

IMMOBILIER RÉGÉNÉRATIF

De la stratégie à l'action.



bpifrance

NOVEMBRE 2024

SOMMAIRE

Édito	04
Avant-propos	05
PARTIE 1 Introduction et panorama des enjeux	06
Les 5 grands déséquilibres	10
L'immobilier, un secteur majeur	14
Les enjeux à impact de l'immobilier	18
PARTIE 2 Le concept de régénération	20
Évolution des modèles d'affaire : la régénération, une notion d'équilibre	22
Le concept de régénération : enjeux, contexte et méthodologie	28
Une approche en 2 temps	29
1. La neutralisation des impacts négatifs	29
2. La maximisation des contributions	34
PARTIE 3 Le potentiel régénératif de l'immobilier	36
Les 6 dimensions de l'immobilier régénératif	38
1. La transparence et la co-construction	40
2. La régénération des ressources	46
3. L'innocuité holistique	50
4. L' <i>empowerment</i>	52
5. La création de valeur partagée	56
6. La satiété et le bien-être	59
PARTIE 4 Construire un projet immobilier régénératif	62
Démarrer sa démarche régénérative en tant qu'entreprise	64
1. Schématisation des actifs	65
2. Évaluation du potentiel de régénération des projets	66
Bien choisir son projet	70
1. Définir un périmètre minimal pour une ambition maximale	70
2. Comment déterminer ces actifs à fort potentiel régénératif ?	71
Quelques outils, ressources et expertises pour vous aider	84
Conclusion	86
Annexes	88
Remerciements & crédits	90

ÉDITO

La croissance démographique et économique rapide qui a suivi la Seconde Guerre mondiale a transformé notre société. Cependant, la vision d'une croissance infinie se heurte aujourd'hui à des défis majeurs qui s'imposent de plus en plus dans notre quotidien : le dérèglement climatique, l'effondrement de la biodiversité, la pollution de l'air, des sols et des océans, l'arrivée rapide du numérique ainsi que les inégalités sociales croissantes exacerbées par les crises récentes.

Face à ces défis, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît comme une réponse essentielle. La RSE offre en effet des opportunités pour les entreprises de repenser leurs modes de production et de consommation, leurs modèles d'affaires. C'est un vecteur d'accélération de nos transitions, un levier d'anticipation, de proactivité, de création de valeur, de sens et d'innovation mais aussi d'émergence de dynamiques collectives positives au sein des organisations.

L'immobilier, en tant que secteur majeur de l'économie, se trouve au cœur de ces enjeux. La RSE s'y est progressivement invitée en transformant les pratiques traditionnelles en intégrant des considérations environnementales, sociétales et économiques. Cette évolution vers une approche plus holistique, plus responsable permet non seulement de répondre aux défis actuels, mais aussi de créer des opportunités pour un développement immobilier plus équitable et respectueux.

L'immobilier régénératif va encore plus loin. Il s'agit de repenser nos modes de construction et d'aménagement traditionnels pour intégrer des pratiques qui régénèrent les écosystèmes, favorisent la biodiversité et soutiennent les communautés locales. Ce modèle offre une voie vers un développement plus équilibré, où les bâtiments ne se limitent pas à des critères économiques, mais incluent aussi des dimensions sociales, environnementales et culturelles.

En tant que Banque des Entrepreneurs et Banque qui s'investit dans l'accompagnement de ses clients, Bpifrance s'engage activement à guider les dirigeants (es) d'entreprises de toutes tailles vers une création de valeur « plurielle » à travers la régénération. Cette initiative s'inscrit dans une vision globale de transformation des modèles économiques et sociaux, dans le prolongement des études précédemment réalisées : d'une part, avec « La cosmétique régénératrice » puis « la mode régénératrice » publiées respectivement en janvier 2022 et en avril 2023 avec le Groupe R3, et, d'autre part, par le Lab Bpifrance en 2023 avec l'étude « *L'économie régénérative et les entreprises : qu'en dit la recherche ?* ».

Bpifrance est fier de collaborer à nouveau avec R3 pour la publication de l'étude « L'immobilier régénératif ». Ces travaux offrent une opportunité unique d'explorer en profondeur le concept de régénération et de fournir aux acteurs du secteur immobilier les outils concrets nécessaires pour évoluer vers un modèle d'entreprise régénérative, respectueuse de l'environnement, des individus et de notre planète.

Philippe Kunter,
Directeur du Développement Durable
et de la RSE Bpifrance

Le monde économique connaît des mouvements réguliers de transformation qui font émerger des entreprises plus agiles que les autres, capables de se saisir du changement pour en faire un avantage compétitif. Cela a été le cas avec le digital au tournant du 21^{ème} siècle, c'est le cas aujourd'hui avec l'impact écologique et social. La performance RSE (Responsabilité Sociale de l'entreprise)* est peut être bien le nouvel avantage compétitif permettant de conserver une longueur d'avance et de rendre le futur de l'entreprise moins risqué.

L'entreprise « à visée régénérative » est l'avant-garde de la transformation en cours. Nous observons et accompagnons des entreprises chez R3 sur ce sujet depuis plusieurs années et après avoir exploré le sujet du régénératif dans les domaines de la cosmétique (2022) puis de la mode (2023), nous vous proposons aujourd'hui de nous poser la question du potentiel régénératif de l'immobilier.

Après avoir analysé le poids de ce secteur, ses dysfonctionnements et en quoi il contribue au dépassement des limites planétaires, nous vous guiderons dans l'exploration des solutions de durabilité qui émergent. Nos évaluations, basées sur de nombreux échanges avec des experts et pionniers de ce sujet, pourront vous éclairer sur les pistes vers la régénération.

* Définie par la Commission européenne comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »

Avec ces connaissances, une entreprise, peu importe sa taille, peut commencer à réfléchir au passage à l'action. C'est à cette question que notre étude tente de répondre dans sa dernière partie, en nous plaçant dans une perspective concrète du projet immobilier comme champ d'action pour l'entreprise. Comment la transformation, ou la création d'un immeuble, comme un siège social, une usine ou un entrepôt peut être l'opportunité pour des entreprises de toutes tailles de faire un pas vers la régénération ? L'immeuble est un formidable « objet » de passage à l'acte, en prise avec le monde physique, le territoire, ses usagers et ses voisins. Il est une chance pour l'économie régénérative, une chance offerte à toutes les entreprises qui veulent la saisir.

Nous espérons que cette étude vous inspirera et vous (re)donnera concrètement et tout simplement le goût de l'avenir.

Bonne lecture !

Ludovic Flandin,
R3 – Directeur Conseil RSE ETI /
Grands Comptes



PARTIE 1

**Introduction
et panorama
des enjeux**

Nous évoluons dans un monde de plus en plus complexe, confronté à des défis environnementaux, sociaux et sociétaux dont les conséquences se font de plus en plus visibles sur nos populations et notre planète. Les individus, les entreprises, et les États sont des acteurs clés du changement nécessaire pour assurer notre avenir et celui des générations futures.

L'IMMOBILIER FACE AUX DÉSÉQUILIBRES DE NOTRE MONDE : L'URGENCE DE LA DURABILITÉ

La croissance démographique et économique rapide qui a suivi la Seconde Guerre mondiale a transformé notre société, en améliorant la qualité de vie et en facilitant l'accès à de nombreux biens et services. Cependant, cette vision d'une croissance infinie se heurte aujourd'hui à des défis majeurs : le dérèglement climatique, l'effondrement de la biodiversité, la pollution de l'air, des sols et des océans, ainsi qu'une inégalité sociale croissante exacerbée par les crises récentes.

L'immobilier, en tant que secteur majeur de l'économie, se trouve au cœur de ces enjeux : urbanisation, consommation des ressources, impact environnemental global... Tout comme la consommation, il est un symbole et un marqueur du modèle économique et social dominant et un sujet central dans la construction de la vie de chaque citoyen. Les conséquences du fonctionnement actuel du secteur immobilier sont nombreuses et néfastes. Face à l'urgence de ces défis, l'immobilier durable émerge comme une réponse essentielle. Il s'agit de repenser nos modes de construction et d'aménagement, d'intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement, de favoriser la mixité sociale et de renforcer les liens communautaires.

L'immobilier durable n'est pas seulement une nécessité environnementale ; c'est aussi une réponse à la quête de sens et de bien-être qui structure notre société. En effet la valeur des bâtiments ne se limite pas à des critères économiques. « Elle inclut aussi des dimensions sociales, environnementales et culturelles ainsi qu'une réflexion sur le tissu urbain, un entrelacement de fibres sociétales »¹. L'immobilier durable offre ainsi une voie vers un développement équilibré, où la création de valeur s'accompagne de la préservation de notre planète et du renforcement du lien social.

1_Vincent Lavergne, architecte fondateur de VLAU



LES 5 GRANDS DÉSÉQUILIBRES

Depuis les années 1950, le modèle de la société de consommation de masse est l'une des causes principales des grands déséquilibres. Le secteur de l'immobilier, creuset des transformations des modes de vie, porte une grande responsabilité dans l'aggravation de ces déséquilibres.

1 UN DÉSÉQUILIBRE ENVIRONNEMENTAL

L'activité de l'Homme perturbe l'équilibre environnemental planétaire. En 2022, 6 des 9 limites planétaires ont été dépassées, ces limites définissant les seuils que l'humanité ne devrait pas franchir pour ne pas compromettre les conditions favorables dans lesquelles elle a pu se développer et pour pouvoir durablement vivre dans un écosystème sûr, c'est-à-dire en évitant les modifications brutales et difficilement prévisibles de l'environnement planétaire. Dans ce contexte, le secteur immobilier a un impact environnemental non négligeable.

2 UN DÉSÉQUILIBRE SOCIAL

La crise du COVID 19 a accéléré l'explosion des inégalités dans le monde, et notamment dans l'accès à l'immobilier. Début 2021, 10% des Français concentrent 44% du patrimoine immobilier français. 3,5% des ménages détiennent à eux seuls 50% des logements mis en location². De plus, en tant que lieux de vie, les immeubles jouent un rôle dans la création du lien social et peuvent contribuer à l'intégration des populations isolées, c'est-à-dire permettre à ces personnes de vivre de façon autonome dans un logement ordinaire d'un quartier ordinaire. L'immeuble étant à la fois un objet physique mais aussi un objet financier, les mécanismes de valorisation spéculative des biens ou de déconnection entre usage et valeur accentuent ce déséquilibre social. « *Les acteurs actuels suivent une logique financière spéculative, investissant, trouvant des preneurs, puis démolissant et reconstruisant après quelques années, créant des bâtiments sans durabilité voués à l'obsolescence. Il faut donc urgemment changer de modèle, de paradigme* ». Fabrice Bonnifet, Directeur développement durable du Groupe Bouygues.

² Rapport Logement : *Inégalités à tous les étages*, Oxfam France, 2023



UN DÉSÉQUILIBRE CULTUREL

3

La société de surconsommation perturbe les fonctions de plaisir et de satiété, altérant ainsi notre rapport à la possession et crée un cercle vicieux dont il est difficile de se détacher. Peu importe les classes sociales, la majorité des français considère qu'il est préférable d'habiter dans une maison individuelle (80%³). Cependant, les obstacles croissants à la réalisation de ce souhait génèrent des frustrations, surtout parmi les jeunes générations.



UN DÉSÉQUILIBRE MENTAL

4

Le logement a une fonction sociale qui, si elle n'est pas remplie, peut avoir un impact fort sur la santé mentale. En France, une enquête qualitative réalisée par Médecins du Monde auprès de ménages vivant en habitat indigne dans le Val-de-Marne⁴ a révélé que, si les enfants étaient principalement touchés par des symptômes physiques, les adultes souffraient davantage de répercussions sur leur santé mentale : plus de la moitié (57%) déclaraient manifester des troubles de l'humeur (tristesse, colère, perte d'énergie) et plus du quart présentaient des symptômes de fatigue dont certains pouvaient être liés à des troubles du sommeil.



UN DÉSÉQUILIBRE MÉTABOLIQUE

5

Les métabolismes humains, notamment le métabolisme intestinal et cutané, sont dégradés à cause de l'exposition répétée aux polluants. L'OMS Europe a évalué à 130 000 le nombre de décès annuels associés à des conditions de logements inadéquates en Europe⁵. De plus, l'air intérieur est cinq à sept fois plus pollué que l'air extérieur alors même que nous passons 80% à 90% de notre temps à l'intérieur des bâtiments. Depuis les années 70, de nombreux matériaux de construction et de décoration incorporent des composants chimiques (colles, plastiques...) dont les effets toxiques à long terme ne sont pas toujours connus et maîtrisés.



3_ Sondage IFOP pour la FFC (fédération française des constructeurs de maisons individuelles)

4_ La Santé en action (2021). *Le logement, déterminant majeur de la santé des populations*

5_ La Santé en action, Septembre 2021, n°457 *Le logement, déterminant majeur de la santé des populations*

L'IMMOBILIER, UN SECTEUR MAJEUR

Le secteur de l'immobilier est un pilier de l'économie française.

En 2023, il représentait 13% de la valeur ajoutée brute et employait 2,3 millions de personnes (si on rassemble 9 secteurs d'activité au total : architecture, urbanisme et aménagement, commercialisation, construction des bâtiments, expertise et conseil, gestion de l'immobilier, ingénierie et prestations techniques, investissement et financement, promotion immobilière⁶).

Du côté des ménages, l'immobilier est également un enjeu majeur. **Le logement est le premier poste de dépenses des Français, soit 28,5% de la consommation finale des ménages⁷ en 2020.** Cette part n'a cessé d'augmenter depuis les années 70 et a transféré du pouvoir d'achat consacré à l'alimentation notamment sur cet autre besoin vital. Pourtant le secteur est en crise : le marché immobilier a enregistré en 2023 une chute « historique » de 22 % des ventes en 2023⁸. La FNAIM (fédération nationale de l'immobilier) pointe un « étranglement de l'offre locative » dans tous les territoires : pénurie de biens, construction à l'arrêt et logements énergivores retirés du marché alimentent la crise. Les conséquences sociales sont dramatiques : étudiants sans logement, salariés qui doivent travailler loin de leur lieu de vie, familles monoparentales en difficultés...

Le secteur doit donc s'emparer de cette problématique sociale. Cependant, afin d'assurer une croissance durable, il est nécessaire qu'il endosse également ses responsabilités face au changement climatique, tant au niveau de l'atténuation que de l'adaptation. Il s'agit clairement de l'enjeu stratégique principal pour les dirigeants du secteur⁹. Ce dernier est en effet responsable à lui seul de 16% des émissions de gaz à effet de serre et de 53% de l'artificialisation des terres¹⁰.



