TRANSFORMATION DE BUREAUX EN LOGEMENTS : UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES TERRITOIRES

Pour accélérer cette mutation, The Foundation by PCE a lancé le Cercle TBL, un espace de dialogue et d'action réunissant acteurs publics et privés. Retour sur les enjeux et perspectives avec Chloë Voisin-Bormuth, directrice générale de The Foundation by PCE et de Paris-Île de France Capitale Économique.



© THE FOUNDATION BY PCE

Chloë Voisin-Bormuth

Qu'est-ce que la transformation de bureaux en logements (TBL) ?

Chloë Voisin-Bormuth — Il n'existe pas de définition commune de la TBL, ce qui pose un réel problème : des démolitions-reconstructions sont souvent qualifiées de transformations, alors que l'enjeu est bien de préserver au maximum l'existant.
Lors de notre conférence, l'équipe de chercheurs financée par la Banque des Territoires et l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts – A. Coulondre, A.-L. Jourdheuil, A. D'Orazio et C. Juillard – a proposé une définition à retenir : une opération de transformation ne peut dépasser un seuil de 25 % de surface existante démolie.
Cet enjeu est crucial. Transformer plutôt que démolir permet de préserver les matières premières, de réduire l'empreinte carbone du secteur et de répondre aux contraintes du Zéro Artificialisation Nette, tout en réaffectant des bureaux vacants à des usages plus pertinents.

Quels sont les obstacles à lever pour accélérer la TBL ?

C. V.-B. — Des freins subsistent, comme les restrictions de certains PLU, qui compliquent le passage d'un usage économique à un usage résidentiel, ou la valorisation persistante des bureaux vacants, souvent déconnectée de leur occupation réelle et de leur potentiel de reconversion. La proposition de loi du député R. Daubié et les recommandations d'A. Yché proposent des pistes pour lever ces blocages.
Mais au-delà des obstacles, une véritable fenêtre d'opportunité s'ouvre. La crise immobilière touche à la fois bureaux et logements, et la crise environnementale impose une mutation du secteur.
Le phénomène est massif : comme l'a montré P. Schoeffler lors de notre conférence, depuis 2020, sous l'effet du télétravail, la demande de bureaux a chuté en moyenne de 15 %. Depuis les années 1990, l'absorption nette des bureaux a chuté de plus de 75 %. Cette crise structurelle, bien au-delà du télétravail, ouvre la voie à une réaffectation des usages. L'écart entre les prix des logements et des bureaux se réduit, notamment à La Défense où ils oscillent désormais entre 6 000 et 6 500 €/m^2. Le moment d'agir est venu.

Quels leviers activer pour rendre la transformation viable ?

C. V.-B. — J'en citerai deux. D'abord penser l'équilibre financier sur le long terme. Transformer plutôt que démolir ne relève pas d'une simple opération immobilière, mais d'une stratégie patrimoniale durable, à l'image de ce que fait par exemple La Poste Immobilier. Ce modèle garantit une rentabilité sur une durée plus longue tout en créant une valeur ajoutée pour les territoires. Le logement contribue par ailleurs à stabiliser les portefeuilles d'investissement.
Ensuite développer des solutions gagnant-gagnant entre acteurs privés, comme le partage des risques et la mutualisation d'actifs à l'échelle d'un quartier. Cette approche permet à chacun de bénéficier de l'opération en fonction de son apport initial.
Mais la réglementation seule ne suffira pas. Un changement de paradigme est nécessaire.

En quoi consisterait ce changement de paradigme ?

C. V.-B. — Il faut viser le long terme et accepter l'incertitude. Rompre l'étanchéité entre public et privé est essentiel, non seulement pour instaurer une confiance mutuelle, mais aussi pour dépasser l'idée que seul le public se soucie de l'intérêt général. La vacance des bureaux menace l'attractivité des quartiers, et à terme, leur valeur même.



© THE FOUNDATION BY PCE

En décembre 2024,
The Foundation by PCE organisait, en partenariat avec Paris La Défense et avec le soutien de GL events, une conférence exceptionnelle dédiée à « Accélérer la transformation de bureaux en logements ». Plus de 300 participants et plus de 20 experts étaient réunis, parmi lesquels : R. Daubié (Assemblée Nationale), X. Lépine, P. Schoeffler (IEIF), P.-Y. Guice (Paris La Défense), A. Weill (Groupama Immobilier), M. Raunet (Cheuvreux Notaires), A. Yché, M. Waller (Pavillon de l'Arsenal), V. Bernard et H. Latour (La Soda), L. Van Broeck, F. Sainte Fare Garnot (SPL Lyon Part-Dieu), K. Le Guillou (FTI), R. Curnier (Banque des Territoires), A. Coulondre et A.-L. Jourdheuil (Chaire Le logement demain), C. Gehin (La Poste Immobilier), A. Jonvel (CoBe), R. Tréguier (KAREG), S. Chapus (BNP Paribas Real Estate), L. Poux (Naud & Poux Architectes), ainsi que les artistes Lek & Sowat.

