été l'une des premières régions françaises à déposer sa candidature à l'élaboration d'un SRDE. Publié en 2005, « il s'agit de passer d'une vision étroite à une vision beaucoup plus large, en prenant en compte les éléments ou facteurs qui conditionnent ou accompagnent le développement (infrastructure, environnement, services à la population) »<sup>89</sup>.

L'immobilier d'entreprise, et notamment l'immobilier de bureaux, est une composante importante de la stratégie économique de la Région Centre au regard de son SRDE. En effet, l'encart « Favoriser l'accueil d'entreprises sur l'ensemble du territoire » indique que « l'accueil de nouvelles entreprises passe par la capacité d'un territoire à être attractif et visible »<sup>90</sup>. Or, quoi de plus visible

---

<sup>89</sup> Région Centre, 2005

<sup>90</sup> RÉGION CENTRE, 2005, *Schéma Régional de Développement Économique et Social*, Région Centre, p.78

sur un territoire, économiquement parlant, que son parc d'immobilier d'entreprise ? Une étude réalisée auprès d'un panel d'entreprise par le cabinet français d'audit KMPG indique que les facteurs d'attractivité évoqués par ces entreprises sont d'une part l'existence d'opportunités foncières, l'existence d'un tissu économique dynamique mais également l'existence d'infrastructures de qualité. Ces éléments ne sauraient être aujourd'hui suffisants dans une dynamique de concurrence soutenue entre les territoires, il s'agit donc pour les villes / collectivités de se forger une image forte afin d'être « identifiables » par les acteurs économiques. Selon le SRDE de la Région Centre, pour être identifié, un territoire devra :

- S'appuyer sur une image territoriale reconnue
- S'appuyer sur une démarche marketing construite autour de thématiques précises
- Offrir des produits (fonciers et bâtiments) adaptés au besoin des entreprises et de leurs salariés

Il est donc important pour un territoire, à la lecture de ce dernier point, de ne pas considérer l'immobilier d'entreprise tertiaire autour de ses seules problématiques mais de l'intégrer à une démarche de développement territorial plus globale en prenant en compte l'offre de logements, de loisirs et de services à la population. Le territoire d'accueil doit également justifier d'un cadre de vie agréable et d'une offre culturelle de qualité « pour attirer ou maintenir les actifs sur son territoire » [SRDE, Région Centre, 2005, p.79]. Le SRDE souligne par ailleurs des tendances lourdes ayant une influence majeure sur le développement de l'immobilier d'entreprise tertiaire que nous avons déjà évoquées dans cet exposé à savoir la tertiarisation des activités faisant appel à plus d'immeubles de bureaux et « plus particulièrement situés à proximité du cœur des villes » [SRDE, Région Centre, 2005, p.80] ainsi que la tendance liée à la volonté des entreprises d'être locataires et non plus propriétaires de leurs immeubles. Enfin, ce document insiste sur la nécessaire cohérence des discours et des actions de promotion des divers acteurs, en particulier aux différentes échelles territoriales.

Les réalités et les propositions énoncées dans le Schéma Régional de Développement Économique et Social de la Région Centre débouchent sur des orientations impulsées par la Région et à suivre par les collectivités territoriales. Si nous n'allons pas toutes les énoncer ici, nous avons retenu les orientations les plus liées à l'immobilier d'entreprise tertiaire, au nombre de trois :

- ➔ Encourager le développement d'offres d'infrastructures d'accueil adaptées aux différentes activités et besoins du territoire
- ➔ Encourager les collectivités à se constituer un portefeuille foncier pour anticiper les besoins d'aménagement

- ➔ Veiller à ce qu'une analyse d'opportunité et de faisabilité du projet ait été réalisée en tenant compte de la stratégie de prospection d'entreprises [...] et des disponibilités existantes sur et à proximité du territoire.

Au regard de ces orientations et de la stratégie définie par la Région dans le SRDE, il s'agit de constater que la ville de Tours et son intercommunalité affichent un développement économique en adéquation avec les dynamiques insufflées à l'échelon régional, en particulier dans le cadre de son parc immobilier tertiaire. En termes d'attractivité et en faveur du maintien des actifs sur les territoires, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte dans l'agglomération tourangelle : les infrastructures de transports sont optimisées (étoile autoroutière, deux gares TGV, un boulevard périphérique étendu, un aéroport régional, une ligne de tramway), Tours Métropole Numérique favorise les flux rapides d'informations à l'échelle de tout le territoire et l'offre touristique et culturelle conséquente contribue à façonner une image reconnue. La cohérence entre les acteurs du secteur et face aux réalités du marché est facilitée par les commissions de développement économique mises en place sur chaque nouveau projet et sera dans le futur optimisée par le Club de l'Immobilier de Touraine. L'intercommunalité ne rehausse pas la concurrence, au contraire « elle permet des choix géostratégiques et permet d'avoir une gamme d'offre à proposer aux entreprises »<sup>91</sup>. La Société d'Équipement de Touraine, interlocuteur privilégié des entreprises, mais aussi des investisseurs, essaye de mettre en valeur chaque atout de chaque territoire auprès de ses clients. Enfin il s'agit de souligner que la plupart des grands projets d'immobilier tertiaire s'attachent à développer une certaine mixité des fonctions : logements, mais aussi restaurants, interentreprises ou encore proximité avec des espaces de commerces et de loisirs, ce qui constitue une offre de plus en plus adaptée aux besoins des salariés des entreprises amenées à s'implanter sur le territoire.

Le Schéma Régional de Développement Économique et Social de la Région Centre souligne l'importance d'une stratégie à grande échelle en faveur du développement économique des territoires. La comparaison avec les stratégies identifiées à l'échelle de l'intercommunalité mais aussi de la ville de Tours confirme une adéquation forte entre les orientations présentées par le SRDE et les opérations réalisées sur le terrain en matière d'immobilier d'entreprise tertiaire. Les termes « d'image » et de « marketing territorial » occupent une importance considérable dans les stratégies de développement économique énoncées dans ce document, voyons désormais plus précisément les liens qu'ils entretiennent avec l'immobilier d'entreprise tertiaire.

---

<sup>91</sup> Entretien avec Franck Tessier, SET

#### **IV) L'immobilier d'entreprise tertiaire au cœur d'une stratégie associant dynamisme économique et marketing territorial**

Les villes françaises se sont vues dotées de responsabilités nouvelles par la décentralisation et ont vu leur mise en concurrence accentuée par le changement d'échelle dans les systèmes d'échanges économiques à l'heure de la mondialisation. À une époque où la médiatisation s'intensifie, elles se préoccupent de renvoyer une image valorisante et une identité qui leur est propre, or l'immobilier tertiaire et un moyen de l'affirmer, ou du moins y participe grandement. Ce phénomène s'affirme encore plus avec la financiarisation de la ville qui touche de plein fouet le secteur de l'immobilier de bureaux. Si pour éviter de choquer « certains propriétaires ont pu s'astreindre tacitement à une sorte de devoir d'anonymat, transformant l'immeuble tertiaire en une non-architecture » [NAMIAS, 2012], cette attitude change progressivement aujourd'hui et cela se manifeste notamment par la présence croissante de grands noms de l'architecture dans les projets tertiaire, même en province. Cette volonté de visibilité de l'immobilier d'entreprise tertiaire se trouve relayée dans une démarche de marketing territorial qui concerne de plus en plus de villes et d'intercommunalités.

##### **1) Image de ville et marketing territorial**

La ville d'aujourd'hui s'inscrit dans un système de gouvernance urbaine défini comme « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement »<sup>92</sup>. La pluralité des acteurs induite par ce système, si elle débouche sur des projets cohérents, contribue à l'attractivité et à la compétitivité des villes en participant à la création d'une image forte et attrayante de la ville. L'identité d'une ville se forge autour de ces principes de cohérence et d'image. Le plan de la ville, son « allure », ses immeubles ou encore la répartition des fonctions constituent le paysage urbain, une notion clé pour les aménageurs car c'est une sorte de carte d'identité de la ville. Le promeneur, le touriste mais aussi le chef d'entreprise disposant de cette clé est capable d'identifier l'histoire du lieu, son économie et son évolution.