De nouvelles tendances traversent le secteur aujourd'hui, orientées notamment par la directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments, avec un objectif de réduction de 16% de la consommation moyenne d'énergie du parc immobilier résidentiel d'ici 2030 ou encore des labels tels que LEED, HGE. Tous les corps de métier sont touchés : maîtrise d'œuvre, architecture, bureaux d'étude, construction, réparation... Cela passe notamment par l'innovation, afin d'optimiser matériaux, techniques ou encore conception. Cécile Galoselva, directrice générale d'Etic souligne ainsi une « course à la Green Tech vers des bâtiments positifs », qui sous-tend une production croissante de données pour mieux mesurer les impacts négatifs avec de nouveaux indicateurs comme le carbone par mètre carré ou le carbone par utilisateur.

6_ Marten-Pérollin, M. (2022). *Emplois, croissance : ce que pèse le secteur immobilier en France*. BFMTV

7_ INSEE (2021). *France, portrait social*, édition 2021

8_ *Immobilier : les ventes de logements ont enregistré une chute historique en 2023*, Capital, 2024

9_ EY, *Panorama de l'immobilier et de la ville*, 6^e édition, (2022)

10_ Verge, P., Février, T, *Émissions de CO₂ : où en est la France, secteur par secteur ?*, Les Echos

Les impacts environnementaux sont souvent spécifiques à chaque chaîne de valeur et peuvent varier selon les matériaux utilisés, les méthodes de construction, la localisation et des choix opérés. Les mesures environnementales mises en œuvre par les acteurs du secteur souffrent encore d'un clivage entre enjeux climatiques (atténuation et adaptation), souvent mis en avant et les autres (pollutions des sols, de l'eau, biodiversité...) ¹¹, notamment car les réglementations sur le carbone et l'énergie sont bien plus abouties. A contrario, les enjeux sociaux et sociétaux sont transverses et demandent des mesures globales et concertées, entre tous les acteurs du secteur.

Une fois ce constat posé, il convient également de remettre en perspective ces impacts avec les mutations que connaît l'immobilier ces dernières années. **La prise de conscience collective des conséquences de l'immobilier sur l'humain, la société et la planète font partie des multiples facteurs de cette transformation.**

Par ailleurs, **le renforcement des dispositions réglementaires et législatives a également un impact majeur sur le secteur.** Associés aux ruptures d'approvisionnement en matières premières et à la hausse des coûts de transport, ces bouleversements invitent à **une transformation des modèles économiques et des modes de gestion des actifs.** En

termes de gestion des impacts, risques et opportunités liés à la RSE, le secteur est un des plus réglementés et lisibles pour les investisseurs et les parties prenantes externes avec une grande partie des acteurs équipés de critères de décision et de reporting (intégration de critères RSE dans leur activité, par exemple dans la sélection de leurs fournisseurs). Confrontés à la raréfaction des ressources devenue concrète (dont les surfaces disponibles par exemple), et à des crises multiples affectant la chaîne de valeur (réduction des délais, pression accrue sur les fournisseurs et les chantiers), les acteurs n'ont pas le choix que de réfléchir à leur modèle économique et les transformations à mettre en place en conséquence.

Cette première fresque nous donne à voir dans le détail l'ensemble de ces enjeux tout au long de la chaîne de valeur de l'immobilier.



11_ Magnus, C., *Baromètre de l'Immobilier Responsable 2023 : Comment l'ESG progresse dans un contexte immobilier chahuté ?*, 2023

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

1. **Décret tertiaire** : obligation réglementaire qui vise à engager le secteur tertiaire vers la sobriété énergétique. Ce décret publié en octobre 2019 précise la loi ELAN de 2018 (Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique). Il établit une obligation déclarative annuelle des consommations énergétiques des bâtiments abritant des activités tertiaires. Des objectifs de réduction de consommation de l'énergie sont également fixés.
2. **RE 2020 (réglementation environnementale)** : impose des exigences strictes sur les performances des bâtiments neufs, non seulement en termes de consommation énergétique mais aussi en émission de GES tout au long du cycle de vie du bâtiment, notamment sur les matériaux de construction. L'objectif est de réduire les émissions de GES de 740 kg/m² en 2022 à 490 en 2031.
3. **ZAN** : principe du « zéro artificialisation nette » introduit par la loi « Climat et résilience » de 2021, vise à lutter contre l'artificialisation des sols, définie dans la loi comme « l'altération durable de tout ou partie des fonctions écologiques d'un sol, en particulier de ses fonctions biologiques, hydriques et climatiques, ainsi que de son potentiel agronomique par son occupation ou son usage ». Le but est de garantir un équilibre entre les sols artificialisés et les sols « renaturés ». L'objectif d'un équilibre en artificialisation et libération des sols est fixé à l'horizon 2050. Il est cependant important de noter que les sols « meurent », un sol bétonné pendant plusieurs années met beaucoup de temps à retrouver ses qualités premières, de nombreux travaux de réhabilitation sont nécessaires.
4. **Plan de rénovation énergétique des bâtiments** : programme d'action gouvernemental visant à encourager la rénovation énergétique des bâtiments : objectif de 500k logements/an dont 100k passoires énergétiques occupées par des ménages en situation de précarité énergétique. Mise en place d'aides financières telles que MaPrimeRénov', l'Éco-prêt à taux zéro (éco-PTZ), et les Certificats d'Économies d'Énergie (CEE).

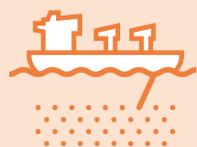
LES ENJEUX À IMPACT DE L'IMMOBILIER



CONCEPTION

Les pourcentages indiqués sont une répartition à titre indicatif de l'empreinte carbone d'un bâtiment dans son cycle de vie qui varie selon ses matériaux, sa fonction et sa fin de vie.

Coûts élevés, impératif de rentabilité à court terme, réglementations insuffisantes, **pression de la spéculation immobilière**, défis techniques et inertie du secteur... l'écoconception a du mal à faire sa place en France.



EXTRACTION, PRODUCTION ET TRANSPORT DES MATÉRIAUX (20-50%)

Consommation d'énergies fossiles et processus industriels. Par exemple le sable est la 3^e ressource la plus utilisée dans le monde après l'air et l'eau¹². On peut parler d'une **crise mondiale du sable**, qui a un impact sur le tourisme, la biodiversité et l'agriculture. Ce sont ensuite **14 milliards de m³ de bétons coulés** chaque année dans le monde, avec 197 kg eq CO₂ émis par m³ de béton classique¹³.



CONSTRUCTION (5-10%)

L'empreinte carbone par m² construit est **estimée entre 850 et 1000 kg de CO₂**, en prenant dans le scope les matériaux¹⁴.

ÉROSION DE LA BIODIVERSITÉ ET ARTIFICIALISATION DES SOLS

 en France ce sont 20 KHa qui sont artificialisés chaque année (environ la ville de Marseille)¹⁵, ce qui **endommage les fonctions écologiques des sols et donc la biodiversité**, ce qui *in fine* amoindri notre agriculture.



EXPLOITATION (40-60%)

USAGE consommation d'énergie (chauffage, climatisation, éclairage), d'eau.

RENFORCEMENT DES INÉGALITÉS
Les inégalités de logement se renforcent en France.
 Les 25 % les plus modestes consacrent deux fois plus de leurs revenus aux dépenses de logement que les 25 % les plus aisés¹⁶.



AFFAIBLISSEMENT DU LIEN SOCIAL
urbanisation et ségrégation spatiale, gentrification, isolement des grands ensembles, conception urbaine non inclusive, étalement urbain... Ainsi 16 % de la population vit seule, dont 25 % de 75 ans ou plus¹⁷.

TRANSPORT peut atteindre jusqu'à **60 % de l'empreinte carbone d'un bâtiment du tertiaire**¹⁸.



ENTRETIEN/RÉNOVATION (5-15%)

 Utilisation d'énergie, de matériaux et d'eau. Selon l'OID sur un **cycle de vie de 50 ans cela correspond à 0,9teq CO₂/m²**¹⁹. 5,2 millions de passoires énergétiques subsistent en France (étiquette DPE F ou G), le parc immobilier ne s'adapte pas à un rythme suffisant au changement climatique²⁰.



FIN DE VIE (1-5%)

DÉCHETS

 Le secteur du BTP représente **227 Millions de tonnes de déchets par an en France**, soit 2/3 du total²¹.

DESTRUCTIONS

 Représente 49 % des déchets produits par un bâtiment²² au cours de son cycle de vie. Représente **40 % de tous les déchets produits dans le monde**²³. Cette étape est le plus souvent suivie d'une construction neuve, on entre alors dans un cercle vicieux.



PARTIE 2

**Le concept
de régénération**

ÉVOLUTION DES MODÈLES D'AFFAIRE : LA RÉGÉNÉRATION, UNE NOTION D'ÉQUILIBRE

Notre manière de penser l'économie repose sur la certitude que la croissance est synonyme de progrès, de réussite et qu'elle nous permet d'assouvir nos besoins fondamentaux.

Pourtant, les constats scientifiques de ces 50 dernières années sur l'état de nos ressources naturelles et de notre climat ont progressivement remis en cause ce que nous considérons comme la seule solution, pour ouvrir de nouvelles possibilités. La seule recherche du profit ne semble plus viable pour une entreprise, qui doit faire face aux conséquences de son activité.

Aujourd'hui, **la RSE devient une responsabilité, un devoir pour l'entreprise**, qui a l'opportunité de **contribuer positivement à l'intérêt général en agissant de manière éthique et responsable** à l'égard de toutes ses parties prenantes et en conformité avec les valeurs et les règles de bonne conduite qu'elle affiche. La RSE a ainsi pris une dimension de plus en plus stratégique, si bien que les modèles d'affaire ont commencé à évoluer et permettent d'identifier trois grands types d'entreprises qui co-existent aujourd'hui.



1990s-2010s

L'entreprise responsable

Une entreprise responsable adopte une approche « risque » par rapport à la RSE. Elle reconnaît ses risques extra-financiers et cherche à les atténuer afin de conserver sa *"licence to operate"* (son droit d'opérer) et sa capacité à développer son business.

CARACTÉRISTIQUES CLÉS :

- **Évaluation proactive des risques RSE** dans toutes les activités de l'entreprise
- **Intégration de ces risques dans la stratégie d'entreprise** : planification et résilience, gouvernance adaptée
- **Reporting et communication**
- **Conformité réglementaire**

2010s-2020s

L'entreprise contributive

Une entreprise contributive reconnaît sa capacité à générer de la valeur globale (pas seulement économique) et pour l'ensemble de ses parties prenantes (pas seulement les clients ou les investisseurs, mais aussi les collaborateurs, fournisseurs, partenaires, institutions locales...) dans l'exercice de son activité.

CARACTÉRISTIQUES CLÉS :

- **Objectif clair de contribution positive nette**, création de valeur partagée
- **Mesure et évaluation de cette contribution positive** : indicateurs, transparence
- **Innovation orientée vers le bien commun** : investissement R&D social et environnemental
- **Culture d'entreprise centrée sur la contribution** : leadership inspiré par l'impact, implication des employés

2020s

L'entreprise ré/génératrice

Une entreprise régénératrice s'engage à travers chacune de ses actions à neutraliser ses impacts négatifs et à maximiser ses contributions. Elle reconnaît faire partie d'un tout avec la Nature et la Société dont il est essentiel de respecter l'équilibre. À chaque nouveau projet, à chaque nouvelle action, elle essaye d'intégrer l'exhaustivité de ses impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Le modèle d'entreprise régénératrice part d'un postulat : nous soutenons une économie infinie dans un monde dont les ressources sont limitées. Ainsi, si nous souhaitons pouvoir continuer à assurer nos besoins fondamentaux, il devient nécessaire de prendre en compte les limites planétaires.

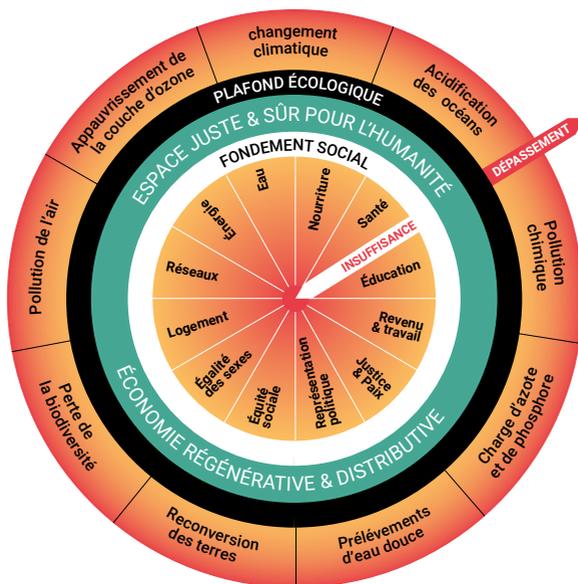
LA THÉORIE DU DONUT

La théorie²⁴, formalisée par l'économiste Kate Raworth, démontre que face à notre société linéaire et dégénérative, nous sommes en mesure de faire le choix d'une économie circulaire et régénératrice.

Pour Kate Raworth, la justice sociale permet de définir les limites intérieures, « le plancher ». Ces limites relèvent des droits humains, des besoins essentiels attachés à chaque personne pour assurer son épanouissement.

Pour ce qui est des limites extérieures, « le plafond », elles se basent sur le concept des neuf limites planétaires : une équipe internationale de chercheurs, réunie autour du Stockholm Resilience Centre (SRC), a défini en 2009, le concept des neuf limites planétaires. Ils ont identifié et quantifié les seuils au-delà desquels les équilibres naturels terrestres pourraient être destabilisés et les conditions de vie devenir défavorables à l'humanité. En septembre 2023, les chercheurs tirent la sonnette d'alarme : six des neuf limites planétaires ont été franchies !

À partir du diagramme initial, entre les limites extérieures et intérieures, se dessine une forme bien reconnaissable : un donut. Au sein de celui-ci se trouve l'espace sûr et juste pour l'humanité, dans lequel peut prospérer une économie inclusive et durable.



24_ About Doughnut Economics, Doughnut Economics. Action Lab, S.D.

En adoptant ce modèle, l'entreprise élargit sa vision stratégique en intégrant les dimensions sociales, sociétales et environnementales, créant ainsi une valeur plurielle, au-delà du simple aspect financier. Cela la distingue d'une approche en silos et en fait une entreprise régénératrice, consciente de son rôle au sein de la société et de l'écosystème global.

LA RÉGÉNÉRATION : QUEL SENS DONNER À CE CONCEPT ?

