

PARCOURS



Pourquoi ce clin d'œil au beau film de François Ozon (qui avait fait beaucoup parler de lui, il y a... 8 ans), juste 8 jours après la Journée Internationale des Femmes, ce 8 mars ? Non pour son intrigue policière ou ses personnages complexes, mais bien davantage pour son casting de luxe de Danielle Darrieux à Catherine Deneuve, en passant par Emmanuelle Béart, Fanny Ardant et quatre autres interprètes de très grand talent. Les 8 professionnelles que nous avons interrogées pour ce dossier représentent, en effet et de belle manière, la diversité des fonctions, des parcours et des secteurs d'activité des femmes aujourd'hui dans le monde de l'immobilier. Une gestionnaire, une architecte, une institutionnelle, une spécialiste de l'investissement, une pro du conseil, une utilisatrice, une professeure et une fondatrice du Cercle éponyme ! Cette sélection aurait pu être toute autre car, fort heureusement, les entreprises du secteur comptent bien plus de 8 personnalités exemplaires. Toutes méritent de figurer dans notre « TrombinImmo » et incarnent un métier qui est souvent une passion. Elles montrent, en tout cas, que Betty Friedan n'avait pas tort quand elle affirmait : « lorsque les femmes ne vivront pas seulement à travers leur mari ou leurs enfants, les hommes n'auront plus peur de l'amour ni de la force des femmes et n'auront plus besoin de la faiblesse de l'autre pour être sûrs de leur propre masculinité »...

■ Un dossier de Pascal Bonnefille et Jean-Baptiste Favier

LA GESTIONNAIRE

JACQUELINE FAISANT,
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE BNP PARIBAS REIM FRANCE

« RESTER SUR DES FONDAMENTAUX DE BON PÈRE (MÈRE?) DE FAMILLE »

Cette pro chaleureuse ne se prend pas au sérieux et même quand elle est élue comme c'était le cas cette année, « Pierre d'Or », elle a une pensée pour ceux qui ont perdu leur travail durant la crise. Bref, ce n'est pas Madame « Tout le Monde »...

Quelle influence le fait d'être une femme a-t-elle eu sur votre carrière ?

Lors de mon premier entretien d'embauche, la responsable RH qui me recevait m'a tristement expliqué que même si j'avais les meilleurs profil et compétences pour le poste que je convoitais, le patron « ne voulait pas d'une femme ». J'avais 23 ans. J'ai eu un autre travail et cette expérience m'a permis de prendre conscience que pour certains, être une femme représentait un handicap. Tout ce qui aide à mieux comprendre les autres, et notamment les hommes, est bénéfique !

Je n'ai, par la suite, jamais eu le sentiment d'être favorisée ou défavorisée par ce handicap pour avoir une promotion ou un nouveau job. Je n'ai jamais fait appel à des arguments physiques, mais j'ai appris à répondre de façon très appropriée à des questions qu'on ne pose d'habitude pas à des hommes : l'âge de mes trois enfants, leur mode de garde ou l'état de mon couple. J'ai ainsi réalisé que mon handicap s'était aggravé. Heureusement, avec l'âge, il semble que le handicap s'estompe. Encore dix ans et je serai devenue asexuée, donc sans doute normalisée ! Allons, cette question de l'influence de mon sexe sur ma carrière, c'est un peu comme le sujet des rémunérations : les différences de... traitement m'ont permis de ne pas me prendre trop au sérieux, puisque même si je le vauds bien, je vauds quand même moins cher, ce qui donne donc à mes yeux une vraie valeur immatérielle à ma chance d'être une femme !

Quelle stratégie pour BNP Paribas Reim pour 2010-2012 ?

BNP Paribas Reim a deux axes stratégiques prioritaires. D'une part, préparer et adapter les patrimoines qu'elle gère (pour moi, BNP Paribas est féminine...) aux contraintes et opportunités ouvertes par les grandes mutations qui sont annoncées par les pouvoirs publics et les besoins de notre environnement économique, qu'il s'agisse des adaptations techniques et thermiques à de nouvelles réglementations environnementales, ou géographiques avec les incidences notamment du projet de « Paris capitale monde », qui va modifier les perspectives géographiques de notre perception des produits. Cette adaptation devra se faire en gardant à l'esprit la vocation des produits grand public que nous gérons qui sont, pour l'essentiel de nos 66 000 clients personnes physiques, des revenus complémentaires pour leur retraite. D'autre part, développer et proposer des produits intéressants pour les investisseurs, personnes physiques ou institutionnels, capable de diversifier intelligemment leurs risques, et leur permettre d'accéder à des catégories d'actifs pour lesquels BNP Paribas Reim saura créer de la valeur, soit parce qu'elle gèrera des partenariats globaux avec des utilisateurs qui ne souhaitent pas diversifier leurs interlocuteurs, soit parce qu'elle permettra l'accès à des produits nouveaux et capables de répondre aux deux objectifs des investisseurs : rendement et valorisation du capital dans la durée.

