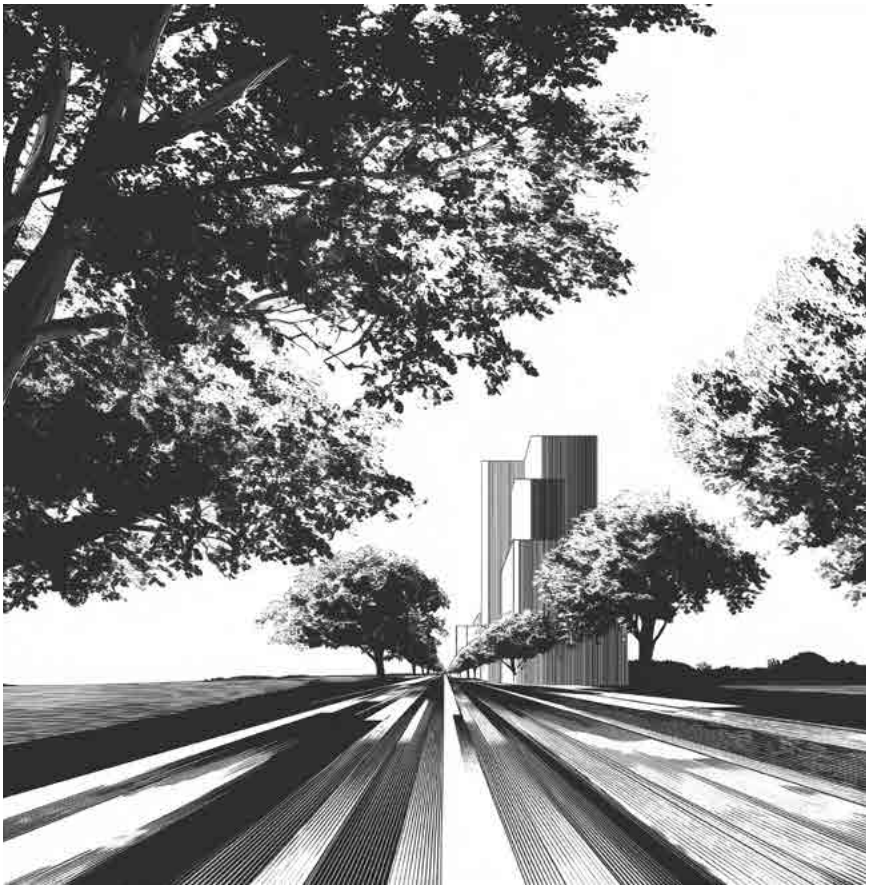
Regards Croisés

Collection



2025

Regards Croisés

PERSPECTIVES

Édito

BERTRAND BLANPAIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
GROUPE CRÉDIT MUTUEL ARKÉA
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE
ARKÉA BANQUE ENTREPRISES & INSTITUTIONNELS

L'instabilité politique abîme la croissance, comme l'excès de normes. Les professionnels de l'immobilier ont besoin de visibilité, de textes concrets, simples, efficaces. Faciliter la construction de logements, simplifier les démarches administratives, réduire les délais de recours.

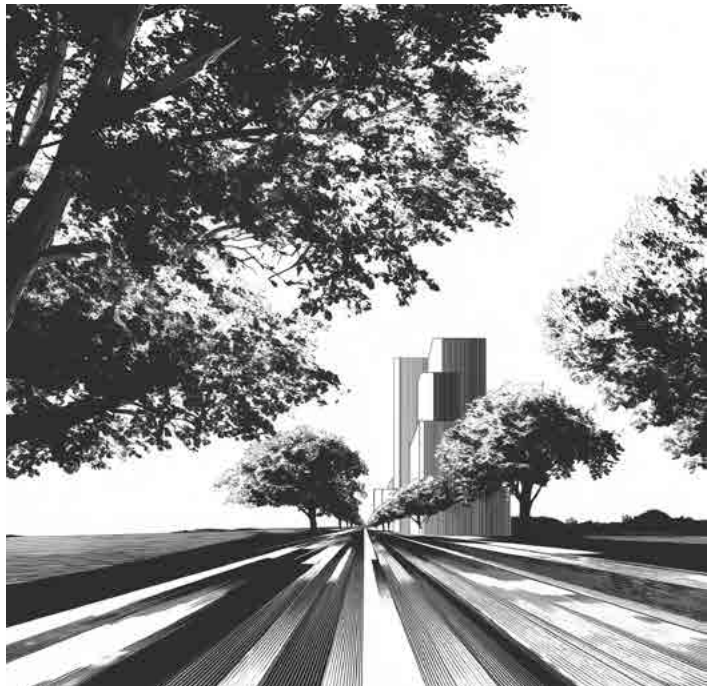
La Collection Regards Croisés s'enrichit en 2025 de nouveaux témoignages qui démontrent, page après page, la détermination de ces professionnels à agir.

Contre vents et marées, les acteurs de l'immobilier poursuivent leur cap : construire des logements, rénover, apporter des solutions à tous. Des opérateurs concurrents se regroupent pour que durable et social ne forment plus qu'un.

Depuis plus de trois ans, la filière de l'immobilier traverse des périodes difficiles, l'incertitude est devenue la règle. Depuis plus de trois ans, nous sommes présents sur l'ensemble du territoire national, pour accompagner chacune et chacun, démontrant notre proximité et nos engagements de long terme avec la profession.

Car nos clients sont résolument au cœur de notre stratégie d'entreprise. Répondre à vos attentes est notre quotidien de banquier engagé à vos côtés. Une stratégie simple, mais une volonté forte.

Aujourd'hui et demain, « avec vous de toutes nos forces ».



Sommaire

#1 JEAN-PHILIPPE GAUTRAIS
Maire de Fontenay-sous-Bois 06

#2 VALÉRIE FOURNIER
Présidente de la Fédération des ESH.... 14

#3 ALAIN DUTOIT
Président fondateur de Carré d'or

NICOLAS BARBOSA
Directeur général de Carré d'or 22

" CATHERINE GICQUEL LE GALL
Directrice du Pôle commercial, membre du Directoire, Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels..... 72

*** LE DOSSIER : FILOHA**
Une initiative au Pays basque pour construire durable..... 32

*** THIERRY MONTET**
Directeur général de l'Office 64..... 36

*** MARYLINE PERRONNE**
Directrice générale d'XLHabitat 38

*** IMED ROBBANA**
Directeur général du Comité Ouvrier pour le Logement 40

*** LAUSSÉNI SANGARÉ**
Directeur général d'Habitat Sud Atlantic 42

#4 ORIANE LE ROY LIBERGE
Directrice régionale de Sully Immobilier 46

#5 ERWAN ROBERT
Directeur général de Morbihan Habitat 54

#6 SÉBASTIEN MATTY
Président de GA Smart Building 62

" AURÉLIEN DELEU
Directeur des Marchés Institutionnels et Immobilier, Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels..... 70

#7 PAOLA FABIANI
Co-fondatrice et présidente de Wisecom 74

#8 RÉGIS ROYER
Directeur général d"Armorique Habitat 82

" NATHALIE MOTSCH
Directrice des Relations Institutionnelles et de la Communication, Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels 90

CONTACTS 92

REMERCIEMENTS 95

#1 Jean-Philippe Gautrais

Maire de Fontenay-sous-Bois

Jean-Philippe Gautrais est maire de Fontenay-sous-Bois (Val-de-Marne), et vice-président de l'Association des maires d'Île-de-France (AMIF) en charge des Solidarités. Élu sur un territoire économique attractif et dynamique, il a notamment initié le réaménagement du quartier Val-de-Fontenay Alouette, premier pôle économique de l'Est parisien. Nouveau visage de la gauche francilienne, il est engagé en faveur d'une politique locale alliant les enjeux sociaux et environnementaux et en rupture avec le modèle néo-libéral.

FONTENAY-SOUS-BOIS

Située dans le département du Val-de-Marne, aux portes de Paris et à l'orée du Bois de Vincennes, Fontenay-sous-Bois est une ville limitrophe de la Seine-Saint-Denis, dynamique et accueillante. Son slogan, « Une ville à vivre », caractérise le cadre de vie agréable, les nombreux espaces verts et le haut niveau de service public proposés à ses 53 083 habitants. Dotés de deux gares RER reliées aux lignes A et E, Fontenay-sous-Bois et ses onze quartiers, aux morphologies urbaines et sociales très diverses, s'engagent à maintenir et développer la mixité sociale, en cœur de métropole. Grâce à ses nombreux équipements culturels et sportifs mais aussi à son pôle tertiaire Val-de-Fontenay, le premier de l'Est parisien, Fontenay-sous-Bois tient sa promesse de ville à vivre depuis près de 60 ans. Fidèle à ses valeurs de solidarité, d'écologie et de citoyenneté, la ville mise sur l'avenir en se souciant chaque jour du besoin des habitants. Elle est forgée par une longue histoire de luttes communes, qui lui ont donné son visage d'aujourd'hui, mais elle est aussi résolument déterminée à prendre sa part des transitions, indispensables pour préserver une planète vivable.

©Ville de Fontenay-sous-Bois

CHIFFRES CLÉS

53 083
habitants

10 800
Fontenaysiens ont plus de 60 ans

4
clubs dédiés aux seniors

2
gares RER

©Adobe Stock

Fontenay-sous-Bois se distingue par une identité singulière, fruit d'une histoire urbaine marquée par la diversité. Jusqu'aux années 1960, la commune présentait un visage plutôt bourgeois et villageois, s'inscrivant dans un urbanisme traditionnel. Puis a émergé le quartier de Val de Fontenay, aujourd'hui considéré comme le plus populaire de la ville. Pour autant, il ne présente aucune difficulté particulière en matière de fonctionnement urbain. Cela tient au fait que le maire de l'époque s'est engagé, dès sa campagne, à un projet de développement maîtrisé : il a ainsi divisé par deux le nombre de logements initialement prévu (7 500 au lieu de 15 000), dont 70 % en logement social, avec des constructions à taille humaine et des signatures architecturales ambitieuses.

Les choix urbanistiques structurants réalisés à cette époque continuent de porter leurs fruits aujourd'hui. Le passage souterrain du RER, par exemple, a permis d'éviter les ruptures urbaines causées par les tranchées ouvertes dans d'autres communes. De même, l'autoroute A86 ne traverse pas le cœur de la ville, contrairement à ce que l'on observe dans plusieurs villes de Seine-Saint-Denis. Fontenay bénéficie également de 600 000 m² d'espaces verts publics.

LES CRISES, LOIN DE NOUS FREINER, ONT RENFORCÉ NOTRE VOLONTÉ D'INNOVER.

UN PÔLE ÉCONOMIQUE STRATÉGIQUE DE L'EST FRANCILIEN

Contre les recommandations de l'État et de figures politiques influentes comme Georges Marchais — qui voyaient en Fontenay-sous-Bois une future ville-dortoir vouée à répondre à la seule crise du logement —, la municipalité a obtenu la création d'une zone dédiée au développement économique. À ses débuts, elle se composait d'un tissu de PME, toujours présent aujourd'hui, et de nombreuses entreprises de logistique, complétées par quelques immeubles de bureaux. C'est à la fin des années 1990 que la mutation s'opère véritablement, avec l'arrivée d'acteurs du secteur tertiaire, notamment la Société Générale. Le site se transforme alors en zone tertiaire.

Ce développement positionne aujourd'hui Fontenay-sous-Bois comme le premier pôle économique de l'Est parisien. Dotée de la deuxième gare d'Île-de-France (après La Défense et hors Paris intra-muros), accessible par trois autoroutes et située à seulement 30 minutes d'un aéroport, la zone bénéficie d'une connectivité exceptionnelle.

Ce positionnement stratégique constitue un levier central dans notre projet actuel de restructuration urbaine.

#1

RÉINVENTER L'AMÉNAGEMENT À L'ÉPREUVE DES CRISES

Après cinq années marquées par une succession de crises — sanitaire, énergétique, inflationniste, immobilière et liée au travail à distance —, notre outil d'aménagement, la SPL Marne-au-Bois, a su faire preuve d'agilité pour repenser nos projets. 90 % de son activité est aujourd'hui concentrée sur le quartier de Val de Fontenay et l'aménagement d'une concession de 100 hectares. L'enjeu est clair : il est nécessaire d'adapter l'activité bureau aux nouveaux standards de performance énergétique et de qualité environnementale.

VERS UNE VILLE BAS CARBONE

Fontenay-sous-Bois dispose également d'un autre outil hérité des années 1960 : une régie publique de chauffage urbain, qui alimente en chaleur et en eau chaude sanitaire la moitié des logements de la ville, ainsi que la zone d'activités de développement économique et les équipements publics. Initialement alimentée au fioul, la régie est passée à la cogénération bois-gaz. Toutefois, face à la volatilité des prix du gaz, nous avons décidé d'accélérer notre stratégie de transition vers la géothermie, avec un objectif de mise en œuvre d'ici à 2028.

Ces crises, loin de nous freiner, ont renforcé notre volonté d'innover. En nous appuyant

©Ville de Fontenay-sous-Bois

FONTENAY-SOUS-BOIS S'IMPOSE DÉSORMAIS COMME UN PÔLE DE RESTRUCTURATION MAJEUR POUR TOUT L'EST PARISIEN.

sur notre pôle gare et notre réseau de chaleur à 90 % EnR, nous construisons une trajectoire bas carbone alignée sur les engagements de l'accord de Paris. Cette ambition va bien sûr engendrer des coûts et des défis techniques en termes d'aménagement. Mais nous sommes convaincus que la transition écologique est un atout pour le territoire.

VERS UNE VILLE RÉSILIENTE ET FONCTIONNELLEMENT MIXTE

Cette vision de la ville repose sur une volonté politique forte. Nous voulons en finir avec l'hyperspécialisation des quartiers. Notre projet est désormais fondé sur la mixité fonctionnelle, à travers trois axes structurants que nous appelons les « trois R » :

- Réhabilitation : transformer 120 000 m² de bureaux vacants et obsolètes en logements.
- Réemploi : développer des filières dédiées, comme avec la plateforme Cycle Up, qui s'installera prochainement sur 4 000 m².

- Renaturation : sur les 100 hectares de la concession, nous voulons faire passer les surfaces de pleine terre de 2 % actuellement à 30 % à terme. Fontenay-sous-Bois est une ville à la campagne et nous nous attachons à ce qu'elle le reste. Nous voulons revenir au principe et aux ambitions de la « ville parc » qui fonctionnait dans les années 60, en intégrant de nouveaux usages et de nouvelles réflexions afin d'entrer dans l'accord de Paris. Cette orientation est un investissement pour l'avenir de la ville. Pourtant, au même titre qu'un maire « bâtisseur », force est de constater que le maire « renatureur » n'est pas valorisé. Il ne reçoit aucune prime pour réaliser ses projets. Cette absence de reconnaissance est regrettable et finalement injuste.

Autre levier de transformation : l'urbanisme transitoire, dont nous avons accéléré les projets. Fontenay-sous-Bois a engagé cette démarche de manière résolue, ce qui nous a permis d'obtenir le label Territoire d'Innovation. Trois tiers lieux sont en cours de développement, dont deux sur la concession, destinés à accueillir artistes et artisans. Ces initiatives témoignent de notre volonté de concilier innovation, inclusion et attractivité.

RÉPONDRE AUX BESOINS ET ATTENTES DES POPULATIONS

Nous observons aujourd'hui des signes de reprise sur le marché local. Tous nos utilisateurs historiques sont restés et de nouveaux acteurs manifestent leur intérêt pour le site en venant le visiter. Fontenay-sous-Bois s'impose désormais comme un pôle de restructuration majeur pour tout l'Est parisien.