En 2023 un collectif d'entreprises et d'associations publie une tribune dans le journal Le Monde, dénonçant le risque que le concept de régénération se « banalise et se vide de son sens »²⁵. En effet, ce dernier a été repris par de nombreux acteurs, notamment de grandes entreprises de l'agroalimentaire afin de verdier leur image ternie par les impacts de l'agriculture productiviste. Le concept de régénération n'est pas réglementé ni ne fait l'objet d'une définition arrêtée. Il est ainsi utilisé dans divers sens et selon diverses interprétations quant à l'ambition environnementale et sociale qu'il prétend introduire et pourrait rejoindre le destin de nombreux termes galvaudés comme celui de « développement durable », en devenant un synonyme de « compensation écologique ». Il est ainsi vital de garder à l'esprit que la régénération est un concept en cours de définition,

extrêmement utile pour repenser les modèles d'affaire des entreprises mais pas une solution miracle qui permettrait d'accommoder sans efforts l'entreprise au niveau d'exigence que nous impose la crise environnementale actuelle. Le respect des lois et réglementations de base comme la CSRD ou le devoir de vigilance sont ainsi des prérequis indispensables et minimaux à une entreprise « régénérative ». Si la réduction des impacts négatifs n'est plus suffisante, elle reste néanmoins un premier pas nécessaire que beaucoup d'entreprises n'ont pas encore effectué. Un encadrement législatif ou normatif serait ainsi utile afin d'éviter cette dérive sémantique. Nous croyons ici fermement dans le pouvoir transformateur du concept de régénération mais ce dernier doit être manié avec toutes les précautions qui s'imposent.

Si tout le monde utilise le mot « régénératif », le risque est qu'il se banalise et se vide de son sens ”

25_ Le Monde, tribune collective, « Si tout le monde utilise le mot "régénératif", le risque est qu'il se banalise et se vide de son sens »

LE CONCEPT DE RÉGÉNÉRATION : ENJEUX, CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

La régénération est un concept multidimensionnel, né de la nécessité de repenser le paradigme actuel.

C'est un nouveau modèle basé sur la notion d'équilibre et pensé de manière systémique afin de générer une valeur économique, sociale et environnementale. Contrairement à la durabilité, qui vise à minimiser les impacts négatifs et à maintenir les systèmes dans un état stable, la régénération aspire à créer des systèmes plus résilients, sains et dynamiques. La régénération est aussi une méthodologie qui guide les organisations dans l'appréhension des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux tout au long de leur chaîne de valeur. Elle les encourage à neutraliser leurs impacts négatifs et à maximiser leurs contributions, afin de réparer les dommages causés par ce que nous concevons, produisons et consommons.

Commençons par identifier et comprendre ces enjeux auxquels nous devons faire face et ce que recouvre en détail le concept de régénération.



UNE APPROCHE EN 2 TEMPS

1

La neutralisation des impacts négatifs

À la vue de notre contexte actuel à la fois réglementaire, mais également conjoncturel, les entreprises se voient contraintes de réduire leur impact environnemental.

C'est le cas notamment via les obligations découlant du décret tertiaire, l'élargissement du périmètre du BEGES, ou encore pour des raisons économiques comme la hausse des coûts de l'énergie. Cependant, être une entreprise régénératrice signifie ne pas se limiter au respect des réglementations ni à la simple réduction de certains impacts, mais de s'engager à aller bien au-delà.

Le premier fondement d'une entreprise régénérative, qui se distingue par sa maturité par rapport à une entreprise simplement contributive, exige que celle-ci prenne du recul sur l'ensemble de son modèle d'affaires afin d'adopter une approche systémique de ses impacts. Cela signifie identifier les risques et les impacts à chaque étape de sa chaîne de valeur pour pouvoir les anticiper et les maîtriser. Le deuxième fondement va au-delà de la simple réduction des impacts négatifs : il vise à les neutraliser complètement.

ORIGINE DU CONCEPT DE RÉGÉNÉRATION :

Le concept est notamment emprunté par le management stratégique à la biologie : « reconstitution d'un organe, d'un membre ou d'un tissu, dont une partie plus ou moins importante a été éliminée ». Ce concept désigne la faculté exclusive du vivant à se renouveler : branches, feuilles arrachées qui repoussent, salamandre qui régénère ses membres... Un transfert est ensuite opéré vers le domaine-cible, le management stratégique : la régénération garde cette

dimension de renouvellement, qui vise à faire face au déclin de l'organisation, à dépasser les croyances et les pratiques passées, à sortir des dépendances de sentier, à revitaliser l'activité de l'entreprise et à provoquer des modifications dans l'environnement concurrentiel. Il s'agit alors de souligner le sens profond de ce concept : l'aptitude interne à l'évolution et à l'innovation des organisations, qui doivent se réinventer sans cesse pour faire face aux enjeux contemporains.



BONNE PRATIQUE

BIMBY

(« *Build in my backyard* ») le concept qui bouscule l'aménagement urbain.

Le projet Bimby naît en 2009 afin de repenser notre modèle urbain. Le concept propose une alternative à l'étalement urbain tout en préservant le modèle de la maison individuelle. Il permet aux propriétaires de vendre une partie de leur terrain pour construire de nouveaux logements, offrant des avantages économiques (pour les communes et les propriétaires), écologiques (réduction de l'impact environnemental) et sociaux (implication des entreprises locales). La start-up Villes Vivantes, acteur clé de ce mouvement, vise à produire chaque année 200 000 maisons sans étalement urbain, intégrées aux infrastructures existantes. Cette approche de densification douce revitalise les bourgs, encourage le retour des familles en ville et soutient le maintien à domicile des personnes âgées.

Contrairement à la réglementation qui fixe par exemple une réduction des émissions de gaz à effet de serre, la régénération est plus ambitieuse – et peut-être plus pragmatique au vu des enjeux actuels et à venir – et pousse l'entreprise à supprimer ses impacts négatifs.

Une question se pose néanmoins : une entreprise peut-elle réellement éliminer totalement ses impacts négatifs ? La réponse est à la fois non... et oui. D'une part, il est évident qu'adopter une telle démarche est complexe et demande du temps. Cependant, l'intensification des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux va de plus en plus contraindre les entreprises à transformer leur modèle économique. Il sera toujours préférable d'anticiper ces changements plutôt que de les subir, en réduisant au maximum les impacts négatifs et en compensant les impacts résiduels par des actions positives.

BUSINESS CASE

ICADE

Depuis 1954, ICADE intervient dans différents secteurs : bureaux, parcs d'affaires, logements, santé et équipements publics. Filiale de la Caisse des dépôts, l'entreprise détient un patrimoine immobilier de 6,6Md€. Sa raison d'être est ambitieuse : créer des « lieux de mixité, des lieux inclusifs, des lieux connectés et à l'empreinte carbone réduite. Des lieux où il fait bon vivre, habiter, travailler ». ICADE tente ainsi d'impulser une **triple transformation** : **foncière** (réutilisation de l'existant), **environnementale** (immobilier bas carbone et soutien à la biodiversité) et des **usages** (mixité et intensité). ICADE mène pour cela une réflexion à une échelle particulière : celle du quartier et non du logement individuel, afin de minimiser ses impacts négatifs de façon systématique. ICADE utilise une méthode éprouvée : collaboration avec les associations locales, diagnostic territorial des besoins, et vision claire de l'impact final. **Cela lui permet de lancer des projets durables et pertinents pour le territoire.**

L'entreprise a ainsi mené un projet au cœur du village des athlètes des Jeux Olympiques de Paris 2024 à Saint-Ouen-sur-Seine. L'ensemble de 52 000 m² est tout d'abord destiné à accueillir les 3 000 athlètes venus du monde entier.



© ICADE. DR.

Accessibilité, construction bas carbone, performance énergétique, réemploi... tous les enjeux sont passés au crible. ”

Le quartier des Quinconces (ci-dessus) sera transformé à la fin des Jeux en véritable quartier de ville, ancré dans le territoire. Accessibilité, construction bas carbone, performance énergétique, réemploi... tous les enjeux sont passés au crible. Dès l'étape de conception, les bâtiments ont été imaginés pour ce changement d'usage, avec des espaces modulables et une flexibilité d'utilisation. Les matériaux de construction ont été triés sur le volet, avec du bois ou du mixte bois/béton bas carbone. Au cœur de l'ensemble, une « forêt fraîche » de 3 000 m² a été conçue comme un îlot de biodiversité. Ce nouveau quartier favorise ainsi le lien social et contribue au développement du territoire.

La régénération implique un véritable renversement du modèle économique, nécessitant ainsi une profonde transformation de la manière dont on conçoit et aborde le business. Cela peut se traduire par la création d'une nouvelle entreprise fondée sur un modèle durable, ou par une prise de conscience au sein d'une entreprise existante concernant ses impacts négatifs, suivie de la volonté de ses dirigeants de transformer ce modèle en profondeur. Bien que ce projet puisse sembler irréalisable pour certains, des pionniers ont déjà pris le pas, comme les laboratoires Expanscience, qui visent à devenir une entreprise à impact positif et régénératif d'ici 2030.



LITTLE WORKER

Des projets immobiliers beaux et engagés.

Little Worker est une agence de reconditionnement immobilier pour les particuliers qui développe des solutions éco-responsables. Son objectif est de créer des biens à la fois durables et valorisables sur le marché immobilier. Pour ce faire, l'agence réalise une étude approfondie avant les travaux, calcule les gains énergétiques et effectue un audit de conviction pour proposer les meilleures solutions aux clients. En moyenne, chaque chantier permet d'éviter 660 kg de CO₂ par an et de réduire de 18 % la consommation énergétique des logements rénovés.



© Little Worker. DR.

BUSINESS CASE

MORNING



© Morning. DR.

Le partage est au cœur de notre démarche, le coworking peut inspirer de nouvelles solutions pour le logement et réinventer la manière de vivre et d'organiser la ville. Cela contribuerait à la régénération sociale et réduirait le nombre de mètres carrés nécessaires. ”

Clément Alteresco

Morning est une entreprise spécialisée dans la création d'espaces de travail, intégrant coworking, conseil en aménagement, design, et événementiel professionnel. Son fondateur, Clément Alteresco, est parti d'un constat simple : 4,4 millions de m² de bureaux sont inoccupés en Île-de-France. Morning se distingue par une approche fortement axée sur les enjeux environnementaux et sociaux. L'entreprise s'intéresse à la fois à la phase de construction (choix des matériaux, procédés, isolation, aménagement, préservation des sols), à la phase d'exploitation des bâtiments (gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets, du mobilier, et de la biodiversité), ainsi qu'à l'écoconception et réemploi du mobilier.

Morning optimise également l'utilisation des espaces, permettant une intensité d'usage du bâtiment améliorée de 30 à 40 %, notamment grâce à une occupation possible des bureaux jusqu'à 100 % du temps, un exploit que le modèle classique de bureaux assignés ne permet pas. Par ailleurs, Morning met en place de nombreuses initiatives pour la régénération sociale, comme les « bureaux du cœur » (accueil de personnes sans domicile en soirée ou le week-end), des programmes d'accueil pour associations, et une aide aux demandeurs d'emploi qui bénéficient de locaux gratuits.

2

La maximisation des contributions

En parallèle de la suppression des externalités négatives, une entreprise régénératrice doit être en mesure de maximiser ses contributions positives. À nouveau, il s'agit de conserver cette approche systémique, fil rouge de nos réflexions.

Penser impact positif au sens holistique du terme induit de répéter l'exercice de prise de recul sur sa chaîne de valeur pour identifier d'une part les impacts positifs potentiels, et d'autre part les impacts positifs effectifs pouvant être amplifiés.

Afin de pouvoir identifier les impacts positifs potentiels de son activité, les entreprises doivent avoir une bonne connaissance de leur chaîne de valeur, des différentes parties prenantes internes et externes qui constituent leur écosystème, et également des besoins qui y sont liés. En effet, il existe plusieurs manières d'amplifier ses contributions :

1. **Via le nombre de parties prenantes positivement impactées :** plus les destinataires sont nombreux, plus la portée de l'action sera importante.
2. **Via la multi-dimensionnalité de la contribution : une même action peut avoir plusieurs dimensions :** à la fois sociale, sociétale et environnementale. Maximiser cette pluralité est l'une des meilleures manières d'amplifier son impact.
3. **Via la pérennité de l'action :** penser long terme est également une des clés pour assurer la durabilité du modèle d'affaires.
4. **Via la capacité d'influence :** si votre action permettait d'influencer et/ou d'inspirer vos parties prenantes, concurrents, consommateurs et partenaires, elle pourrait être à la source d'autres projets à impacts positifs.

Nous examinerons dans la dernière partie de notre étude comment une entreprise peut entamer ce chemin vers la régénération.

BUSINESS CASE

ETIC

Foncièrement Responsable

ETIC, agréée ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), est un pionnier des tiers-lieux responsables en France, incluant bureaux, coworking, commerces et espaces événementiels. Depuis sa création en 2010, ETIC s'engage pour l'Économie Sociale et Solidaire, l'immobilier durable, et la finance solidaire, gérant aujourd'hui 10 tiers-lieux et un patrimoine immobilier de 63 millions d'€. Son activité est triple :

1. Mise à disposition d'espaces de travail responsables
2. Accompagnement personnalisé dans la création de tiers-lieux responsables.
3. Proposition d'une alternative à l'épargne traditionnelle via l'investissement dans l'immobilier socialement responsable

Afin de maximiser son impact positif, ETIC se pose en amont d'un projet la question fondamentale de l'usage de long terme. Les espaces sont éco-conçus, et la sélection des résidents et partenaires est rigoureuse, privilégiant ceux ayant un objectif social aligné avec la mission de l'entreprise. ETIC applique également des principes de gestion éthiques, avec des

Travailler avec ETIC a conforté mes convictions sur l'importance de créer du lien entre des acteurs économiques soucieux de leurs impacts sociaux et écologiques, pour leur permettre d'avoir une plus grande visibilité et davantage de poids dans l'économie. ”

Myriam CARBONARE,
première administratrice
d'ETIC-MYRIADES

loyers modérés, un souci constant pour la santé, la sécurité, et le confort de travail, tout en réduisant l'empreinte carbone. Sa gouvernance, partagée, garantit la transparence du reporting. L'impact d'ETIC est donc global et multidimensionnel : l'entreprise crée un écosystème cohérent, alliant espaces de travail sains, immobilier durable et finance solidaire. Cette approche permet à ETIC de remplir sa mission de soutenir la croissance d'organisations à impact positif. Par ailleurs, son activité innovante est une source d'inspiration, influençant le secteur immobilier vers des pratiques plus durables et écologiques.

