

Note à l'attention des acteurs du secteur immobilier

Livre blanc — version de travail ouverte

Ce document propose un cadre de structuration des démarches de recherche et d'innovation appliquées à la fabrique de la ville.

Il est destiné à alimenter les échanges entre acteurs publics et privés du secteur immobilier souhaitant renforcer l'efficacité collective des expérimentations, partager les apprentissages issus des projets et accompagner les transformations environnementales, technologiques et sociétales à venir.

Il ne constitue ni un label ni une norme réglementaire. Il propose un cadre commun volontaire permettant aux acteurs de la fabrique de la ville de structurer leurs démarches de recherche et d'innovation et de faciliter les coopérations entre organisations.

Il vise à servir de base de discussion entre les acteurs souhaitant renforcer l'efficacité collective des expérimentations, favoriser les coopérations et mutualiser les apprentissages issus des projets immobiliers et urbains. Son adoption repose sur une démarche volontaire et évolutive, permettant à chaque organisation de s'en saisir librement et de contribuer, lorsque cela est pertinent, à une dynamique d'apprentissage partagée.

Ce guide peut être utilisé selon le niveau de maturité des organisations :

- *comme outil interne de structuration d'une démarche de recherche et d'innovation ;*
- *comme cadre commun de dialogue entre acteurs ;*
- *comme support de projets collaboratifs ou d'expérimentations mutualisées ;*
- *comme référentiel d'analyse reliant les projets immobiliers aux transformations de la fabrique de la ville.*

Le présent document constitue une proposition portée par Groupama Immobilier destinée à ouvrir une réflexion collective sur la structuration des démarches de recherche et d'innovation appliquées à la fabrique de la ville. Il a vocation à être discuté, enrichi et partagé avec l'ensemble des acteurs souhaitant contribuer à cette dynamique.

Document initié par Groupama Immobilier — destiné à discussion et enrichissement collectif.

Structurer la recherche et l'innovation

dans la fabrique de la ville

Proposition de cadre collectif pour le secteur immobilier

I. Les enjeux de la Recherche et de l'Innovation pour le secteur immobilier

La fabrique de la ville — entendue comme l'ensemble des activités de conception, de financement, de construction, d'exploitation et de transformation des espaces urbains — entre dans une période de mutation profonde marquée par les transitions climatiques, technologiques, économiques et sociétales.

Contrairement à d'autres filières industrielles, le secteur immobilier s'est historiquement développé sans structuration formalisée des démarches de recherche et d'innovation. Les innovations y émergent le plus souvent de manière opportuniste, projet par projet, sans toujours permettre une capitalisation collective des apprentissages.

Dans un contexte d'accélération des transformations environnementales, numériques et d'usages, la capacité à structurer ces démarches devient un enjeu central pour améliorer la robustesse des actifs, réduire les risques d'obsolescence et accompagner l'évolution durable de la fabrique de la ville. Ces transformations appellent désormais une approche plus structurée et continue de la recherche et de l'innovation dans le secteur immobilier.

L'innovation dans ce secteur ne peut pas être laissée au hasard des projets ou des acteurs isolés. Elle doit s'inscrire dans une démarche structurée, continue et ouverte, capable de faire émerger des solutions concrètes, reproductibles et créatrices de valeur durable

Ce guide propose un cadre méthodologique prêt à l'emploi pour toute organisation immobilière, qu'il s'agisse d'une foncière, d'un asset manager, d'un promoteur, d'un property manager ou d'un bailleur social, souhaitant initier ou renforcer une activité de recherche et d'innovation, tout en laissant place à l'adaptation selon le profil et les priorités de chaque structure.

II. Recherche et Innovation dans l'immobilier

Dans le secteur immobilier, la recherche vise à produire des connaissances, des méthodes d'analyse et des cadres de compréhension permettant d'anticiper les évolutions des usages, des technologies et des modèles urbains.

L'innovation correspond à l'introduction effective de solutions nouvelles dans les projets immobiliers ou urbains. Elle se mesure à leur capacité à être expérimentées, évaluées puis répliquables.

Contrairement aux modèles industriels classiques de recherche et développement, la recherche et l'innovation dans la fabrique de la ville reposent principalement sur l'expérimentation appliquée aux projets réels.

III. Organisation et méthodologie du comité recherche et innovation

La mise en place d'une démarche de recherche et d'innovation dans le secteur immobilier suppose une organisation dédiée, capable d'assurer la cohérence stratégique, le pilotage des actions engagées et la capitalisation des retours d'expérience.

Cette organisation a vocation à rester légère et proportionnée aux enjeux. Elle ne doit pas devenir chronophage ni se superposer aux circuits de décision existants. Son rôle est avant tout de donner un cadre, de faciliter la coordination et de structurer le suivi des initiatives, afin d'éviter la dispersion des efforts et la perte d'apprentissage.

Selon la taille et la maturité de l'organisation, cette fonction peut prendre des formes différentes : mission transverse rattachée à la direction générale, cellule dédiée, ou direction de l'innovation et de la recherche.

L'essentiel est que la responsabilité de la démarche soit clairement identifiée, portée au bon niveau stratégique et dotée de moyens cohérents avec les ambitions poursuivies.