Des années 1970 à 1980, deux concepts de l'expression de l'image de la ville se sont succédés. L'étude des images mentales liées à l'appréhension de la ville par les citoyens a tenté de

---

<sup>92</sup> LE GALLÈS, Patrick (sous la dir. de), 1997, *Villes en Europe*, La Découverte, Paris

« définir les figures spatiales qui composent l'image d'une agglomération, ainsi que les connotations qui alimentent l'identité attribuée à un lieu » [MERLIN, CHOAY, 2009]. Cette approche donne aux bâtiments une valeur symbolique et pratique. Le deuxième concept est directement tiré de l'ouvrage de Kevin Lynch intitulé « *The Image Of The City* » publié en 1960. Ce dernier traite de l'image de la ville sous un angle comportementaliste en discernant des agencements spatiaux et des figures architecturales emblématiques susceptibles d'être perçus et reconnus par les citoyens dans la pratique quotidienne de leur environnement urbain, « rien n'est connu par lui-même, mais toujours en relation avec son environnement, les séquences d'événements qui l'ont construit, le souvenir des expériences passées »<sup>93</sup>.

Limitée à une partie restreinte de la recherche urbaine durant cette période, l'expression « image de la ville » s'est répandue à partir des années 1980. Actuellement, elle désigne « des connotations attribuées soit à la réputation d'un quartier ou au prestige d'une ville, soit à la notoriété d'un architecte ou à la renommée d'un équipement ou d'une manifestation culturelle » [MERLIN, CHOAY, 2009]. Dans un contexte de mise en avant du projet urbain, le terme d'image occupe une place importante au sein de toute opération d'urbanisme. En effet, « la lutte des villes pour s'affirmer, notamment sur le plan de l'implantation des entreprises, conduit à devoir « afficher de manière « éclatante » que l'on a une claire stratégie de développement dont le projet urbain est garant »<sup>94</sup>. Le contexte économique global induit de la concurrence entre les villes dont les territoires deviennent parfois de véritables « marchandises » qu'il faut vendre. C'est ici qu'apparaît la notion de marketing territorial. La ville d'aujourd'hui se crée et se façonne de plus en plus autour de la communication et de la participation citoyenne. Pour l'aménageur, il est désormais possible d'agir sur la vie sociale au moyen de la « dimension plastique des dispositifs spatiaux » [MERLIN, CHOAY, 2009]. En effet, ces derniers, par leur visibilité et leur nouvelle lisibilité, produisent des affects chez les citoyens, des effets psychologiques et à terme comportementaux. Il ne faut cependant pas négliger le fait que cette approche peut être mise à mal du fait du foisonnement des images et de la banalisation/standardisation qui touche à la fois l'architecture et les formes urbaines.

Le marketing territorial, ou marketing urbain, est l'application de la notion de marketing à la gestion publique et donc à la gestion urbaine. En économie, le marketing est défini comme « l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable ». Appliqué à un territoire, il s'agirait des moyens mis en place par une collectivité pour rendre son territoire attractif auprès de clients, qui seraient des touristes, des futurs résidents,

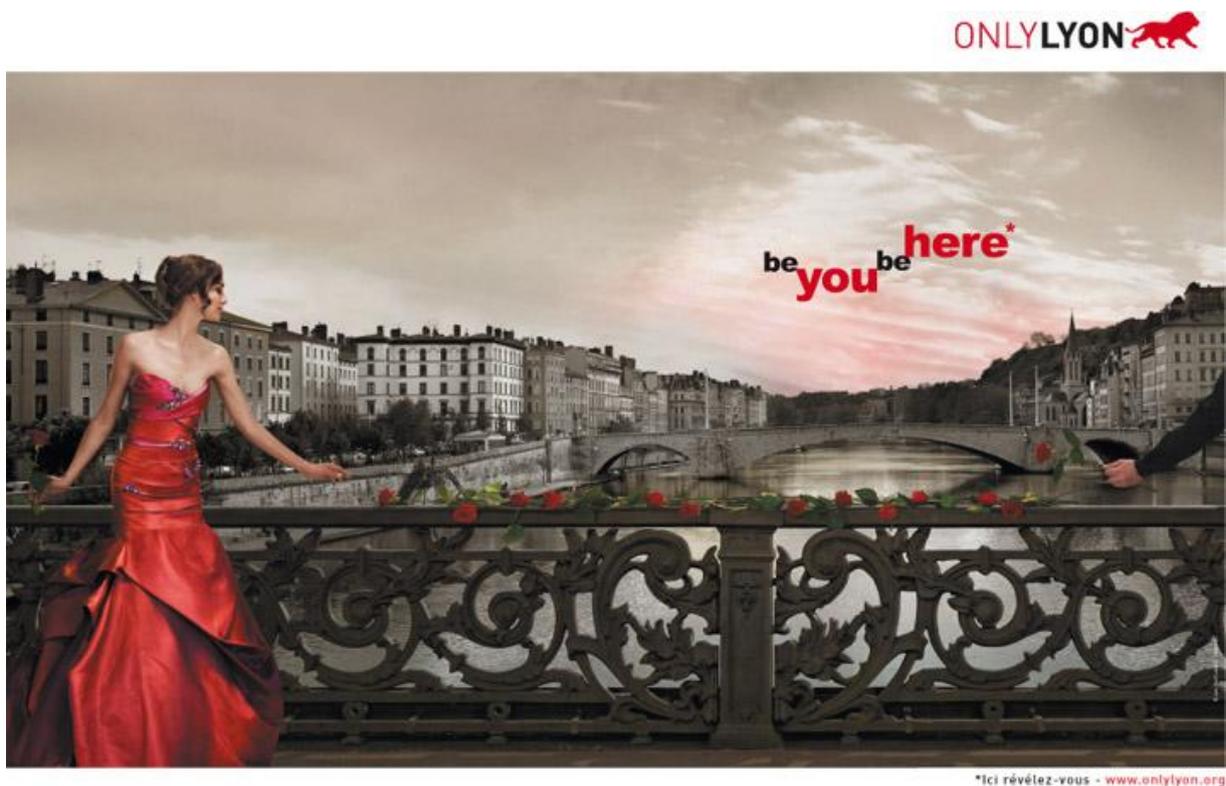
---

<sup>93</sup> LYNCH, Kevin, 1960, *The image of the city*, MIT, p.1

<sup>94</sup> INGALLINA, Patrizia, 2008, *Le projet urbain*, PUF, Que-sais-je ?, 3<sup>ème</sup> édition, Paris

mais aussi des entreprises et des investisseurs. En 1996, les auteurs Patrice Noisette et Franck Vallerugo ont défini le marketing territorial comme « l'ensemble des analyses, stratégies, actions et contrôles conçus et mis en œuvre par l'autorité de gestion urbaine et par les organismes qui dépendent d'elle dans le but, d'une part, de mieux répondre aux attentes des personnes et des activités de son territoire, d'autre part, d'améliorer la qualité et la compétitivité de la ville dans son environnement concurrentiel » [NOISETTE, VALLERUGO, 1996]. Le marketing territorial s'inscrit dans le cadre des objectifs et des programmes définis par la stratégie de développement de la collectivité.

Physiquement, le marketing territorial se manifeste autour de la communication réalisée par la collectivité à propos de son territoire. Ainsi de nombreuses villes se voient aujourd'hui attribuer des slogans, à la manière de ce qui se fait pour les marques, à l'image de la communauté urbaine de Lyon « Only Lyon » (Figure n°17) par exemple et ses multiples slogans (« Be you, be there », « Lyon, ville de l'entrepreneuriat »).



**Figure n°17** – Campagne publicitaire « Be you, be there » de la communauté urbaine de Lyon

Source : Only Lyon

Des villes ou des intercommunalités de tailles plus modestes se lancent elles aussi dans une politique de marketing territorial soutenue à comme Metz et sa campagne publicitaire « Je veux Metz » ou encore Le Mans avec sa marque territoriale « Le Mans, une marque ».

Pour se focaliser sur le domaine de l'immobilier d'entreprise tertiaire, si l'aspect du bâtiment, le nom de l'architecte, ses fonctions, l'entreprise qui l'occupe mais aussi ses labels lui donnent une image de marque ainsi qu'au territoire qui l'accueille, son nom compte également beaucoup. À Tours

par exemple, nombre de bâtiments tertiaires portent des noms grandiloquents renvoyant à un imaginaire comme par exemple « la Nef », « le Galion », le « Central Station » ou encore « L'Aéronef ». Ainsi, le parc d'immobilier tertiaire tourangeau pourrait presque être assimilé à une flotte de navires qui ne demande qu'à être rejoint par de nouveaux bateaux, à savoir de nouveaux immeubles d'envergure.