PARTIE 3

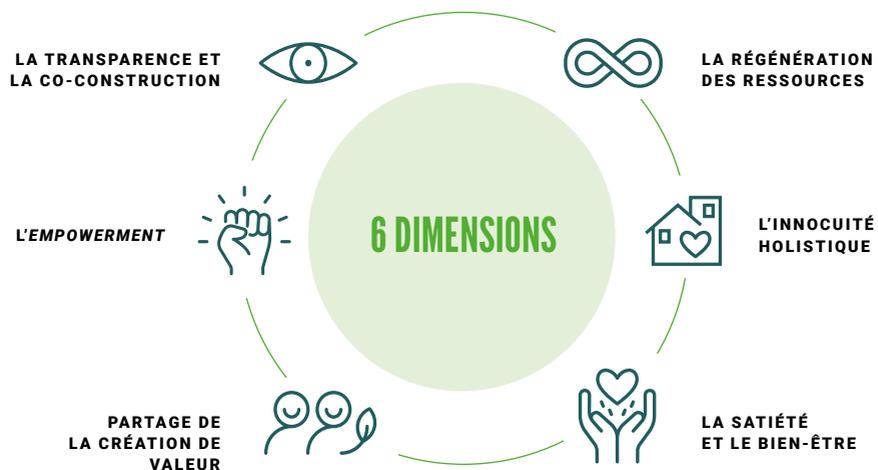
Le potentiel régénératif de l'immobilier



LES 6 DIMENSIONS DE L'IMMOBILIER RÉGÉNÉRATIF

L'immobilier régénératif se caractérise par une approche holistique des impacts et contributions d'une entreprise.

Elle se traduit donc par un engagement des entreprises à travers leurs projets immobiliers sur six dimensions, et ce de manière cumulative :



1

La transparence et la co-construction



La transparence concerne toutes les informations, leur nature et la qualité de celles-ci. Elle est un facteur clé générateur de confiance et se compose de trois dimensions auxquelles les informations divulguées devraient pouvoir contribuer :

1. **La crédibilité de l'entreprise** : répondre aux attentes techniques des utilisateurs en communiquant clairement sur les performances et les spécificités des bâtiments.
2. **L'intégrité et l'honnêteté** : fournir des informations précises et détaillées sur les matériaux utilisés, les coûts, et les impacts environnementaux et sociaux des constructions.
3. **La bienveillance** : montrer un réel engagement pour un immobilier durable et éthique, en allant au-delà des simples obligations légales.

Transparence implique que les promoteurs immobiliers et les gestionnaires de biens soient ouverts sur leurs pratiques. Par exemple, ils pourraient rendre publics les résultats des études d'impact environnemental et les sources des matériaux de construction. Cela permet aux parties prenantes de vérifier la conformité aux normes environnementales et sociales, renforçant ainsi la crédibilité et l'intégrité de l'entreprise.

La dimension de transparence peut être poussée encore plus loin en se traduisant par la co-construction avec les utilisateurs finaux. En impliquant les futurs résidents et utilisateurs dans le processus de conception, les promoteurs peuvent répondre au mieux à leurs attentes et créer des biens ayant du sens et une réelle utilité.



« Au XX^e siècle, l'architecture était marquée par des bâtiments industrialisés et génériques, tels que des plateaux de bureaux blancs. Aujourd'hui, il est plus pertinent de concevoir des espaces adaptés aux besoins spécifiques des utilisateurs finaux, plutôt que des solutions standardisées. Cette approche soulève des questions sur la réduction de l'offre standardisée. » explique Vincent Lavergne, architecte fondateur de Vincent Lavergne Architecture Urbanisme. La co-construction peut également s'étendre à la collaboration entre entreprises concurrentes pour partager des procédés ou des innovations durables. Dans le contexte actuel de crise environnementale, ce partage est essentiel pour accélérer la transition vers des pratiques plus durables. Cette transparence et ce partage instaurent un dialogue constructif entre les entreprises et leurs parties prenantes, transformant la relation concurrentielle en un partenariat durable.

BUSINESS CASE

WORKIN.SPACE

Spécialiste du bureau flexible



© Working space, DR.

workin.space propose une solution holistique pour les entreprises en quête d'espaces de travail flexibles et sur mesure, en alliant l'installation d'entreprises dans des bureaux type prestation de services (coworking, bureaux opérés, sous-location) avec la réservation d'espaces de travail à la demande, à l'heure ou à la journée.

Fort d'un réseau exclusif de plus de 10 000 partenaires répartis dans plus de 2 500 villes européennes, *workin.space* ouvre les portes d'une vaste gamme de bureaux et d'espaces clé-en-main.

L'atout majeur ? Un accompagnement entièrement gratuit pour les utilisateurs, permettant non seulement d'économiser sur les honoraires de baux traditionnels, mais aussi de bénéficier des meilleurs tarifs du marché.

L'atout majeur ?

Un accompagnement entièrement gratuit pour les utilisateurs, permettant non seulement d'économiser sur les honoraires de baux traditionnels, mais aussi de bénéficier des meilleurs tarifs du marché. ”

workin.space met à disposition un expert local dédié qui analyse les besoins spécifiques de chaque client, élabore leur cahier des charges adapté, et sélectionne les meilleures offres sur mesure, épargnant ainsi des semaines de recherche fastidieuse.

La transparence et la clarté sont au cœur de leur démarche grâce à des outils en ligne permettant de regrouper l'ensemble des informations nécessaires à la prise de décision pour toutes les parties prenantes.

En combinant expertise, réseau étendu et approche personnalisée, *workin.space* se positionne comme le catalyseur d'une nouvelle ère du travail, où flexibilité rime avec efficacité et sur-mesure.

Co-construction signifie aussi engagement actif avec les communautés locales, les futurs résidents, les autorités municipales et autres parties prenantes dès les premières phases de conception. Cela peut se traduire par des consultations publiques, des ateliers participatifs, et l'intégration des retours des parties prenantes dans la planification et la conception des projets. Par exemple, la création de parcs ou d'infrastructures communautaires pourrait être décidée en collaboration avec les habitants du quartier, assurant ainsi que les projets répondent aux besoins réels de la communauté.

C'est l'approche adoptée par PRO group, reconnu pour sa démarche durable et innovante. Ce bureau d'ingénieurs-conseils initie chaque projet régénératif par une « phase 0 ». Cette étape consiste en un dialogue avec le client et les parties prenantes pour identifier les besoins clés et les impacts positifs potentiels : objectifs énergétiques, bien-être, environnement, et coûts totaux. Cette co-construction permet de lever les réticences face à l'innovation de ces projets.



BONNE PRATIQUE

PRO GROUP

Bureau d'ingénieurs-conseils doté d'une approche durable innovante.

Pro Group commence tout projet régénératif par une « phase 0 » qui consiste en une discussion avec le client sur ses besoins fondamentaux et une identification des besoins de toutes les parties prenantes afin de recenser les potentiels impacts positifs. Quels objectifs énergétiques, quels objectifs en termes de bien être, quels impacts positifs sur l'environnement, quels objectifs en termes de coûts totaux propriétaires/utilisateurs ? Quelles stratégies pour les mettre en œuvre ? Cette co-construction permet de désamorcer l'appréhension initiale à laquelle font face ces types de projets régénératifs à cause de leur caractère innovant, nouveau et déroutant.



Principes de l'architecture régénérative à impacts positifs, Romain Poullès, 2020

En résumé, la transparence et la co-construction dans le secteur immobilier ne sont pas seulement des obligations morales mais des stratégies efficaces pour construire des projets durables, acceptés et appréciés par tous les acteurs concernés.



BONNE PRATIQUE

COLLECTIF D'ANIMATION DE L'HABITAT PARTICIPATIF ÎLE-DE-FRANCE

La coopérative qui promeut le vivre ensemble.

L'habitat participatif encourage la coopération en permettant aux résidents de partager espaces et services, ce qui réduit l'empreinte écologique collective. Les chantiers participatifs, où les futurs habitants aident à la construction, renforcent la communauté, diminuent les coûts et l'impact environnemental, tout en favorisant des liens sociaux forts et une utilisation rationnelle des ressources. Le CAHP IDF s'engage à sensibiliser, acculturer et accompagner face aux enjeux du mal-logement en initiant et soutenant des projets d'habitat participatif. Par exemple, le programme Dohis, lancé en 2022 à Saint-Denis, prévoit 1 100 m² de surface habitable pour une quinzaine de logements. La conception de ces logements sera déterminée par les futurs résidents et sera proposée en bail réel solidaire.

Pour aller plus loin :
habitat-participatif-idf.org



2

La régénération des ressources



Le concept de régénération des ressources se caractérise par une notion d'équilibre entre société, entreprise et environnement.

Il s'agit de favoriser des systèmes circulaires où les ressources sont remplacées, restaurées ou préservées de manière durable.



Sur le plan environnemental, la régénération des ressources vise à restaurer et à améliorer les systèmes naturels affectés par les projets de développement immobilier. Cela inclut l'utilisation de matériaux renouvelables et recyclés, la conception de bâtiments à haute efficacité énergétique, et la mise en œuvre de techniques de construction qui minimisent

l'empreinte carbone. Par exemple, les toits végétalisés peuvent non seulement isoler les bâtiments mais aussi améliorer la biodiversité urbaine et gérer les eaux pluviales. Il s'agit aussi de promouvoir la rénovation. Comme l'a rappelé Mael Aoustin, CEO d'UXCO, l'immobilier doit arbitrer entre rénovation et construction neuve. La valeur comptable élevée de nombreux bâtiments rend la rénovation plus coûteuse, annulant les économies sur le béton. Si cet arbitrage est neutre financièrement, la rénovation reste bénéfique pour le bilan carbone, 80 % des émissions provenant de la construction.

Les promoteurs peuvent également investir dans la restauration des terrains dégradés, en plantant des arbres et des plantes indigènes, et en réhabilitant les sols pour améliorer leur santé et leur capacité de rétention d'eau. Ces pratiques non seulement compensent l'impact des constructions, mais contribuent aussi à créer des environnements plus résilients et plus sains pour les communautés.



La démarche de conception biophilique repose sur ce lien avec la nature. Cette approche, développée dans les années 1980 par le biologiste Edward O. Wilson, repose sur l'idée que les humains ont un besoin inné de connexion avec la nature. Elle consiste à incorporer des éléments naturels (plantes, lumière), à imiter des formes naturelles et créer des vues et des accès à la nature. Il s'agit de stimuler les sens et de maintenir une connexion psychologique à la nature afin d'améliorer le bien-être physique et mental, stimuler la créativité. Des études montrent qu'un aménagement biophilique de bureaux peut réduire les congés maladie, accroître la satisfaction au travail et favoriser la fidélisation des employés. L'exemple du bâtiment Bosco Verticale à Milan est particulièrement frappant : ce complexe de tours résidentielles est recouvert de plus de 900 arbres et 20 000 plantes, créant une véritable forêt verticale. Ce type de design contribue également à lutter contre « l'amnésie environnementale générationnelle », phénomène où chaque génération perçoit un niveau dégradé de qualité environnementale comme normal²⁶.

La régénération des ressources s'effectue également sur le plan social, en favorisant notamment la création d'espaces qui répondent aux besoins des communautés locales. Par exemple, la construction de logements sociaux intégrés à des quartiers durables permet de lutter contre la ségrégation urbaine et de promouvoir l'inclusion sociale. Ces projets peuvent inclure des équipements communautaires tels que des centres culturels, des espaces de coworking, et des jardins partagés qui renforcent le tissu social et favorisent le bien-être des résidents.



Si la régénération semble intuitivement s'appliquer aux ressources environnementales, une entreprise dépend d'un autre type de ressource essentielle à son fonctionnement : ses collaborateurs.

La dimension implique donc pour l'entreprise de prendre soin des hommes et des femmes qui la composent. Si les bonnes pratiques en matière de bien-être social mises en place au sein des entreprises ne sont pas toujours communiquées à l'externe, il existe néanmoins de nombreuses actions régénératrices pouvant préserver les collaborateurs : l'évolution de l'environnement de travail vers des bureaux éco-socio-conçus, un management positif qui se traduit par une communication régulière, bienveillante et une culture du feedback installée, le respect de l'équilibre vie professionnelle-personnelle, le partage de la valeur, l'adoption de la semaine de 4 jours, etc. Tant de pratiques qui sont souvent considérées comme alternatives dans les entreprises, tandis qu'un environnement de travail sain qui promeut le bien-être est un véritable facteur de régénération.



REDMAN

Un promoteur immobilier engagé pour le développement d'une ville bas carbone et inclusive.

Premier promoteur immobilier labellisé B-Corp et aujourd'hui société à mission, Redman se consacre à l'urbanisme durable. Sa mission principale est la régénération urbaine, incluant réhabilitation, restructuration, rénovation, reconversion, surélévation et recyclage des friches urbaines. Avec pour raison d'être « bâtir une ville durable », Redman s'engage à densifier l'habitat, concevoir des espaces réversibles et intégrer la biodiversité. Le REDLab, son pôle d'innovation, adopte une approche lowtech pour les matériaux et la consommation foncière, explorant des méthodes novatrices pour concevoir la ville.

Exemple de projet : Black Clichy (92), un campus urbain écologique multifonctions, constitué de 50 000 m² d'espaces de travail flexibles à l'aménagement et au design biophile. Il s'agit d'un des plus grands bâtiments bas carbone de France, reconnaissable à sa façade en bois brûlé économisant 1 000 tonnes de CO₂ par rapport à une façade en aluminium.

Pour aller plus loin : redman.fr



3

L'innocuité holistique



La démarche de régénération implique de neutraliser dans son ensemble les éventuels impacts négatifs que pourrait avoir un bâtiment sur l'environnement, la société ou l'Homme.

Cette vision tridimensionnelle des impacts est capitale pour garantir une véritable innocuité des bâtiments et processus de fabrication.

L'innocuité holistique dans l'immobilier signifie garantir que toutes les activités de construction, les matériaux utilisés, et les bâtiments finis soient sûrs pour la santé humaine et l'environnement. Cela comprend l'utilisation de matériaux non toxiques, la gestion rigoureuse des déchets de construction, et la création d'espaces intérieurs sains avec une bonne qualité de l'air.

Par exemple, l'adoption de labels de construction écologiques tels que LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) ou BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) assure que les bâtiments respectent des critères stricts en matière de sécurité et de durabilité. Des systèmes de ventilation efficaces, l'élimination des polluants de l'air intérieur et l'utilisation de peintures et vernis sans COV (composés organiques volatils) sont autant de mesures concrètes pour protéger la santé des occupants.

Comme le souligne Fabrice Bonnifet, Directeur du Développement Durable du Groupe Bouygues « *La pollution de l'air dans les bâtiments, souvent liée à leur conception, contribue au développement de maladies chroniques. L'air intérieur est souvent pollué, un problème accentué par le manque de ventilation. Il est crucial, pour des raisons de santé publique, de concevoir des bâtiments avec des fenêtres ouvrables pour améliorer la qualité de l'air* ».