Le rôle de cette organisation n'est pas de se substituer aux métiers, mais de structurer la démarche, de prioriser les sujets, d'accompagner les expérimentations et d'assurer la mesure et la diffusion des résultats. Elle contribue ainsi à faire de la recherche et de l'innovation un levier durable de transformation des pratiques immobilières.

Un exemple d'organisation concrète de cette démarche est présenté en annexe, à travers le dispositif mis en place par Groupama Immobilier.

IV. Les principes fondateurs d'une démarche efficace

La stratégie de recherche et d'innovation appliquée à l'immobilier doit répondre à quatre principes fondamentaux : être utile, durable, mesurable et ouverte.

Être utile, c'est d'abord répondre à des problématiques concrètes liées à la valeur d'usage des actifs : confort d'été, intensité d'occupation, réversibilité, performance d'exploitation, attractivité locative ou bien-être des utilisateurs. Toute démarche d'innovation doit partir d'une situation réelle — un actif, un quartier, un usage ou un besoin identifié — puis interroger ses causes, analyser l'état de l'art existant et, lorsque cela est possible, concevoir l'expérimentation la plus simple permettant d'y répondre.

Être durable, c'est concilier soutenabilité environnementale et solidité économique dans le temps. L'innovation doit contribuer à prolonger la durée de vie des bâtiments, à espacer les cycles de transformation lourde et à limiter durablement leur empreinte carbone et leur consommation de ressources.

Être mesurable, enfin, constitue une condition essentielle de crédibilité. L'innovation n'existe réellement que lorsqu'elle peut être démontrée. Chaque expérimentation doit ainsi s'appuyer sur des indicateurs définis en amont : valeur d'usage (taux d'occupation, satisfaction), performance environnementale (CO₂ évité, heures d'inconfort), ou performance économique (Opex, Capex, réduction des risques d'obsolescence). Une situation de référence est établie en phase de conception puis comparée aux données observées en exploitation.

Enfin, être ouverte, reconnaît que l'innovation dans la fabrique de la ville ne peut émerger de manière isolée. Elle naît de la coopération entre investisseurs, chercheurs, collectivités, usagers, architectes, industriels et startups. Associer les métiers internes et les partenaires externes permet d'enrichir les approches, de partager les retours d'expérience et d'activer des effets de levier collectifs capables d'accroître significativement l'impact des démarches engagées.

V. Axes de recherche et d'innovation

Les axes présentés ci-après couvrent progressivement les différentes échelles de transformation de la fabrique de la ville, depuis l'évolution du bâtiment et des usages jusqu'aux transformations organisationnelles, territoriales et technologiques du secteur.

Issus de l'expérience opérationnelle du secteur, ils constituent un socle commun susceptible d'être mobilisé par toute organisation souhaitant structurer sa démarche de recherche et d'innovation et développer des coopérations avec d'autres acteurs engagés dans des dynamiques similaires.

Ces axes ne constituent pas des thématiques indépendantes mais des champs d'exploration complémentaires pouvant être mobilisés simultanément.

1. Transformation de la fabrique de la ville et trajectoire « net zero »

Explorer l'évolution des modèles urbains, économiques et opérationnels nécessaires à la construction d'une trajectoire crédible vers une ville compatible avec les objectifs de neutralité carbone, en prenant en compte l'existant, la répartition des fonctions urbaines et les mutations technologiques à venir.

2. Mutation des usages, réversibilité et flexibilité

Concevoir des bâtiments capables d'évoluer dans le temps, de changer de destination ou d'accueillir plusieurs fonctions successives ou simultanées, afin de renforcer la robustesse des actifs immobiliers face aux évolutions économiques, sociétales et organisationnelles.

3. Triple A : Anticipation, Adaptation et Atténuation

Intégrer dès la conception une approche globale du cycle de vie des bâtiments fondée sur l'anticipation des évolutions climatiques, l'adaptation progressive des ouvrages et la recherche du meilleur équilibre entre intensité d'usage, performance environnementale et durabilité économique.

4. Intelligence artificielle, numérisation du bâti et transformation des modèles immobiliers

Anticiper l'impact de la numérisation du monde bâti, du développement de l'intelligence artificielle et de la robotisation sur la conception, l'exploitation des actifs, l'organisation des métiers et l'évolution des modèles économiques immobiliers.

5. Partenariats publics-privés et gestion active des lieux (BID à la française)

Développer de nouvelles formes de coopération entre acteurs publics et privés afin d'assurer l'animation, la gestion et l'attractivité durable des territoires et des lieux de vie dans une logique d'action collective.

6. Apprentissage collectif et émergence d'infrastructures d'innovation partagée

Faire des projets immobiliers innovants et expérimentaux des supports d'apprentissage collectif, permettant le partage des retours d'expérience, la mutualisation des expérimentations et l'émergence progressive d'infrastructures communes favorisant l'innovation à l'échelle de la filière.

Ces axes peuvent être mobilisés de manière complémentaire et activés simultanément au sein d'un même projet afin de structurer les démarches de recherche tout en mutualisant les coûts d'expérimentation. Ils constituent ainsi une base commune permettant aux acteurs souhaitant s'inscrire dans une dynamique collective de recherche et d'innovation de converger progressivement vers des méthodes et des apprentissages partagés.