Si toutes les villes et intercommunalités ne mettent pas en avant ouvertement une politique de marketing territorial explicite, chacune d'entre elle utilise ce levier même implicitement. Nous allons désormais nous intéresser à la position de l'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau dans un premier temps dans le discours politique et institutionnel à travers l'expression implicite d'un marketing territorial propre au territoire de l'agglomération de Tours, et dans un deuxième temps dans le ressenti des citoyens grâce à une enquête réalisée auprès d'un échantillon de cinquante personnes.

## **2) L'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau dans le discours des acteurs**

Si la ville de Tours a plusieurs surnoms, « Le jardin de la France », « la Terre des Rois » ou encore « la muse des artistes »<sup>95</sup>, elle n'a pas de politique de marketing territorial explicite. Malgré tout, la ville entretient son image et ce à travers les documents et publications institutionnelles tels que son Plan Lumière ou son Plan d'Embellissement, mais aussi à travers le discours des acteurs qui font la ville. C'est à cette échelle que l'on retrouve des liens forts avec l'immobilier d'entreprise tertiaire.

Sur son site internet (<http://www.tours.fr>) la ville met en avant son caractère d'espace de projets (des grands projets urbains jusqu'aux projets culturels et sportifs) avec le renfort de photographies de synthèse du futur ensemble immobilier « Le Galion » alors que la construction de ce dernier est encore loin d'être achevée. La ville insiste également sur ses liens avec la recherche et l'innovation autour de ses pôles de compétitivité, de sa capacité d'innovation à travers ses nombreux pôles de recherche ou encore de sa dimension universitaire. Les mêmes « arguments » sont repris à l'échelle de la communauté d'agglomération Tour(s)Plus en insistant sur « l'intensité et la mixité » de nouveaux projets d'immobilier tertiaire qui permettent « la pérennisation et le développement des entreprises tout en facilitant l'usage des transports en commun, l'économie de temps et d'espace, la réduction des nuisances au profit de la qualité de vie, le maintien des services à proximité aux

---

<sup>95</sup> <http://www.annuaire-mairie.fr/ville-tours.html>

habitants et aux entreprises »<sup>96</sup>. Malgré tout, très peu de place est faite à l'immobilier d'entreprise tertiaire dans le discours politique accessible au grand public. Le récent Plan Local d'Urbanisme ne mentionne jamais le terme « bureau » ou « immobilier d'entreprise ». Dans une publication programmée par la ville de Tours en 2009 intitulée « Icônes de Tours » et qui regroupe une centaine de lieux de la ville, d'évènements, de projets développés sur des demi-pages, on trouve l'encart « Mariages chinois » mais aucune mention à l'immobilier tertiaire n'est faite exceptée à l'entrée « 2 Lions » et « Vinci » alors qu'il représente quand même près de 70 000m<sup>2</sup> au sein de la ville. Les descriptions les plus poussées et les plus avantageuses pour le secteur de l'immobilier de bureau sont le fruit des opérateurs immobiliers spécialisés et ne sont accessibles aux citoyens qu'en cas de recherche soutenue et motivée.

Si l'on fait exception des publications des collectivités, de leurs sites internet et des documents règlementaires, l'immobilier d'entreprise tertiaire fait bonne figure dans le discours des acteurs tourangeaux. Ainsi à propos du Galion, Jean Germain, l'actuel maire de Tours a pu déclarer « Jacques Ferrier va construire ici des bâtiments exceptionnels sur le plan environnemental mais aussi esthétique »<sup>97</sup>, rejoint par son adjoint aux grands projets urbains pour qui ce projet « est prestigieux » et va jouer sur « l'image de la ville ». De plus, quant on demande à André Kiener, directeur d'EDF Commerce Grand Centre pourquoi le groupe a choisi de s'implanter ici, ce dernier répond au regard de l'image du quartier des Deux Lions, « c'est une zone qui a une dynamique, qui est sur une logique d'innovation [...] les gens qui viendront à Tours et qui verront ce bâtiment auront vraiment une très bonne image ». En 2008, dans une interview donnée au journal l'Express<sup>98</sup>, Jean Germain affirmait qu'une des grandes priorités de la ville de Tours était de transformer son image grâce à l'architecture avec « audace et créativité » afin que les bâtiments deviennent une signature de la ville au même titre que le patrimoine bâti historique de la cité ligérienne. Pour Cyril Rabusseau de l'OE2T, la démarche marketing « est en train de se créer à l'échelle de Tour(s)Plus avec la multiplication des grands projets et la création du Club de l'Immobilier de Touraine [...] il est évident que l'immobilier tertiaire est un levier pour l'image de la ville »<sup>99</sup>. Pour Franck Tessier, chargé de mission études et développement urbain à la Société d'Équipement de Touraine il y a à Tours un

---

<sup>96</sup> <http://www.agglo-tours.fr/>

<sup>97</sup> Lettre Valloire Web TV

<sup>98</sup> [http://www.lexpress.fr/informations/une-ville-plus-verte-et-creative\\_725192.html](http://www.lexpress.fr/informations/une-ville-plus-verte-et-creative_725192.html)

<sup>99</sup> Entretien avec Cyril Rabusseau, OE2T

marketing territorial autour de l'immobilier d'entreprise « qui passe par la structuration et la qualité de l'offre »<sup>100</sup>.

Si l'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau n'est que très peu présent dans les publications officielles et accessibles au grand public, tous les acteurs institutionnels et privés qui font et analysent le territoire s'accordent à mettre en lumière son potentiel en terme d'image de ville. Fort d'une architecture moderne, marquant le paysage, témoin d'un dynamisme économique, l'immobilier de bureaux ne peut pas laisser indifférent. S'il est absent explicitement sur la scène politique, il devient de plus en plus avec le temps implicitement une « lame de fond » au service du projet urbain global de l'agglomération tourangelle. Les citoyens, loin d'être bien informés au sujet de tous ces nouveaux projets d'immobilier d'entreprise tertiaire, sont pourtant conscients du potentiel « esthétique » et valorisant de ce type d'immobilier.

### 3) L'immobilier tertiaire et les citoyens : enquête

Une partie de la méthodologie de recherche liée à ce travail a été axée sur la création d'un questionnaire destiné aux usagers de la ville de Tours en tant qu'acteurs privilégiés de l'espace urbain, ce territoire « espace vécu » cher à Armand Frémont qui découle de la pratique qu'en a l'usager ou l'habitant et de la représentation qu'il s'en fait. La pertinence de ce type d'enquête au regard de la problématique nous apparaît majeure en ce sens où elle nous a permis de constater directement l'influence de ce type d'immobilier sur le regard porté par la population sur la ville.

Dans un souci de clarté, notre enquête (**Annexe 3**) s'est limitée à dix questions. Le but principal de cette dernière était une comparaison entre deux bâtiments représentatifs du parc de l'immobilier tertiaire tourangeau. Le premier bâtiment (**Figure n°18**), appelé « Bâtiment A » dans notre enquête, est le bâtiment Acticampus 1 situé au cœur du quartier des Deux Lions depuis 2007. Ce bâtiment tertiaire qui abrite aujourd'hui le siège social de la SET a été conçu par l'architecte Jérôme Suquet de l'agence Boille & Associés. Il est équipé de pompes à chaleur air/eau, de ventilation double flux et de détecteurs de mouvements pour l'éclairage. Nous avons choisi ce bâtiment car il est représentatif de l'immobilier d'entreprise tertiaire reproductible et standardisé dans la plupart des métropoles françaises malgré sa modernité évidente. Le deuxième bâtiment (**Figure n°19**), appelé « Bâtiment B » dans notre enquête, est « le Galion », ensemble tertiaire mixte

---

<sup>100</sup> Entretien avec Franck Tessier, SET

actuellement en construction à l'entrée du quartier des Deux Lions à Tours et présenté précédemment dans ce rapport.



**Figure n°18** – Immeuble tertiaire Acticampus 1 (Tours)  
Cliché : Côme BERTON



**Figure n°19** – Vue de nuit du Galion (Tours)  
Source : Jacques Ferrier Architecture

La localisation de ces deux bâtiments n'a pas de véritable incidence quant à la visée de cette enquête. En effet, le but recherché est de véritablement comparer le ressenti et les impressions de la population interrogée au sujet de deux immeubles tertiaires opposés par leurs tailles, leurs

architectures et leurs aspects en général. Par ailleurs, la localisation du bâtiment n'est pas une limite en ce sens où répondants ont eu à donner leurs avis en fonction des photographies intégrées au questionnaire sans tenir compte de l'environnement direct de ces deux bâtiments.