La transformation ne répond pas seulement aux crises actuelles, elle est aussi une opportunité de repenser la manière dont nous construisons et habitons la ville, presque dans une approche philosophique du rôle du secteur immobilier. Quel type de logement, de bureau, de mode de vie et de vivre-ensemble souhaitons-nous pour demain ?

Est-ce un horizon atteignable à court terme ?

C. V.-B. — Oui, et la dynamique est déjà en marche. Notre conférence l'a montré : des solutions concrètes émergent. Des acteurs spécialisés comme la Foncière de Transformation Immobilière ou KAREG apportent des réponses financières, tandis que des architectes et des promoteurs repensent leurs méthodes.
Loin d'être une contrainte, l'existant peut devenir un puissant levier de création. Transformer plutôt que démolir permet d'exploiter pleinement le potentiel architectural du déjà-là, avec des bénéfices concrets : meilleure satisfaction des usagers, réduction de l'empreinte carbone et renforcement de l'attractivité des quartiers. À l'inverse, laisser des bureaux vacants, c'est risquer une spirale négative : perte de valeur, déclin des services, baisse d'attractivité qui peuvent fragiliser un quartier, voire une ville entière.

>>>

LE REGARD DE LA POSTE IMMOBILIER : TRANSFORMER L'EXISTANT POUR BÂTIR L'AVENIR

Depuis plus de dix ans, La Poste Immobilier s'impose comme un acteur majeur et pionnier de la transformation d'actifs tertiaires et industriels en logements. D'ici fin 2027, 3 300 logements (sociaux, privés, résidences gérées, etc.) auront été livrés, et 2 900 supplémentaires suivront d'ici 2030.
« En transformant nos bâtiments, nous ne créons pas seulement des logements : nous apportons une valeur ajoutée durable aux territoires », souligne Camille Gehin, directrice générale de La Poste Immobilier.
Héritière d'un patrimoine architectural unique, La Poste Immobilier se distingue par la qualité de ses actifs et son ancrage territorial fort, avec une présence sur l'ensemble du territoire national et une grande habitude de collaboration avec les collectivités. *« Chaque projet trouve son sens grâce à une démarche de proximité, d'écoute des parties prenantes, de compréhension des enjeux locaux et d'analyse des spécificités de chaque bâtiment »*, explique Camille Gehin. Cette approche répond aux défis de décarbonation, de densification, de désartificialisation, de renaturation, tout en créant de la valeur plurielle sur le patrimoine.
Parmi les projets emblématiques en cours : à Nantes, 10 000 m² de bureaux seront transformés en plus de 140 logements sociaux et privés. À Paris, dans le 5e arrondissement, le bâtiment de La Poste Mouffetard accueillera, par la transformation de surfaces tertiaires, de nouveaux logements sociaux ainsi que des logements intermédiaires grâce à une surélévation, tout en maintenant un bureau de poste et une plateforme de logistique urbaine, utiles à La Poste. À Toulouse, un programme diversifié vise la transformation de mètres carrés tertiaires et industriels en 230 logements, dont des logements sociaux et une résidence étudiante.



© 11H45

Opération Magenta, Paris 10e : transformation d'un ancien centre de tri du courrier en 83 logements sociaux et en accession, complétés d'un espace de co-working, des activités de logistique urbaine, un bureau de poste et une toiture d'agriculture urbaine.

LE REGARD DE LA SODA : L'ARCHITECTE FACE À LA TBL



© LA SODA / MAXIME VERRET

Les Cèdres à Issy-les-Moulineaux, projet lauréat du Prix International de la Transformation de Bureaux en Logements en 2021.

La Soda est un bureau d'architecture créé en 2014 par Hélène Latour et Valentin Bernard.
La multiplicité des sujets, des programmes, des contextes et des réponses apportées caractérise notre travail. À chaque projet, nous apportons le même soin et le même engagement à comprendre les enjeux et les forces en présence, afin de les transformer en une énergie qui stimule le projet.
Très vite, l'agence s'empare de la question de la transformation de bureaux en logements, avec un premier projet livré en 2020 à Issy-les-Moulineaux, les Cèdres, qui vaudra à La Soda d'être lauréate du Prix International de la Transformation de Bureaux en Logements en 2021. Il s'agissait de la transformation d'un immeuble de bureaux des années 1960, une construction existante plutôt atypique et contraignante mais avec de réelles qualités spatiales et architecturales que nous avons voulu conserver et sublimer.
Plusieurs autres projets de TBL suivront, quatre à ce jour : un immeuble de 1987 à Boulogne-Billancourt (livré en 2023), une sous-station électrique de 1927 rue d'Aboukir à Paris (2e) et deux immeubles de la fin du 19e siècle avenue Palmerston à Bruxelles, déjà remodelés dans les années 1960. Avec ces projets, l'agence a acquis une expertise en la matière et développé une forme de « méthode », notamment dans la manière d'aborder et de connaître cet existant dont on hérite et qu'il s'agit de transformer.
À l'agence, nous défendons une attitude qui vise à toujours tirer le meilleur parti de l'existant et à valoriser la singularité des situations construites. L'acte de transformer se révèle ainsi un exercice extrêmement créatif.