VI. Cadre standard des axes de recherche et d'innovation

Chaque axe de recherche et d'innovation est présenté selon une structure commune facilitant son appropriation et sa mise en œuvre opérationnelle :

- **Finalité et contexte**, qui précisent les enjeux auxquels répond la démarche et les évolutions du secteur qui la rendent nécessaire ;
- **Principales orientations**, qui décrivent les champs d'exploration et les évolutions susceptibles d'être engagées pour répondre à ces enjeux ;
- **Impacts attendus**, qui identifient les effets recherchés sur la performance des actifs, les usages, la durabilité environnementale, l'organisation des acteurs et les modèles économiques.

Cette structuration commune permet de conserver une lecture cohérente entre les axes tout en laissant à chaque organisation la liberté d'adapter les démarches aux spécificités de ses projets.

1 Transformation de la fabrique de la ville et trajectoire « net zero »

Personne ne sait aujourd'hui à quoi ressemble une fabrique de la ville « net zero ». L'enjeu pour la filière n'est donc pas d'appliquer un modèle existant, mais de l'inventer collectivement.

Cet axe de recherche vise à explorer les conditions de transformation de la fabrique de la ville afin de construire une trajectoire crédible vers le « net zero », en intégrant simultanément l'existant, les mutations à venir et les évolutions technologiques attendues.

La démarche consiste ainsi à explorer progressivement de nouveaux modèles capables de concilier développement urbain, sobriété des ressources et adaptation aux transformations sociétales et environnementales.

Finalité et contexte

La transition environnementale interroge l'ensemble de la chaîne de production urbaine : modes d'aménagement, usage du sol, systèmes constructifs, exploitation des bâtiments, mobilités, énergie et modèles économiques associés.

Face aux objectifs climatiques et à la limitation progressive de l'artificialisation des sols, la transformation ne peut reposer uniquement sur l'amélioration incrémentale des modèles existants. Elle nécessite une compréhension globale du système actuel afin d'identifier les leviers réels de transformation.

Dans ce contexte, la recherche vise à construire une trajectoire de transition partant du parc existant et des pratiques actuelles, tout en intégrant les ruptures technologiques, organisationnelles et sociétales susceptibles de modifier profondément la manière de produire et d'habiter la ville.

Principales orientations

La démarche consiste à développer une approche systémique permettant d'analyser et de faire évoluer progressivement les composantes de la fabrique de la ville.

Elle repose notamment sur :

- la déconstruction analytique des différentes composantes du système urbain et immobilier (foncier, répartition des classes d'actifs et organisation de l'occupation des sols, conception, construction, infrastructures, exploitation, usages, financement, réglementation) afin d'en comprendre les dépendances et les limites ;
- l'identification des éléments pouvant évoluer ou être remplacés pour réduire l'empreinte carbone et matérielle globale ;

- le développement de nouveaux outils d'analyse et de modélisation permettant d'évaluer différentes trajectoires de transformation ;
- l'intégration conjointe de la sobriété, des innovations technologiques pertinentes et de formes de rupture maîtrisées dans les modèles d'aménagement et de production immobilière.
- l'intégration des dimensions sociales, culturelles et esthétiques des projets, en évaluant leur désirabilité, leur acceptabilité et leur capacité à renforcer les liens sociaux, conditions indispensables à l'adoption durable de nouveaux modèles urbains.
- l'exploration de nouveaux modèles d'implantation et d'habitat conciliant présence humaine, préservation des milieux naturels et viabilité économique, permettant d'expérimenter des formes d'aménagement sobres, réversibles ou régénératives dans leur relation au territoire.

Cette démarche conduit également à explorer différentes formes d'organisation territoriale et constructive, y compris des approches plus sobres, réversibles ou faiblement artificialisantes dans leur relation au sol, lorsque celles-ci permettent de réduire durablement l'impact environnemental tout en maintenant la qualité d'usage et la viabilité économique des projets.

L'objectif n'est pas de promouvoir un modèle unique, mais de permettre à la filière d'expérimenter, comparer et faire émerger progressivement des solutions adaptées aux transformations à venir.

Impacts attendus

Cet axe vise à contribuer à l'émergence d'une première ébauche de modèle de fabrique de la ville compatible avec une trajectoire net zero.

À terme, il doit permettre :

- de structurer une vision partagée de la transition fondée sur l'analyse de l'existant et sur des hypothèses explicites d'évolution ;
- d'orienter les décisions d'investissement et d'aménagement vers les leviers ayant le plus fort impact environnemental et économique ;
- de favoriser l'émergence de nouveaux outils d'aide à la décision intégrant sobriété, innovation technologique et transformation des usages ;
- d'accélérer la capacité collective de la filière à expérimenter et à capitaliser sur les retours d'expérience.

En permettant d'analyser, d'adapter et de renouveler progressivement les différentes composantes de la fabrique de la ville, cet axe contribue à construire une transition réaliste vers des modèles urbains plus sobres, résilients et durables dans le temps.