Dans cette dynamique, nous travaillons à la création d'une SEM afin de préserver la maîtrise du foncier sur le long terme, et d'initier des projets de ville productive. Pour répondre aux besoins des salariés, des habitants et des acteurs économiques, nous travaillons également à refaire la ville

sur la ville afin de proposer des services et commerces de proximité en pied de bâtis.

Pendant longtemps, la mixité dans les quartiers s'est traduite par l'alternance entre logement social et accession à la propriété. Mais face à la spéculation immobilière, il devient impératif d'explorer d'autres solutions et innovations afin de répondre aux besoins et attentes des populations.

APPEL À LA RESPONSABILITÉ DE L'ÉTAT

La principale difficulté que nous rencontrons aujourd'hui tient à l'effondrement des financements publics. Il n'y en a plus pour le logement social. Or, il est urgent de rétablir des moyens, notamment pour produire du PLAI.

Ce manque de soutien de l'État affecte aussi les collectivités, contraintes d'emprunter pour répondre aux besoins croissants des habitants et des acteurs économiques, tout en préservant leurs équilibres et indicateurs budgétaires.

Pourtant, l'investissement public est un levier de développement territorial vertueux, de cohésion sociale et de transition écologique. L'intervention de l'État est nécessaire. Ce n'est pas une posture dogmatique de ma part, mais un constat : les collectivités territoriales sont aujourd'hui les premiers investisseurs de l'économie française. Mais elles ne peuvent pas porter seules des projets d'intérêt général sans garantie de soutenabilité financière. Elles ne peuvent pas investir dans un puits sans fond. ■

LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES SONT AUJOURD'HUI LES PREMIERS INVESTISSEURS DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE.

#2 Valérie Fournier

Présidente de la Fédération des ESH

Après des études de droit, Valérie Fournier commence sa carrière en 1995 comme responsable du service législatif au sein d'un groupe parlementaire à l'Assemblée nationale, puis rejoint le MEDEF en 2000 pour s'occuper de la cellule lobbying en direction des élus au sein de la Direction des relations publiques. Depuis 2007, Valérie Fournier joue un rôle majeur au sein de la Fédération des Entreprises Sociales pour l'Habitat, comme présidente.

En 2009, Valérie Fournier rejoint le pôle opérateur immobilier social des Caisses d'Épargne comme membre du Directoire chargée du développement et des relations institutionnelles, avant de prendre la présidence d'Habitat en Région Services. Valérie Fournier est actuellement directrice générale du Groupe 3F, depuis juillet 2020.

©Adobe Stock

#2

CAP SUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

La Fédération des Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH) représente 175 organismes engagés dans une mission d'intérêt général : apporter, aux côtés des collectivités locales, une réponse adaptée, évolutive et pérenne aux besoins de logements sociaux.

Les ESH logent aujourd'hui 5 millions de personnes dans un parc de plus de 2,5 millions de logements sur l'ensemble du territoire national, y compris en outre-mer. Chaque année, elles produisent près de deux logements sociaux sur trois, contribuant ainsi au dynamisme du secteur du BTP, dans le neuf comme dans la réhabilitation.

La situation actuelle, marquée par une baisse de la production, une promotion privée en recul, un coût du foncier élevé et des modèles économiques sous tension, pourrait inciter à l'attentisme. Ce n'est pas le cas de nos adhérents et de nos entreprises, qui ont tous choisi de continuer d'agir. Car l'action nourrit l'optimisme. Cet état d'esprit est indispensable pour faire face à la crise immobilière et à ses multiples défis. Dans ce contexte, les ESH font preuve d'une résilience exemplaire.

©Pexels

CHIFFRES CLÉS

175
entreprises

2 500 000
logements locatifs

5 000 000
de personnes logées

ACCOMPAGNER TOUS LES PUBLICS

Cette résilience se traduit d'abord par notre présence dans la crise de la promotion immobilière. Là où les opérations en accession libre ne sortent plus, les ESH interviennent pour transformer ces produits en logements sociaux, redonnant souffle à des programmes bloqués. Notre mission ne s'arrête cependant pas à construire, réhabiliter ou gérer : nous accompagnons aussi. Nous défendons la notion de logement abordable, convaincus que le modèle français du logement social, destiné aux classes populaires, doit permettre un véritable parcours résidentiel. Dans un monde de plus en plus fragmenté, où l'urgence sociale est forte, notre rôle est de sécuriser les parcours de vie, d'inclure dans la société, et de permettre à chacun de se projeter dans l'avenir. Accompagner les fragilités est l'un des rôles des bailleurs. C'est une mission d'intérêt général que nous revendiquons et qui fait partie de nos engagements.

LE FONDS POUR L'INNOVATION SOCIALE

C'est dans cet esprit que nous avons créé, en 2007, le Fonds pour l'innovation sociale. Alimenté par les contributions volontaires de nos membres, ce fonds soutient les projets de redynamisation de territoires où sont implantées les ESH pour améliorer l'accueil, l'intégration et la qualité de vie dans les quartiers. Parce que nous avons le souci de ne laisser personne sur le côté, il cible majoritairement les habitants les plus fragiles sur le plan social, économique, psychologique ou en situation d'exclusion. Cet accompagnement de proximité constitue, aujourd'hui encore, une de nos marques de fabrique.

PRODUIRE DE L'HABITAT ABORDABLE COÛTE QUE COÛTE

Dans un contexte tendu, où le foncier reste très onéreux, où les prix de construction augmentent et où les modèles économiques sont fragilisés, nous travaillons main dans la main avec les établissements bancaires pour essayer d'être les plus agiles possibles en mobilisant les financements nécessaires pour répondre à tous nos besoins.

Nous avons ainsi fléché des prêts pour soutenir des projets de transition énergétique et d'accession à la propriété. Nous réfléchissons également sur les moyens à mettre en œuvre afin de répondre à l'urgence climatique et à ses contraintes, tout en produisant du logement abordable et en accompagnant nos concitoyens dans leur parcours de vie.

C'est un défi majeur pour nous. D'autant que la réponse diffère d'un territoire à un autre. Cela nous oblige à nous réinventer au-delà des règles normatives, du ZAN et du RE (règlement environnemental), et à retrouver une approche plus artisanale de la construction.

Nous avons d'ailleurs développé de nombreuses solutions de référencement hors-site en 2D ou mono composant. Certes, ces solutions climatiques sont globalement plus chères, mais elles ouvrent des perspectives enthousiasmantes. Elles nous amènent à repenser l'art de construire et l'art de réhabiliter, et à interroger notre conception du logement et du confort.

NOTRE MISSION NE S'ARRÊTE CEPENDANT PAS À CONSTRUIRE, RÉHABILITER OU GÉRER : NOUS ACCOMPAGNONS AUSSI.

©Adobe Stock

#2

CONSTRUIRE UNE VILLE MIXTE ET ÉQUILIBRÉE

Normer n'est pas toujours synonyme de fiabilité et la commande publique n'est pas toujours optimale en termes d'efficacité. Si l'on pouvait desserrer la norme pour arriver à un urbanisme de projet, ce serait formidable. Il faudrait également pouvoir faire de la pédagogie en amont auprès des habitants pour leur expliquer qu'un projet ne génère pas forcément des problèmes. Bâtir, c'est en effet contribuer au développement de tous et pas uniquement du lieu où l'on construit.

Reconstruire la ville sur la ville suppose aussi de réinventer le « produit logement », ses formes, ses parties communes et son usage. Le défi de la maîtrise d'ouvrage est double : il faut réindustrialiser et massifier tout en développant des filières de proximité. Pouvoir faire des commandes groupées, donner une visibilité aux entreprises est absolument indispensable. Je crois en effet que mettre en place un partenariat pérenne permet de bâtir une résilience collective, dans les bons comme dans les mauvais moments. Tout le monde est gagnant sur la totalité du dispositif.

Pour faire une ville mixte, nous avons besoin de tous les produits. La ville équilibrée est l'essence même du modèle français basé sur le triptyque locatif privé, accession et locatif social. Cette colonne du logement fonde le vivre-ensemble. Aux ESH, nous sommes pleinement engagés pour parvenir à ce résultat. Aujourd'hui, il nous faut retrouver la foi dans le progrès. Pour se reconstruire, il faut croire en l'Homme au sens générique du terme et retrouver du lien. C'est, au fond, le cœur même du métier de bailleur social. ■

LA VILLE ÉQUILIBRÉE EST L'ESSENCE MÊME DU MODÈLE FRANÇAIS BASÉ SUR LE TRIPTYQUE LOCATIF PRIVÉ, ACCESSION ET LOCATIF SOCIAL.

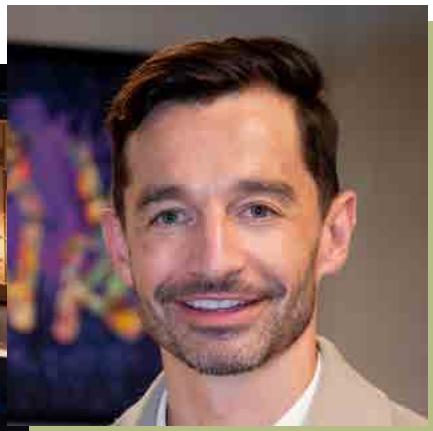
©Pexels

#3

Alain Dutoit
Président fondateur de Carré d'or

Nicolas Barbosa
Directeur général de Carré d'or

Alain Dutoit est le président-fondateur de Carré d'or, entreprise lyonnaise indépendante de promotion immobilière, créée en 1998. Entrepreneur dans l'âme, il dirige cette structure depuis plus de 25 ans, avec une vision à la fois engagée et avant-gardiste. Convaincu que l'immobilier doit allier performance, responsabilité et ancrage local, il développe des projets innovants en phase avec les enjeux sociétaux et environnementaux. Sa démarche s'inscrit dans une volonté constante de renouveler les pratiques du secteur.



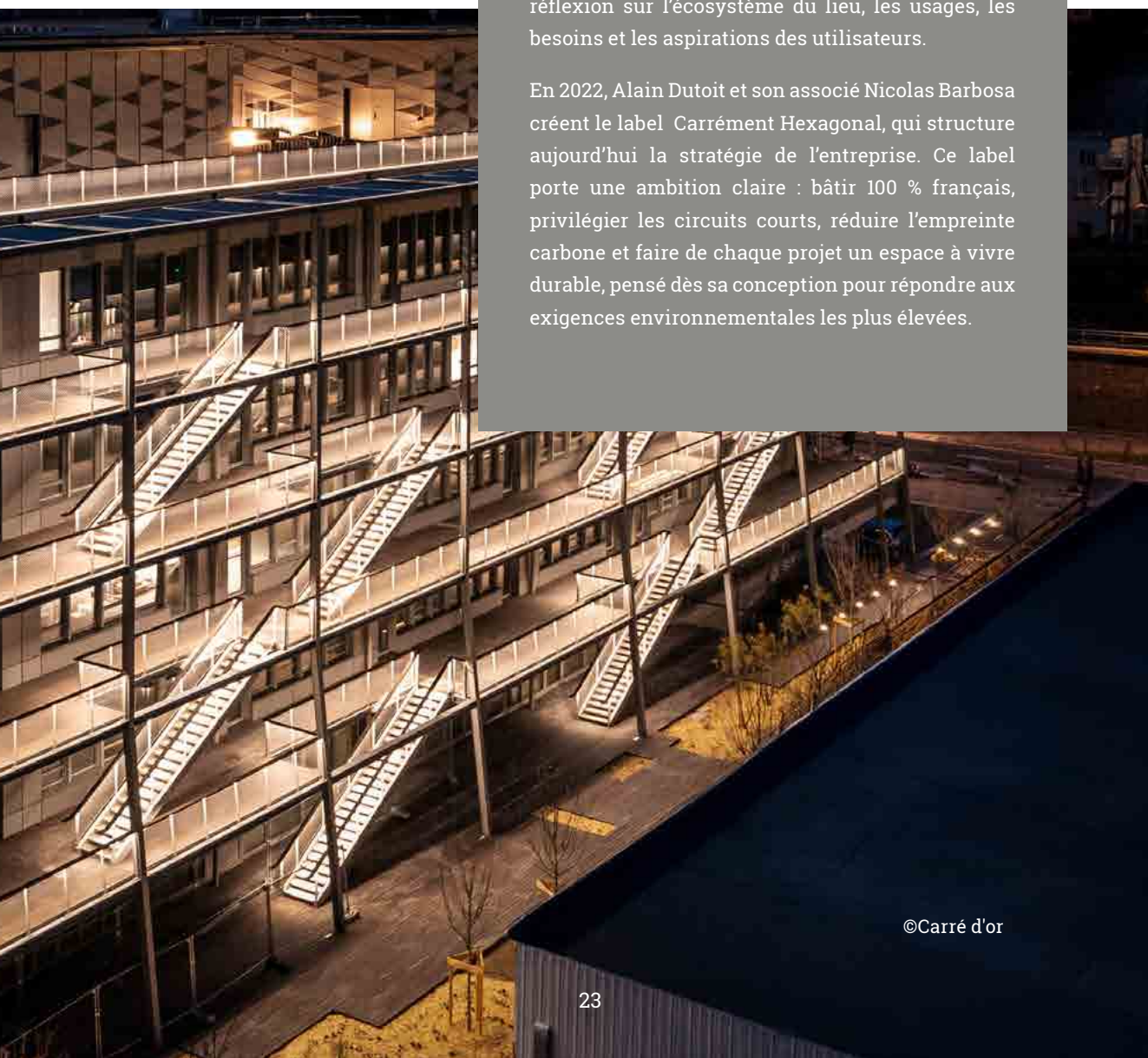
Directeur général de Carré d'or, Nicolas Barbosa pilote la stratégie et le développement des projets immobiliers. Visionnaire et pragmatique, il défend une approche responsable de la construction, alliant performance économique, intégration urbaine et qualité d'usage. Il accompagne chaque projet avec une attention particulière portée à la durabilité, à l'innovation et à la valeur d'usage, tout en restant fidèle aux valeurs fondatrices de l'entreprise.

CARRÉ D'OR

Carré d'or est une entreprise indépendante de promotion immobilière fondée à Lyon en 1998. Bâtisseuse et créatrice de cadres de vie, elle porte sur chaque projet une vision globale et responsable, fondée sur des exigences économiques, environnementales, éthiques et sociétales fortes.

La philosophie de Carré d'or – « Construire plus grand que nous » – guide une approche sans artifice, ancrée dans les réalités locales et tournée vers l'avenir. Chaque réalisation s'inscrit dans une réflexion sur l'écosystème du lieu, les usages, les besoins et les aspirations des utilisateurs.

En 2022, Alain Dutoit et son associé Nicolas Barbosa créent le label Carrément Hexagonal, qui structure aujourd'hui la stratégie de l'entreprise. Ce label porte une ambition claire : bâtir 100 % français, privilégier les circuits courts, réduire l'empreinte carbone et faire de chaque projet un espace à vivre durable, pensé dès sa conception pour répondre aux exigences environnementales les plus élevées.



©Carré d'or

#3

Depuis 27 ans, Carré d'or est un acteur économique indépendant profondément enraciné dans la métropole lyonnaise. Multiproduits, il est spécialiste de l'immobilier sous toutes ses formes : logement, tertiaire, hôtellerie, industrie, locaux d'activité, neuf ou ancien. Notre groupe développe une approche globale de tous les métiers de l'immobilier, en demeurant très localement implanté en vue d'être au plus près de nos partenaires et, ainsi, de garantir la qualité de nos réalisations.