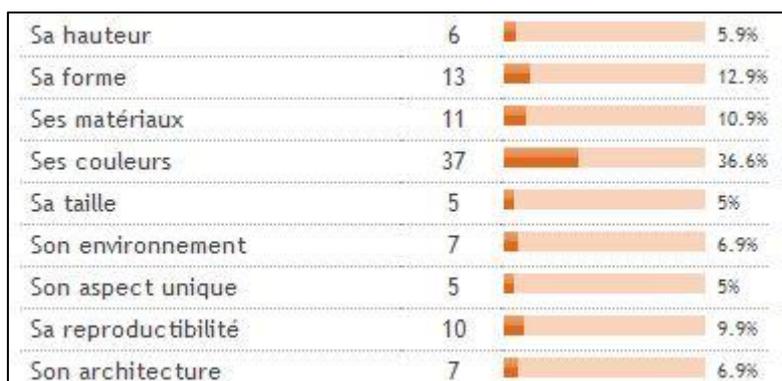
Les questions se sont divisées en trois parties. Trois questions concernaient le bâtiment A, les trois mêmes questions étaient appliquées au bâtiment B et les quatre dernières questions s'attachaient à la comparaison des deux bâtiments et à une petite partie d'expression libre de la part des répondants. Sur cinquante répondants, 31 sont des hommes, 19 sont des femmes. La moyenne d'âge de l'échantillon interrogé est de 36,8 ans.

Le questionnaire, que nous voulions tourner avant tout vers l'analyse de l'impact des bâtiments sur l'image de la ville, repose sur la question de l'évaluation esthétique par la perception visuelle des deux immeubles tertiaires considérés. Cette évaluation peut être relative aux composantes plastiques propres à chaque bâtiment, à ses couleurs, son aspect général, à sa modernité ou encore à son architecture. Il est important de souligner que l'esthétique est relative et subjective, les critères associés à l'esthétique, voir même sa définition, diffèrent d'une personne à l'autre suivant les goûts de chacun, les expériences ou encore les connaissances. Cette réalité peut soulever des interrogations quant à l'interprétation des résultats obtenus.

### **Analyse des résultats**

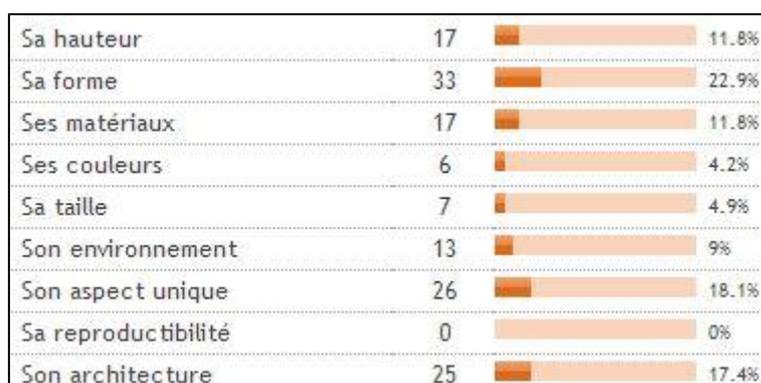
La première question de ce questionnaire concernait l'aspect esthétique général des deux bâtiments. Question aux choix fermés, elle conduit la personne interrogée à cocher un choix unique échelonné de « très laid » à « très beau ». Concernant le bâtiment A, moderne et reproductible, la moyenne des résultats se situe entre « laid » et « quelconque » avec chacun 38% des réponses. La grande majorité des répondants considère le bâtiment B comme « beau » (60%). 26% le trouvent « Très beau » tandis que seulement 14% le trouvent le « Laid ».

La deuxième question s'attachait à analyser en détail les éléments « positifs » des deux bâtiments sur le plan esthétique. Les personnes interrogées avaient le choix entre neuf possibilités de réponses préalablement établies. Pour 36% des répondants, les couleurs du bâtiment A sont son principal point positif (**Figure n°20**). Sa reproductibilité a été mentionnée comme élément positif majeur pour 10% des répondants. Concernant le bâtiment B (**Figure n°21**), les deux points positifs mentionnés le plus souvent sont sa forme (33%) et son aspect unique (18,1%). L'architecture du bâtiment a également été mise en avant à hauteur de 17% des réponses.



**Figure n°20** – Éléments positifs retenus par les personnes interrogées concernant le bâtiment A

Source : Côme Berton

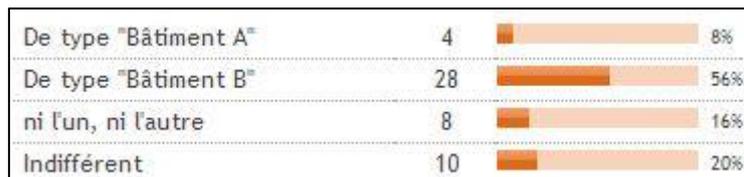


**Figure n°21** – Éléments positifs retenus par les personnes interrogées concernant le bâtiment B

Source : Côme Berton

La dernière question commune aux deux bâtiments visait à laisser le choix aux répondants d'estimer par eux-mêmes la meilleure localisation pour chaque type de bâtiment, entre cœur de ville et banlieue éloignée. Pour 76% des personnes interrogées, le bâtiment A devrait se situer en zone d'activité, seulement 2% considèrent que sa place est en cœur de ville. À l'opposé, la majorité des personnes interrogées (46%) mentionnent le cœur de ville comme un lieu d'accueil de prédilection pour le bâtiment B. 34% considèrent que sa place est en périphérie de ville.

Les questions 7 et 8 de notre enquête s'attachaient à comparer les deux bâtiments directement. À la question « Pensez-vous qu'il faille plus de bâtiments », le type de bâtiment B à l'architecture exceptionnelle recueille la grande majorité des votes avec 56% (Figure n°22) contre 8% pour le type de bâtiment A.



**Figure n°22** – Type de bâtiment que l'échantillon de personnes interrogées souhaiterait voir reproduit

Source : Côme Berton

La dernière question fermée se rapportait à l'influence de ces deux types de bâtiments sur l'image de la ville (**Figure n°23**). Les répondants avaient le choix entre « Oui, négativement » et « Oui, positivement » pour les deux types de bâtiments mais également de répondre « ni l'un, ni l'autre ». Le constat est rapide, près de la moitié (49,9%) des personnes interrogées estiment que les bâtiments de type B jouent positivement sur l'image de la ville. Pour 26,6% des répondants, les bâtiments de type A influencent négativement l'image de la ville. Toutes les personnes interrogées ont souligné l'influence de ces bâtiments sur l'image de la ville à leurs yeux puisque seulement 3% de l'échantillon a choisi de répondre « ni l'un, ni l'autre ».



**Figure n°23** – Influence positive ou négative des deux types de bâtiments sur l'image de la ville

Source : Côme Berton

Les résultats de ce questionnaire se sont parfaitement calqués sur nos attentes. En effet, l'échantillon de personnes interrogées, toutes novices dans le domaine de l'immobilier d'entreprise tertiaire, a confirmé les prédispositions des deux bâtiments sélectionnés. Le bâtiment A situé en cœur de quartier tertiaire et somme toute reproductible et standardisé malgré sa modernité, a été considéré comme « quelconque » voir « laid » pour la majorité des personnes interrogées. Sa finalité n'était pas de rayonner, mais de se fondre dans un quartier relativement anonymement. Des éléments positifs associés au bâtiment A, on retiendra surtout ses couleurs, rouges et grises, reprises dans toute la ville et pas seulement associées à des bâtiments tertiaires. Ainsi les immeubles de logements en cours de construction et accolés au siège de la Nouvelle République (boulevard Richard

Wagner) reprennent exactement ces mêmes couleurs. Concernant la localisation « idéale » du bâtiment A, la majorité des répondants a coché « en zone d'activité », ce qui est aujourd'hui le territoire d'accueil de prédilection de ce type de bâtiment symbolique de l'immobilier d'entreprise tertiaire standardisé de la première décennie du XXI<sup>ème</sup> siècle. Le bâtiment A étant un bâtiment somme toute reproductible, beaucoup d'immeubles similaires existent à l'échelle de toute l'agglomération de Tours, d'où une certaine réticence des répondants quand à la possibilité de voir reproduit ce type de bâtiment. Enfin, les personnes interrogées jugent à hauteur de 26,6% que ce type de bâtiment a une image négative sur la ville, un résultat que l'on n'attendait pas forcément.