2 Mutation des Usages, Réversibilité et Flexibilité

Cet axe de recherche vise à repenser la conception, la réglementation et les modèles économiques immobiliers afin de permettre aux bâtiments de s'adapter aux évolutions des usages dans le temps. Il s'inscrit dans une logique de désépécification progressive des actifs immobiliers destinée à limiter les risques d'obsolescence et à renforcer leur capacité d'évolution.

Finalité et contexte

Le parc immobilier a historiquement été conçu selon des logiques de spécialisation fonctionnelle forte. L'accélération des transformations économiques, technologiques et sociétales réduit aujourd'hui la stabilité des usages et expose les actifs à des cycles d'évolution plus rapides.

Cette évolution interroge la capacité des bâtiments à évoluer sans transformation lourde ainsi que l'adaptation des cadres économiques, fiscaux et réglementaires encadrant les changements d'usage.

Principales orientations

La démarche de recherche vise à identifier les conditions permettant d'accroître l'agilité de transformation des actifs immobiliers en agissant simultanément sur plusieurs leviers :

- la désépécification progressive des bâtiments ;
- des principes de conception favorisant modularité et évolutivité ;
- l'intégration anticipée de scénarios de mutation d'usage ;
- l'adaptation des cadres réglementaires et fiscaux ;
- la prise en compte des évolutions sociétales influençant durablement la demande immobilière.

Les projets immobiliers constituent des terrains d'expérimentation permettant d'évaluer ces approches en conditions réelles.

Impacts attendus

Cet axe vise à renforcer la robustesse des actifs immobiliers face aux cycles de transformation des usages, en développant leur capacité d'adaptation sur les plans architectural, économique, réglementaire et opérationnel.

À terme, il doit permettre d'améliorer l'agilité de transformation des bâtiments, de sécuriser leur valeur dans la durée et de réduire les risques d'obsolescence liés aux mutations économiques et sociétales.

3 Triple A : Anticipation, Adaptation et Atténuation

Cet axe de recherche vise à faire évoluer les méthodes de conception et de transformation immobilière en intégrant simultanément **l'anticipation des conditions climatiques futures, l'adaptation progressive des bâtiments et l'atténuation de leur impact carbone.**

L'approche Triple A repose sur une idée centrale : la performance environnementale d'un bâtiment ne peut être appréciée uniquement au moment de sa construction, mais doit être évaluée au regard de sa capacité à maintenir durablement ses conditions d'usage dans un climat en évolution.

Une question structurante se pose alors : lorsqu'il est probable qu'un bâtiment devra être adapté ultérieurement pour faire face à des conditions climatiques plus contraignantes, est-il pertinent de différer ces adaptations au risque de devoir mobiliser ultérieurement davantage de ressources et de carbone dans des conditions plus complexes, ou convient-il d'intégrer dès l'origine un niveau de robustesse supérieur ?

Dans ce contexte, l'enjeu n'est pas d'augmenter le carbone initial, mais d'éviter la mobilisation future de carbone supplémentaire liée à des adaptations tardives rendues nécessaires par une sous-anticipation des conditions climatiques.

Finalité et contexte

Les stratégies environnementales appliquées au bâtiment se sont principalement construites autour de la réduction des émissions carbone lors de la construction. Toutefois, le changement climatique modifie progressivement les conditions réelles d'exploitation des immeubles.

Un bâtiment dimensionné uniquement selon des conditions climatiques historiques peut nécessiter, au cours de son cycle de vie, des adaptations techniques lourdes générant des coûts économiques et carbone significatifs. Une sous-estimation des évolutions climatiques peut également conduire à une dégradation temporaire ou récurrente des conditions d'usage, réduisant l'efficacité réelle du carbone investi lors de la construction.

La recherche vise ainsi à intégrer dès l'origine une approche probabiliste du climat futur et de l'intensité réelle d'usage des bâtiments.

Principales orientations

Anticipation

L'anticipation consiste à dimensionner les bâtiments en fonction de l'évolution probable des conditions climatiques futures plutôt que sur la seule base des données passées.

L'objectif est de rechercher le meilleur équilibre entre empreinte carbone initiale et intensité d'usage effective du bâtiment. Lorsqu'une solution technique conduit à des situations d'inconfort significatives durant une partie du temps d'exploitation — par exemple des températures ressenties supérieures à 28°C — une fraction du carbone investi cesse d'être pleinement amortie par l'usage réel du bâtiment.

La démarche consiste donc à identifier les niveaux de conception permettant de garantir durablement les conditions d'usage tout en limitant les besoins d'adaptations ultérieures.

Adaptation

L'adaptation vise à renforcer la robustesse des bâtiments dans la durée en limitant le recours à des rénovations lourdes successives.

Elle repose sur une conception permettant des interventions progressives, couche par couche, privilégiant la réparation, l'amélioration et l'évolution des composants plutôt que leur remplacement global. Cette approche contribue à espacer les cycles de réhabilitation, à réduire les consommations de ressources et à limiter l'empreinte carbone associée aux transformations futures.

Atténuation

L'atténuation demeure un objectif central, mais elle est intégrée dans une logique de coût global carbone incluant la construction, l'exploitation et les transformations futures du bâtiment.