Enfin, l'innocuité holistique implique de prendre en compte les impacts sociaux et sociétaux comme la juste répartition de la valeur auprès des communautés locales, la ré-implémentation et préservation des savoir-faire, le respect des droits de l'homme via des conditions de travail décentes et sécurisées, le respect de la diversité et de l'inclusion.



4

L'empowerment



La notion d'*empowerment*, ou « autonomisation », est cruciale pour une entreprise axée sur la régénération.

Il s'agit de redonner des capacités et des compétences aux individus afin de les soutenir dans l'accomplissement de leur rôle au sein de la société tout en leur offrant une reconnaissance adéquate.

Dans le secteur immobilier, l'*empowerment* consiste à habiliter les individus et les communautés à participer activement au développement et à bénéficier des projets immobiliers. Cela peut se traduire par des programmes de formation et d'emploi local pour les résidents, impliquant souvent des partenariats avec des écoles professionnelles ou des associations locales.

Par exemple, un projet de rénovation urbaine pourrait inclure des initiatives de formation à l'échelle du quartier, offrant ainsi des compétences en matière de construction durable et en gestion de l'énergie. En outre, les projets immobiliers peuvent prévoir des espaces financièrement accessibles pour les entreprises locales, offrant ainsi des opportunités économiques aux entrepreneurs et artisans locaux. Cette approche renforce non seulement les liens au sein de la communauté mais assure également que les bénéfices des développements immobiliers soient partagés de manière équitable.

Cette approche renforce non seulement les liens au sein de la communauté mais assure également que les bénéfices des développements immobiliers soient partagés de manière équitable.

L'*empowerment* s'applique également à toutes les parties prenantes internes d'une entreprise, dont ses collaborateurs. Nombreux sont les projets qui permettent de donner à ces derniers la capacité et l'opportunité d'avoir un impact positif sur l'environnement qui les entoure. Le secteur de l'immobilier en est notamment riche en contributions potentielles, en interne comme en externe : agir pour la circularité, pour améliorer les conditions de travail des populations défavorisées, soutenir et promouvoir l'égalité et l'inclusion, etc. Les activités solidaires régulières sont de bons exemples pour renforcer la cohésion d'équipe, l'envie de s'investir et sont un facteur important de



bien-être au travail. Pour les entreprises les plus ambitieuses, cet engagement peut se matérialiser dans la formalisation d'une mission, d'une raison d'être et peut devenir le pilier du modèle économique. L'arrivée des jeunes générations sur le marché, remplies de nouvelles attentes notamment sur le sens donné à leur métier, et la volonté d'avoir de l'impact, fait de cette dimension non plus une option, mais bien une nécessité pour rester attractif et conserver sa marque employeur.

Au-delà des collaborateurs de l'entreprise, la notion d'*empowerment* peut s'étendre à ses partenaires. C'est le choix qu'a fait ETIC, promoteur immobilier et investisseur responsable, en faisant intervenir les techniciens de surface pendant les heures d'ouverture de leurs espaces de bureau, contribuant à la création de lien social. Ils participent également à la formation de ces partenaires au tri des déchets, dont la pratique du compost, des compétences en matière de développement durable qu'ils pourront valoriser sur le marché du travail par la suite.



 **BONNE PRATIQUE**

ECHOBAT

Le réseau de l'écoconstruction solidaire.

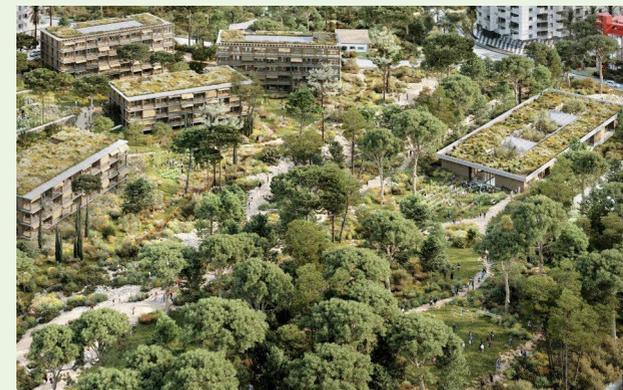
ECHOBAT est une association qui rassemble aujourd'hui plus de 450 acteurs de l'écoconstruction, de l'insertion par l'activité économique et de la formation (artisans, architectes, bureaux d'études, fournisseurs, négoce...). Son action allie faible impact environnemental et fort impact social : elle privilégie les éco matériaux, mobilise les acteurs de l'économie circulaire pour la gestion des déchets et utilise les chantiers comme leviers pour l'insertion professionnelle. ECHOBAT est également active dans les dynamiques territoriales, en structurant la filière de l'écoconstruction, et en intervenant auprès des collectivités locales. Son réseau permet ainsi de faciliter les liens entre professionnels et de co-construire des solutions innovantes. À travers les chantiers d'écoconstruction de ses adhérents, ECHOBAT forme des jeunes et des personnes éloignées de l'emploi aux métiers du bâtiment (insertion par l'activité économique), en proposant des emplois encadrés par des professionnels. Les bénéficiaires peuvent ainsi confirmer leur projet professionnel et acquérir des compétences transversales qui renforcent leur employabilité et leur permettent d'accéder à un emploi durable. ECHOBAT facilite au sein de son réseau les relations entre entreprises du bâtiment et SIAE (structures d'insertion par l'activité économique).

Pour aller plus loin : echobat.fr

 **BONNE PRATIQUE**

RÉCIPRO-CITÉ

Créer des lieux qui créent des liens.



Récipro-cité, acteur de l'économie sociale et solidaire certifié ESUS, accompagne depuis 2011 les acteurs de l'habitat (collectivités, aménageurs, promoteurs, bailleurs) pour développer le vivre-ensemble en France. L'organisation conseille sur la faisabilité, conception, et gestion de projets, avec un focus sur les habitats intergénérationnels pour intégrer les personnes âgées dans la société. Elle a collaboré avec Eiffage en 2014 pour créer des dispositifs Cocoon' Ages, combinant architecture adaptée et gestion-animation. Récipro-cité développe également des Tiers-Lieux via sa Conciergerie Participative, pour offrir des espaces inclusifs et coopératifs adaptés aux besoins locaux.

Pour aller plus loin : recipro-cite.com

5

La création de valeur partagée



Le concept de valeur partagée représente un changement d'approche qui dépasse les notions traditionnelles de RSE, de durabilité ou de philanthropie.

Développé par Michael Porter et Mark Kramer dans un article de la Harvard Business Review en 2011, ce concept se réfère à la création de valeur économique par les entreprises d'une manière qui bénéficie également à la société en répondant à ses besoins et défis²⁷.

La valeur partagée constitue un véritable levier de compétitivité en mobilisant les ressources et compétences de l'entreprise pour générer une valeur multiple, à la fois économique et sociale. Plutôt qu'un simple concept ou programme isolé, elle se manifeste comme un véritable modèle économique intégré. En tant qu'outil de transformation durable, la création de valeur partagée transcende le caractère souvent ponctuel des initiatives RSE.

Porter et Kramer élargissent cette notion en y intégrant une dimension stratégique et collaborative, impliquant activement les parties prenantes de l'entreprise — utilisateurs, fournisseurs, salariés, actionnaires, et société civile. La valeur devient véritablement partagée grâce à cette collaboration, où chaque partie prenante contribue au développement des projets et innovations de l'entreprise.

Bien que la valeur soit souvent vue sous un angle purement économique, elle peut et doit être envisagée à travers le prisme de la durabilité. Elle devient alors multidimensionnelle, englobant les aspects économiques, environnementaux, sociétaux et sociaux.

Dans le secteur de l'immobilier régénératif, la création de valeur partagée vise à aligner les objectifs économiques des promoteurs immobiliers avec les bénéfices sociaux et environnementaux, créant ainsi un impact positif global.

27_ Michel PORTER et Marc KRAMER, Harvard Business Review, Article "Creating shared value", Février 2011



SEM HABITAT DURABLE

L'entreprise pionnière dans la location solidaire.



Animée par des valeurs fortes de solidarité et d'engagement social, SEM Habitat Durable met en relation des propriétaires engagés et des associations d'intérêt général, transformant l'investissement immobilier en un puissant levier de changement. SEM garantit le paiement du loyer, une occupation permanente du logement et l'entretien des biens. La valeur créée est ainsi démultipliée : le dispositif permet aux associations de se décharger de la recherche immobilière et de loger des personnes en situation de précarité et rend la location solidaire à la fois sûre, rentable et accessible pour les propriétaires. Par exemple, SEM fournit des logements aux jeunes sortants de l'Aide sociale à l'enfance et aux jeunes mères grâce à un partenariat avec l'association Les Apprentis d'Auteuil.

Pour aller plus loin : semhabitatdurable.fr



BUSINESS CASE

UXCO GROUP



© UXCO, DR.

UXCO group rassemble plusieurs activités : investissements, promotion et développement, et opérateur étudiant et de coliving. UXCO Group représente ainsi plus de 75 résidences étudiantes et de coliving et près de 15 000 lits au travers de ses concepts Ecla et Uxco Student, qui visent à répondre aux aspirations sociales en proposant une offre hybride qui mêle qualité de service et expérience de vie. En France, seulement 450 000 logements sont disponibles dans des résidences étudiantes pour 3 millions d'étudiants (15 % de couverture) offrant ainsi un potentiel de développement considérable pour les actifs résidentiels destinés aux étudiants. Ces derniers sont

Historiquement, l'absence d'investisseurs institutionnels dans les résidences étudiantes a limité la capacité à développer des produits de qualité sur le long terme. Aujourd'hui, notre modèle intégré, qui combine les actions de développer, d'acquérir et d'opérer les résidences, révolutionne le marché en offrant des solutions pérennes et attractives. ”

Indique Mael Aoustin,
CEO d'UXCO Group.

perçus positivement par les pouvoirs publics pour leur capacité à dynamiser les zones locales et investir sur le long terme. **La création de résidences étudiantes permet ainsi l'implantation d'écosystèmes locaux : réduction de l'insécurité, contribution au commerce local, vie de la cité et brassage social.** UXCO Group est ainsi créateur de valeur non seulement économique mais aussi sociale. L'entreprise est également engagée dans la promotion et l'accompagnement de la diversité : elle fournit des logements de qualité et un soutien aux étudiants, notamment par des partenariats avec des associations locales pour l'accueil et l'assistance des étudiants étrangers.

6

La satiété et le bien-être



L'immobilier régénératif accorde une importance primordiale au bien-être des occupants et des communautés, en plaçant la satiété et le confort au cœur de sa démarche.

Cela se concrétise par la création de bâtiments et d'espaces qui soutiennent à la fois le bien-être physique et mental, intégrant des éléments tels que des espaces verts accessibles, des zones de loisirs, et des environnements intérieurs sains et confortables. De plus, on note une inadéquation persistante entre les formes de logement actuelles et les besoins sociologiques et démographiques contemporains.

« Depuis le XIX^e siècle, les logements ont été conçus principalement pour la famille mononucléaire, mais l'évolution des structures familiales – marquée par la fin du baby-boom et l'augmentation des divorces – rend ces logements traditionnels de plus en plus obsolètes. » Vincent Lavergne, architecte fondateur de Vincent Lavergne Architecture Urbanisme

L'intégration de jardins communautaires dans les projets immobiliers, par exemple, offre aux résidents la possibilité de cultiver leurs propres légumes, favorisant ainsi une alimentation saine et renforçant les interactions sociales. De plus, la conception de bâtiments privilégiant des espaces bien éclairés, l'utilisation de matériaux naturels et l'inclusion d'espaces de détente contribuent à réduire le stress et à améliorer la qualité de vie des occupants.

La notion de satiété va bien au-delà du simple bien-être immédiat pour intégrer une vision durable, en s'opposant à la surconsommation et à la surproduction de biens. En créant des espaces qui répondent véritablement aux besoins des utilisateurs, sans excès superflu, l'immobilier régénératif encourage une gestion plus réfléchie et respectueuse des ressources. Par exemple, plutôt que de promouvoir des espaces de vie surdimensionnés, la conception de logements compacts et multifonctionnels peut satisfaire efficacement les besoins des résidents tout en réduisant leur empreinte écologique. Cela contribue à diminuer le désir constant d'acheter et d'accumuler des biens, soutenant ainsi un mode de vie plus durable.

Notre objectif est d'optimiser l'espace, à l'horizontale comme à la verticale. Chaque m² est réfléchi, en limitant notamment les halls d'entrée surdimensionnés et en intégrant des mezzanines lorsque c'est possible.

explique Cécile Galoselva, Directrice Générale d'ETIC, ESUS alliant les métiers de promotion, foncière, exploitation et animation de tiers-lieux professionnels.

Le changement durable d'un comportement profondément enraciné dans nos sociétés requiert une prise de conscience à la fois des utilisateurs, dans leur rapport à la propriété, au plaisir et au bien-être, et des entreprises, dans leur manière de concevoir et produire. Le « *Manifeste pour une frugalité heureuse et créative* »²⁸, publié en 2018 par les architectes Dominique Gauzin-Müller, Philippe Madec et l'ingénieur Alain Bornarel, incarne cette vision avec 15 172 signataires à ce jour. Son ambition est de promouvoir une architecture à l'échelle des territoires et quartiers, où les bâtiments, réversibles et modulables, s'intègrent durablement dans le paysage urbain et coexistent avec la biodiversité, rendant ainsi la ville plus désirable.

La démarche low-tech repose sur cette même idée, en prônant un « *questionnement du besoin pour ne conserver que l'essentiel, la simplification technologique, et l'entretien plutôt que le remplacement* »²⁹. Ses bénéfices sont nombreux : simplicité d'usage, économie de ressources, sobriété énergétique, utilisation de matériaux biosourcés, réemploi et réversibilité des usages. Elle vise également à rendre ces technologies accessibles à tous, favorisant ainsi l'empowerment.

Un exemple concret est la maison bioclimatique, dont les besoins énergétiques sont optimisés dès la conception. Ses murs en briques de terre crue, matériau peu énergivore et local, illustrent cette approche. Pour plus d'informations, consultez le site d'Echobat.

28_ Madec P., Gauzin-Müller D., Bornarel A., *Manifeste pour une frugalité heureuse et créative*

29_ *Démarches Low Tech, état des lieux et perspectives*, rapport de l'ADEME

Être satisfait implique de prendre du recul et de retrouver une juste mesure. Cette notion de médiété, déjà présente dans la pensée grecque antique, était au cœur de la philosophie d'Aristote, qui voyait dans la maîtrise de soi et de ses désirs la clé de l'excellence humaine et le chemin vers la sagesse.