Le bâtiment B quant à lui, qualifié de « prestigieux » et de « grandiose » par les élus de la ville de Tours, est considéré comme « Beau » voir « Très beau » par la très grande majorité des personnes interrogées. L'effet souhaité pour ce bâtiment signé d'un grand architecte semble atteint au regard du ressenti esthétique des répondants. Ces derniers retiennent avant tout sa forme et son aspect unique alors qu'ils « reprochaient » au bâtiment A sa « reproductibilité ». De plus, ils jugent également que ce type de bâtiment « exceptionnel » devrait être reproduit à l'échelle de l'agglomération et de préférence en cœur de ville comme il a clairement vocation à l'être. Si le projet du « Galion » (en l'occurrence le bâtiment B) n'est pas totalement en cœur de ville, il n'en reste pas moins un lien privilégié entre le centre-ville et le quartier des Deux Lions. Enfin, une large majorité des répondants (49,4%) considère que ce bâtiment joue positivement sur l'image de la ville, or cette volonté a été très clairement mise en lumière dans le discours des acteurs institutionnels du territoire tourangeau.

Finalement, ce questionnaire est révélateur du fait que les grandes tendances du marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire sont assimilées par les citoyens (à travers l'échantillon de personnes interrogées) malgré une communication très restreinte autour des projets. Les enjeux propres à chaque bâtiment (A et B) pourraient même être explicités à travers les résultats relevés dans ce questionnaire. Les deux dernières questions, ouvertes et relativement libres pour les répondants, portaient sur les exemples marquants d'immobilier tertiaire ancrés dans la mémoire ou dans le ressenti de ces derniers et sur le potentiel de jouer sur l'image de la ville que posséderait ou non l'immobilier de bureaux. Concernant les exemples marquants, le quartier des 2 Lions revient très souvent dans les réponses. Ainsi, W. considère que « *le quartier des 2 Lions est remarquable sur le plan du développement économique, d'une zone relativement inactive, la construction progressive de bâtiments et de bureaux innovants sur le plan architectural ont contribué à la dynamique du quartier* », pour M. cependant « *le cadre des 2 Lions est gâché par des immeubles fait à la va vite qui se détérioreront aussi vite qu'ils ont été construits* ». L. quant à lui donne l'exemple du campus de la MAIF à Niort qui est « *vraiment un outil de communication pour l'assurance* ». La question sur le lien

de l'immobilier d'entreprise tertiaire et l'image de la ville a occasionné des réponses plus longues marquées par les termes de « dynamique », « moderne », « architecture », « novateur » mais également « peu attirant », « pas romantique », « imposant » ou encore « impersonnel » et « formaté ». La majorité des réponses se tournent cependant vers l'aspect dynamique et vecteur d'attractivité des immeubles tertiaires. Pour D. *« des locaux agréables, lumineux et bien positionnés dans des cluster ou des pépinières peuvent avoir un réel pouvoir d'attractivité sur des entreprises et donc donner à la ville une image de marque. Une ville respectueuse vis à vis de l'immobilier d'entreprise va donner une bonne image d'elle et attirer investisseurs et entreprises »*. Du point de vue de E., *« du point de vue du passant ou du simple résident, l'immobilier d'entreprise joue sur l'image d'une ville, ne serait-ce que du point de vue de l'état de l'économie locale que l'on se sent autorisé de déduire de l'apparence de ses bureaux »*. La dénaturation de l'identité architecturale d'une ville et de son paysage est également souvent évoquée avec pour solution une meilleure intégration à l'environnement urbain, comme le souligne A. *« des ensemble architecturaux originaux peuvent montrer la modernité d'une ville s'ils s'insèrent harmonieusement dans le paysage urbain »*.

# Conclusion

---

Noyés dans le paysage urbain ou concentrés dans des quartiers « spécialisés », les immeubles tertiaires contribuent à façonner la ville d'aujourd'hui et de demain. A côté des vaisseaux amiraux que sont les gratte-ciels et les plus grandes structures, une flottille diffuse de petits immeubles est déployée. Bien souvent, ces « petits immeubles » font partie d'une « zone grise du monde architectural » [NAMIAS, 2012] marquée par la banalité, la répétition, la standardisation voir l'invisibilité. Quoiqu'il en soit, l'immobilier d'entreprise tertiaire a une capacité à interroger la fabrique de la ville actuelle, caractérisée par le rôle croissant de la financiarisation et des acteurs de l'économie globalisée.

Dans un contexte de concurrence entre les villes mais également de complémentarité entre les territoires, l'immobilier d'entreprise tertiaire constitue un levier stratégique pour développer les métropoles régionales telles que Tours. Le marché de l'immobilier tertiaire français s'est considérablement développé et a subi de profondes mutations en un très court laps de temps, entraînant la mise en place d'une double logique caractérisée par la présence de marchés hors-normes au cœur desquels des investisseurs internationaux se disputent les projets les plus importants, et des marchés territoriaux au développement plus mesuré.

Tantôt mis en lumière par leurs dimensions architecturales et paysagères, tantôt évoqués pour leur dimension artistique et culturelle, étudiés par les géographes et les aménageurs pour leurs aspects urbanistiques et structurels mais aussi caractérisés par leur dimension productive et leurs liens avec le monde de la finance, les immeubles tertiaires sont des objets complexes, polysémiques et multifonctionnels. Véritables mannes financières pour les investisseurs, la « régulation » territoriale de ce marché incombe aux collectivités publiques qui doivent constamment veiller à réguler les objectifs de profit financier de certains acteurs et la politique d'urbanisation de leur territoire.

À l'heure où le marketing territorial se développe à grande échelle, comment ignorer alors le potentiel du parc d'immobilier d'entreprise tertiaire ? Certaines métropoles l'ont bien compris et l'associent de plus en plus ouvertement à l'attractivité de leur territoire, à l'image de Lyon ou de Montpellier. Dans les métropoles de plus petite taille, voir les villes moyennes, à l'image de Tours, ces dynamiques tendent à être similaires. Le cas de Tours et de sa communauté d'agglomération est

paradoxal. En effet, malgré un parc immobilier tertiaire conséquent et de qualité, ce secteur n'est que très peu mis en avant dans le discours institutionnel et politique. L'image du territoire tourangeau, à la fois marquée par le cadre de vie paisible aux portes de Paris et l'innovation, est ancrée et relayée par une stratégie de communication efficace. Cependant, à l'heure où la ville de Tours met en avant un projet urbain global d'envergure dont les immeubles de bureaux constituent une partie intégrante, nous sommes en droit de nous interroger du peu de visibilité de l'immobilier d'entreprise tertiaire dans la promotion du territoire. Caractérisé par un développement cyclique depuis une dizaine d'années, le marché de l'immobilier d'entreprise tertiaire tourangeau est peut-être aujourd'hui en train d'écrire une nouvelle page de son histoire, marquée par des grands projets, avec pour figure de proue « le Galion » conçu par Jacques Ferrier, appelés à augmenter considérablement la surface de bureaux, et la création du Club de l'Immobilier de Touraine dans une optique de cohérence et d'optimisation du marché. Cette nouvelle phase, si elle existe, sera peut-être marquée par une politique de marketing territorial centrée autour de l'immobilier d'entreprise tertiaire. Les usagers de la ville de Tours, acteurs privilégiés de l'espace urbain par leurs pratiques et leurs représentations, sont les premiers témoins de l'influence de l'immobilier d'entreprise sur l'image d'un territoire qu'ils « pratiquent » quotidiennement.