Au-delà des typologies de projets, deux valeurs guident chacune de nos actions avec les autres acteurs locaux : la proximité et la solidarité. Ce sont elles qui structurent notre modèle, nourrissent nos choix et renforcent notre résilience face à une conjoncture compliquée. C'est aussi à travers elles que nous construisons une réponse cohérente face aux attentes, aux besoins et aux problématiques des élus, des entreprises, des riverains et du territoire.

UNE CHAÎNE DE PARTENARIATS SOLIDE ET DURABLE

Notre maîtrise parfaite des secteurs et des attendus guide notre manière de concevoir, de monter et de livrer les opérations. Nous connaissons également très bien toutes les entreprises et tous les fournisseurs avec qui nous collaborons. En fonction des prestations et des types d'ouvrages, nous choisissons ceux qui feront preuve de pertinence, de compétence, et qui seront capables de s'inscrire dans notre logique de performance durable. Ces partenariats, construits dans la durée, reposent sur une relation de confiance, d'entraide et de transparence. Ils nous permettent de maîtriser les coûts, de garantir la qualité et d'être hyper réactifs face aux évolutions ou aux contraintes d'un projet.

Nous intégrons également les établissements bancaires, comme Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels, dans notre écosystème de partenaires. Leur appui sur la structuration financière des opérations est essentiel à l'efficacité de notre action, au montage des opérations et à la pérennité des investissements.

CHIFFRES CLÉS

30
années d'expérience

25
collaborateurs

36
opérations en cours

+ 140 000 M²
de SDP en développement
(surface de plancher)

©Carré d'or

#3

AGILITÉ, ANTICIPATION ET ANCRAGE TERRITORIAL

Ce réseau de partenaires cohérent nous apporte une agilité précieuse. Il est même notre force. Grâce à lui, nous sommes capables d'adapter un projet en le transformant, par exemple, d'un usage tertiaire en logements, en résidence étudiante, en résidence gérée ou en commerce. La proximité avec les décideurs publics et notre fine connaissance du terrain nous donnent une visibilité stratégique à long terme, indispensable pour porter des projets adaptés à la bonne échelle et dans la bonne temporalité. Grâce à cette expertise, nous sommes à même de dire si un projet est pertinent et à quel endroit il le sera. Aujourd'hui, nous nous positionnons sur des fonciers situés dans les zones de développement décidées par les autorités publiques, donc a priori mutables. En nous inscrivant dans cette stratégie, nous proposons aux élus et techniciens publics de travailler sur le avec eux sur le long terme, d'abord pour recueillir les besoins publics, puis pour co-construire des projets d'ensemble. Nous nous insérons dans leur environnement pour, le cas échéant, faire évoluer les règles d'urbanisme et obtenir les autorisations nécessaires pour amener un projet à maturité. Cette vision sur plusieurs années permet d'éviter les erreurs et garantit de pouvoir implanter de belles opérations au bon endroit, bénéficiant de la programmation la plus adaptée et réalisée selon les critères techniques les plus pertinents selon les secteurs. Nous tentons de faire, en quelque sorte, du sur-mesure local avec une approche globale.

Car construire dans l'urgence, c'est souvent construire mal et dans un environnement rarement adapté. Inversement, anticiper l'avenir, c'est lancer des opérations longuement réfléchies. Notre urgence est de bien faire en prenant le temps nécessaire. C'est toute la différence. Et cette démarche n'est possible que si un climat de confiance s'est établi avec les élus.

UN MANIFESTE EN HUIT PRINCIPES STRUCTURANTS

Pour formaliser notre démarche, nous avons rédigé un manifeste en huit principes, qui incarne notre philosophie et notre responsabilité territoriale :

1. Le sens de l'anticipation : appréhender l'avenir en concevant des bâtiments hybrides intégrant des solutions réversibles et des systèmes renouvelables.
2. L'innovation : développer des solutions nouvelles qui répondent aux aspirations et produisent une valeur ajoutée d'usage.
3. L'excellence environnementale : réduire la consommation d'énergie des bâtiments et leur empreinte en privilégiant l'architecture bioclimatique, les matériaux biosourcés et les systèmes constructifs bas carbone.
4. La priorité à la proximité : développer un modèle RSE qui priorise l'économie et l'emploi local, favorise les circuits courts et le fabriqué en France.
5. La volonté de transmettre : accompagner notre action d'une démarche éco-solidaire pour intégrer, réinsérer, partager et léguer les savoir-faire aux nouvelles générations.
6. La création de cercles vertueux : avoir la capacité de se régénérer, maximiser le recyclage et programmer l'obsolescence.
7. L'esprit de conviction : fédérer et convaincre l'ensemble des acteurs pour les mobiliser autour de la transition écologique.
8. L'exemplarité : être vertueux dans l'application de ces huit principes au sein du groupe pour être crédible et légitime.

©Carre d'or

©Carré d'or

DES BÂTIMENTS 100 % FRANÇAIS

Avec 25 à 30 opérations en cours dans la métropole lyonnaise, notre activité s'inscrit dans une stratégie territoriale claire. Certains projets verront le jour dans cinq ou sept ans, preuve que l'anticipation est au cœur de notre méthode.

Notre politique d'achat est exclusivement tournée vers des prestataires et des fournisseurs locaux partageant notre exigence environnementale, éthique et sociétale. Tous s'engagent à ne fournir et n'utiliser que des matériaux et équipements fabriqués en France. En concentrant nos achats sur des sources d'approvisionnement proches, nous réduisons significativement l'empreinte carbone de nos opérations. Nous sommes complètement transparents quant à la traçabilité des fournitures : références, provenance, site de production, distance parcourue… Tout est consigné et consultable. Un organisme indépendant contrôle et analyse chaque chantier en vue de lui délivrer le label Carrément Hexagonal, que nous avons initié. Ce label garantit des bâtiments construits avec des produits et matériaux 100 % français. Lorsque l'objectif n'est pas totalement atteint, nous analysons les raisons et trouvons de nouvelles façons de procéder pour faire mieux lors des opérations suivantes.

Notre modèle repose fondamentalement sur l'échange avec les pouvoirs locaux. Ainsi, les projets ne peuvent s'insérer que dans l'environnement dans lequel ils ont été conçus et, à ce titre, ne sont pas délocalisables. Ce que nous faisons à Lyon, nous ne saurions le reproduire ailleurs sans une connaissance intime du territoire et de ses acteurs. Notre approche va bien au-delà de la seule performance environnementale. Elle embrasse aussi les enjeux économiques et sociétaux, car un projet immobilier n'a de sens que s'il s'intègre harmonieusement dans son environnement et répond aux attentes réelles des usagers. C'est pour cette raison que nous privilégions toujours les lieux au projet. ■

LE LABEL CARRÉMENT HEXAGONAL, L'AMBITION DE CONSTRUIRE 100 % FRANÇAIS.

Catherine Gicquel Le Gall

Directrice du Pôle commercial
Membre du Directoire
Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels

Chaque jour, quelle que soit la complexité de la situation, nous constatons que les acteurs du logement et de l'immobilier s'adaptent, construisent des solutions innovantes, travaillent davantage en commun, en synergie. La richesse des initiatives présentées dans cette édition de la collection Regards Croisés le confirme : certains changent de statut pour être plus flexibles, d'autres imaginent de nouvelles manières de construire, d'autres encore s'attachent à créer de nouvelles filières.

Depuis plusieurs mois, selon les régions, les ventes reprennent. Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que le schéma est bien différent de celui qui dominait avant la crise de l'immobilier. Il ne s'agit plus seulement de construire mais bel et bien de répondre avec pertinence aux besoins identifiés localement. Les projets se réalisent avec une cohérence de développement et d'aménagement du territoire entre les collectivités, les bailleurs et les promoteurs.

Banque de proximité, Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels est parfaitement identifiée par les acteurs du logement et de l'immobilier. Nous sommes un partenaire financier, à l'écoute, qui s'engage dans la durée. Nous avons à cœur de développer des relations solides avec nos clients, de concevoir des solutions financières innovantes et durables. Avec 21 centres d'affaires et une présence sur l'ensemble du territoire, nous faisons de la proximité une priorité. Plus de 800 programmes immobiliers sont financés par Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels pour la période 2025-2026. Un chiffre qui ne diminue pas, et qui témoigne de la fidélité de notre accompagnement.

Un autre point essentiel réside dans la présence d'équipes sur les trois marchés : entreprises, institutionnels et immobilier. Ainsi, lorsqu'une entreprise souhaite agir pour loger ses salariés, nous pouvons non seulement proposer un financement à long

terme, mais aussi faciliter la mise en relation avec des promoteurs immobiliers ou des bailleurs sociaux. Nous nous affirmons comme tiers de confiance et avons la compétence pour rassembler autour d'une même table différents acteurs publics et privés.

C'est une certitude : le logement doit être abordé à l'échelle des territoires car c'est ainsi que nous pourrons sortir de la crise. Oui, la souveraineté des territoires sur le logement est plus que jamais essentielle.

Chez Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels, nous avons l'avantage d'avoir ces trois verticales (entreprises, immobilier, institutionnels), dont les équipes se parlent, échangent, co-construisent pour accompagner nos clients. Même si nous sommes attachés aux filières et que nous travaillons très efficacement avec les fédérations, nous constatons quotidiennement que l'échelon du territoire a tout son sens. Et qu'il est synonyme de perspectives. ■

©Adobe Stock

LE DOSSIER

FILOHA :

Une initiative au Pays basque pour construire durable

Et si des bailleurs sociaux et leurs partenaires se mobilisaient sur un territoire pour structurer une filière favorisant l'utilisation de matériaux biosourcés ? C'est toute l'ambition du projet FILOHA, lancé en 2021 par plusieurs acteurs du logement du Sud-Aquitain. Éclairage.

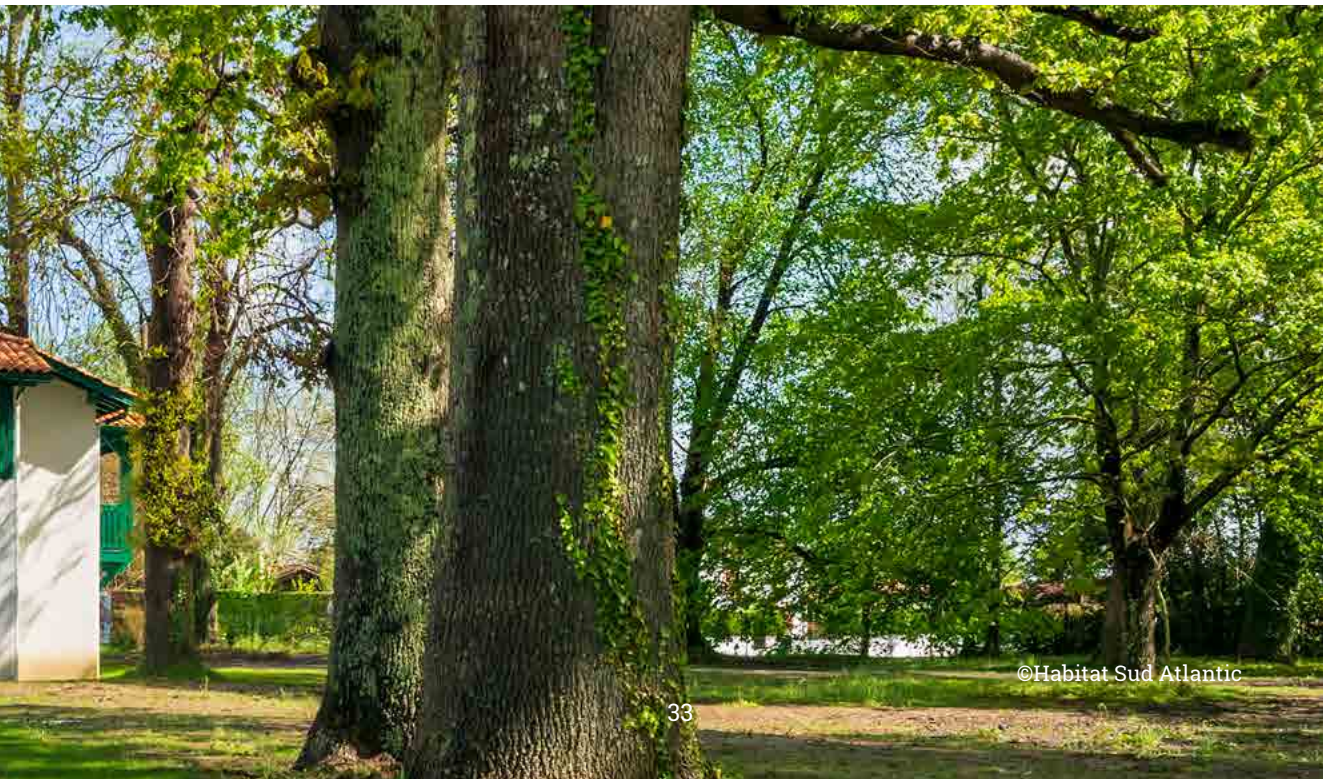
Le projet FILOHA (Filière locale pour l'Habitat Social éco-construit) est porté par quatre bailleurs sociaux – Habitat Sud Atlantic (HSA), Office 64 de l'Habitat, XLHabitat et le Comité Ouvrier du Logement (COL) –, ainsi que par le Comité de Bassin d'Emploi (CBE) du Seignanx, et par Habitat Eco Action. Il vise à proposer des logements sains, écologiques et consommant peu d'énergie sur le territoire sud-aquitain. Autrement dit, l'ambition est de montrer et de démontrer qu'il est possible de construire du logement social en éco-habitat et à coûts maîtrisés. Il s'agit de structurer une filière, performante et compatible avec le modèle économique du

logement social, qui favorise le recours aux matériaux locaux biosourcés, réutilisés ou recyclés, comme la paille, le bois, la ouate de cellulose et le chanvre.

Requérant un réel engagement de la part du maître d'ouvrage et de l'ensemble des acteurs du projet, les logements sociaux éco-construits sont encore une pratique minoritaire. En outre, différentes études et observations montrent que les méthodes de construction avec ce type de matériaux, bien que matures d'un point de vue technologique, peuvent être largement améliorées, notamment via la mise en place d'une filière performante compatible avec le modèle économique du logement social. Partageant ces constats, les parties prenantes de FILOHA ont décidé d'unir leurs forces pour construire durable. Éco-construction, éco-rénovation, déconstruction et réemploi… Toute la chaîne de valeur des acteurs locaux se rassemble autour de projets éco-construits, avec un double objectif : des logements sociaux plus sains et moins énergivores.

UNE AMBITION ET TROIS GRANDS ENJEUX

L'ambition portée par FILOHA s'inscrit dans plusieurs enjeux d'actualité, associant questions environnementales, sociales et économiques. Les enjeux environnementaux, comme les économies d'énergie, la performance thermique et l'utilisation de matériaux biosourcés sont bien sûr au cœur de la démarche. Les enjeux sociaux sont également centraux : élargissement de l'accès à ce type d'habitat pour des ménages à revenus limités, démocratisation et meilleure appropriation dans la société, impulsion de nouvelles pratiques éco-responsables par un bailleur social local… Et d'autres.


©Habitat Sud Atlantic

Les enjeux économiques ne sont pas oubliés, avec un travail sur les coûts et les économies d'échelles possibles en fonction des matériaux et modes constructifs. En s'inspirant d'opérations existantes, le projet implique aussi de rechercher des expériences qui permettent de réduire les coûts de construction (préfabrication en atelier, etc.). La première phase de l'initiative FILOHA conduit ainsi les bailleurs sociaux à mener des opérations tests.