Quelle est votre vision du marché de l'immobilier d'entreprise en 2010 ?

Le marché de l'immobilier d'entreprise de 2010 va ressembler à notre économie occidentale : en convalescence avec un risque,

si le malade reprend trop violemment son activité, de nous faire une méchante rechute. Le marché de l'investissement immobilier tertiaire est plus actif parce qu'il y a de l'argent à investir. Il propose, compte tenu des taux très bas des marchés financiers, une prime de risque raisonnable, voire confortable. Malgré cela, certains prix d'immeubles tertiaires qualifiés de « prime » sont chers (un prix au mètre carré élevé et un rendement bas) ; certes, à l'image des marchés financiers qui rémunèrent les capitaux avec des taux très bas ; mais les loyers, eux, ne sont pas en phase ascendante et le taux de vacance ne diminue pas parce que, pour l'instant, notre timide reprise et notre faible croissance ne se traduisent pas encore par une reprise de l'emploi. Bref, il va falloir garder la tête froide et rester sur des fondamentaux de bon père (mère?) de famille : des produits de qualité, répondant ou pouvant répondre sans trop de problèmes, aux exigences environnementales du Grenelle, loués à des prix sages à des locataires en bon état. En français de l'immobilier, cela signifie « core loué ». Et comme tout le monde recherche ce type de produit, les prix ne vont pas baisser... au risque de fragiliser la reprise et de faire diminuer les rendements et de rallonger les durées de détention des biens. Mais après tout, l'immobilier, ce doit être un investissement durable, n'est-ce-pas ? ■



5 dates clés

- Les **25 janvier** et **2 mai** tous les ans, parce que ces deux dates représentent les trois moments les plus importants de ma vie, mon cœur, mon œuvre et ma mémoire.
- Le **28 décembre 1967** et le **5 décembre 1974**, parce que sans ces textes de lois, la vie des femmes, ma vie, eut été beaucoup moins libre, et que pour moi, les deux dates précédentes ne seraient sans doute ni les mêmes, ni synonymes d'épanouissement et de choix.
- Le **29 avril 1945**, parce que, là encore, si ce texte de loi n'avait pas changé radicalement la place des femmes dans la vie citoyenne, c'est certain, je serai devenue terroriste ; sans pouvoir exercer mon droit de mettre un bulletin dans une urne régulièrement, ma croyance fondamentale dans les valeurs de notre République et la nécessité absolue des choix politiques qui organisent la Cité des hommes m'auraient poussée à trouver un mode d'expression différent !
- **Mars 2005** parce qu'enfermée des journées entières dans une chambre d'hôtel à Cannes, pendant le Mipim, - en tout bien, tout honneur -, j'ai pu finaliser les accords avec Sogelym Steiner qui ont permis de lancer la construction d' « Oxygène » [et « Pierre d'Or 2010 » NDLR], un de mes projets immobiliers préférés.
- Le **30 novembre 1580**, parce que la naissance de Palladio marque peut-être le début de l'architecture humaniste européenne d'harmonie et de modernité avec des références évidentes au passé et que choisir cette date est pour moi une façon de rendre hommage à la belle association qui porte son nom et rappelle son empreinte dans notre mémoire et nos racines.

L'ARCHITECTE **MANUELLE GAUTRAND****« TOUJOURS CROIRE EN SON MÉTIER »**

Hormis quelques très grandes (et rares) stars, peu de femmes se sont imposées ces dernières années dans le monde de l'architecture et singulièrement en immobilier d'entreprise. Belle exception : Manuelle Gautrand, dont le bel « Origami » a fait tourner bien des têtes à Paris. Une future quinquana pleine d'allant...

Quelle influence le fait d'être une femme a-t-elle eu sur votre carrière ?