Aujourd'hui, face à des enjeux similaires, nous devons repenser notre conception du bonheur et viser la satiété (le sentiment d'avoir suffisamment), la frugalité (la maîtrise de nos besoins) et le bien-être (la satisfaction de ce que l'on possède). Plutôt que de promouvoir une accumulation incessante de nouvelles acquisitions, les projets régénératifs encouragent l'utilisation et la réutilisation de ce qui est déjà disponible. Cela inclut la réhabilitation et la rénovation des bâtiments existants, l'utilisation de matériaux recyclés et la mise en place de systèmes qui prolongent la durée de vie des structures et des matériaux.



PARTIE 4

Construire un projet immobilier régénératif



DÉMARRER SA DÉMARCHE RÉGÉNÉRATIVE EN TANT QU'ENTREPRISE

Avant de s'attaquer à un projet immobilier régénératif, il est capital que l'entreprise fasse un premier travail d'analyse et de cartographie global permettant de mettre en évidence ses actifs matériels et immatériels et le potentiel de régénération qu'elle peut imaginer.

La méthodologie de l'économie régénératrice est un véritable défi pour les entreprises. C'est effectivement un procédé complexe et qui prend du temps. La bonne nouvelle ? Vous ne partez pas de rien. La toute première étape vers la régénération consiste à recenser l'ensemble des différents types d'actifs que possède l'entreprise.

1 Schématisation des actifs

- 1. Capital relationnel** : Relation avec les clients, fournisseurs, partenaires, communautés, actionnaires, la société, marque employeur et image de marque
- 2. Capital matériel** : Locaux, magasins, marchandises, produits, stocks...
- 3. Capital humain** : Compétences, connaissances, savoir-faire, expérience, culture, formations des collaborateurs, valeurs...
- 4. Capital immatériel** : Organisation, offres de produits & services, process de production, capacité d'innovation, brevets, technologies, base de données, filières-clés...



2 Évaluation du potentiel de régénération des projets

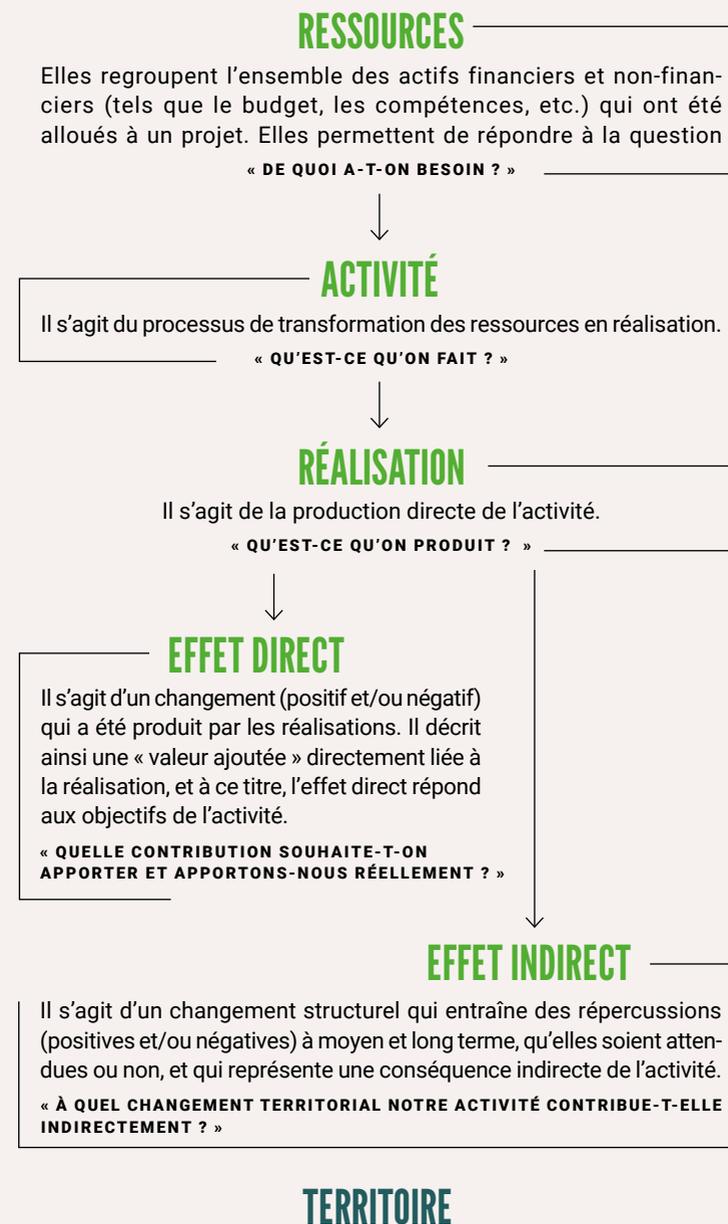
L'entreprise commence par formaliser un défi régénératif en identifiant un projet pilote, ainsi que les ressources mobilisées en partant des actifs. Ensuite, l'entreprise entame une phase d'idéation en s'appuyant sur les nouveaux modèles d'affaires durables. Enfin, l'entreprise teste le projet par rapport aux 6 dimensions afin d'en déterminer le potentiel régénérateur.

À ce stade, il est important de se poser 2 questions :
Est-ce que je parviens à supprimer mes impacts ?
Est-ce que je maximise mes contributions ?

L'ensemble des actifs forme un tout et, lorsque mobilisés dans un projet régénérateur, ont des impacts sociaux, sociétaux ou environnementaux à l'échelle du territoire. Tout l'enjeu réside donc dans l'amplification de ce halo pour impacter positivement les parties prenantes de l'entreprise et les acteurs du territoire. Ce travail permet de créer une valeur plurielle, et non plus uniquement économique.



Nous avons identifié 5 éléments fondamentaux qui constituent ce modèle de création de valeur territoriale :



BUSINESS CASE

BPIFRANCE

Diagnostic Perf Immo.



Au total, Bpifrance ambitionne d'injecter près de 35 Md€ pour la transition écologique et énergétique d'ici à 2028. ”

Bpifrance s'engage fortement dans la lutte contre le changement climatique, notamment à travers son Plan Climat. Au total, Bpifrance ambitionne d'injecter près de 35 Md€ pour la transition écologique et énergétique d'ici à 2028. Plus concrètement, Bpifrance minimise les impacts négatifs de l'immobilier en se concentrant par exemple sur la réduction de la consommation énergétique des bâtiments. Elle subventionne ainsi le diagnostic Perf-Immo, un audit énergétique réalisé par des experts référencés pour les entreprises propriétaires de bâtiments à usage tertiaire.

Les objectifs de cet accompagnement sont les suivants :

1. Évaluer la performance énergétique
2. Définir des objectifs de performance conformes au décret tertiaire
3. Proposer des scénarios de rénovation énergétique chiffrés
4. Sensibiliser les occupants aux enjeux de la transition énergétique

Ces aides financières et cet accompagnement spécifique permettent donc aux entreprises de maîtriser les consommations énergétiques et réduire les coûts, d'améliorer le confort des occupants tout en répondant aux exigences réglementaires. Le bâtiment est ainsi valorisé et devient plus attractif.



BIEN CHOISIR SON PROJET

1 Définir un périmètre minimal pour une ambition maximale

Le nombre de bâtiments utilisés par une entreprise peut rapidement être important. Il convient donc de pouvoir procéder à une analyse multicritères pour déterminer les projets pilotes qui permettront à l'entreprise de faire un pas vers l'économie régénératrice.

Nous conseillons aux entreprises de se focaliser sur un ou deux actifs clés afin d'optimiser leur ambition. En effet, l'approche régénérative est propre à chaque bâtiment et ne peut être aisément appliquée à un portefeuille immobilier à travers un ensemble de méthodes uniformes pour tous les sites. Cette stratégie, bien qu'efficace pour une entreprise responsable ou contributive, serait ici inappropriée.

Les parties prenantes ont besoin d'un signal fort et clair de transformation visible. Pour cela, l'ambition portée sur un périmètre spécifique permet de maximiser les chances de succès.



2 Comment déterminer ces actifs à fort potentiel régénératif ?

Nous proposons une méthodologie basée sur nos échanges avec différents acteurs de la régénération dans l'immobilier. Elle se décompose en plusieurs étapes.

ÉTAPE 1



**CLARIFICATION
DES RÈGLES DU JEU
POUR LA PRISE DE DÉCISION**

ÉTAPE 2



**ÉTABLISSEMENT DE LA LISTE
POTENTIELLE DES SITES**

ÉTAPE 3

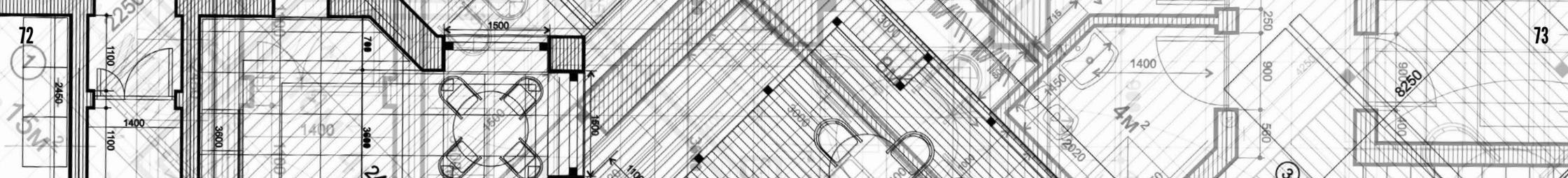


**ANALYSE DES SITES
POUR DÉTERMINER LE PROJET PRIORITAIRE
ET LE LANCER**

ÉTAPE 4



**EXÉCUTION DU PROJET
ET SA GOUVERNANCE**



ÉTAPE 1 | CLARIFICATION DES RÈGLES DU JEU POUR LA PRISE DE DÉCISION

Dans cette étape, les dirigeants de l'entreprise vont pouvoir clarifier les règles du jeu qui vont structurer la vie du projet. En cohérence avec la préparation à la régénération faite par l'entreprise (voir 4.1), mais appliqué au projet immobilier, ces règles du jeu motivent l'équipe porteuse du projet et apportent de la clarté avant le travail d'analyse et de sélection des projets.

| Règles du jeu pour la phase d'exploration et de conception du projet

Quel budget pour accompagner la phase initiale de créativité et d'exploration ?

Qui porte ce budget ?

Comment son affectation est-elle gérée ?

| Règles du jeu pour la phase de décision d'investissement

Quels sont les critères financiers permettant une prise de décision positive ?

En quoi sont-ils différents des critères habituels pour refléter le potentiel de création de valeur non financière ?

Quelles créations de valeur non financières sont attendues via le projet et comment les mesurer ?

Quelles sont les conditions suspensives au déclenchement de l'investissement et du projet ?

L'éclairage apporté par Vincent Lavergne, Fondateur de VLAU Architectes est intéressant : « *Les bailleurs sociaux privilégient la durabilité, tandis que les promoteurs construisent parfois des bâtiments de moindre qualité pour vendre au plus grand nombre. Ce contraste montre la nécessité de repenser le modèle de la promotion immobilière, actuellement en crise.* » Cette approche, qui vise à identifier qui génère la valeur et sur quel horizon temporel par rapport à la durée de vie du bâtiment, apparaît essentielle pour prendre des décisions éclairées. Elle va au-delà de la simple responsabilité de chaque acteur impliqué dans le projet (de la conception à l'exécution, puis à l'exploitation).

| Règles du jeu pour la phase d'exécution du projet

Comment le projet peut-il être suivi dans sa réalisation ?

Comment déclencher les différentes étapes d'investissement ?

Y'a-t-il une phase de prototypage ?

Y'a-t-il une décomposition en tranches pour le projet ?

Comment mesurer le succès du projet ?

Les projets immobiliers sont souvent des projets sur le temps long, nécessitant des investissements importants et des autorisations complexes. Nous recommandons fortement de tenter des premières expériences d'usage, de transformation éphémères, temporaires ou partielles permettant de confirmer les hypothèses d'adhésion des parties prenantes et des territoires. Sur une période courte, dans un format évènementiel, un projet peut être rapidement testé sur sa capacité de régénération et ajusté pour obtenir un résultat plus satisfaisant par la suite.

ÉTAPE 2 | ÉTABLISSEMENT DE LA LISTE DES SITES POTENTIELS POUR LES PREMIERS PROJETS

Tous les sites, qu'ils soient actuels ou futurs, nécessaires aux opérations de l'entreprise doivent être pris en compte, sans distinction de taille ni de biais liés aux conditions d'exploitation (comme la différence entre un site loué ou possédé, ou la durée du bail).



Les indicateurs clés suivants doivent être réunis afin d'objectiver l'analyse à venir.

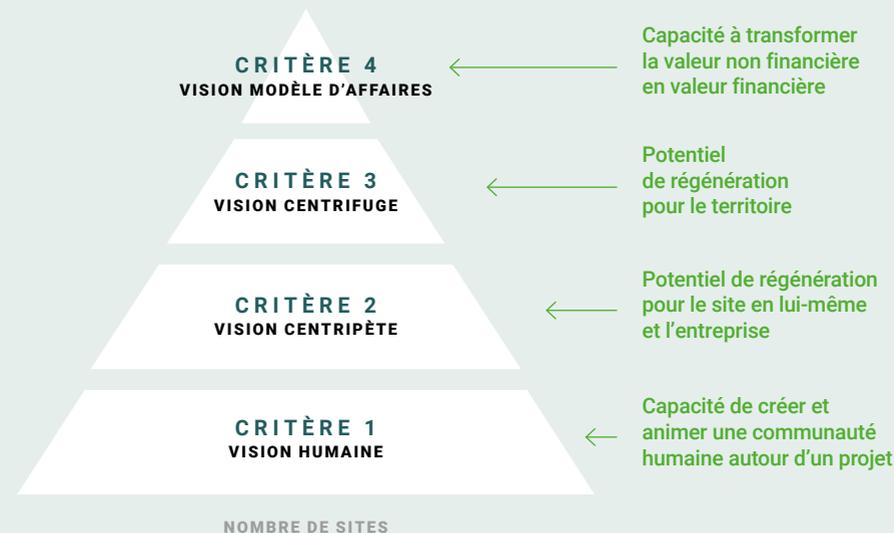
La liste des indicateurs doit rester simple mais pertinente, de manière à ne pas exclure de sites de façon prématurée, tout en gardant à l'esprit qu'elle pourra être utilisée au-delà de la sélection du premier projet.