AMORCER LA STRUCTURATION DE LA FILIÈRE

L'une de ces opérations tests, le projet d'Ostavals, consiste à construire neuf logements en utilisant bois et paille. Il s'inscrit dans le cadre d'un programme plus large mené par la Communauté d'Agglomération Pays basque, la création d'un Centre d'évocation du paysage. L'ambition est de concevoir et de construire l'habitat de demain : des logements plus sains, écologiques et consommant peu d'énergie, le tout au service de l'habitant et de ses usages pluriels. Ce projet a été souhaité en réponse à un besoin spécifique identifié sur le territoire, la création de logements à destination de personnes présentant un handicap.

Côté matériaux, l'utilisation de la paille répond aux exigences de l'éco-construction, tant au niveau de l'économie de ressource et d'énergie que de son processus de production et de transformation, réalisé localement. Avec une livraison prévue fin 2025, le projet d'Ostavals illustre parfaitement la vision et le cap de FILOHA : favoriser la collaboration pour construire des logements sociaux en éco-habitat et amorcer concrètement la structuration de la filière. Dans la même dynamique, une autre opération test, à Ostabat-Asme, a été lancée en collaboration avec plusieurs acteurs du territoire. Et pour que ces projets coopératifs fassent sens, les fondateurs de FILOHA ont bien sûr à cœur d'accompagner les entreprises, les collectivités locales et les habitants à la transition vers ces nouveaux modes constructifs.

©XLHabitat

FILOHA

Thierry Montet

Directeur général de l'Office 64

Créé en 1951, l'Office 64 est le premier bailleur social du département des Pyrénées-Atlantiques. Il a pour missions de concevoir, produire, vendre et gérer des résidences afin de répondre aux besoins des populations locales et aux attentes des élus locaux. Nous avons à cœur de produire du logement pour tous, facteur essentiel de cohésion sociale et de bien-vivre ensemble. Ainsi, le logement social que nous développons est un lieu de construction et d'épanouissement, adapté à chaque étape de la vie : pour les jeunes, les familles, les seniors… L'amélioration de la qualité de vie dans nos résidences est un leitmotiv qui se traduit par un programme de maintenance ambitieux, avec 8,9 M€ d'investissement annuel pour l'entretien et la réhabilitation du patrimoine. Nous réalisons des opérations intégrant la problématique du développement durable et les économies d'énergie, et adaptons des logements au handicap et au vieillissement. Le logement des jeunes, indispensable au développement territorial, est également au centre de nos préoccupations. Enfin, nous gérons bien sûr ces logements dans une logique de service et de proximité.

DÉMARCHE RSE AMBITIEUSE

Parallèlement, nous avons relancé notre dynamique RSE en associant nos collaborateurs et parties prenantes autour d'une feuille de route et d'un plan d'action. Pour cette démarche structurante, nous partageons une même ambition – Aménager le territoire par le logement et grâce à notre action solidaire, innovante et durable –, en nous appuyant sur les valeurs de respect et de responsabilité, de solidarité et d'utilité sociale, d'équité et de cohérence, de confiance et d'ouverture. Développer une gouvernance responsable, favoriser l'expérience collaborateur, répondre aux besoins des territoires, renforcer notre engagement client et agir pour la transition écologique sont des axes qui guident notre action au quotidien.

FILIÈRE DU LOGEMENT SOCIAL ÉCO-CONSTRUIT

Notre engagement dans l'initiative FILOHA, formalisé en 2024, s'inscrit naturellement dans ce cadre. Au-delà des aspects réglementaires (loi Anti-gaspillage pour une économie circulaire, Plan national pour des achats durables, loi Climat et Résilience, etc.), être acteur du projet FILOHA nous permet de participer à l'émergence d'une filière du logement social éco-construit à prix maîtrisés, de partager les recherches et travaux en cours sur les différentes filières de la construction (bois/béton chanvre, bois/paille), d'anticiper les obligations à venir et de donner l'exemple en tant qu'acheteur public. Incontestablement, c'est aussi, pour nos équipes, une opportunité de travailler au sein d'un écosystème collaboratif, de découvrir les nouveaux procédés constructifs, de se former, de s'informer… Et, par conséquent, de s'intégrer pleinement dans notre démarche RSE.

©Office 64

FILOHA

Maryline Perronne

Directrice générale d'XLHabitat

Office public de l'habitat du département des Landes, XLHabitat est présent sur près de 140 communes et gère aujourd'hui plus de 12 000 logements sur des territoires aussi bien urbains que ruraux. Ainsi, au service des politiques locales, XLHabitat conçoit, construit, réhabilite et entretient l'habitat social landais en prenant soin de s'adapter à la diversité des besoins et des publics, mais aussi aux diverses problématiques et spécificités locales. Ainsi, le grand objectif d'XLHabitat est d'accroître l'offre de logements dans le département, dans un souci permanent de renforcer la mixité

sociale et générationnelle et l'équilibre rural et urbain. En tant que directrice générale, je mets en œuvre les décisions prises par le conseil d'administration et dirige l'ensemble de l'activité d'XLHabitat.

UN ACTEUR MAJEUR DE L'ÉCONOMIE LANDAISE

Pour augmenter l'offre de logements sur notre territoire, nous assurons plusieurs grandes missions : construire et aménager, entretenir et réhabiliter, gérer et accompagner. Avec 68 millions d'euros d'investissements en 2025, nous sommes un acteur majeur du développement économique et social du département. En effet, nous contribuons activement à soutenir l'activité des entreprises et l'emploi : pour les constructions neuves, 1 million d'euros d'investissement génère 7 emplois directs dans le bâtiment et 7 emplois indirects. Pour les rénovations et les réhabilitations, 1 million d'euros génère 13 emplois directs dans le bâtiment et 5 emplois indirects.

XLHabitat place la qualité de service et la proximité avec ses locataires au cœur de ses préoccupations. Deux agences, quatre antennes et un centre téléphonique de relations permettent de répondre quotidiennement aux attentes et aux besoins des locataires. Forts de 180 salariés, dont la moitié directement sur le terrain, nous sommes mobilisés pour développer l'offre de logement, améliorer les services rendus à nos locataires (environ 30 000) et la qualité de vie dans nos résidences.

©XLHabitat

FILOHA

Imed Robbana

Directeur général du Comité Ouvrier pour le Logement

Le Comité Ouvrier du Logement (COL) est une société coopérative d'intérêt collectif œuvrant dans le secteur du logement social. Spécialisée dans l'accession sociale à la propriété, tout en assurant un rôle de bailleur social, notre structure est basée à Anglet et réunit 75 collaborateurs. Nous sommes également présents sur tout le grand Sud-Ouest avec des agences à Pau, Bordeaux et Toulouse. Nous gérons un parc de 2 500 logements et notre objectif est de produire 500 logements par an, soit une centaine en locatif social et 400 en accession sociale à la propriété. Grâce à une stratégie de diversification engagée depuis plusieurs années, nous avons su maintenir notre activité.

BAIL RÉEL SOLIDAIRE

Nous sommes notamment précurseurs sur le bail réel solidaire (BRS), ce qui nous donne une avance technologique assez importante. Parallèlement, nous développons un autre modèle innovant d'accession sociale à la propriété : la Société civile immobilière d'accession progressive à la propriété (SCIAPP). Financé comme du logement locatif social, ce dispositif s'adresse aux personnes exclues du crédit bancaire, aux personnes âgées, aux jeunes ou à ceux ayant des revenus irréguliers. Ces personnes deviennent locataires HLM d'une SCI dans laquelle elles sont associées avec le COL. Elles s'acquittent d'un loyer HLM ainsi que d'une redevance de 25 %, qui comprend l'acquisition des parts sociales de la SCI, les provisions pour travaux, les charges de copropriétés, etc. Ce dispositif est intéressant pour les locataires. Il leur permet de mettre un peu d'argent de côté. Dès la dixième année, si leurs revenus s'améliorent et qu'il leur est possible de contracter un prêt bancaire, ils peuvent devenir propriétaires en rachetant la totalité des parts sociales. Sinon, ils peuvent devenir propriétaires à part entière du logement au bout de quarante ans.

HABITAT PARTICIPATIF

Le COL est également leader national dans la production de logements sociaux en habitat participatif. L'habitat participatif représente une nouvelle façon de bâtir des logements et des lieux de vie durables, en opposition aux modes de production standardisés actuels.

Le principe est de faire travailler ensemble les futurs habitants sur un projet. Cela permet de rassembler, de jouer collectif et de créer des lieux de vie dans les meilleures conditions de prix et de confort. Solidarité, innovation sociale, ancrage local… Autant de valeurs fortes que nous partageons avec les autres acteurs à l'origine de l'initiative de FILOHA.

©Habitat Sud Atlantic

FILOHA

Lausséni Sangaré

Directeur général d'Habitat Sud Atlantic

Habitat Sud Atlantic (HSA) est l'office public de la Communauté Pays basque. Bailleur social d'un parc locatif de 8 500 logements environ, nous proposons également des produits en accession sociale, plus spécifiquement en bail réel solidaire, et nous menons des opérations d'aménagement public. Nous intervenons au Pays basque et dans le sud des Landes (Seignanx et Maremne Adour Côte-Sud). Nous essayons d'apporter des réponses pertinentes à la question du logement dans notre bassin de vie, en nous appuyant sur une écoute attentive des besoins, avec un dialogue à toutes les étapes d'un projet. Nous adaptons ainsi notre offre en développant des programmes diversifiés (petits collectifs, pavillons, résidences seniors, foyers, logements intermédiaires).

Nous sommes ouverts à toute solution novatrice dans les montages de projets, dans leur conception et dans leur mise en œuvre. Cela fait d'ailleurs partie de notre politique de RSE. Construite autour des sept piliers de la norme ISO 26000, celle-ci nous permet d'une part d'affirmer notre responsabilité en tant qu'acteur d'intérêt général, qui est au cœur de notre ADN, et d'autre part d'anticiper la montée en puissance de l'enjeu de responsabilité des entreprises au regard des problématiques environnementales.

ACCÉLÉRER LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

Nous sommes soucieux de répondre activement aux enjeux sociaux et au défi environnemental. Notre politique RSE, au travers d'un plan triennal structuré autour de cinq axes, apporte des réponses concrètes et accompagne la montée en compétences de l'ensemble des parties prenantes. À titre d'exemple, la prise en compte des enjeux environnementaux, notamment dans le cadre de nos marchés de construction neuve et de réhabilitation, nous permet d'embarquer et de sensibiliser l'ensemble des entreprises de la chaîne de valeur pour accélérer la transition environnementale.

©Habitat Sud Atlantic

C'est dans ce cadre que la démarche FILOHA prend tout son sens pour notre organisme, puisqu'elle s'inscrit parfaitement dans notre démarche RSE. FILOHA est le nom de l'ambitieux projet partenarial lancé en 2021 sur le territoire sud-aquitain. Piloté par la coopérative d'activité et d'emploi Habitat Eco-Action à Tarnos, spécialisée dans les métiers du bâtiment, de l'éco-construction et de l'éco-rénovation, FILOHA a associé dès les premières réflexions des bailleurs historiques intervenant sur le territoire (HSA, XLHabitat, COL et plus récemment l'Office 64 de l'Habitat), le Comité du Bassin d'Emploi du Seignanx, la Région Nouvelle-Aquitaine, le cluster Odéys, le centre de ressources technologiques Nobatek, les collectivités locales. L'objectif est de proposer un habitat social plus sain, plus écologique, privilégiant des matériaux locaux biosourcés, recyclés ou réutilisés : bois, paille, béton de chanvre, etc.

PREMIÈRE OPÉRATION TEST

En cohérence avec sa démarche RSE, HSA a manifesté son souhait d'être un acteur local et éco-responsable en lançant la première opération test de ce collectif d'acteurs sur la commune d'Ostabat, à travers l'opération test dénommée Ostavals de 9 logements, dont une partie en habitat inclusif dédiée au public en situation de handicap. Ce projet valorise ainsi des matériaux biosourcés (bois, paille, terre) issus de filières locales d'approvisionnement. Cette phase d'expérimentation, par sa vocation de mise à l'essai de matériaux, de test, de pratique et de mise en œuvre, est

indispensable pour tendre vers des process généralisés et éprouvés qui permettront une structuration des acteurs locaux.

Le projet Ostavals n'a pas seulement pour objectif de démontrer l'efficacité de ces éco-matériaux. Par exemple, il doit aussi convaincre les maîtres d'œuvre, les entreprises et l'ensemble des acteurs locaux de la construction qu'il est possible, par l'exemple, de réaliser sur le territoire sud-aquitain des logements hautement performants sur le plan énergétique et environnemental. Si l'objectif premier est de proposer un habitat social plus sain, plus écologique, privilégiant des matériaux locaux biosourcés, recyclés ou réutilisés (bois, paille, béton de chanvre etc.), l'enjeu est de structurer une filière d'acteurs en capacité de produire, dans le temps et qualitativement, cet habitat. L'ambition est donc à la fois technique et économique. Ainsi, s'il démontre comment construire autrement pour proposer un habitat plus sain et écologique aux usagers, Ostavals permet également d'amorcer la création d'une filière locale de l'éco-habitat, avec la mutation des acteurs de la construction et la création d'emplois spécialisés dans ces transitions, tout en respectant le cahier des charges financier du logement social.

©Habitat Sud Atlantic

#4 Oriane Le Roy Liberge

Directrice régionale de Sully Immobilier

Oriane Le Roy Liberge est une professionnelle du secteur de la promotion immobilière engagée et dynamique. Diplômée de l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Versailles, elle a commencé sa carrière dans des agences parisiennes avant de partir avec la Fondation Architectes de l'urgence, dès 2007, afin d'aider à reconstruire des zones touchées par des catastrophes naturelles en Indonésie, au Sri Lanka et en Haïti. De retour en France, elle travaille de nouveau pour des agences de la capitale avant de rejoindre Sully Immobilier, une entreprise fondée par son père en 1996. Elle a gravi les échelons de la structure, passant de stagiaire à directrice régionale. Aujourd'hui, elle est également la présidente de la Fédération des promoteurs immobiliers Centre-Val de Loire, où elle s'efforce d'améliorer l'image de la profession et de promouvoir des pratiques durables.

SULLY IMMOBILIER

Fondé en 1996, Sully Immobilier est un acteur majeur de la promotion immobilière en France. Avec plus de 30 ans d'expérience, l'entreprise s'engage à construire des espaces de vie qui répondent aux besoins modernes tout en respectant l'environnement. Sully Immobilier se distingue par son approche intégrée de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction, favorisant des logements durables et performants. L'entreprise s'illustre également par son engagement sur la mixité sociale, en collaborant étroitement avec des bailleurs sociaux pour créer des communautés intergénérationnelles et inclusives. Sully Immobilier a fondé le groupe immobilier Les Provinces, qui réalise près de 2 000 appartements par an, et a signé des initiatives telles que la charte « 1 immeuble, 1 œuvre » pour intégrer l'art dans ses résidences. L'entreprise est également proactive dans le développement durable, collaborant avec GRDF pour utiliser du gaz vert et participant à des projets de dépollution en partenariat avec l'ADEME. En outre, Sully Immobilier s'engage à planter un arbre pour chaque mètre carré construit, contribuant ainsi à la reforestation et à la lutte contre le changement climatique.

©Sully Immobilier

#4

Sully Immobilier est une société familiale, fondée par mon père il y a 30 ans. Aujourd'hui, mes deux frères et moi en assurons la direction. Notre siège social est à Orléans et nous sommes également ancrés à Paris, Bordeaux, Nice, Lyon et Grenoble. Architecte de formation, j'ai exercé ce métier avant de m'orienter vers la maîtrise d'ouvrage. J'ai rejoint Sully Immobilier il y a 15 ans.