La recherche vise ainsi à identifier les solutions permettant d'optimiser simultanément :

- les émissions initiales ;
- la performance d'exploitation ;
- la durabilité d'usage ;
- et la limitation des interventions lourdes en cours de vie.

Impacts attendus

Cet axe vise à développer des actifs immobiliers climatiquement robustes, capables de maintenir durablement leurs conditions d'usage, leur performance environnementale et leur efficacité économique malgré l'évolution du climat.

Les bâtiments conçus selon une approche intégrant anticipation, adaptation et atténuation doivent pouvoir démontrer :

- une conception éthiquement cohérente du point de vue carbone, fondée sur une analyse du cycle de vie complet ;
- une capacité à maintenir une intensité d'usage élevée dans des conditions climatiques futures ;
- une réduction des besoins d'interventions lourdes et des coûts d'exploitation dans la durée ;
- une utilisation plus sobre et plus efficace des ressources financières et matérielles.

À terme, cette robustesse environnementale et opérationnelle a vocation à se traduire par un avantage économique et financier, en renforçant la durabilité des revenus, la maîtrise des risques d'obsolescence et l'attractivité des actifs auprès des investisseurs et des utilisateurs. Les bâtiments capables de démontrer simultanément leur performance carbone, leur adaptabilité et leur efficacité économique sur l'ensemble de leur cycle de vie pourraient ainsi bénéficier d'un différentiel positif de valorisation.

4 Intelligence artificielle, numérisation du bâti et transformation des modèles immobiliers

Cet axe de recherche vise à analyser l'impact de la numérisation progressive du monde physique, de l'intelligence artificielle et de la robotique sur l'organisation des acteurs immobiliers, l'usage des actifs et la création de valeur associée au cadre bâti.

Il repose sur le constat que l'intelligence artificielle constitue une transformation systémique affectant l'ensemble de la société et qu'elle tend à devenir une infrastructure généraliste accessible à tous les secteurs économiques plutôt qu'un outil propriétaire développé isolément par chaque acteur.

Dans ce contexte, la question centrale n'est pas le développement d'intelligences artificielles spécifiques au secteur immobilier, mais l'adaptation des organisations et des actifs immobiliers à un environnement progressivement numérisé et piloté par la donnée.

Finalité et contexte

La numérisation croissante des bâtiments, des infrastructures et des usages conduit à l'émergence d'un continuum entre monde physique et environnement numérique.

Les actifs immobiliers tendent progressivement à disposer de représentations numériques exploitables — jumeaux numériques, plateformes de gestion de données, environnements immersifs ou interfaces augmentées — capables d'influencer leur exploitation, leur commercialisation et leur évolution dans le temps.

Cette évolution ouvre la voie à une transformation profonde du métier immobilier, dans laquelle le gestionnaire d'actif devient également orchestrateur d'écosystèmes numériques associés aux lieux.

Parallèlement, l'automatisation de la décision fondée sur la donnée et les systèmes intelligents constitue déjà une tendance structurante des organisations économiques avancées

Principales orientations

La recherche porte notamment sur :

- l'intégration progressive de l'intelligence artificielle dans les processus d'analyse, de décision et de gestion des actifs immobiliers ;
- la numérisation du patrimoine bâti et le développement de représentations numériques permettant de mieux anticiper les usages et les transformations ;
- l'exploration de modèles hybrides associant expériences physiques et numériques générant de nouvelles formes de services et de revenus ;
- l'évolution des organisations immobilières face à l'automatisation croissante de certaines fonctions d'analyse et de gestion ;
- la robotisation progressive des activités de construction, d'exploitation et de maintenance afin de réduire la pénibilité du travail et d'améliorer la productivité ;
- l'analyse des impacts sociétaux liés à ces transformations, notamment sur les métiers, les usages et la relation aux lieux.

Impacts attendus

Cet axe vise à accompagner l'émergence d'un immobilier augmenté, capable de fonctionner simultanément dans ses dimensions physiques et numériques.

À terme, ces évolutions doivent permettre :

- le passage d'une gestion réactive à une gestion anticipée des actifs immobiliers, fondée sur l'exploitation des données, la simulation et les outils d'intelligence artificielle ;

- l'apparition de nouvelles sources de valeur liées aux services numériques associés aux lieux ;
- une transformation progressive des métiers vers des fonctions de pilotage, d'orchestration et de conception d'expériences ;
- une réduction de la pénibilité des activités grâce à l'automatisation et à la robotisation.

L'intelligence artificielle et la numérisation du bâti participent ainsi à l'émergence d'un nouveau modèle immobilier dans lequel les actifs deviennent à la fois des infrastructures physiques, des plateformes de services et des environnements numériques évolutifs.

5 Partenariats publics-privés et gestion active des lieux (BID à la française)

Cet axe de recherche vise à explorer de nouveaux modèles de coopération entre acteurs publics et privés permettant d'améliorer durablement la qualité d'usage, l'attractivité et le fonctionnement des espaces urbains à travers une activation et une gestion continue des lieux.

Il repose sur le constat que la performance d'un quartier ou d'un territoire ne dépend pas uniquement de la qualité des bâtiments qui le composent, mais également de la manière dont les espaces sont animés, entretenus, sécurisés et appropriés par leurs usagers dans la durée.