>>>

Pour changer d'échelle, il vaut mieux valoriser ces projets et en faire des objets de fierté. C'est l'objectif de la 3e édition du Prix international de la Transformation de Bureaux en Logements, que nous organisons en partenariat avec la Maison de l'architecture Île-de-France. Cette initiative prouve que qualité architecturale et viabilité économique peuvent aller de pair.

Pourquoi lancer le Cercle TBL ?

C. V.-B. — Réussir cette transition exige de nouvelles synergies et une évolution des logiques métiers. Pour y parvenir, nous avons besoin d'un espace de confiance permettant de dépasser les oppositions, identifier et activer les bons leviers.
Le passage à l'échelle dépend des choix stratégiques des collectivités, promoteurs, architectes et investisseurs. Faciliter le dialogue et s'inspirer des réussites sera clé pour accélérer la transformation des actifs vacants.
C'est précisément la mission du Cercle TBL. ●



© RAPHAËL TRÉGUIER

Raphaël Tréguier, Président-fondateur de Kareg

LE REGARD DE KAREG : RÉINVENTER L'IMMOBILIER PAR LA TRANSFORMATION

Le modèle industriel du secteur immobilier est à bout de souffle.
Face aux défis écologiques et économiques, il doit se réinventer. La réhabilitation, encore sous-exploitée, est la clé. Alors que 30 % des bureaux neufs proviennent de restructurations, ce chiffre reste dérisoire pour le logement. Cette inertie, héritée d'une logique d'étalement urbain, n'est plus tenable : construire 70 000 logements par an en Île-de-France consomme déjà 8 fois la capacité d'absorption carbone de ses forêts.
Réhabiliter, c'est diviser par deux l'empreinte carbone et ainsi dépasser les performances de la construction bois (+30 %) et de la RE2020 (+40 %). C'est aussi une solution économique : avec un béton à 500 €/m² en construction neuve, les surcoûts du second œuvre, bien réels, sont compensés par les économies liées à la conservation de la structure.
Réussir cette transformation est plus simple qu'on ne l'affirme souvent, à condition d'oser une révolution des pratiques et des mentalités. Cela passe par une ingénierie technique et financière repensée, ainsi qu'une collaboration audacieuse entre acteurs publics et privés. Les propriétaires d'immeubles obsolètes, souvent à court de solutions, doivent être soutenus par des investisseurs prêts à surmonter l'absence de "track record". Mesurer les risques, simplifier les processus et recentrer les projets sur les cœurs urbains : autant d'étapes décisives pour réussir cette métamorphose.
Attendre n'est plus une option. Le futur du logement dépend de notre capacité à transformer l'existant. ●

The Foundation by PCE,

présidée par Xavier Lépine, lance en 2025 le Cercle TBL, une plateforme dédiée à l'accélération de la transformation de bureaux en logements.

Nos initiatives phares en 2025 :

- Trois journées d'études (Lyon, Francfort, Londres) pour découvrir les meilleures pratiques.
- Un benchmark international sur les stratégies de transformation réussies.
- Une conférence annuelle.
- La 3e édition du Prix international de la TBL, en partenariat avec la Maison de l'architecture Île-de-France.

Pourquoi devenir mécène ?

- Un réseau international d'acteurs engagés : Collaborez avec des leaders d'opinion, décideurs publics et experts du monde entier.
- Visibilité renforcée : Affirmez votre engagement pour une ville durable et décarbonée tout en valorisant vos actions auprès de vos pairs et du public.
- Impact stratégique : Contribuez à créer une intelligence collective capable d'accélérer la réalisation de projets concrets répondant aux besoins des territoires et de leurs habitants.

Acteurs publics : Rejoignez-nous vous aussi pour transformer ensemble les défis de la ville en opportunités d'avenir.
Ensemble, devenons des acteurs du changement, donnons de la visibilité aux projets, répondons concrètement aux besoins des territoires et de leurs habitants.

The Foundation by PCE est un fonds de dotation. Sa mission d'intérêt général garantit la neutralité essentielle pour réunir l'ensemble des parties prenantes et bâtir la confiance.

Contact : thefoundation@pce-idf.org

The Foundation by PCE | Paris - Île de France Capitale Économique