EXEMPLES D'INDICATEURS

- | **Indicateurs de description immobilière du site** : localisation, surfaces, bail, nombre d'occupants, usages...
- | **Indicateurs liés aux impacts négatifs** : consommations d'énergie, surfaces artificialisées, émissions de CO₂...
- | **Indicateurs liés aux impacts positifs** : captation de CO₂, amélioration du cycle de l'eau, production d'énergie renouvelable, surfaces pouvant accueillir des activités à impact social positif, surfaces à débitumer...
- | **Indicateurs liés au territoire du projet** : identification des sujets environnementaux et sociaux les plus importants, identification des acteurs clés du territoire

ÉTAPE 3 | ANALYSE DES SITES POTENTIELS POUR DISTINGUER CEUX À POTENTIEL MAXIMAL

Nous proposons une grille multi critères d'analyse permettant de choisir ces actifs selon **4 dimensions pour le projet régénératif**.



Nous avons écarté certains critères classiques d'analyse de projets immobiliers qui ne correspondent pas forcément à l'ambition de la régénération : importance stratégique, taille, conditions d'opération.

Par exemple, un site de taille modeste peut être un formidable projet régénératif et bénéficier d'un soutien humain très fort et immédiat. Dans certains cas, la taille réduite peut permettre aussi d'obtenir rapidement des résultats concrets.

CRITÈRE 1 | VISION HUMAINE

CAPACITÉ DE CRÉER ET ANIMER UNE COMMUNAUTÉ HUMAINE AUTOUR DU PROJET

Un projet régénératif doit être porté par un leadership humain capable de donner l'impulsion initiale et de rassembler autour de lui une communauté de personnes, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise. Cette dynamique collective permet de renforcer la capacité de conviction et de faciliter la gestion du changement indispensable à la réussite du processus de régénération. Pascale Courcelle, Directrice du Financement immobilier Energie environnement chez Bpifrance confirme cette nécessité : il y a un « *besoin d'une philosophie claire du dirigeant qui redescend dans les équipes* ».

L'ancrage local de ce leadership est essentiel et représente un critère décisif dans le choix du projet. Un projet de régénération immobilière piloté depuis le siège, situé à plusieurs centaines de kilomètres du site, serait difficile à mener, car il nécessite de nombreux échanges en personne ainsi qu'une connaissance approfondie du territoire et de ses acteurs. Les leaders potentiels n'ont pas besoin de compétences spécifiques en immobilier, mais doivent posséder des compétences en gestion de projet, ainsi qu'une capacité à se former et à intégrer les principes du régénératif.

Le potentiel de création d'une communauté autour du leadership est crucial. En identifiant des relais / alliés de la régénération, on multiplie les raisons d'être du projet et renforce sa pérennité. Cela permet également de garantir que le projet ne profitera pas uniquement à l'entreprise, mais aussi à la communauté territoriale environnante. Ce critère privilégie les sites déjà humanisés, car comme le souligne Nicolas Joly, PDG d'Icade : « *80 % de la ville de 2050 existe déjà* ».

Sur ce premier critère un certain nombre de sites vont pouvoir être éliminés ou relégués en priorité 2.

CRITÈRE 2 | VISION CENTRIPÈTE

POTENTIEL DE RÉGÉNÉRATION POUR LE SITE EN LUI-MÊME ET L'ENTREPRISE

En repartant de l'analyse régénérative au niveau de l'entreprise (voir 4.1 Démarrer sa démarche régénérative en tant qu'entreprise), les principaux impacts négatifs et positifs ont été identifiés et rangés par ordre d'importance.

Cette analyse va permettre d'identifier les principaux leviers d'impact. Ce sont ces enjeux (ex. changement climatique, diversité sociale, biodiversité, pollutions, intégration du handicap...), spécifiques à chaque secteur et entreprise, qui vont constituer la matière première à régénérer.



Pour chaque site, l'entreprise peut évaluer s'il contribue de manière significative à des impacts négatifs et positifs. Par exemple, un grand site logistique avec des hectares de surface artificialisée pourrait devenir un excellent projet régénératif. En renaturant une partie de ces surfaces, l'entreprise pourrait soutenir l'écosystème local et ainsi transformer le site en un levier de régénération environnementale.

On peut de la même manière que pour le premier critère, décomposer les analyses en deux sous parties :

- | Contribution à la réduction des impacts négatifs sur le site
- | Contribution à la maximisation des impacts positifs sur le site

Avec ce deuxième critère, certains sites seront également exclus car ils sont peu liés aux enjeux de régénération prioritaires pour l'entreprise et n'ont pas un potentiel suffisant pour y répondre.

CRITÈRE 3 | VISION CENTRIFUGE

POTENTIEL DE RÉGÉNÉRATION POUR LE TERRITOIRE

Une fois la liste des sites réduite à ceux qui ont une dynamique humaine et un bon potentiel de régénération pour l'entreprise, on peut aborder le troisième aspect. Pour s'engager pleinement dans la régénération, l'entreprise doit s'assurer que le site aura un impact positif sur le territoire environnant.

Un des leviers principaux d'action régénérative de l'immobilier est l'utilisation maximale de chaque m², de chaque m³ et de chaque heure d'usage pour l'actif immobilier. Comme le souligne Fabrice Bonnifet, Directeur Développement Durable du Groupes Bouygues, « *Les taux d'occupation des bâtiments sont très faibles, souvent de l'ordre de 15 % du temps total* ». Contrairement aux pratiques antérieures de l'époque industrielle, qui ont atteint leur apogée avec l'utilisation intensive des énergies fossiles, un projet immobilier véritablement régénératif reconnaît que les ressources naturelles, en particulier les surfaces terrestres utilisées pour les activités humaines, sont limitées et menacées d'extinction.

C'est le cas d'un des projets sur lesquels travaille Vincent Lavergne, Fondateur de VLAU Architecture en Seine Saint Denis : « *Les 15 derniers étages de la tour sont vidés pour être transformés en ferme solaire et éolienne, dont l'énergie sera utilisée par le quartier pour diminuer les charges de copropriété trop importantes. On dépasse le besoin du propre immeuble pour participer à la décarbonation du territoire* ».

La capacité du projet à créer également des emplois stables est une dimension régénérative intéressante qui peut faire l'objet d'un bilan avant / après projet. Par exemple, les objectifs de rénovation thermique liés à la décarbonation s'accompagnent d'un besoin en « emploi d'environ 110 000 ETP supplémentaires pour atteindre au total 180 000 ETP dans la rénovation thermique et 570 000 ETP dans l'ensemble des activités d'entretien et de rénovation » selon le Shift Project²⁹.

C'est dans la capacité à « économiser » les ressources et à permettre leur utilisation par le plus grand nombre, que se trouvent de nombreuses solutions pour établir un modèle d'affaires viable pour le projet immobilier. Cette aptitude à « financer » la régénération est essentielle pour assurer la pérennité du projet, au-delà de l'enthousiasme initial du Président, et constitue le critère 4 pour la sélection des projets.

Les taux d'occupation des bâtiments sont très faibles, souvent de l'ordre de 15 % du temps total

”

30_ Shift Project,
Rapport Habiter
dans une société
bas carbone

CRITÈRE 4 | VISION MODÈLE D'AFFAIRES

CAPACITÉ À TRANSFORMER LA VALEUR NON FINANCIÈRE EN VALEUR FINANCIÈRE

Notre étude se concentre sur les mécanismes de marché actuels, qui pourraient être ajustés pour lutter contre la spéculation, tout en garantissant une rémunération du capital sur le long terme.

Dans ce contexte, un projet immobilier qui a un bon ancrage humain et un fort potentiel de régénération doit établir une équation économique qui assure l'adhésion de toutes les parties prenantes.

Il est crucial que l'architecte partage cette vision pour utiliser son expertise en conception et en exécution, ce qui permettra de faire les bons choix en matière de régénération et de trouver une solution économique solide.



Le modèle régénératif impacte l'économie du projet de plusieurs manières :

- | Privilégier les choix qui permettront un usage dans le temps long, résistant à de nombreux usages. Cela va conduire à des surcoûts d'investissement par rapport à des solutions plus *low cost* mais qui nécessiteraient de réguliers changements
- | Au contraire, ne construire ou aménager ce qui est « vraiment » nécessaire et utile. Le rôle de l'architecte est ici de choisir finement les surfaces, les endroits qui vont nécessiter une superposition de matériaux et privilégier des matériaux parfois bruts ou simples mais pérennes pour des surfaces ou volumes qui peuvent s'en contenter. Les principes de frugalité, de sobriété et de *low tech* sont une réponse aux excès des périodes de boom ou spéculation immobilières récentes qui ont laissé des actifs « échoués », avec des systèmes d'exploitation complexes et défaillants et impossibles à maintenir sur le temps long
- | Trouver les sources d'économies de ressources qui peuvent améliorer le retour sur investissement du projet (consommations d'énergie, heures de ménage ou d'entretien...)



| Plutôt que faire table rase, identifier comment le projet peut se servir des espaces, matériaux et ressources existantes pour se réaliser et quand cela fait du sens économiquement dans un scénario comparatif, de pouvoir identifier des sources d'économies sur les investissements dans cette logique de réemploi

| Quantifier et valoriser les usages et donc les revenus nouveaux issus du projet pour rendre l'investissement proche des niveaux de rentabilité suffisants pour son acceptation par les parties prenantes finançant son existence. Dans cette approche, ce qui était parfois un coût (les déchets) peut devenir une source de revenus

D'après les experts consultés lors de cette étude, les projets régénératifs ont souvent une rentabilité économique inférieure à celle des projets classiques. Leur réalisation dépend de l'acceptation par les investisseurs d'un retour sur investissement plus long, de la mise en place d'outils de partage de la valeur et du risque, ainsi que de la recherche de financements publics ou semi-publics. Par exemple, l'État a intégré des opérateurs d'investissement publics au capital de sociétés de gestion d'EHPAD, comme Emeis (anciennement Orpéa).

ÉTAPE 4 | L'EXÉCUTION DU PROJET ET SA GOUVERNANCE

Le projet immobilier, ayant passé les 3 étapes, dispose d'une matière riche permettant à l'équipe projet de piloter son exécution en respectant la visée régénérative :

- | Des critères de décision clairs pour la vie du projet (issus de l'étape 1)
- | Des données fiables et mises à jour concernant le site retenu (issues de l'étape 2)
- | Une robustesse régénérative garantissant les facteurs de succès humain, centripète, centrifuge et économique indispensables (issue de l'Étape 3)

Le projet peut être lancé et devra s'assurer de respecter dans sa gouvernance des aspects essentiels rappelés dans la partie 3 de cette étude :



| **La co-construction** : à travers les modalités pratiques de gouvernance, de prise de décision et de gestion des conflits et problèmes éventuels



| **L'empowerment** : le projet doit pouvoir permettre à ses parties prenantes de grandir en compétences, en confiance en soi et de trouver du sens



| **La création de valeur partagée** : et son reflet dans les équilibres économiques durant le projet, la rémunération équilibrée des contributions et des prises de risques

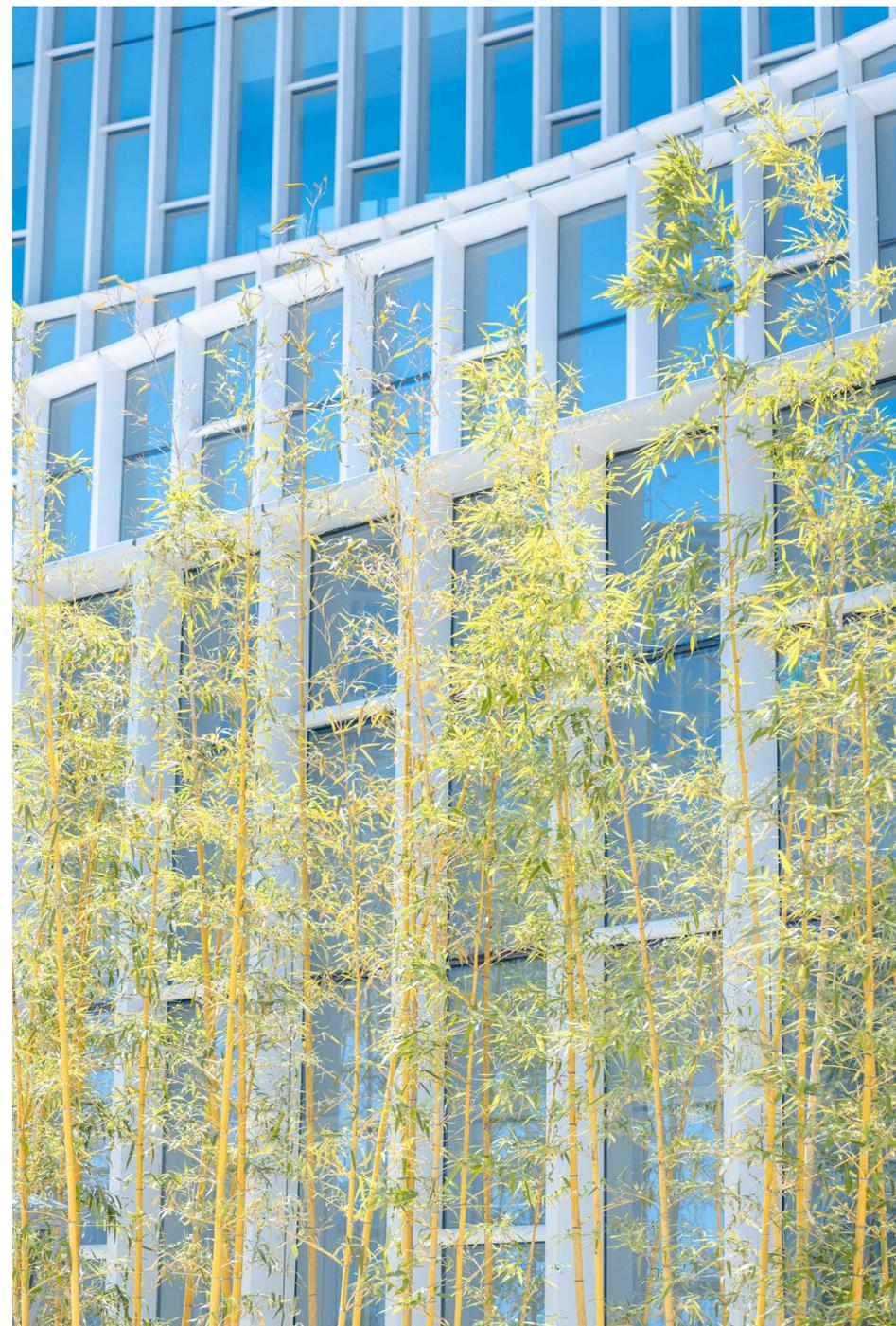
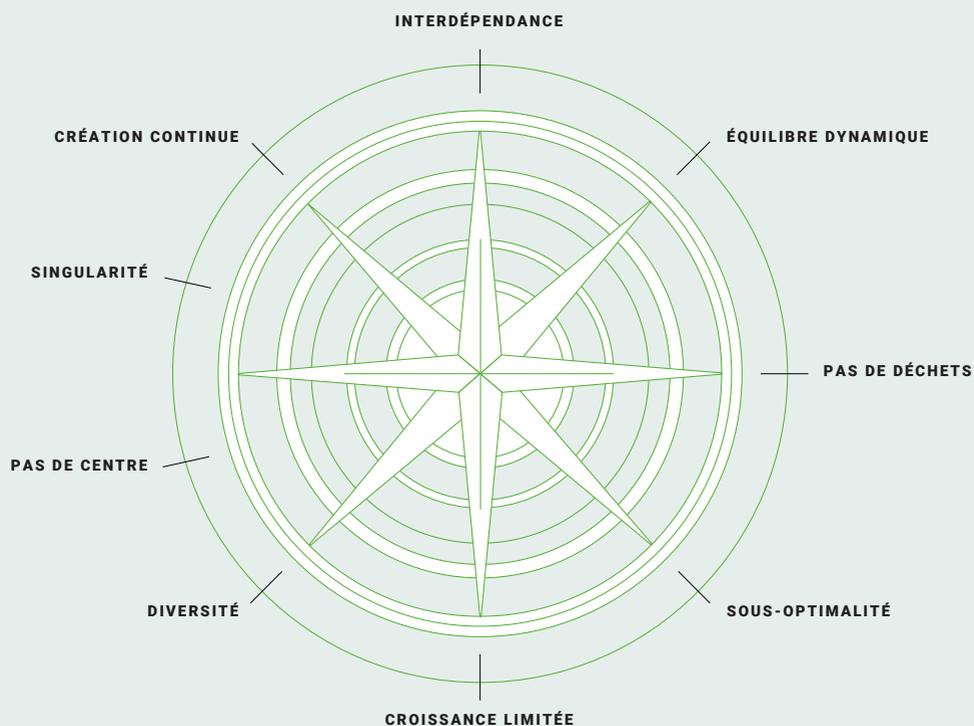


| **La satiété et le bien-être** : ces projets passionnants et porteurs de sens peuvent être aussi porteurs d'une charge mentale et réelle très importante, ce à quoi doit être sensible l'entreprise et son encadrement afin d'assurer la pérennité du management du projet