Finalité et contexte

De nombreux territoires disposent d'actifs immobiliers et d'espaces publics de qualité mais rencontrent des difficultés à maintenir leur attractivité face aux évolutions économiques, commerciales et sociétales. Les modèles traditionnels distinguent fortement les responsabilités publiques liées à l'espace urbain et les initiatives privées portées par les propriétaires ou les exploitants, ce qui limite souvent la capacité d'action opérationnelle à l'échelle du lieu vécu.

Dans ce contexte, les modèles internationaux de type Business Improvement District (BID) montrent qu'une action coordonnée à l'échelle d'un quartier peut renforcer significativement la vitalité urbaine, l'intensité d'usage et la création de valeur collective.

L'enjeu consiste ainsi à explorer l'émergence de modèles adaptés au contexte français, permettant d'organiser une coopération équilibrée entre acteurs publics et privés sans remettre en cause les principes de gouvernance du domaine public.

Principales orientations

La démarche de recherche porte notamment sur :

- l'identification des conditions permettant d'améliorer durablement la qualité d'usage et la désirabilité des lieux ;
- le développement de dispositifs d'activation et de gestion collective associant collectivités, propriétaires, commerçants, exploitants et usagers ;
- l'expérimentation de formes de **co-activation urbaine**, reposant sur une implication conjointe des acteurs publics et privés dans l'amélioration continue des espaces urbains ;
- l'analyse des impacts économiques, sociaux et environnementaux de ces démarches sur la performance globale des territoires ;
- l'adaptation de cadres organisationnels et opérationnels inspirés des BID permettant une gestion plus proactive et coordonnée des quartiers.

Impacts attendus

Cet axe vise à démontrer que la co-activation urbaine constitue un levier structurant de durabilité urbaine et de résilience territoriale.

À terme, il doit permettre :

- d'améliorer l'attractivité et la fréquentation des quartiers ;
- de renforcer les dynamiques économiques locales ;
- d'accroître la qualité d'usage et le sentiment d'appropriation des espaces urbains ;
- de favoriser une meilleure articulation entre initiatives publiques et privées ;
- de développer des modèles reproductibles de gestion urbaine capables d'accompagner les transformations de la ville dans la durée.

Ces approches contribuent ainsi à faire émerger une nouvelle culture de gestion des territoires fondée sur la responsabilité partagée et la co-activation durable des lieux.

6 Apprentissage collectif et émergence d'infrastructures d'innovation partagée

Les transformations environnementales, technologiques et sociétales qui affectent la fabrique de la ville dépassent désormais la capacité d'apprentissage d'un acteur isolé. La fragmentation historique du secteur immobilier, l'hétérogénéité des projets et la longueur des cycles immobiliers limitent la capitalisation collective des expériences et ralentissent la diffusion des innovations.

Dans ce contexte, structurer des mécanismes d'apprentissage partagé devient un enjeu central afin de permettre la mise en commun des retours d'expérience, d'accélérer l'expérimentation et de renforcer l'efficacité globale des démarches de recherche et d'innovation à l'échelle de la filière.

Finalité et contexte

La fabrique de la ville se caractérise par des cycles longs d'investissement, une multiplicité d'intervenants et une forte fragmentation des retours d'expérience. Cette situation conduit fréquemment les acteurs à reproduire des expérimentations similaires sans bénéficier pleinement des apprentissages déjà réalisés ailleurs.

Dans ce contexte, l'innovation ne repose pas uniquement sur la capacité à expérimenter, mais également sur la capacité collective à observer, analyser et partager les résultats issus des projets.

La recherche vise ainsi à transformer progressivement les opérations immobilières et urbaines en supports d'apprentissage communs contribuant à l'évolution des pratiques de la filière.

Principales orientations

La démarche porte notamment sur :

- la mise en relation explicite des axes de recherche avec les projets opérationnels afin de structurer les expérimentations ;
- la reconnaissance des projets comme terrains d'observation et de recherche appliquée ;
- le développement d'outils permettant la collecte, l'analyse et la comparaison des retours d'expérience ;
- l'émergence d'espaces d'échange et de dispositifs collaboratifs favorisant le partage volontaire des enseignements entre acteurs ;
- la contribution progressive à des infrastructures d'apprentissage communes pouvant prendre la forme de plateformes d'échange, d'outils de modélisation ou d'environnements collaboratifs.

Les acteurs s'inscrivant dans cette démarche reconnaissent ainsi l'intérêt de contribuer, lorsque cela est possible, à une dynamique collective visant à améliorer la capacité d'apprentissage de l'ensemble de la filière.

Impacts attendus

Cet axe vise à renforcer la capacité collective d'innovation de la fabrique de la ville en réduisant les coûts d'apprentissage individuels et en accélérant la diffusion des solutions ayant démontré leur pertinence.

À terme, il doit permettre :

- de transformer les projets immobiliers en véritables terrains de recherche et d'expérimentation ;
- d'objectiver les performances réelles des innovations mises en œuvre ;
- d'améliorer la prise de décision grâce à des retours d'expérience partagés ;
- de favoriser l'émergence progressive d'infrastructures communes d'innovation et d'apprentissage à l'échelle de la filière.