Des constats que nous avons fait, nous sommes en droit de nous poser la question de la pertinence de l'échelle (ville de Tours / communauté d'agglomération Tour(s)Plus) pour appréhender une politique d'image territoriale centrée sur l'immobilier d'entreprise tertiaire, alors que les grandes orientations proviennent de l'échelon régional (Schéma Régional de Développement Économique) et sont donc distillées de la même manière à tous les territoires de la dite Région. Nous pouvons conclure que l'immobilier de bureaux participe implicitement mais indéniablement à l'attractivité d'un territoire ainsi qu'à la définition de son dynamisme économique, mais il est moins évident d'affirmer qu'elle représente un « outil » au service de l'image de la ville comme pourrait l'être un plan d'embellissement ou un plan lumière par exemple. Si l'activité attire l'activité, il est nécessaire pour les territoires d'offrir un environnement attractif afin d'ancrer les actifs durablement, or Tours, qui n'a pas de politique de marketing territorial explicitement exprimée, peut se vanter d'avoir de nombreux atouts de ce côté là. Il apparaît donc essentiel, au-delà des politiques d'image et des phénomènes de mode, d'intégrer les grands programmes tertiaires au sein du projet urbain ambitieux de la ville.

# Corpus de définitions

---

**Bureautique** : ensemble des techniques et des moyens tendant à automatiser les activités de bureau et principalement le traitement et la communication de la parole, de l'écrit et de l'image. (Source : techno-science.net)

**Demande placée de bureaux** : ensemble des transactions, à la location ou à la vente, portant sur des locaux à usage de bureaux, réalisées par des utilisateurs finaux. La demande placée est exprimée en m<sup>2</sup> de bureaux vendus ou loués. Elle exclut les renégociations de bail ainsi que les ventes réalisées auprès des locataires déjà en place. (Source : <http://www.webimm.com>)

**Fonds de pension** : [investisseurs institutionnels](#) qui gèrent des fonds qui leur ont été confiés par des entreprises et ses salariés en vue d'assurer à ces derniers un revenu sous forme de pension lorsqu'ils auront cessé leurs activités professionnelles. Les fonds de pension, compte tenu de l'importance des fonds qu'ils gèrent aujourd'hui, sont des actionnaires le plus souvent importants d'entreprises cotées en bourse et d'actifs immobiliers. (Source : Les Échos)

**Fonds opportunistes** : les investisseurs opportunistes s'intéressent aux actifs immobiliers à très forte valeur ajoutée et créateurs de fortes plus values potentielles, c'est-à-dire des actifs par nature risqués. Leur objectif est de réaliser une performance basée sur les plus-values potentielles réalisables, plutôt que sur le rendement locatif sécurisé de l'actif immobilier. (Source : NAPPI-CHOULET, 2012)

**Locaux « clés en main »** : ce sont des locaux dont la construction est lancée par un promoteur pour le compte d'un utilisateur final ou pour le compte d'autrui. Le produit immobilier est en général prêt à entrer en service et équipé à sa livraison. (Source : NAPPI-CHOULET, 2013)

**Offre immédiate** : ensemble des locaux vacants à une date donnée, proposés sur le marché, occupables immédiatement, sans tenir compte du délai lié aux travaux d'installation. Par extension, cette définition s'applique aussi aux locaux proposés à la seule vente et répondant aussi à ces critères. (Source : Réseau National des Observatoires de l'Immobilier d'Entreprise)

**Opération en compte propre** : opération réalisée pour ses besoins propres par un utilisateur propriétaire du terrain et futur occupant. (Source : Réseau National des Observatoires de l'Immobilier d'Entreprise)

**Promoteur immobilier** : le promoteur est une personne physique ou morale qui prend, de façon habituelle et dans le cadre d'une organisation permanente, l'initiative de réaliser des programmes immobiliers, réunit les capitaux nécessaires, coordonne les travaux puis commercialise les opérations. (Source : NAPPI-CHOULET, 2013)

**Real Estate Investment Trust** : Type de société américaine bénéficiant de la transparence fiscale dont le capital est investi dans l'immobilier. Le nouveau statut de Sociétés d'Investissement Immobilier Côtée proposé aux Foncières cotées françaises est inspiré de ce modèle. Le portefeuille des REIT aux États-Unis est passé de 44 à 325 milliards de dollars entre 1990 et 2000. (Source : [www.lb-p.com/-Dictionnaire-immobilier-.html](http://www.lb-p.com/-Dictionnaire-immobilier-.html))

**Seconde main** : toute surface ayant déjà été occupée et quelle que soit la date de libération de l'occupant précédent. (Source : Réseau National des Observatoires de l'Immobilier d'Entreprise)

**Société Civile Immobilière** : en droit des affaires français, une Société Civile Immobilière est une société civile qui a un objet immobilier. Le recours à une SCI permet la détention d'un bien immobilier par plusieurs personnes et peut faciliter la transmission du bien. (Source : Wikipédia)

**Urbanité** : l'urbanité est tant un résultat du fonctionnement de l'organisation urbaine qu'un opérateur de l'organisation et de son fonctionnement. On s'en sert souvent comme synonyme « d'ambiance urbaine ». (Source : Lévy, Lussault, 2003 et Choay, Melin, 2009)

# Table des figures, tableaux et annexes

---

## Figures

<b>Figure n°1</b> – Évolution de l’investissement direct en France dans l’immobilier non-résidentiel de 1990 à 2010 et par nationalité d’investisseurs (en milliards d’euros) .....	p.16
<b>Figure n°2</b> – Schématisation du système d’acteur intervenant dans le cadre d’une opération d’immobilier d’entreprise tertiaire .....	p.25
<b>Figure n°3</b> – Skylines des principales villes des États-Unis .....	p.27
<b>Figure n°4</b> – Siège social de Canal + (Meier) .....	p.28
<b>Figure n°5</b> – Tour Incity (Valode & Pistre) .....	p.28
<b>Figure n°6</b> – Tour Taipei 101 .....	p.30
<b>Figure n°7</b> – Les trois critères privilégiés par les entreprises pour le choix de leurs bureaux .....	p.33
<b>Figure n°8</b> – Vue aérienne nocturne du quartier d’affaires de la Défense .....	p.37
<b>Figure n°9</b> – Vue du quartier d’affaires Lyon-Part Dieu .....	p.39
<b>Figure n°10</b> – Situation géographique de la ville de Tours .....	p.43
<b>Figure n°11</b> – Évolution du nombre d’entreprises à Tours entre 2005 et 2011 .....	p.45
<b>Figure n°12</b> – Évolution de la demande placée de bureaux entre 2000 et 2009, une tendance sur 10 ans qui traduit l’évolution du marché tourangeau .....	p.46
<b>Figure n°13</b> – Photographie du site universitaire du Plat d’Étain (Tours) .....	p.49
<b>Figure n°14</b> – Évolution des transactions selon le type de transaction (vente/location) .....	p.50
<b>Figure n°15</b> – Évolution des transactions selon la nature de l’opération .....	p.50
<b>Figure n°16</b> – Le Galion, future porte d’entrée du quartier des 2 Lions .....	p.53
<b>Figure n°17</b> – Campagne publicitaire « Be you, be there » de la communauté urbaine de Lyon ...	p.60
<b>Figure n°18</b> – Immeuble tertiaire Acticampus 1 (Tours) .....	p.64
<b>Figure n°19</b> – Vue de nuit du Galion (Tours) .....	p.64
<b>Figure n°20</b> - Éléments positifs retenus par les personnes interrogées concernant le bâtiment A .	p.66
<b>Figure n°21</b> - Éléments positifs retenus par les personnes interrogées concernant le bâtiment B .	p.66
<b>Figure n°22</b> – Type de bâtiment que l’échantillon de personnes interrogées souhaiterait voir reproduit .....	p.67
<b>Figure n°23</b> – Influence positive ou négative des deux types de bâtiments sur l’image de la ville ..	p.67

## **Tableaux**

**Tableau n°1** – Les trois principaux types de promoteurs immobiliers privés en France sur le marché de l’immobilier d’entreprise tertiaire ..... p.20

**Tableau n°2** – Prix moyens par m<sup>2</sup> selon le type de bureaux et la localisation à Tours ..... p.51

## **Annexes**

**Annexe 1** – Certifications françaises en vigueur pour valoriser les démarches environnementales, développement durable et performances énergétiques des bâtiments ..... p.79

**Annexe 2** – Cartographie des secteurs d’immobilier d’entreprise à Tours et dans son agglomération ..... p.80

**Annexe 3** – Questionnaire ..... p.81

# Bibliographie

---

ATISREAL, 2009, *Les Bureaux en Régions*, BNP Paribas

BELLIOT, Marcel (sous la dir. de), 2007, *Immobilier de bureau et métropolisation : reflets du marché et moteurs de développement*, Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme

BONNET, Jacques, 2003, *L'évolution du marché des bureaux en France et à l'étranger*, Géocarrefour, vol. 78, p.281-294