Je suis particulièrement impliquée sur les sujets de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de l'innovation. Ces deux leviers ont permis à notre entreprise de remporter 36 trophées régionaux et nationaux, les Pyramides de la promotion, qui sont une véritable référence dans notre métier. Une dizaine de ces distinctions concerne le développement durable, ce qui démontre l'engagement de Sully Immobilier pour l'excellence et l'environnement.

Être force d'innovation, c'est anticiper et penser chaque projet dans son écosystème urbain. C'est pouvoir apporter des solutions nouvelles, fiables et pérennes, sentir le potentiel des technologies. Nous sommes ainsi engagés dans le bas carbone, la gestion de l'eau et l'économie circulaire. Sur la RSE, notre objectif est de montrer que l'on peut construire autrement pour faire aussi bien, voire mieux.

ÊTRE FORCE D'INNOVATION, C'EST ANTICIPER ET PENSER CHAQUE PROJET DANS SON ÉCOSYSTÈME URBAIN.

©Sully Immobilier

L'ENGAGEMENT TERRITORIAL COMME ADN

Sully Immobilier est très ancré et présent dans l'écosystème local. Notre ligne directrice est : « On dit ce que l'on fait, on fait ce que l'on dit ». Spécialisés dans le logement, nous développons également des résidences gérées, des hôtels, des bureaux, des équipements publics, des tiers lieux… Pour faire bouger les lignes, mes frères et moi faisons partie de plusieurs commissions nationales au sein de la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI), que je préside depuis septembre 2024. L'engagement territorial fait partie de notre ADN. Nous sommes convaincus que les défis majeurs pour la profession sont de réinventer la déconstruction en s'appuyant sur l'économie circulaire, de présenter de nouvelles tendances, de construire en bas carbone, de faire du logement abordable tout en proposant des structures de qualité. Mais aussi de revaloriser l'image et le métier de promoteur immobilier en mettant en avant la notion de faire-ensemble.

Aujourd'hui, 25 % de notre production concerne le logement social. Nous entretenons une solide relation avec les bailleurs sociaux locaux que nous connaissons tous très bien. Nous travaillons ensemble en toute confiance. Les collectivités nous sollicitent également pour des projets complexes. Comme nous sommes assez pionniers, elles viennent nous chercher pour donner le ton à une zone d'aménagement concerté (ZAC) et co-construire les premiers immeubles.

#4

L'EAU, NOTRE PROCHAIN GRAND COMBAT

Pour chaque construction, nous nous engageons dans des choix raisonnés et durables. Au sein de la FPI, une nouvelle commission est en train d'être créée sur la problématique de l'eau. La région Centre-Val de Loire n'est pas vraiment concernée par la sécheresse mais elle rencontre des problèmes de sols argileux qui se rétractent. Il faut donc composer avec cette donne pour préserver les ressources naturelles. Des initiatives sont menées. Par exemple, sur une de ses résidences, Sully Immobilier a choisi d'installer une cuve de rétention d'eau d'une capacité de 3 000 litres afin d'arroser les jardins et parties communes, et de réduire ainsi la consommation d'eau potable. Je constate toutefois que les habitants ont encore du mal à l'exploiter correctement. En parallèle, il est nécessaire de faire de la pédagogie.

De plus, dans les écoles, les gymnases ou les salles des fêtes, on pourrait imaginer récupérer les eaux de pluie et les eaux grises, et les remettre dans le circuit pour alimenter les chasses d'eau. Mais, contrairement aux problématiques liées

à la chaleur ou aux nuisances sonores, force est de constater que les élus n'ont pas encore saisi les enjeux liés à l'eau… Aujourd'hui, nous sommes en retard de 20 ans sur ce sujet.

En France, nous construisons mieux que tous les autres pays. Nous sommes les champions du monde en termes de performance environnementale. Tout le monde a intégré la notion de décarbonation : qualité de l'air, coût des matériaux, matériaux biosourcés… Pour autant, il n'existe aucune aide sur l'eau.

C'est, pour moi, le prochain combat. Avant d'être coercitifs avec les gens, nous devons aider à changer les pratiques. Il faut absolument prendre ce virage, il n'y a pas d'autre choix. Je souhaite vivement qu'il soit pris dans toutes les étapes de la chaîne, tant par les politiques que par les professionnels. J'aimerais aussi me rapprocher d'hydrologues ou de spécialistes pour travailler sur le parcours d'une goutte d'eau sur une journée de chantier, et pour chaque corps de métier. Comment un artisan boit, nettoie ses outils, utilise son eau ? Qui se doute, par exemple, qu'un plaquiste a besoin de beaucoup plus d'eau qu'un peintre qui, lui, réutilise son eau ?

CHIFFRES CLÉS

40
salariés

5
régions

80 M€
de chiffre d'affaires

36
trophées régionaux et nationaux

50/50
parité hommes-femmes

©Carré d'or

#4

CHANGER LES MENTALITÉS POUR ALLER VERS LE RÉEMPLOI

Je suis également secrétaire adjointe de l'Institut des territoires circulaires (ITC). Cette plateforme collaborative vise à accélérer l'économie circulaire en région Centre-Val de Loire. En réunissant élus, chercheurs, entreprises et acteurs associatifs, l'ITC œuvre à décloisonner les secteurs pour faciliter une transition écologique efficiente. À travers la mise en réseau, l'accompagnement de projets innovants et le partage de bonnes pratiques, l'Institut s'engage à transformer les défis environnementaux en opportunités territoriales durables. Il y a plusieurs groupes de travail qui réfléchissent à des thématiques telles que le bâtiment, le réemploi, l'énergie… L'ITC regroupe des gens qui ont envie de faire, de se parler, d'avoir des retours d'expérience sur des solutions de l'économie circulaire sur le territoire.

Mais les freins culturels sont encore puissants. Lorsque les gens achètent du neuf, ils entendent acheter du neuf. Ils ont du mal avec le réemploi de matériaux. Il leur semble par exemple impensable d'avoir un logement avec un WC « d'occasion ». Pourtant, quand ils achètent une maison ou un appartement, qui change les sanitaires ? Psychologiquement, il y a un cap à passer. Pour nous professionnels, la difficulté est que le réemploi coûte plus cher que le neuf car il suppose de déposer, stocker, nettoyer et acheminer les matériaux. Il faut trouver un modèle économique viable pour massifier le réemploi.

Les mentalités changent dans d'autres secteurs : les gens achètent des voitures, meubles, livres, vêtements ou smartphones d'occasion. Alors, à quand la fenêtre ou le WC d'occasion ? Il est indispensable de faire évoluer les perceptions. C'est un enjeu culturel autant qu'environnemental. ■

IL FAUT TROUVER UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VIABLE POUR MASSIFIER LE RÉEMPLOI.

©Sully Immobilier

#5 Erwan Robert

Directeur général de Morbihan Habitat

Erwan Robert est directeur général de Morbihan Habitat, l'office public de l'habitat du département du Morbihan. Avant de rejoindre le secteur du logement social, Erwan Robert a occupé le poste de directeur général délégué chargé du développement des territoires et de l'économie au Département du Morbihan. En mars 2013, il est devenu directeur général de Bretagne Sud Habitat, un office public de l'habitat basé à Vannes (Morbihan). En janvier 2023, une fusion entre Bretagne Sud Habitat, Lorient Habitat et Vannes Golfe Habitat a donné naissance à Morbihan Habitat. Erwan Robert a été nommé directeur général de cette nouvelle entité.

MORBIHAN HABITAT

Au quotidien, au plus proche du terrain et en respectant les spécificités de chaque territoire, Morbihan Habitat apporte des réponses opérationnelles en matière de : construction de logements sociaux, gestion locative, services de proximité, accompagnement social, entretien et réhabilitation, accession à la propriété, habitat spécifique, aménagement urbain, construction d'équipements publics.

Aux côtés des collectivités et avec son réseau de partenaires, Morbihan Habitat construit un territoire responsable et engagé, inclusif et innovant.

©Morbihan Habitat

Le Morbihan est un département attractif. Nous savons qu'il accueillera plus de 40 000 habitants supplémentaires d'ici 2040. Cette dynamique démographique est une chance mais elle s'accompagne de difficultés majeures. Les prix de l'immobilier explosent, la concurrence avec les meublés de tourisme s'accroît et la mobilité résidentielle se bloque. Les familles ont de plus en plus de mal à se loger, les jeunes retardent leur autonomie et les entreprises rencontrent des difficultés à recruter faute de solutions de logement pour leurs salariés. Dans ce contexte tendu, le logement social apparaît comme un recours essentiel pour des milliers de ménages.

UNE NOUVELLE ÉTAPE POUR LE LOGEMENT SOCIAL DANS LE MORBIHAN

Pour répondre à la crise du logement, l'État, le Département et les principales agglomérations ont souhaité renforcer l'action publique en matière d'habitat. Cette commande politique s'est traduite par la fusion de Vannes Golfe Habitat, Lorient Habitat et Bretagne Sud Habitat en 2023. Ensemble, nous formons désormais Morbihan Habitat, premier bailleur social de Bretagne.

Nous gérons 32 000 logements et accompagnons 60 000 habitants. Nous disposons d'un patrimoine important, avec plus de 2 millions de m² bâtis et 2,6 millions de m² de terrains.

Ce rapprochement nous permet de mutualiser nos moyens, de simplifier notre organisation et de mieux accompagner les collectivités dans leurs projets. Il nous donne une assise plus solide pour engager un programme d'investissement de plus de 2 milliards d'euros sur dix ans, consacré à la production, à la rénovation, au renouvellement urbain et au développement des services aux locataires.

DIVERSIFIER POUR RÉPONDRE À TOUS LES BESOINS

Chaque jour, nous logeons près de 7 % de la population du département. Nous gérons des logements familiaux traditionnels mais aussi 81 établissements spécialisés représentant 3 000 places. Ces structures couvrent des besoins variés comme les résidences autonomie, les Ehpad, les foyers de jeunes travailleurs, les résidences sociales, les logements pour étudiants ou les structures adaptées aux personnes en situation de handicap. Dans ce domaine, nous travaillons en lien étroit avec l'ESH Les Ajoncs, dont nous sommes co-actionnaires aux côtés d'Aiguillon Construction et de Procivis Bretagne. Cette alliance renforce notre expertise et notre capacité d'action auprès des publics les plus fragiles. Nous assurons également la gestion de 24 casernes de gendarmerie pour le compte du Département.

Dans la même logique partenariale, nous avons créé Morbihan Accession, une coopérative qui rend possible l'accession à la propriété à prix maîtrisé grâce au Bail Réel Solidaire. En lien avec les organismes de foncier solidaire de Vannes et de Lorient, nous garantissons une accession durable et abordable. Ce dispositif s'appuie sur un partenariat étroit avec Keredes coopérative

LE CHANGEMENT DE MODÈLE REPOSE SUR LA VALORISATION DU FONCIER À TRAVERS DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ ET SUR LES TITRES PARTICIPATIFS.

©Morbihan Habitat

#5

ET SI VOUS REGARDIEZ LE LOGEMENT SOCIAL AUTREMENT ? VOUS Y VERRIEZ UN FONDS SOUVERAIN TERRITORIAL ET UNE RÉSERVE FONCIÈRE STRATÉGIQUE, UN CAPITAL COLLECTIF AU SERVICE DE SON TERRITOIRE.

©Morbihan Habitat

CHIFFRES CLÉS

32 000
logements gérés

60 000
locataires accompagnés

530
collaborateurs mobilisés

2,6 MILLIONS
de m² de terrain

1,5 Md€
d'actifs

300 M€
de budget annuel

HLM, dont l'expérience et le savoir-faire renforcent notre action sur le terrain.

Cette diversification s'appuie sur une dynamique partenariale avec des acteurs issus de toutes les familles du logement. Elle nous permet d'élargir notre champ d'action pour répondre aux besoins du territoire dans toute leur diversité.

UNE PROGRAMMATION AMBITIEUSE QUI APPELLE UN NOUVEAU MODÈLE

La crise du logement impose une mobilisation collective. L'État, le Département du Morbihan et les collectivités locales ont exprimé une volonté forte de renforcer la production et la rénovation de logements. Morbihan Habitat est leur bras armé pour transformer cette ambition politique en actions concrètes.

Cette responsabilité se traduit par une programmation exigeante. Chaque année, il s'agit de construire entre 650 et 750 logements sociaux, de déconstruire 200 logements devenus obsolètes, de réhabiliter 500 à 600 logements et de développer 150 logements en accession sociale à la propriété. Répondre à une telle commande publique suppose de mobiliser des moyens financiers considérables, près de 200 millions d'euros chaque année, soit plus de 2 milliards d'euros sur dix ans.

Ces volumes inédits montrent l'ampleur de la tâche et révèlent en même temps les limites du modèle historique du logement social. Pendant des décennies, ce modèle s'est appuyé sur un équilibre entre les loyers des locataires, les prêts bonifiés de la Caisse des dépôts et les subventions publiques. Il a permis de construire massivement et de loger des générations entières. Mais il n'est plus suffisant pour répondre à l'ampleur des besoins actuels. Les coûts de construction augmentent, les exigences de performance énergétique se renforcent et les financements publics se raréfient. Le décalage entre l'ambition portée par les collectivités du Morbihan et les ressources disponibles nous conduit à porter une transformation stratégique de notre modèle afin de soutenir cet effort dans la durée.

UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique du logement social a été conçu pour construire, non pour déconstruire. Or, une part importante du patrimoine édifié dans les années 1960 et 1970 arrive aujourd'hui en fin de cycle de vie. Mal isolés, énergivores et peu adaptés aux besoins actuels, ces bâtiments nécessitent des opérations lourdes de déconstruction qui n'étaient pas prévues dans le schéma d'origine.

Face à cette impasse, nous avons choisi d'évoluer en profondeur. Avec l'appui des collectivités, nous considérons désormais le foncier comme un véritable actif économique. La cession maîtrisée du foncier libéré après déconstruction à des promoteurs privés génère les ressources

nécessaires pour financer les démolitions, lancer de nouveaux projets mixtes et maintenir une ambition forte en matière de construction et de rénovation.

Dans une logique de compensation et grâce à la loi SRU (Solidarité et Renouvellement urbains), les promoteurs privés sont tenus d'intégrer une proportion de logements sociaux dans leurs programmes immobiliers, généralement entre 20 et 25 %. Morbihan Habitat acquiert ainsi cette part en VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) ou en foncier, ce qui lui permet de développer son parc social. Cette dynamique réglementaire constitue un levier stratégique pour l'Office, qui récupère plus de logements et de foncier via la SRU qu'il n'en cède aux promoteurs dans ses opérations de renouvellement urbain. Il assure ainsi un équilibre favorable entre acquisitions et ventes, consolidant son rôle de bailleur public moteur sur le territoire.

Notre stratégie s'appuie également sur les titres participatifs. Ils offrent aux collectivités la possibilité de placer une partie de leur trésorerie dans l'Office, en bénéficiant d'une rémunération sécurisée. L'argent investi continue donc à produire de la valeur pour elles tout en étant directement mobilisé pour financer nos opérations. Ce mécanisme renforce notre capacité d'investissement et inscrit durablement les collectivités dans une stratégie partagée de transformation durable du territoire.