Cette dynamique contribue à faire émerger une filière apprenante capable d'adapter plus rapidement ses pratiques face aux transformations environnementales, technologiques et sociétales.

À mesure que plusieurs organisations s'inscrivent dans cette démarche, la mise en commun des retours d'expérience peut conduire à l'émergence progressive d'espaces collectifs d'échange, d'observation et de coopération entre acteurs de la filière.

Ces dynamiques pourront, le cas échéant, prendre la forme de dispositifs collaboratifs, d'instances de travail partagées ou de plateformes d'échange destinées à renforcer l'efficacité collective des démarches de recherche et d'innovation appliquées à la fabrique de la ville.

7 Synthèse des Axes de Recherche

La mise en lien entre les axes de recherche et d'innovation et les projets immobiliers concrets constitue un levier essentiel de structuration de la démarche. Elle permet d'ancrer la recherche dans l'opérationnel, d'éviter la dispersion des initiatives et de transformer chaque projet en terrain d'expérimentation mesurable. Cette articulation favorise également la mobilisation simultanée de plusieurs axes au sein d'une même opération, afin de mutualiser les moyens, de maîtriser les coûts et d'amplifier l'impact des travaux engagés.

Cette logique permet de transformer progressivement les projets immobiliers innovants en supports structurants de recherche appliquée.

Le tableau ci-dessous illustre cette approche à travers les projets portés par Groupama Immobilier sur la période 2024–2026.

Axes de recherche	Projets initiés	Recherche				Actions engagées					Actions 2025-2026		
		Chaire « Ville Métabolisme »	Chaire économique de la transition énergétique	Chaire Agro Paris Tech	The Link, tour pédestre	Liberté 2050	Bourse l'Immeuble « AAA »	Le Chemin	La Défense 2050	Comité des Champs Comité Grande Armée	Inhabit Nature	Industrialisation de la transformation des bureaux	Digitalisation immobilière
1	Transformation de la fabrique de la ville et trajectoire "net zéro"	☑	☑	☑	☐	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
2	Mutation des Usages, Réversibilité et Flexibilité	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☐	☑	☑	☑
3	Triple A : Anticipation, Adaptation et Atténuation	☑	☑	☑	☐	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
4	Intelligence Artificielle, numérisation du bâti et transformation des modèles immobiliers	☑	☐	☐	☑	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☑
5	Partenariats Publics-Privés et gestion active des lieux (BID à la française)	☐	☑	☐	☐	☐	☐	☑	☑	☑	☑	☑	☑
6	Apprentissage collectif et émergence d'infrastructures d'innovation partagée	☑	☑	☑	☐	☐	☐	☑	☑	☑	☐	☑	☑

8 Exemple d'application : Groupama Immobilier

Le cadre méthodologique présenté dans ce guide peut être mis en œuvre par toute organisation immobilière. La section suivante présente, à titre illustratif, l'exemple développé par Groupama Immobilier pour structurer sa démarche de recherche et d'innovation.

Le comité de recherche et d'innovation a pour mission de guider l'entreprise dans cette dynamique. Il aura pour mission de conseiller la direction générale sur les grandes orientations à adopter en matière d'innovation et de prospective.

Ce comité n'aura pas vocation à mener des actions de R&D au sens classique, étant donné que l'activité principale de Groupama Immobilier est la gestion d'actifs immobiliers et non la production ou le développement technologique. Cependant, il sera chargé d'orienter l'entreprise vers des actions de recherche appliquée et d'innovation qui viendront enrichir les pratiques métiers et renforcer la prospection de Groupama Immobilier.

Les objectifs du Comité Recherche et Innovation (CRI) sont les suivants :

- Mettre en place les actions d'Innovation et de Recherche suivant la procédure en vigueur dans le respect du budget arrêté annuellement.
- Suivre les actions et mettre à jour annuellement les projets d'innovation ou les orientations décidés en CRI
- Anticiper les évolutions du marché et des usages, pour mieux comprendre les transformations du secteur immobilier et adapter les pratiques de manière proactive.
- Favoriser l'innovation pour une transformation durable des actifs, en lien avec les objectifs de performance économique et la stratégie de RSE de Groupama Immobilier.
- Agir comme prescripteur à travers des partenariats stratégiques, en impliquant des acteurs publics, privés et académiques.
- Rechercher des financements auprès d'acteurs du secteur immobilier, afin de mutualiser les investissements

Structuration du Comité de Recherche et d'Innovation (CRI)

Le comité sera composé uniquement de membres internes à l'entreprise et agira sous la direction de la direction générale, en étroite collaboration avec les responsables des différents départements.