Comme je ne suis pas un homme, cela m'est difficile de répondre... Etre architecte est un métier difficile, en tout cas pour ceux qui ont un tant soit peu d'exigence architecturale, que l'on soit une femme ou un homme. Dans les deux cas, il faut avoir de la pugnacité, du courage et avoir la « foi » !

Les hommes diront que les femmes ont des avantages, les femmes qu'elles sont des oiseaux rares dans le milieu de l'immobilier et du bâtiment et qu'elles doivent d'avantage faire leur preuve ! C'est avant tout le don que chacun a dans ce métier, le travail, la chance, les rencontres, ses convictions... qui « font » une carrière, que l'on soit un homme ou une femme. Ce débat est le même que l'on peut rencontrer dans tous les milieux professionnels sur la place des femmes, également en politique, dans les conseils d'administration... Mais il est clair que les femmes sont sous-représentées dans les postes de décision.

En quoi la conception « verte » est-elle importante pour vous ?

La conception « verte » est importante pour moi tout d'abord en tant qu'engagement citoyen en faveur du développement durable. En tant qu'architectes, c'est à nous de montrer l'exemple et de se battre pour nos convictions, même si ce n'est pas toujours facile. Mais pour beaucoup de maîtres d'ouvrage, la conception « verte » est souvent avant tout un argument commercial. D'autre part, on confond de plus en plus développement technocratique et normatif HQE à une véritable conception verte à l'échelle macro-économique, de la ville et du territoire. Déployer des moyens techniques très sophistiqués et coûteux pour réduire seulement la consommation énergétique d'un bâtiment est peut-être très séduisant pour le futur utilisateur, mais pas forcément vertueux pour la planète !

Quels conseils donneriez-vous à une jeune architecte ?

Il y a majoritairement des hommes architectes (j'entends ayant leur propre agence) en France aujourd'hui, alors que, paradoxalement, la population dans les écoles d'architecture est majoritairement féminine. A quoi est-ce dû ? Les jeunes femmes architectes manqueraient-elles de confiance en elles pour « se lancer » ? Il est vrai qu'une femme doit mener de front sa vie de mère, si elle souhaite avoir des enfants, et sa vie professionnelle. Mais cela est possible, de nombreuses femmes l'ont fait ! Le conseil que je donnerais donc à une jeune architecte est de ne pas avoir peur, de ne pas trop réfléchir, de se dire qu'elle est aussi capable et douée qu'un homme, que le fait d'avoir des enfants ne l'empêchera pas d'être une excellente architecte, qu'elle doit par contre bien s'entourer (avec un ou une associée, des collaborateurs...) et surtout y croire ! Les maîtres d'ouvrage, femmes ou hommes, font aujourd'hui autant confiance à une femme qu'à un homme pour peu qu'elle soit créative, convaincante et professionnelle... ■

5 dates clés

- **14 juillet 1961** : naissance de Manuelle Gautrand.
- **20 juin 1985** : diplôme d'Architecte.
- **11 janvier 1991** : création de l'agence Manuelle Gautrand Architecture.
- **27 septembre 2007** : inauguration du showroom Citroën sur les Champs Elysées.
- **2011** : Manuelle Gautrand fêtera ses 50 ans, son agence fêtera ses 20 ans et ses 20 bâtiments construits !

L'INSTITUTIONNELLE

ANNE-MARIE LE GUÉVEL**DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA CITÉ DE L'ARCHITECTURE
ET DU PATRIMOINE**

« L'AMBITION D'ÊTRE UN VÉRITABLE PARTENAIRE POUR LE SECTEUR »



Cette énarque chaleureuse et directe est la patronne opérationnelle de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine. Nous y étions pour les « Pierres d'Or ». Elle aussi et les expos et rendez-vous qu'elle organise sont très courus par toute la profession. Une femme qui s'impose donc...

Quelle influence le fait d'être une femme a-t-elle eu sur votre carrière ?

Je ne sais pas si le fait d'être une femme a influencé ma carrière. A certains stades, j'ai sans doute eu la chance d'être associée à des projets en tant que femme, pour opérer cet « équilibre » dans les équipes de direction qui est souvent un « plus » en terme de management, les femmes ayant la réputation d'allier audace et pragmatisme... et de faire preuve de courage ! Ce sont pour moi ces qualités qui sont propres aux femmes et m'ont permis d'avancer, avant les traditionnelles intuitions et sensibilités souvent citées...