Lors de cette étape, les porteurs de projet pourront régulièrement s'inspirer et se rappeler des principes de fonctionnement du vivant. La diversité, l'interdépendance, la création continue et la singularité permettront au projet de naviguer à travers une vie non linéaire, faite de transformations, de renoncements et de moments uniques. Cela facilitera l'atteinte du potentiel maximal de régénération qu'il peut offrir à l'entreprise, à son territoire et aux êtres vivants qui l'utiliseront.

BOUSSOLE DES PRINCIPES DU VIVANT

Source : Butterfly School



QUELQUES OUTILS, RESSOURCES ET EXPERTISES POUR VOUS AIDER

Outils et ressources en ligne :

- | Rapport Habiter dans une société bas carbone, réalisé par Carbone 4
theshiftproject.org/article/rapport-final-habiter-dans-une-societe-bas-carbone-7-octobre-2021/
- | Outil R4RE de l'Observatoire de l'Immobilier Durable qui permet de visualiser les risques (incendies, vagues de chaleur, état de la biodiversité, intempéries...) sur l'habitat afin de mieux anticiper, assurer et rendre résilient l'immobilier. L'enjeu de l'assurance est en particulier très important
r4re.resilience-for-real-estate.com/resilience/analysis
- | Données et études statistiques compilées par le ministère de la transition écologique sur le logement
www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/logement
- | Taloen, application web développée par l'OID pour accéder aux ressources et outils d'accompagnement des acteurs immobiliers sur le développement durable
www.taloen.fr/
- | Construction 21, média du bâtiment et de la ville durable
www.construction21.org/france/
- | Cyneo : la plateforme du réemploi de Bouygues
cyneo-reemploi.fr/
- | Elan : Conseil en immobilier durable de Bouygues
www.elan-france.com/
- | La Certification Breeam qui évalue la performance environnementale d'un bâtiment
breeam.com/
- | Les Labels Effinergie pour l'économie d'énergie
www.effinergie.org/web/30-labels

- | Le Label Bâtiment Basse Consommation en rénovation (BBC)
www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/labels-batiment-basse-consommation-renovation
- | BIG L'initiative pour la Biodiversité dans l'Immobilier
biodiversity-impulsion-group.fr/
- | La Fresque de l'Immobilier Durable
fresque-immobilier-durable.oid-label-id.com/decouvrir-latelier/
- | Le Label ID : une formation pour l'immobilier Durable
oid-label-id.com/
- | L'ANAH (Agence Nationale de l'Habitat) et ses nombreuses aides
www.anah.gouv.fr/anatheque/le-guide-des-aides-financieres-2024
- | Entreprises qui pratiquent le concept de BAMB (build as material bank)

COMPOSANTS	Acteurs
Façades et planchers	Bryck
	WEWOOD
Façades et menuiseries	MILLET
	Mirco
	Saint-Gobain
	Université Delft
	Sybois/Syface
	TH
Cloisons	Saint Gobain
Revêtement et sols	Tricycle
	Textifloor
	Interface
Mobilier	Steelcase
	Majencia
CVC	Carrier
	Kaer
	Bonnefoi
	Panasonic
	Viessman
	Ecothermis
Ascenseurs	Mitsubishi
	Koné
	Otis
Éclairage	Signify
	ETAP Lightning/Tomorrow's light
	Valtavallo



CONCLUSION

Les entreprises et leurs dirigeants sont conscients du dépassement des limites planétaires dans de nombreux domaines. Ils souhaitent agir mais sont souvent confrontés à des difficultés d'embarquement de leurs équipes sur des sujets qui peuvent sembler déconnectés des priorités de l'entreprise et du quotidien des collaborateurs.

Sans sous-estimer la difficulté de les mettre en œuvre, les projets immobiliers à visée régénérative sont une solution immédiate et concrète de passage à l'action pour les entreprises soucieuses du bien commun.

Parce qu'ils sont ancrés dans le réel, le territoire et le quotidien des utilisateurs de l'entreprise, les bâtiments sont des leviers puissants et symboliques du changement. Ils sont les premières interfaces des collaborateurs de l'entreprise avec le monde réel. En y investissant de l'énergie, du temps et des moyens qui peuvent porter un retour sur investissement concret, l'entreprise donne une preuve d'amour concrète à son écosystème, un signal fort aux représentants de sa chaîne de valeur qui lui rendent visite et une marque d'engagement pérenne pour le territoire qui l'accueille.

Loin des immeubles « massues » et brutaux des 30 Glorieuses, les immeubles à visée régénérative qui apparaissent peu à peu dans nos territoires constituent des « oasis » positives et une source d'inspiration pour tous ceux qui veulent porter la transition.

C'est une bonne nouvelle et il faut la savourer.

ANNEXES

1_ Vincent Lavergne,
architecte fondateur de VLAU

2_ Oxfam France. (2023). *Rapport Logement : inégalités à tous les étages*.
oxfamfrance.org/rapports/logement-inegalites-a-tous-les-etages/

3_ Fédération française des constructeurs
de maisons individuelles.
Sondage IFOP pour la FFC.
ffcmi.com/post/barom%C3%A8tre-ffcf-ifop

4_ La Santé en action. (2021). *Le logement, déterminant majeur de la santé des populations*.
santepubliquefrance.fr/docs/la-sante-en-action-septembre-2021-n-457-le-logement-determinant-majeur-de-la-sante-des-populations#:~:text=Accueildocs,La%20Sant%C3%A9%20en%20action%20C%20Septembre%202021%20n%C2%B0457%20Le,de%20la%20sant%C3%A9%20des%20populations&text=Le%20logement%20est%20un%20d%C3%A9terminant,endroit%20o%C3%B9%20elles%20habitent.

6_ Marten-Pérollin, M. (2022). *Emplois, croissance : ce que pèse le secteur immobilier en France*. BFMTV.
bfmtv.com/immobilier/emplois-croissance-ce-que-pese-le-secteur-immobilier-en-france_AN-202202170410.html

7_ INSEE (2021). *France, portrait social*, édition 2021.
insee.fr/fr/

8_ Capital, Immobilier : les ventes de logements ont enregistré une chute historique en 2023. (2024)
capital.fr/immobilier/immobilier-les-ventes-de-logements-ont-enregistre-une-chute-historique-en-2023-1490591#:~:text=Immobilier%203A%20les%20ventes%20de%20logements%20ont%20enregistr%C3%A9%20une%20chute%20historique%20en%202023,-Temps%20de%20lecture&text=Malgr%C3%A9%20une%20baisse%20des%20prix,des%20ventes%20depuis%2050%20ans%20BB.&text=Du%20jamais%20vu%20%C2%ABdepuis%2050,le%20pr%C3%A9sident%20de%20la%20Fnaim.

9_ EY, *Panorama de l'immobilier et de la ville*, 6^e édition, (2022).
ey.com/fr_fr/real-estate-hospitality-construction/panorama-de-l-immobilier-et-de-la-ville-2022

10_ Verge, P., Février, T, *Émissions de CO2 : où en est la France, secteur par secteur ?*, Les Echos
lesechos.fr/industrie-services/energie-environnement/emissions-de-co2-ou-en-est-la-france-secteur-par-secteur-2038411

11_ Magnus, C., *Baromètre de l'Immobilier Responsable 2023 : Comment l'ESG progresse dans un contexte immobilier chahuté ?*, 2023
o-immobilierdurable.fr/barometre-de-limmobilier-responsable-2023-comment-lesg-progresse-dans-un-contexte-immobilier-chahute/

12_ *La recherche de solutions pour l'extraction de sable durable a débuté*, Programme de l'ONU pour l'environnement, 2019
unep.org/fr/actualites-et-recits/recit/la-recherche-de-solutions-pour-l'extraction-de-sable-durable-debut

13_ *L'empreinte carbone du béton*, Infociment, juin 2022
infociments.fr/reduire-les-emissions-de-co2/l-empreinte-carbone-du-beton

14_ *Quel bilan carbone pour le secteur du bâtiment ? Emmanuel Watrinet*, blog Hellocarbo, 2022
hellocarbo.com/blog/calculer/bilan-carbone-batiment/#:~:text=Plus%20particul%C3%A8rement%20l'empreinte%20carbone,(moins%20d%C3%A9missions)

15_ *L'artificialisation des sols, un phénomène difficile à maîtriser*, note d'analyse France stratégie, novembre 2023
strategie.gouv.fr/publications/lartificialisation-sols-un-phenomene-difficile-maitriser

16_ *Logement : inégalités à tous les étages*, rapport Oxfam France, décembre 2023
https://www.oxfamfrance.org/rapports/logement-inegalites-a-tous-les-etages/

17_ INSEE focus n°189, avril 2020
insee.fr/fr/statistiques/4478728#titre-bloc-8

18_ Taloen - Publications et outils sur l'immobilier responsable

19_ *Le poids carbone réel d'un bâtiment de bureau tout au long du cycle de vie*, Observatoire de l'Immobilier Durable, décembre 2019
ressources.taloen.fr/ressources/documents/7765_191210_poids_carbone_ACV_vdef.pdf

20_ *La part de logements par classe de performance énergétique au 1^{er} Janvier 2022*, Ministère de la transition écologique, Juillet 2022
statistiques.developpement-durable.gouv.fr/le-parc-de-logements-par-classe-de-performance-energetique-au-1er-janvier-2022-0

21_ Vincent, N. (2021). *Ressources et déchets du bâtiment : L'économie circulaire pour améliorer les pratiques de gestion des déchets*. Observatoire de l'immobilier durable.
o-immobilierdurable.fr/ressources-et-dechets-du-batiment/#:~:text=Le%20secteur%20du%20BTP%20repr%C3%A9sente,par%20les%20chantiers%20de%20d%C3%A9molition

22_ *Déchets du bâtiment*, ministère de la transition écologique, aout 2020
ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/dechets-du-batiment

23_ *Fin de cycle d'un bâtiment : quelles stratégies pour quelle empreinte environnementale ? Observatoire de l'Immobilier Durable*, mai 2023
o-immobilierdurable.fr/fin-de-cycle-dun-batiment-queelles-strategies-pour-quelle-empreinte-environnementale/#:~:text=Les%20d%C3%A9bris%20de%20construction%20et,gaz%20%C3%A0%20effet%20de%20serre

24_ *About Doughnut Economics*. (n.d.).
Doughnut Economics Action Lab.
doughnuteconomics.org/about

25_ *Le Monde*, tribune collective, « Si tout le monde utilise le mot "régénératif", le risque est qu'il se banalise et se vide de son sens »
https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/08/26/si-tout-le-monde-utilise-le-mot-regeneratif-le-risque-est-qu-il-se-banalise-et-se-vide-de-son-sens_6186596_3232.html

26_ Cooper, Gary, *Rapport Human Spaces : Impact du design biophilique dans les espaces de travail*
construction21.org/france/data/sources/users/2806/docs/rapport-human-spaces-fr.pdf

27_ Porter, M., & Kramer, M. (2011, February). *Creating shared value*. Harvard Business Review.

28_ Madec P., Gauzin-Müller D., Bonarel A., *Manifeste pour une frugalité heureuse et créative*
frugalite.org

29_ ADEME, *Rapport Démarches low tech, état des lieux et perspectives*, Démarches « Low Tech », La librairie ADEME

30_ *Shift Project*
https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2021/10/Synthese_Habiter-dans-une-societe-bas-carbone.pdf

REMERCIEMENTS

Clément Alteresco, *Fondateur et PDG de Morning*

Mael Aoustin, *PDG d'UXCO*

Fabrice Bonnifet, *Directeur développement durable du groupe Bouygues*

Pascale Courcelle, *Directrice du financement Immobilier, énergie, environnement Bpifrance*

Philippe Kunter, *Directeur du Développement Durable et de la RSE, Bpifrance*

Cécile Galoselva, *Présidente/DG d'ETIC*

Nicolas Joly, *Directeur général ICADE*

Vincent Lavergne, *Associé fondateur Vincent Lavergne architecture et urbanisme*

Véronique Mercier, *Directrice relations institutionnelles et communication ICADE*

Pauline Stumpf, Marguerite Gobbi, Armand Ritouet, Ludovic Flandin, Céline Lequeux, *R3*

CRÉDITS

Photos Maciej Drazkiewicz (p5 et 51), Max Van Den Oetelaar (p9), Danist Soh (p16), Maarten Deckers (p25-26), FBelladona (p77), Yi Wei (p83) pour Unsplash

Direction artistique et mise en page : Studio Blanchet

in [company/r3-group-france/](#)

✉ communication@r3-group.fr

Pour en savoir plus, rdv sur www.R3.fr



bpifrance

NOVEMBRE 2024