Et si vous regardiez l'habitat social avec un œil différent ? Vous y verriez une réserve foncière, un capital collectif au service du territoire. Le patrimoine de Morbihan Habitat représente près de 1,5 milliard d'euros en valeur comptable et avoisine 4 milliards d'euros en valeur de marché. Avec 2,6 millions de m² de terrains et 2 millions de m² bâtis, nous le faisons travailler comme un actif stratégique pour financer la rénovation, construire et transformer durablement nos villes et nos quartiers.

À ce titre, Morbihan Habitat se positionne comme la première caisse d'épargne foncière et un fonds souverain territorial, mobilisant ses ressources pour offrir des logements accessibles à toutes les étapes de la vie, et accompagner les transformations du territoire avec les habitants et les collectivités.

UNE AMBITION TOURNÉE VERS L'AVENIR

Accepter de céder une partie de notre foncier est devenu une condition indispensable pour financer la requalification des quartiers anciens, produire des logements performants et reconquérir les centralités urbaines. Sans cette capacité, il n'y a pas de sortie durable de la crise du logement.

Assumée pleinement, cette stratégie produit des effets immédiats. Elle génère des ressources pour réinvestir, relance une dynamique économique au bénéfice des entreprises locales et des collectivités et, surtout, sécurise des financements complémentaires pour les opérations sociales que nous portons.

Un tel modèle ne peut fonctionner sans un consensus politique clair. À Morbihan Habitat, cette orientation est partagée par des élus de toutes sensibilités, dans une gouvernance fondée sur la confiance, la transparence et la responsabilité. Ce soutien est déterminant. Il nous permet d'assumer notre rôle de bailleur social, mais aussi d'investisseur public de long terme, et de levier de transformation urbaine et écologique pour le territoire.

En somme, nous redonnons de la valeur à notre patrimoine, non pour nous en dessaisir, mais pour mieux le mettre au service de l'intérêt général. C'est sous ce nouveau prisme que doit se construire un modèle adapté aux défis de 2025 à 2050, fondé sur une approche partenariale, éthique et ambitieuse, à la hauteur des transitions sociales, écologiques et économiques que nous devons collectivement engager. À l'image d'Arkéa, Morbihan Habitat mobilise la force et le dynamisme de son territoire pour produire plus et mieux, au service des habitants et de l'avenir du Morbihan. ■

AVEC L'APPUI DES COLLECTIVITÉS, NOUS CONSIDÉRONS DÉSORMAIS LE FONCIER COMME UN VÉRITABLE ACTIF ÉCONOMIQUE.

#6 Sébastien Matty

Président de GA Smart Building

©Emmanuel Grimault

Sébastien Matty est un entrepreneur influent dans le secteur de l'immobilier et de la construction, président de GA Smart Building depuis 2014. Diplômé de l'École Centrale de Paris, il a commencé sa carrière chez Bouygues, où il a dirigé des projets emblématiques. Fin 2013, il a été sollicité pour prendre la direction d'une entreprise au positionnement atypique dans l'immobilier et la construction. Il succède ainsi en 2014 à Robert Dagrassa en tant que président de GA. Sous sa direction, GA Smart Building s'est distingué par des réalisations innovantes comme Agua à Toulouse, le 1er immeuble tertiaire à énergie positive de France, le campus Thales Bordeaux, primé pour son utilisation du BIM, ou encore le 1er grEEn-campus de Stellantis à Poissy. Engagé en faveur de l'environnement et reconnu pour son impact positif, il a reçu plusieurs distinctions, dont le prix de l'Entrepreneur de l'année pour le Grand Sud délivré par EY ou le prix de l'Entrepreneur à impact remis par La Dépêche. Il a par ailleurs orchestré un management buy out (MBO) permettant aux salariés du Groupe de devenir actionnaires majoritaires depuis 2017.

GA SMART BUILDING

Au cœur du quartier de Toulouse Aerospace, un nouveau pôle culturel et économique de la métropole occitane, se dresse Niwa, le nouveau siège social du Groupe, un bâtiment de 6 000 m² qui illustre parfaitement son savoir-faire en matière de construction hors-site. En tant que promoteur constructeur bas carbone et pionnier de la construction et de la rénovation hors-site en France, GA Smart Building est convaincu que cette approche constructive représente l'avenir de l'immobilier et de la construction, un secteur qui n'a pas encore opéré sa révolution industrielle et qui doit relever de nombreux défis. L'industrialisation de la construction garantit une parfaite qualité d'exécution. Chaque composant du bâtiment est modélisé en 3D à l'aide de la technologie BIM, créant un jumeau numérique du projet. Les éléments de structure, façades, équipements de confort et modules sanitaires sont ensuite fabriqués dans les usines françaises du Groupe, avant d'être acheminés sur site.

©Epaillard Machado

Aller vers le bas carbone est aujourd'hui une priorité. Promoteur et constructeur bas carbone, pionnier de la construction et de la rénovation hors-site en France, le Groupe GA Smart Building, que je préside, est convaincu que cette approche représente l'avenir de l'immobilier et de la construction. En effet, à l'heure où la décarbonation doit irriguer nos projets, le hors-site présente de nombreux atouts.

MODIFIER NOS FAÇONS DE FAIRE

Concrètement, construire en hors-site consiste à fabriquer les immeubles en usine plutôt que directement sur site. Cela impose une conception très détaillée qui mobilise différents moyens, notamment numériques. Le BIM (Building Information Modeling) transforme nos façons de faire et ce mouvement est en pleine accélération. Cela passe par trois grandes étapes.

Première étape : la conception, séquence décisive car c'est elle qui va nous permettre d'être compétitifs. Deuxième étape : la fabrication d'un maximum d'éléments en usine en nous appuyant sur un réseau de fabricants industriels qui ont leurs savoir-faire, leurs solutions. Troisième étape, le transport sur le chantier et l'assemblage, avec des exigences de précision et de rapidité.

Dans la mesure où une partie du travail a été réalisée en usine, la réduction de délai sur le chantier est de l'ordre de 30 à 50 % par rapport à une opération traditionnelle. La technologie modulaire nous permet d'aller beaucoup plus vite.

RENDRE L'ACTE DE CONSTRUIRE PLUS ACCEPTABLE

Le hors-site permet par ailleurs de réduire l'impact sur les riverains : moins de transport, de nuisances, de bruit, de poussière… Ce sont des facteurs qui sont mis en avant dès la concertation préalable à tout projet de construction. Notre

approche est bien perçue par les élus ou les collectivités, qui capitalisent sur cette façon de faire qui rend l'acte de construire plus acceptable. Cela permet d'avoir également un levier de performance sur le carbone et sur les déchets, avec une production bien maîtrisée en usine et une réduction de la quantité de matière utilisée. C'est aussi l'occasion d'innover en optant notamment pour la dynamique du réemploi. Dans l'économie circulaire, on démonte des éléments et on a besoin d'un point de passage pour stocker. Une usine est propice à ça.

Le hors-site constitue notre marque de fabrique, s'inscrit dans notre ADN. Et, depuis des années, GA Smart Building a opté pour un modèle intégré. Par conséquent, nous disposons de notre propre patrimoine industriel, enrichi avec le temps. Nos équipes d'ingénierie s'appuient sur nos solutions propres ou, dans d'autres cas, sur des fournisseurs. Cela nous permet d'inciter les entreprises avec lesquelles nous travaillons à adopter progressivement le hors-site.

À L'HEURE OÙ LA DÉCARBONATION DOIT IRRIGUER NOS PROJETS, LE HORS-SITE PRÉSENTE DE NOMBREUX ATOUTS.

CHIFFRES CLÉS

800
collaborateurs

275 M€
de chiffre d'affaires 2024

23 M€
pour la filiale Ossabois, spécialiste de la construction hors-site en bois

3 M€
déployés chaque année en Recherche & Développement

©Valode et Pistre

INVESTIR DANS LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT

La recherche et le développement (R&D) font l'objet d'un budget important au sein de notre entreprise. Dans une logique d'industrie, la technologie est centrale. Il est donc indispensable de favoriser l'innovation et d'investir. C'est le choix que nous faisons, alors même que notre secteur n'est pas du tout exemplaire en matière d'innovation. En effet, si on regarde les 31 grands secteurs, le bâtiment est le dernier à investir dans l'innovation et la R&D, avec moins de 0,5 % de son chiffre d'affaires annuel. À titre de comparaison, le secteur pharmaceutique y consacre 14 % de son chiffre d'affaires annuel et celui de l'automobile, 11 %.

C'est un enjeu majeur pour faire face à la crise que traverse la profession. C'est pourquoi nous nous astreignons à investir, en étant accompagnés dans le cadre des plans France 2030 ou du programme d'investissement d'avenir (PIA) de l'ADEME. Nous mobilisons chaque année près de 3 millions d'euros pour développer de nouveaux produits et de nouvelles technologies. C'est bel et bien l'un des leviers de notre stratégie.

LE BIM* TRANSFORME NOS FAÇONS DE FAIRE ET CE MOUVEMENT EST EN PLEINE ACCÉLÉRATION.

* BUILDING INFORMATION MODELING

CONTRIBUER À LA RÉINDUSTRIALISATION

Avec le hors-site, on privilégie l'industrialisation à la préfabrication. La préfabrication, c'est créer un produit unique. À l'inverse, avec l'industrialisation, on se place dans une logique de série. Si on parvient à créer de la série dans une opération, soit parce que l'on va répéter des objets d'un projet sur l'autre, soit parce que le projet est de grande taille et qu'il y aura de la répétition à l'intérieur-même du projet, on devient alors extrêmement compétitif.

En écho avec ce sujet de l'industrialisation, nous pouvons évoquer l'opération réalisée pour le groupe Idemia à Vitré, à côté de Rennes (35), d'autant plus que nous avons été accompagnés par Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels pour le financement. Il s'agit en effet d'une belle opération industrielle puisqu'elle a permis le retour d'un nombre important d'emplois dans une ville moyenne bretonne. Champion mondial de la fabrication des cartes à puces, le groupe Idemia était présent à Vitré depuis plus de 30 ans et avait besoin d'un nouveau site pour, notamment, étendre ses capacités de production. Ils ont lancé une consultation auprès de promoteurs et de constructeurs, à laquelle nous avons répondu en proposant de construire de manière vertueuse, et rapidement. L'ensemble comporte 5 000 m² de locaux industriels et 2 500 m² de bureaux, et près de 500 personnes travaillent sur le site. Nous avons livré en 14 mois, clés en main, ce qui

a été particulièrement apprécié. Et c'est une opération emblématique en termes d'implantation et de réimplantation de locaux industriels.

DIFFÉRENTES TYPOLOGIES D'OPÉRATIONS

Basés à Toulouse, nous menons bien sûr des projets innovants dans les environs, avec différentes typologies d'opérations. Comme dans de nombreuses métropoles, le marché de Toulouse s'organise aussi en périphérie, où il y a davantage d'espaces. En tant qu'acteur de bureaux, nous sommes présents sur le développement de locaux en périphérie, notamment dans le cadre de campus. Nous implantons par exemple Enedis sur le campus de la commune de Balma. Nous avons également une très belle opération en développement sur le quartier de Toulouse Aerospace, où nous avons décidé d'implanter notre siège social et d'en faire le premier acte d'un développement d'un campus tertiaire d'environ 30 000 m². C'est notre périmètre, notre territoire, notre champ de développement, et autant d'occasions de proposer des immeubles premiums. Nous menons aussi des projets dans le centre urbain, notamment de rénovation. Là aussi, le hors-site est tout à fait pertinent. Le cœur de la ville est l'endroit où nous avons vraiment besoin de transformer la manière de construire. Il faut des projets qui avancent rapidement, sans trop de nuisances, en préservant le voisinage. La plupart du temps, nous optons pour un mix de traditionnel et de hors-site, et cela fonctionne bien.

UNE FILIÈRE QUI DOIT SE TRANSFORMER

Quand on regarde le contexte, les défis à relever sont nombreux. Cela dit, je porte un regard optimiste sur l'avenir en voyant dans la crise une occasion de rebondir. Je pense que nous sommes dans un secteur où il y a beaucoup de choses à faire, de pratiques à transformer, de nouveautés à mettre en place. Il y a une crise, mais ce n'est pas une surprise : notre filière compte trop de dysfonctionnements. Elle a globalement besoin de se transformer.

Les turbulences que traverse le secteur nous donnent donc l'occasion de réagir. Il ne faut pas tout attendre des politiques ! Ce ne sont pas les politiques qui, par la logique des subventions, vont nous apporter des réponses durables. C'est à nous, professionnels du secteur, de nous prendre en main. C'est à chaque structure de trouver son chemin, dans une période où la diversification a toute sa place. Les entreprises doivent aller de l'avant et trouver des solutions. C'est notre rôle. ■

JE PORTE UN REGARD OPTIMISTE SUR L'AVENIR EN VOYANT DANS LA CRISE UNE OCCASION DE REBONDIR.

©Lambert Lenack

Aurélien Deleu

Directeur des Marchés Institutionnels et Immobilier Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels

Depuis mars 2025, vous êtes directeur des Marchés Institutionnels et Immobilier. En quoi le rapprochement de ces deux secteurs sous une même direction est-il une continuité logique dans l'histoire d'Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels ?

Avant toute chose, il est important de préciser qu'il s'agit d'un rapprochement, et non d'une fusion. Les équipes conservent leur identité, poursuivent le développement de leurs expertises et continuent d'accompagner leurs clients respectifs. Cependant, ce rapprochement vise à renforcer les liens entre deux univers très complémentaires, pour favoriser les synergies et multiplier les passerelles. Ce n'est pas une révolution, mais bien une accélération d'une dynamique déjà en cours.

Il y a une vingtaine d'années, la fabrique de la ville fonctionnait de manière plus silotée : les promoteurs d'un côté, les opérateurs publics de l'autre. Aujourd'hui, nous parlons d'opérations mixtes, de projets de quartier, dans lesquels tous les acteurs (aménageurs, promoteurs, bailleurs sociaux, investisseurs, élus) collaborent étroitement. Chez Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels, cette approche transversale fait partie de notre ADN depuis l'origine : être présents à toutes les étapes de la chaîne immobilière, en connaissance fine des territoires et de ceux qui les animent. Rapprocher ces deux marchés sous une direction commune s'inscrit donc naturellement dans cette logique, et vient renforcer notre capacité à accompagner des projets à forte valeur ajoutée pour les territoires.

Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels a donc toujours été pionnière dans son positionnement, sa vision ?

Effectivement. Aucune autre banque n'est structurée de cette manière. Nos deux équipes – Immobilier et Institutionnels – ont vu le jour en 2009, en partant d'une feuille blanche. Dès le départ, nous avons

privilégié une approche collaborative, avec une volonté affirmée de travailler en synergie. Oui, on peut dire que nous avons été pionniers dans notre positionnement. Dès 2010, notre premier speed-dating de l'immobilier posait une question audacieuse : "Bailleurs sociaux et promoteurs immobiliers, mariage d'amour ou de raison ?". C'était à une époque où la VEFA sociale faisait tout juste son apparition. Ce thème visait à rapprocher des acteurs qui travaillaient jusque-là de manière cloisonnée. Ce type d'initiative a permis de favoriser le dialogue, d'accélérer des coopérations et, in fine, de produire plus de logements. Deux ans plus tard, nous abordions le sujet de la co-promotion public/privé, en mettant en lumière les premières opérations entre sociétés d'économie mixte (SEM) et promoteurs. Ces exemples illustrent notre positionnement innovant et ancré dans les territoires, proche de ceux qui portent les projets et attentif aux réalités de terrain.

Quels sont les points forts de ce positionnement propice aux synergies et de notre ancrage territorial ?