BONNET Jacques, MORISET Bruno, 2003, *L'immobilier d'entreprise*, Géocarrefour, vol.78, p. 265-268

CHOAY Françoise, MERLIN Pierre, 2009, *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, 2<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France, Paris

COSTE, Nicolas, 2009, *Choix de localisation des entreprises, intervention publique et efficacité urbaine ; Une analyse théorique et empirique de la réglementation des choix de localisation des activités de bureaux en Île-de-France*, Thèse, Université Paris 1

CROUZET, Eric, 2003, *L'immobilier de bureaux dans l'espace urbain : évolution des approches théoriques*, Geocarrefour Vol. 78

CROUZET Eric, 2001, *Géographie économique des bureaux : l'organisation urbaine en question*, L'Espace géographique n°3, p. 256-264

CROUZET, Eric, 1999, *Les bureaux dans l'espace métropolitain, miroirs d'une nouvelle organisation urbaine*, Thèse de doctorat, Université Toulouse-Le Mirail

DE LA ROUSSE Olivier, LEMOINE Philippe, 2013, *La transformation des immeubles de bureaux : une réponse à l'obsolescence du parc francilien ?*, Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise en Île-de-France

DELSAUT, Pierre, 2000, *L'immobilier d'entreprise et la procédure d'agrément en Île-de-France (1995-2000)*, Publibook.com

FONCIÈRE DES RÉGIONS, 2012, *L'immobilier d'entreprise, un pari d'avenir*, Collection Regards Croisés

GARREAU, Joel, 1991, *Edge City : Life on the New Frontier*, Anchor Books, New York

GÉNEAU DE LAMARLIÈRE Isabelle, STASZAK Jean-François, 2000, *Principes de géographie économique*, Collection Grand Amphi Géographie, Bréal, Rosny

INGALLINA, Patrizia, 2008, *Le projet urbain*, PUF, Que-sais-je ?, 3<sup>ème</sup> édition, Paris

KOTLER, Philip, 2009, *Marketing management*, 13<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, USA

*La ville financiarisée*, 2012, Dossier Revue Urbanisme, n°384

LE GALLÈS, Patrick (sous la dir. de), 1997, *Villes en Europe*, La Découverte, Paris

LEVI-STRAUSS, Claude, 1955, *Tristes Tropiques*, Pocket, Paris

LEVY Jacques, LUSSAULT Michel, 2003, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, Paris

LYNCH, Kevin, 1960, *The image of the city*, MIT

MALEZIEUX, Jacques, 1999, *Industrie et aménagement*, L'Harmattan, Paris

MAY, Emmanuel, 2008, *Comment concevoir une mise en lumière d'une tour de grande hauteur ?*, Mémoire de recherche, Université Jean Moulin – Lyon 3

MEYRONIN, Benoit, 2009, *Le marketing territorial*, Vuibert, Paris

NAMIAS, Olivier, 2012, *Architecture tertiaire : les logiques du bureau*, D'Architectures n°212

NAPPI-CHOULET, Ingrid, 2013, *L'immobilier d'entreprise – Analyse économique des marchés*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris

NAPPI-CHOULET, Ingrid, 2012, *Stratégies immobilières des fonds d'investissement opportunistes : la financiarisation du marché immobilier français*, BSGLG, Société Géographique de Liège

NAPPI-CHOULET, Ingrid, 2001, *L'immobilier, facteur de création de valeur de l'entreprise*, in La Revue Parlementaire, août 2001

NAPPI-CHOULET, Ingrid, 1995, *Pour une approche immobilière et financière des marchés de bureaux*, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3

NOISETTE Patrice, VALLERUGO Franck, 1996, *Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique*, Les Editions d'Organisation, Paris

OE2T, 2010, *10 ans d'immobilier tertiaire à Tours*, Observatoire de l'Economie et des Territoires de Touraine

POLESE Mario, COFFEY William, 1984, *La localisation des activités de bureau et des services aux entreprises : un cadre d'analyse*, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°5, p718-730

RÉGION CENTRE, 2005, *Schéma Régional de Développement Économique et Social*, Région Centre

RICCIOTTI, Rudy, 2013, *L'architecture est un sport de combat*, Editions Textuel, Paris

SULLIVAN, Louis, 1896, *De la tour de bureaux artistiquement considérée*, réédition 2011, B2, Paris

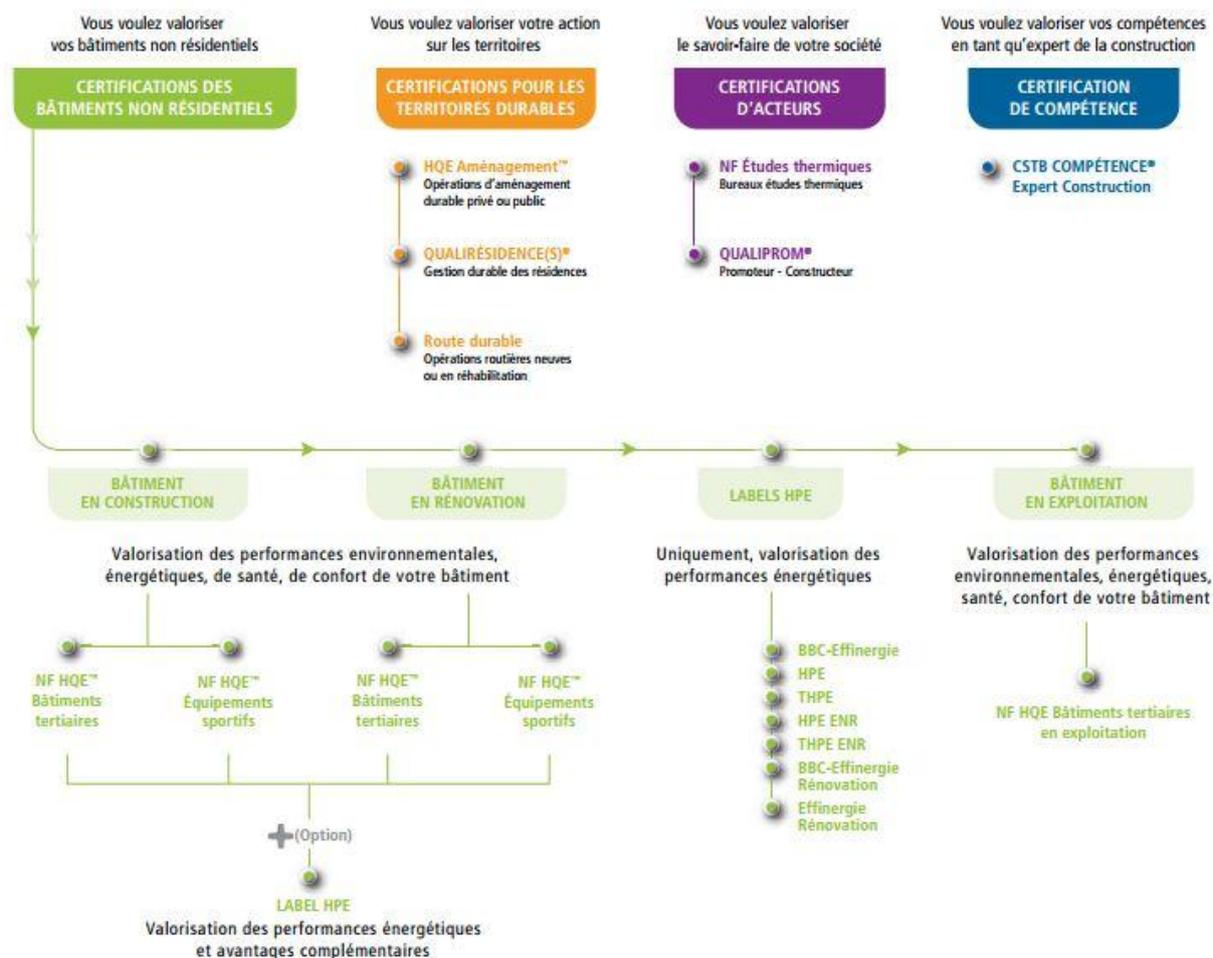
TAFFIN, Claude, 1993, *Crise immobilière : une leçon à retenir*, Revue d'économie financière, Vol. 3

THEURILLAT, Thierry, 2011, *La ville négociée : entre financiarisation et durabilité*, Revue Géographie Economie Société, Vol. 13

# ANNEXES

Le choix des annexes a été guidé par l'intérêt de fournir un éclairage supplémentaire à ce qui a été évoqué précédemment. En même temps, ces documents permettent au lecteur intéressé d'approfondir dans les sources documentaires de la recherche

# ANNEXE 1



**Annexe 1** - Certifications françaises en vigueur pour valoriser les démarches environnementales, développement durable et performances énergétiques des bâtiments

**Source** : Certivéa, organisme de certification dans le bâtiment, filiale du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB) principalement connu pour délivrer les certifications françaises en Haute Qualité Environnementale (HQE).