Composition du Comité (fonctions cumulatives) :

- Directeur de l'innovation et de la recherche : pilote et coordonne le comité et l'ensemble des projets de recherche et d'innovation, en veillant à la cohérence de la feuille de route stratégique avec les priorités de l'entreprise. Responsable de la gestion, de la coordination et de la qualité de la production écrite liée aux projets de recherche et d'innovation. Elle/il est chargé de centraliser les informations provenant des recherches et des travaux d'innovation pilotés par les différents membres du comité. Elle/il s'assure que toutes les connaissances et données pertinentes sont bien documentées, accessibles et compréhensibles pour alimenter le site internet. Il/elle établit le plan de financement des actions du CRI, en assure le suivi financier et le reporting auprès du comité et du CODIR.
- Pilote(s) de projet : assure le suivi d'une action de recherche et/ou d'innovation et en rend compte lors des réunions de suivi.
- Responsable du développement durable : apporte son expertise au comité et propose des orientations en lien avec la stratégie de développement durable de Groupama Immobilier.

- Chargé(e) de la veille immobilière et scientifique : réalise une veille des grandes tendances du secteur immobilier et des publications scientifiques liées aux actions de recherche. Elle/il alimente le site internet du comité et rédige une synthèse pour la réunion trimestrielle du comité.
- Responsables métiers : ces intervenants non permanents apporteront leur expertise opérationnelle pour identifier les leviers d'innovation à intégrer dans la gestion des actifs et les projets immobiliers.

Nomination des membres du comité :

Les membres permanents du comité seront nommés par le Directeur Général Délégué, à l'exception des chargés de projet qui seront à l'initiative d'un projet de recherche validé par le CODIR.

Le temps de travail dédié au CRI devra être compatible avec la charge de travail courante du collaborateur. Le supérieur hiérarchique du collaborateur sera consulté avant sa nomination, afin qu'il puisse adapter sa charge de travail au besoin du comité.

Nomination des membres du comité :

1. Identification de profils cibles

La proposition de participation au comité sera présentée aux collaborateurs ciblés dans le cadre d'un entretien individuel avec le DGD, à l'issue duquel ils pourront se positionner pour accepter ou refuser la proposition.

2. Renouvellement des membres du comité

La durée d'engagement des membres du comité pourra être adaptée à la durée d'une action de recherche ou à la charge de travail du collaborateur.

Cette durée d'engagement pourra être définie selon :

- Un engagement de jours par semaine ou mois ;
- Un mandat ou une durée de mission à court terme (6 mois), moyen terme (1 an) ou long terme (3 ans).

II. **Mode de Fonctionnement :**

Le comité se réunira chaque trimestre pour :

- Etablir et mettre en œuvre la feuille de route stratégique de la Recherche et de l'innovation, en veillant à ce que les axes de recherche et les projets soient alignés avec la vision de l'entreprise et mesurables en termes de retours sur investissement.
- Assurer le suivi des projets validés
- Présenter la veille immobilière et scientifique
- Gérer et déployer la stratégie de communication, tant en interne qu'en externe. Cela comprend l'alimentation des supports de communication (site internet, réseaux sociaux) et l'organisation d'événements de communication internes et externes.
- Proposer des collaborations externes pour co-financer des projets ou pour promouvoir les initiatives du comité.
- Rendre compte du suivi financier des actions du CRI.

Le compte-rendu de ces réunions sera diffusé au CODIR trimestriellement.

III. **Feuille de route du Comité de Recherche et d'innovation**

Cette feuille de route aura pour objet de valider les axes de recherche et d'innovation et les actions correspondantes.

Court Terme (1 à 2 ans) :

- Formaliser une feuille de route stratégique pour la direction générale déléguée, en identifiant les domaines clés d'innovation à explorer.
- Mettre en place des projets pilotes pour tester des solutions d'innovation dans les domaines de la gestion des actifs et de la rénovation de patrimoine immobilier.
- Initier des collaborations avec des partenaires externes pour évaluer l'impact des innovations proposées sur notre secteur d'activité.

Moyen Terme (3 à 5 ans) :

- Développer une culture d'innovation en interne, en encourageant les équipes à adopter des approches nouvelles et à participer à des initiatives de recherche appliquée.
- Déployer les résultats des projets pilotes à grande échelle, en intégrant les innovations dans nos processus opérationnels et dans les projets de développement immobilier.
- Promouvoir l'engagement des acteurs du marché immobilier (investisseurs, promoteurs, entreprises de gestion) à investir dans des projets de recherche et d'innovation, à travers des partenariats stratégiques.

Long Terme (5 ans et plus) :

- Contribuer activement à l'émergence d'une dynamique collective de recherche et d'innovation dans la fabrique de la ville.
- Jouer un rôle moteur dans les réflexions collectives du secteur immobilier autour des enjeux d'innovation et des transformations à venir.
- Contribuer à la création d'un écosystème d'acteurs engagés dans la recherche et l'innovation, avec pour ambition de faire adopter par l'ensemble du secteur immobilier une démarche collective en matière d'innovation.

Ce guide a vocation à évoluer dans le temps à mesure que les acteurs de la fabrique de la ville expérimentent, partagent et enrichissent leurs pratiques de recherche et d'innovation.

Il constitue une base de travail ouverte destinée à favoriser les convergences entre organisations souhaitant renforcer collectivement leur capacité d'anticipation et de transformation face aux mutations environnementales, sociétales et technologiques.

Groupama Immobilier partage cette proposition à partir de son expérience opérationnelle, dans une logique d'ouverture et de contribution aux réflexions collectives du secteur.