Nous sommes une banque mutualiste, agile et humaine. Avec 21 centres d'affaires en France, dont 11 accueillent à la fois des équipes des marchés institutionnels et immobiliers, nous bénéficions d'une forte proximité opérationnelle. Notre force, c'est cette capacité à accompagner une opération du début à la fin, même lorsqu'elle s'inscrit sur le long terme ou mobilise des expertises multiples. Nous intervenons à chaque étape de la fabrique de la ville. C'est un atout majeur pour nos clients, qui trouvent en nous un partenaire global, capable d'agréger les expertises au service de leurs projets.

Vous vous attachez également à développer ces partages d'expérience lors des émissions *Parlons territoires*. Pouvez-vous en dire un peu plus sur ces rendez-vous radiophoniques ?

Tous les trimestres, en partenariat avec Radio Immo, nous réalisons une émission dans une ville française pour donner la parole aux acteurs locaux qui façonnent leur territoire : Lyon, Rennes, Bordeaux, Toulouse, Montpellier... Nous installons nos micros dans un lieu emblématique, et invitons les intervenants à partager leur expérience, leurs pratiques, leur vision. Ces interviews nous permettent de valoriser leurs actions, de comprendre leur réalité, de

L'APPROCHE TRANSVERSALE FAIT PARTIE DE NOTRE ADN DEPUIS L'ORIGINE : ÊTRE PRÉSENTS À TOUTES LES ÉTAPES DE LA CHAÎNE IMMOBILIÈRE, EN CONNAISSANCE FINE DES TERRITOIRES ET DE CEUX QUI LES ANIMENT.

©Adobe Stock

prendre le pouls du territoire, de montrer que l'immobilier se construit sur le terrain. Cette émission reflète aussi notre ADN d'acteur bancaire de proximité, au service des entreprises et des institutions locales. Ce sont également des moments conviviaux qui permettent des mises en relation, des échanges informels et, qui sait, la naissance de futures coopérations, ou d'initiatives communes. Notre ambition est de créer un écosystème de récits territoriaux qui inspirent, relient, et font émerger des solutions concrètes. Dans un contexte complexe pour la filière, *Parlons territoires* reflète pleinement notre posture d'écoute, d'engagement, et notre rôle de partenaire fiable et présent aux côtés de ceux qui font vivre les territoires.

Vous évoquez le contexte complexe dans lequel se trouve la filière. Quel est votre regard sur la situation du logement en France ?

Nous sommes clairement dans un creux de cycle en matière de production de logements. Il y a un vrai problème d'offre, qui fait suite à une conjonction de facteurs : remontée des taux d'intérêt, augmentation des coûts du foncier et des coûts de construction, accélération d'une politique normative imposée au secteur, arrêt sans alternative du dispositif Pinel… Tout cela a contribué à la difficulté de lancer de nouvelles opérations, ce qui ne fait qu'accentuer les tensions sur le marché locatif. Ceci étant dit, on observe récemment une légère détente, avec l'élargissement du

prêt à taux zéro (PTZ) depuis avril dernier, la baisse des taux ou la simplification de certaines procédures.

Désormais, il s'agit d'œuvrer collectivement pour relancer le marché de l'immobilier et du logement. Ma conviction, c'est qu'il faut privilégier la politique des petits pas, sans oublier l'innovation, qui aura un rôle déterminant dans les prochaines années. Elle est d'ailleurs déjà d'actualité, comme on peut le voir dans cet ouvrage, avec les initiatives autour des immeubles intelligents, de la construction bas carbone, ou, des coopérations entre bailleurs sociaux pour mieux construire ensemble.

En lien avec le thème de cette édition 2025 de Regards Croisés, pouvez-vous tracer quelques perspectives ?

Même si la situation est complexe, je souhaite conclure avec un message d'optimisme, parce que le besoin de logement est un besoin vital. Les entreprises peinent à recruter faute de logements pour leurs salariés ; certains jeunes renoncent à leurs études par manque d'hébergement à proximité… Le logement est un levier essentiel du bon fonctionnement de notre société.

Nous savons que les périodes pré-électorales peuvent ralentir certains projets. Il nous faut donc être patients, mais il me semble que si chacun, à sa mesure, fait un effort, la production repartira. En tant qu'entreprise à mission, nous allons continuer à assumer notre rôle de banquier de proximité investi sur les territoires, de partenaire de confiance. Nous renforcerons notre ingénierie financière pour accompagner les porteurs de projets, et surmonter ensemble cette crise du logement. ■

#7 Paola Fabiani

Co-fondatrice et présidente de Wisecom

Paola Fabiani est la co-fondatrice et présidente de Wisecom, premier centre de contacts implanté en plein cœur de Paris. En 2005, alors que tout le secteur délocalise, elle fait un choix à contre-courant : créer un modèle 100 % français, fondé sur l'humain et la qualité. Diplômée d'un master en économie (Paris 2 Panthéon-Assas), elle débute chez Téléperformance alors qu'elle est encore étudiante. Elle devient ensuite directrice des opérations chez Armatis, puis directrice des ventes au grand public et membre du comité de direction de Neuf Télécom à seulement 24 ans. Paola Fabiani est aujourd'hui vice-présidente du MEDEF en charge de l'entrepreneuriat et porte-parole, administratrice de plusieurs institutions, et a reçu les insignes de la Légion d'honneur en 2025.

WISECOM

Créé en 2005, Wisecom est le premier centre de contacts situé au cœur de Paris avec 300 collaborateurs. Prenant le contre-pied du marché et de la délocalisation en offshore, Wisecom propose un modèle unique en misant sur l'humain, l'innovation, la proximité et le savoir-faire. L'entreprise s'appuie sur une conviction, celle que l'on peut être compétitif en France, dans les centres d'appels, en utilisant l'IA et la RSE comme leviers de performance. Justifiant d'une solide légitimité, Wisecom propose des prestations sur mesure en associant les talents et les dernières innovations technologiques. Les quatre grands métiers des centres d'appels sont les suivants : service client, prospection BtoB, transformation de leads et gestion de crise. Les domaines d'intervention sont vastes : BtoC, BtoB, multilingue (14 langues), omnicanal et interventions depuis les centres ou en délégation sur toute la France. En 2021, Wisecom a ouvert un site à Ajaccio (Corse). Avec une trentaine de salariés, il confirme la volonté de l'entreprise de favoriser l'emploi, la proximité et la dimension humaine.

©Wisecom

Dès la création de Wisecom, nous avons voulu placer l'humain au cœur du modèle. Les quatre grands métiers des centres d'appels sont le service client, la transformation de leads (intérêts), la prospection commerciale et le *quality monitoring*, qui consiste à auditer les services clients de nos clients. À l'époque, en 2005, l'heure était plutôt aux délocalisations pour ce type d'activités, avec une recherche de main-d'œuvre à moindre coût. Chez Wisecom, nous avons décidé de prendre le chemin inverse. Ce positionnement unique, qui est toujours le nôtre aujourd'hui, s'articule autour de trois axes : adopter une politique RSE (responsabilité sociétale des entreprises) ambitieuse pour attirer les talents ; fidéliser ces talents ; utiliser la technologie et l'intelligence artificielle pour automatiser les tâches répétitives et pénibles, monter en gamme et aller chercher davantage de valeur ajoutée.

UNE POLITIQUE RSE AMBITIEUSE

Notre premier point concerne l'attractivité des talents et, avec plus de 400 CV reçus chaque mois, nous nous situons dans une fourchette haute pour le secteur. En effet, nos métiers sont peu valorisés, peu attractifs, peu rémunérateurs…

Recevoir des candidatures de qualité, du jeune au senior, en passant par des femmes qui reprennent le travail après un congé maternité, par des personnes parlant des langues étrangères ou ayant des compétences spécifiques est un vrai challenge.

Attirer les talents n'est pas tout, il faut ensuite les fidéliser. Au quotidien, notre réponse s'incarne dans notre politique RSE. Bien-être au travail, aides au logement, places en crèches, flexibilité des conditions d'exercice de l'emploi… De nombreux facteurs entrent en compte pour une bonne articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Nous avons ainsi développé le concept de valeur perçue, qui englobe le salaire, mais pas seulement : nous intégrons la durée et les modalités de travail, les temps de trajet, la proximité avec la famille…. Cette notion permet d'additionner tout ce qui compte pour le salarié dans son quotidien. Et, au cours de ces réflexions, le logement s'est imposé comme l'élément de préoccupation majeure de nos collaborateurs.

SE PORTER CAUTION POUR LE LOGEMENT DE NOS SALARIÉS

Quand on travaille à Paris, on le sait, l'accès au logement est très difficile, a fortiori lorsque vous disposez de revenus modestes ou médians. En lien avec nos axes de fidélisation et toujours dans le cadre de nos ambitions en matière de RSE, nous nous sommes interrogés. Que pouvons-nous apporter comme valeur ajoutée à nos équipes sachant que les augmenter de 100 ou 200 euros ne va pas forcément changer la donne pour trouver un logement, compte tenu du nombre de demandes ?

Nous avons alors eu l'idée de nous porter caution pour le logement de nos salariés en CDI. Le fait que Wisecom se porte caution pour l'un de ses salariés permet d'avoir un meilleur classement dans les agences et d'augmenter les chances d'obtenir le logement. En dix ans, 15 % de nos salariés ont bénéficié de la caution, et nous n'avons jamais constaté d'impayés.

PRÊT À TAUX ZÉRO POUR EMMÉNAGER

Parallèlement, nous proposons à ceux qui le souhaitent un prêt à taux zéro pour aider à l'emménagement. Couple qui se sépare, jeune qui démarre dans la vie active, senior qui choisit d'aider ses enfants plutôt que d'investir pour son propre lieu de vie… S'installer et équiper un logement coûte très cher. Le montant du prêt maximum est de 5 000 euros mais, le plus souvent, il se situe entre 2 000 et 3 000 euros. Nous sommes bien sûr vigilants sur la capacité d'endettement et, jusqu'à présent, 10 % des effectifs en ont bénéficié.

LE CONCEPT DE VALEUR PERÇUE ENGLOBE TOUT CE QUI COMPTE POUR LE SALARIÉ DANS SON QUOTIDIEN.

©Wisecom

Grâce à toutes ces actions, Wisecom affiche un turnover inférieur à 6 % sur les CDI, là où le marché se situe à plus de 20 %. Les chiffres parlent d'eux-mêmes ! Fidéliser nos équipes se révèle gagnant pour tout le monde : pour nos salariés, qui constatent que leur entreprise se préoccupe réellement de leurs conditions de travail et de leur qualité de vie ; pour nous, car recruter et accueillir de nouveaux collaborateurs a un coût ; et pour nos clients, enfin, car si les équipes sont enthousiasmées par leur activité, la qualité de service est au rendez-vous. Nos métiers sont au cœur de la révolution digitale, de la transformation des usages, de la consommation… Ils ont incontestablement de l'avenir. S'inscrire dans une logique durable prend tout son sens.

NOUS PROPOSONS À NOS SALARIÉS EN CDI DE NOUS PORTER CAUTION POUR LEUR LOGEMENT.

CHIFFRES CLÉS

300
collaborateurs

250
technologies testées au sein du Lab Innovation

15 %
de seniors

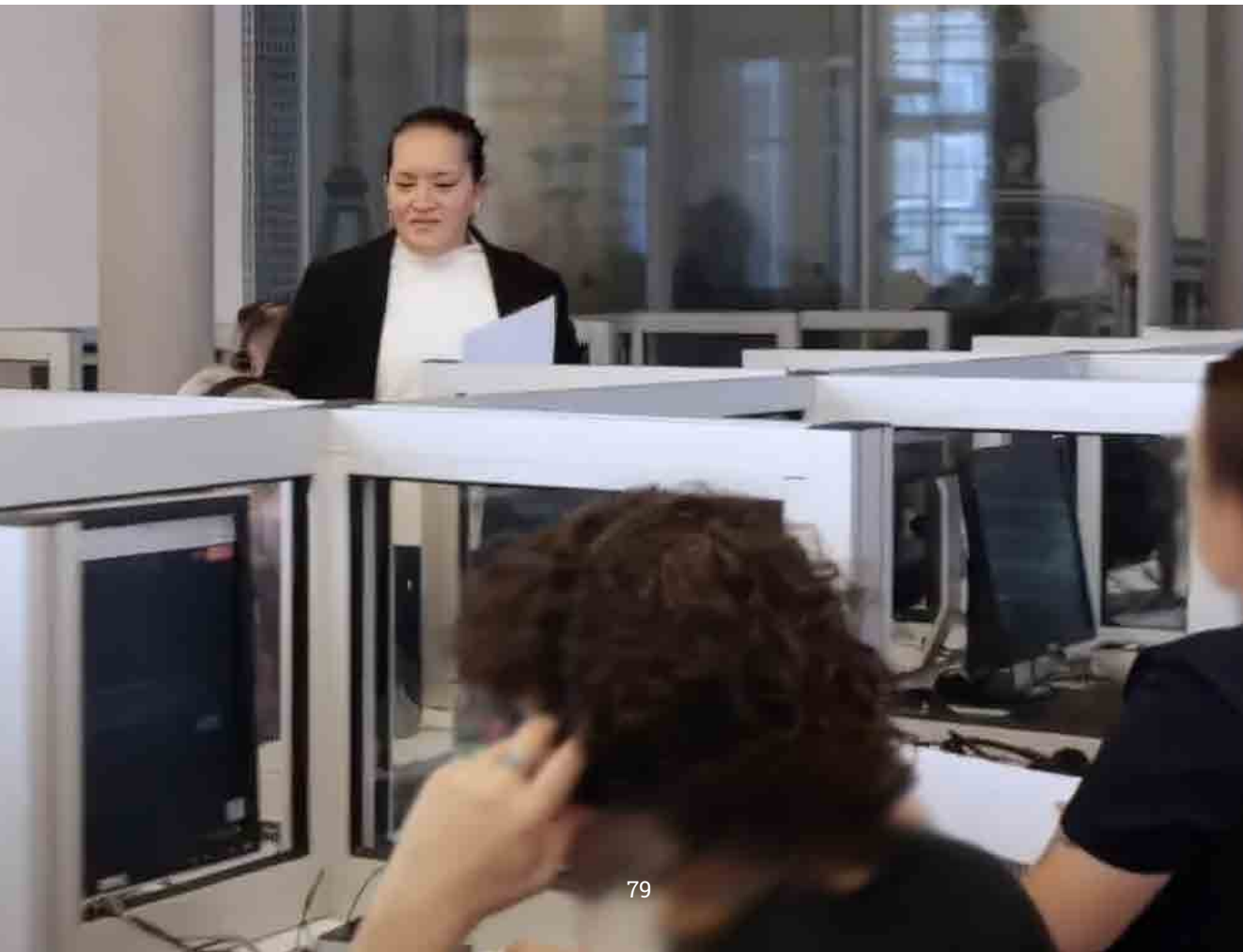
15 %
de salariés en situation de handicap

95 %
des managers issus du terrain

ADAPTER LES MODES DE TRAVAIL

En 2021, nous avons ouvert un site dans le centre d'Ajaccio, baptisé Vado Via, qui accueille 30 personnes salariées dont 29 femmes. En Corse aussi, le logement est un véritable problème. Dans le sillage de la pandémie du Covid-19, les grandes villes corses ont explosé du fait d'un climat agréable, de la proximité des aéroports et de l'augmentation du télétravail. Cette attractivité a parallèlement accentué la crise du logement pour les résidents à l'année, augmentant les prix en centre-ville et obligeant un grand nombre d'entre eux, dont les revenus sont souvent plus limités, à s'éloigner.