**Année** : 2012

# Annexe 2



**Annexe 2 – Cartographie des secteurs d’immobilier d’entreprise à Tours et dans son agglomération**

Source : Agence Arthur Loyd – Boille Immobilier

Année : 2013



Madame, Monsieur, dans le cadre de la réalisation de mon projet de fin d'étude en aménagement (Polytech Tours, spécialité Génie de l'Aménagement), je souhaiterais recueillir vos impressions grâce aux quelques questions suivantes. La thématique de mon sujet est l'immobilier d'entreprise tertiaire, plus communément appelé immobilier de bureaux. Ma question de recherche est la suivante : **L'immobilier d'entreprise tertiaire, simple marqueur de l'activité économique d'une ville ou outil d'image urbaine ? L'exemple de Tours.**

Répondre à ce questionnaire vous prendra entre 5 et 10 minutes : ce geste sera pour moi d'une grande utilité. En effet, vous, comme moi, sommes les acteurs privilégiés de l'espace urbain, ce territoire « espace vécu » cher à Armand Frémont qui découle de la pratique qu'en a l'utilisateur ou l'habitant et la représentation qu'il s'en fait.

Je vous remercie par avance des quelques minutes que vous accepterez de consacrer à ce questionnaire.

Côme BERTON, Polytech Tours, 5<sup>ème</sup> année

## Fiche d'identité

Nom : .....

Activité : .....

Sexe : .....

Âge : .....

Lieu de résidence : .....

Depuis combien de temps êtes-vous « tourangeau » ? .....

Date : ..... / ..... / .....

Cette fiche d'identité est facultative

*Ce questionnaire est accompagné de deux séries de photographies. La première série a été prise par moi-même, il s'agit des bâtiments de bureaux **Acticampus 1** occupés par la SET au cœur du quartier des 2 Lions (Tours). La seconde série est constituée d'images de synthèse du futur bâtiment tertiaire « **Le Galion** » en construction à l'entrée nord du quartier des 2 Lions. Les questions se basent tantôt sur la série n°1, tantôt sur la série n°2, et s'attachent dans un troisième temps à les comparer.*



### **Bâtiment A**

Le bâtiment Acticampus 1 fait partie d'un business parc implanté depuis 2007 au cœur du quartier des Deux Lions à Tours. Ce bâtiment abrite aujourd'hui le siège social de la SET.

Architecte : Jérôme Suquet  
(agence BOILLE & ASSOCIES)

Maître d'ouvrage : SCI  
Acticampus

A noter: bâtiment équipé de pompes à chaleur air/eau, de ventilation double flux et de détecteurs de mouvements pour l'éclairage

Photographies : Côme BERTON

### **Bâtiment B**

Bâtiment conçu par un architecte de renom, le Galion aujourd'hui en construction comprendra un immeuble de bureaux de 9600m<sup>2</sup>. Il accueillera le siège d'EDF Commerce Grand Centre (560 salariés).

Architecte : Jacques Ferrier

A noter: livré fin 2013, cet immeuble sera certifié NF bâtiment tertiaire associé au label Haute Performance Energétique (HPE) et labélisé BBC Effinergie 2005. La tour culminera à plus de 50m de hauteur.

Images : Jacques Ferrier Architectures



# Questionnaire

## Bâtiment A

---

① Trouvez-vous ce bâtiment (cocher la réponse choisie) :

- Très laid
- Laid
- Quelconque
- Beau
- Très beau

② Quels sont les deux éléments les plus positifs que vous retenez de ce bâtiment ? Les deux plus négatifs ? (cocher les points positifs, souligner les points négatifs)

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> sa hauteur    | <input type="checkbox"/> ses couleurs      | <input type="checkbox"/> son aspect unique   |
| <input type="checkbox"/> sa forme      | <input type="checkbox"/> sa taille         | <input type="checkbox"/> sa reproductibilité |
| <input type="checkbox"/> ses matériaux | <input type="checkbox"/> son environnement | <input type="checkbox"/> son architecture    |

③ Quelle serait selon vous la localisation la plus «juste» pour ce type de bâtiment ?

- en cœur de ville
- en zone d'activité
- en périphérie
- en banlieue éloignée

# Questionnaire

## Bâtiment B

---

④ Trouvez-vous ce bâtiment (cocher la réponse choisie) :

- Très laid
- Laid
- Quelconque
- Beau
- Très beau

⑤ Quels sont les deux éléments les plus positifs que vous retenez de ce bâtiment ? Les deux plus négatifs ? (cocher les points positifs, souligner les points négatifs)

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> sa hauteur    | <input type="checkbox"/> ses couleurs      | <input type="checkbox"/> son aspect unique   |
| <input type="checkbox"/> sa forme      | <input type="checkbox"/> sa taille         | <input type="checkbox"/> sa reproductibilité |
| <input type="checkbox"/> ses matériaux | <input type="checkbox"/> son environnement | <input type="checkbox"/> son architecture    |

⑥ Quelle serait selon vous la localisation la plus «juste» pour ce type de bâtiment ?

- en cœur de ville
- en zone d'activité
- en périphérie
- en banlieue éloignée

# Questionnaire

## Comparaison et questions ouvertes

---

⑦ Pensez-vous qu'il faille plus de bâtiments (cocher la réponse) :

- de type « Bâtiment A »
- de type « Bâtiment B »
- ni l'un, ni l'autre
- Indifférent

⑧ Pensez-vous que ce type de bâtiment peut jouer sur l'image de la ville ? (plusieurs réponses possibles)

- Oui négativement pour les bâtiments de type A
- Oui négativement pour les bâtiments de type B
- Ni l'un, ni l'autre
- Oui positivement pour les bâtiments de type A
- Oui positivement pour les bâtiments de type B

⑨ Quelles sont selon vous les exemples les plus marquants en terme d'immobilier d'entreprise sur le territoire de l'agglomération de Tours ? (il peut s'agir d'une zone, d'un quartier, d'un bâtiment ou d'un projet) Pourquoi ?

.....  
.....  
.....

⑩ En quoi, selon vous, l'immobilier d'entreprise peut-il jouer sur l'image d'une ville ?

.....  
.....



CITERES

UMR 6173  
Cités, Territoires,

*Environnement et Sociétés*

*Equipe IPA-PE*

*Ingénierie du Projet*

*d'Aménagement, Paysage,*

*Environnement*



Département Aménagement  
35 allée Ferdinand de Lesseps  
BP 30553  
37205 TOURS cedex 3

**Directeur de recherche :**

**THOMAS Éric**

**Berton Côme**

**Projet de Fin d'Etudes**

**DA5**

**2012-2013**

## **L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE TERTIAIRE : Un marqueur du dynamisme économique au service de l'image d'une ville**

### **Résumé :**

Témoin privilégié de la mondialisation et du processus de globalisation de l'économie, l'immobilier de bureau est un indicateur des plus sûrs pour juger de l'intégration des espaces urbains dans le modèle urbain globalisé. Tantôt reproductible et standardisé, tantôt unique et figure de proue d'une architecture moderne et audacieuse, l'immobilier d'entreprise tertiaire affecte le paysage urbain et impacte indéniablement l'image des villes françaises. Ce travail s'attache dans un premier temps à dresser un état des lieux des dynamiques, des enjeux et du système d'acteurs d'un marché marqué par la financiarisation croissante de la ville. Dans une seconde partie, il vise à étudier l'influence et l'impact de l'immobilier de bureaux dans une métropole régionale en devenir, Tours, au regard d'une problématique de marketing territorial et à travers le prisme de l'image de la ville.

### **Mots Clés :**

Activités de bureaux, activités tertiaires, CBD, économie urbaine, immobilier de bureaux, immobilier tertiaire, marketing territorial, image urbaine, architecture, immobilier d'entreprise