Autre point contraignant : de mai à août, la population sur l'île augmente considérablement et les temps de trajet sont exponentiels. Routes inadaptées, embouteillages colossaux… Ces facteurs impactent directement notre concept de valeur perçue. Les secteurs qui emploient le plus dans la région d'Ajaccio sont le tourisme et le bâtiment. Or, tout le monde ne peut pas se tourner vers ces métiers. Je pense aux personnes qui ont une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH), aux seniors, à celles



et ceux qui ont des contraintes horaires pour aller chercher leurs enfants. Nous proposons donc le flex working à nos équipes de Vado Via, pour que chacun puisse opter pour la formule qui lui convient le mieux. Cela modifie la valeur perçue par les personnes salariées, et, dans certains cas, cela leur permet de travailler, tout simplement. L'équipe de Vado Via compte 30 % de seniors, 30 % de mères, 25 % de personnes ayant une RQTH. Certaines d'entre elles n'avaient pas accès à l'emploi en raison de la problématique du logement, corrélée à leur situation de vie et, finalement, ont trouvé ce qui leur convient avec notre centre d'appels.

CRÉATION D'UN LAB INNOVATION

Les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle (IA) prennent une place majeure dans notre activité. Très tôt, j'ai choisi de voir ces évolutions comme une véritable opportunité. Je défends l'IA car c'est, pour moi, un levier de relocalisation. Nous l'avons évoqué, certains de nos concurrents sont partis à l'étranger pour produire des appels et des mails à moindre coût. Or, je suis convaincue que l'IA rebat les cartes de cette démarche puisqu'elle permet d'automatiser ce qui n'a pas de valeur et de concentrer nos équipes sur

l'essentiel : talent relationnel, émotionnel, capacité d'écoute, etc.

Il y a sept ans, nous avons créé un Lab Innovation afin de concrétiser les promesses de l'expérience client à travers l'IA, de limiter les volumes d'interactions traitées par l'humain et de concentrer les talents là où ils ont le plus de valeur ajoutée. Au sein du Lab Innovation, nous recensons des dizaines de technologies en matière d'IA. Puis, afin de les évaluer dans des conditions réelles, nous les testons à travers un *proof of concept* (POC). Nous les mettons ensuite à disposition de nos clients, afin de les accompagner dans leur recherche permanente d'amélioration de l'expérience, tout en favorisant la montée en gamme de nos services. Agir pour enrichir nos métiers, déployer une politique RSE ambitieuse et adaptée aux problématiques de nos salariés, s'inscrire dans une logique de durabilité, favoriser l'innovation… Tels sont nos leitmotivs au quotidien. ■

L'IA PERMET D'AUTOMATISER CE QUI N'A PAS DE VALEUR ET DE CONCENTRER NOS ÉQUIPES SUR L'ESSENTIEL.

WISECOM, LAURÉAT DES EMPLOYEURS ENGAGÉS DE PARIS 2024

Le prix des Employeurs engagés permet de récompenser et promouvoir l'engagement de tous types de structures prenant des initiatives innovantes. Le 10 octobre 2024, Wisecom a remporté le trophée de l'employeur engagé dans la catégorie « employeur bienveillant ». Plusieurs axes ont été mis à l'honneur avec ce prix, comme la mise en place d'une aide au logement pour les collaborateurs. Celle-ci leur permet de bénéficier de deux appuis possibles dans leurs recherches de logement : Wisecom peut se porter caution solidaire gratuitement et peut également octroyer un prêt à taux zéro pour accompagner l'emménagement.

#8 Régis Royer

Directeur général d'Armorique Habitat

Titulaire d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en finance, Régis Royer a rejoint Armorique Habitat en 1997. En 2006, il est devenu directeur général adjoint puis, en 2009, directeur général. En 2021, sous son impulsion, Armorique Habitat a obtenu la qualité d'entreprise à mission. Régis Royer a également piloté des opérations d'envergure, comme la réhabilitation du quartier de la Vierge Noire (Morlaix), pour laquelle Armorique Habitat a reçu en 2024 le prix d'architecture du projet citoyen HLM.

ARMORIQUE HABITAT

Filiale du Crédit Mutuel Arkéa, Armorique Habitat est un acteur majeur du logement social dans le Finistère, les Côtes-d'Armor et le Morbihan. Location, accession à la propriété, aménagement, construction, gestion locative... Depuis plus de

©Armorique Habitat

Créée en 1957 au sein de l'Office central des œuvres mutuelles agricoles du Finistère, Armorique Habitat est la plus ancienne filiale du Crédit Mutuel Arkéa. À l'origine, il s'agissait de proposer des solutions de logement aux ouvriers qui partaient à la retraite. Cet éclairage historique et cet ancrage rural expliquent la composition de notre parc social actuel, qui compte près de 50 % de pavillons, loin de l'image que l'on a souvent du logement social, uniquement composé de grands ensembles. Cette forte proportion de pavillons est l'une de nos spécificités, et l'une de nos forces.

Entreprise sociale pour l'habitat, Armorique Habitat couvre aujourd'hui de nombreux métiers : construction de logements locatifs sociaux et gestion de la relation avec les locataires, vente de logements anciens du parc, construction et vente de logements neufs en accession à la propriété sous plafonds de ressources et de prix, aménagement et vente de terrains à bâtir sans contraintes de plafonds… L'éventail est vaste, mais notre mission historique demeure d'actualité : loger des personnes aux revenus limités dans un parc aux loyers plafonnés.

BAILLEUR SOCIAL

Au quotidien, nous développons notre métier de bailleur social en partenariat avec les élus, les collectivités et l'ensemble des acteurs du secteur de l'immobilier. Nous intervenons depuis toujours dans le Finistère, les Côtes-d'Armor et le Morbihan, et allons prochainement initier des projets

©Armorique Habitat

en Ille-et-Vilaine afin d'être présents sur l'ensemble de la Bretagne. Une région où, comme ailleurs, les besoins en termes de logement, notamment social, sont importants.

La Bretagne est une région attractive et la demande a considérablement augmenté. La population rencontre des difficultés pour se loger dans le privé et il n'y quasiment plus de turnover dans le logement social. Les chiffres sont éloquents : le taux de rotation a été divisé par 2 en 10 ans, passant de plus de 15 % à 8 % environ. Autre signal fort : alors que le premier motif de départ d'un logement social était l'accession à la propriété, c'est aujourd'hui plus rare.

NOTRE MISSION HISTORIQUE DEMEURE D'ACTUALITÉ : LOGER DES PERSONNES AUX REVENUS LIMITÉS DANS UN PARC AUX LOYERS PLAFONNÉS.

#8

CONSTRUIRE ET RÉHABILITER

Dans ce contexte, nous mettons bien entendu l'accent sur la qualité de service apportée à nos 12 700 locataires. Pour nous, la qualité doit être au rendez-vous, à tous les niveaux. La relation humaine est au centre de notre métier : nous construisons et rénovons pour les locataires. En outre, grâce à des activités non délocalisables, nous contribuons à l'écosystème du territoire. Nous investissons chaque année près de 35 millions d'euros dans l'économie locale du bâtiment, notamment via la construction de 200 à 250 logements neufs. Construire et réhabiliter sont des axes forts de notre stratégie, avec un plan de construction neuve de 325 M€ et un plan de réhabilitation de 76 M€ à l'horizon 2030.

Même si notre parc est entretenu et plutôt bien situé quand on regarde les étiquettes de diagnostic de performance énergétique (DPE), nous sommes, comme l'ensemble des acteurs, concernés par la mise aux normes. La volatilité des dispositifs réglementaires ne facilite pas la tâche mais notre stratégie est actée : un apurement des étiquettes E, F et G avant 2030, soit quatre ans avant l'obligation légale. Nous nous intéressons prioritairement à ces logements et nous ne lançons pas de travaux structurants dans ceux qui ont une étiquette D.

CHIFFRES CLÉS

7 010
lots gérés

13 000
personnes logées

65
collaborateurs

174
logements livrés en 2024

©Armorique Habitat

MAINTENIR L'ÉQUILIBRE

Ces investissements posent évidemment la question de notre situation économique. Les coûts de construction et de rénovation ont explosé, les taxes ont augmenté. Pour financer ces travaux tout en restant à l'équilibre, nous développons des activités un peu plus marchandes, comme l'accession sociale à la propriété. Dans ce cadre, nous avons la possibilité de proposer à la vente des logements dont nous sommes propriétaires, sous certaines conditions. Chaque année, nous vendons ainsi 15 à 35 logements du patrimoine d'Armorique Habitat. L'objectif est également de faciliter l'accès à la propriété de ménages issus de la classe moyenne, locataires ou pas de notre parc social.

Parce que nous sommes convaincus que l'échange, la mutualisation et le partage d'expérience sont essentiels, particulièrement en temps de crise, Armorique Habitat et cinq autres bailleurs sociaux des regions Bretagne, Pays de la Loire et Centre-Val de Loire ont créé L4H. Cette société de coordination permet à chacun de ses membres de renforcer sa capacité d'accompagnement, d'assurer un suivi des itinéraires de vie des habitants… Et pas seulement. L'ambition est aussi de favoriser la mobilité interne des foyers au sein du parc, selon leurs besoins, et d'unir les compétences pour développer l'accession à la propriété, grâce à la vente de logements neufs, du patrimoine existant, ou de terrains à bâtir.

#8

BÂTIR UN PROJET COMMUN

Partageant une même vision du logement social, nous avions le souhait de bâtir un projet commun. C'est ce que nous avons fait avec L4H et, plus récemment, avec la création d'un organisme foncier solidaire (OFS). Partenaire privilégié des collectivités locales qui souhaitent déployer une politique d'accession à la propriété attractive, l'OFS du Grand Ouest a pour mission d'acquérir et de gérer des terrains et biens immobiliers en vue de réaliser des logements en bail réel solidaire (BRS). Outil non spéculatif de pérennisation du parc social, le BRS dissocie le bâti du foncier et permet ainsi à des ménages modestes de devenir propriétaires dans des conditions relativement privilégiées. Les dispositifs comme le prêt social location accession (PSLA) ou le prêt locatif social (PLS) sont également intéressants. Ils contribuent au financement de la partie sociale de nos missions. Exercer cette activité n'est pas toujours aisé car nous demeurons soumis aux règles de la commande publique alors que les acteurs avec qui nous sommes en concurrence ne le sont pas forcément.

CHAQUE ANNÉE, NOUS INVESTISSONS PRÈS DE 35 M€ DANS L'ÉCONOMIE LOCALE DU BÂTIMENT.

©Armorique Habitat

FAIRE VIVRE LE TERRITOIRE

Nous avons évoqué le manque de perspectives pour un certain nombre de locataires du parc social. Oui, cela reste difficile de sortir du logement social et d'accéder à la propriété, nettement plus qu'avant, en raison d'un ensemble de facteurs déjà évoqués. Cependant, je demeure convaincu de la pertinence des missions d'Armorique Habitat et de l'importance de son rôle pour répondre aux besoins du territoire, pour satisfaire parties prenantes et résidents.

Renforcer la qualité autour du cadre de vie, améliorer le rapport qualité/prix, réduire l'empreinte environnementale des activités… Nous avons une vraie responsabilité pour faire vivre le territoire, pour répondre à des enjeux sociétaux et environnementaux qui nous concernent tous. Alors que le monde se complexifie, que les procédures s'additionnent, il faut faire confiance à l'initiative locale, faire confiance aux professionnels que nous sommes. Et avancer, le plus possible, vers davantage de fluidité. ■

NOUS AVONS UNE VRAIE RESPONSABILITÉ POUR FAIRE VIVRE LE TERRITOIRE.

Nathalie Motsch

Directrice des Relations Institutionnelles et de la Communication
Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels

Merci !

Tout va presque bien.

L'édition 2025 de la collection Regards Croisés est intitulée *Perspectives*.

Perspectives… À l'heure où nous bouclons cet ouvrage, celles-ci sont difficiles à percevoir, dans le contexte d'instabilité et de fragilisation du pouvoir politique que traverse notre pays.

Les crises se succèdent et polarisent le débat public national.

Dans le même temps, les acteurs des territoires, enracinés dans le réel, élus, dirigeants, administratifs, s'organisent. Les aléas de gouvernance, loin de les freiner, loin de les stopper, renforcent leur volonté d'innover.

Le bail réel solidaire gagne du terrain, l'acte de bâtir se réinvente, l'habitat abordable est un objectif partagé. Les entreprises sont également convaincues du rôle essentiel que joue le logement dans la cohésion de notre société et le développement local.

Alors, tout va presque bien.

Grâce à nos témoins, grâce à vous, qui faites vibrer au quotidien nos territoires.

Un immense merci pour votre disponibilité et votre partage d'expérience.

Un immense merci pour votre énergie positive.

À l'année prochaine !

©Adobe Stock

CONTACTS

DIRECTION DES RELATIONS INSTITUTIONNELLES ET DE LA COMMUNICATION

Nathalie Motsch nathalie.motsch@arkea.com

DIRECTION DU PÔLE COMMERCIAL

Catherine Gicquel Le Gall catherine.gicquel-le-gall@arkea.com

DIRECTION DE LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

Anne-Sophie Bailbled anne-sophie.bailbled@arkea.com

DIRECTION DES MARCHÉS INSTITUTIONNELS ET DE L'IMMOBILIER

Aurélien Deleu aurelien.deleu@arkea.com

PROMOTION IMMOBILIÈRE

	Vincent Lafon	vincent.lafon@arkea.com
Grand-Ouest	William Rémy	william.remy@arkea.com
Paris, IDF, Nord Est	Julien Perrault	julien.perrault@arkea.com
Sud Est	Manuel Bruno	manuel.bruno@arkea.com

FONCIÈRES

	Allan Plantrose	allan.plantrose@arkea.com

INSTITUTIONNELS

Ouest	Carine Bourras	carine.bourras@arkea.com
Sud-Ouest	Cyril Cury	cyril.cury@arkea.com
Sud-Est	Emmanuel Brisson	emmanuel.brisson@arkea.com
IDF Nord Est	Laurie Lemoine	laurie.lemoine@arkea.com
Investisseurs	Siham Denis	siham.denis@arkea.com

ARKEA BANQUE
Entreprises & Institutionnels

Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels remercie
les intervenants pour leurs témoignages engagés et inspirants

Nicolas Barbosa

Alain Dutoit

Paola Fabiani

Valérie Fournier

Jean-Philippe Gautrais

Oriane Le Roy Liberge

Sébastien Matty

Thierry Montet

Maryline Perronne

Imed Robbana

Erwan Robert

Régis Royer

Lausséni Sangaré

ARKEA BANQUE
Entreprises & Institutionnels

RETROUVEZ-NOUS SUR
WWW.ARKEA-BANQUE-EI.COM

REGARDS CROISÉS
Directeur de la publication : Bertrand Blanpain
Rédactrice en chef : Nathalie Motsch
Étude conseil : Anne-Lucie Acar
Direction artistique : Benjamin Martin
Ont collaboré à ce numéro : Catherine Gicquel Le Gall, Aurélien Deleu, Laurie Lemoine.

Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels. Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
au capital de 1 183 987 450 euros, banque et courtage d'assurances. N° ORIAS : 07 026 594 - RCS BREST 378 398 911.
Siège social : Allée Louis Lichou - 29480 Le Relecq-Kerhuon. Adresse postale : 3 avenue d'Alphasis CS 96 856 - 35760 Saint-Grégoire

Imprimé en France par Icônes,
ZI de Kerpont,
735 rue Jacques Ange Gabriel, 56850 Caudan
Dépôt légal 2e semestre 2025

ARKEA BANQUE
Entreprises & Institutionnels