La Cité de l'Architecture et du Patrimoine a l'ambition d'être, pour le secteur immobilier, un partenaire et un véritable pôle d'attraction et de ressources, tant par les collections exposées au musée que les expositions et surtout les débats et conférences organisés dans l'auditorium (l'ancienne cinémathèque française) qui attirent un grand nombre de professionnels de tous horizons ; maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, urbanisme, secteur financier, paysagistes, design et mobilier... La plupart des secteurs sont concernés par ce qui se passe à la Cité et nous tâchons d'être attentifs aux sujets qui intéressent le milieu de l'immobilier et appellent des discussions ou une mise en lumière. Au plan national ou international. Le récent « Défi de ville » sur le projet de Lyon-Confluences a ainsi attiré un grand nombre de professionnels lyonnais en plus des franciliens, voire des étrangers de passage, très envieux de ce site privilégié d'échanges, car il est vrai que l'endroit est rare, associant autant de propositions différentes. Par ailleurs, la Cité a des partenaires fondateurs tous issus de la profession, soutiens importants et déterminants de notre action : Bouygues Immobilier, Vitra et Le Moniteur. S'y ajoutent depuis l'ouverture en 2007 d'autres partenaires réguliers ou ponctuels en fonction des projets.

La Cité de l'Architecture et du Patrimoine est très appréciée par les professionnels de l'immobilier ; les « Pierres d'Or 2010 » y ont été d'ailleurs organisées. Quels sont les rapports que vous entretenez avec la profession ?

Le fait d'être l'un des plus grands (sinon le plus grand) centre au monde dédié à l'architecture et au patrimoine, dans un site aussi emblématique que le Trocadéro, avec la possibilité d'accueillir des manifestations au sein des collections, dans des lieux de réunions et deux terrasses d'exception, compte certainement dans l'attractivité de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine. En particulier pour la profession qui se sent un peu « chez elle » ou en tout état de cause, particulièrement mise en valeur dans nos murs. De fait, les professionnels de l'immobilier et de l'urbanisme représentent plus de 37 % des mises à disposition des différents espaces de la Cité. La possibilité de visiter une exposition, notamment celles sur l'architecture contemporaine (logements sociaux, monographies comme celle sur Claude Parent, Grand Paris, actualité des concours...) est presque systématiquement associée à l'évènement festif, qu'il soit dans les salons ou dans l'auditorium. Nous pratiquons les prix « du marché », donc estimons que le « plus » tient à la présence des collections et expositions qui intéressent directement certains clients.

Après l'exposition « Claude Parent », que réservez-vous pour cette année et pour 2011 ?

L'exposition sur Androuet du Cerceau, grand architecte de la Renaissance, a commencé récemment pour trois mois, de même que l'exposition sur le « Prix européen Mies Van Der Rohe » qui présente un panorama de l'actualité en matière d'architecture en Europe et « Carton plein », qui a invité 13 architectes à réaliser des cabanes en carton.

En mars suivra une exposition au sein du musée sur « Saint-Jacques de Compostelle », puis celle sur les architectes lauréats du concours international « Global Award », qui récompense une démarche innovante en matière environnementale et sociale. Enfin, la grande exposition sur « La Ville dessinée » retracera durant six mois, à partir du 9 juin, les rapports entre architecture et bande dessinée au fil des villes du monde (Paris, New-York, Tokyo) et du temps... La fin de l'année 2010 proposera de « Réveiller le merveilleux » autour des châteaux de la Belle au bois dormant. Enfin, l'année 2011 devrait faire une place de choix au thème de la Ville et de la Nature et à une monographie sur l'architecte français Rudy Ricciotti. ■

5 dates clés

- **26 juillet 1961** : ma naissance.
- **1989** : entrée au ministère de la Culture, direction du Théâtre, à la sortie de l'Ena.
- **1993** : chargée de mission sur la construction de la BNF, naissance de ma première fille, Laure.
- **1997** : naissance de ma seconde fille, Eve.
- **2005** : naissance de mon fils Arthur.

L'INVESTISSEUR

MARIE BROUDER

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT EUROSIC

« JE SUIS PASSIONNÉE PAR MON TRAVAIL, MAIS JE NE M'ENFLAMME PAS »

Les femmes leaders de foncières ne sont pas si nombreuses : cette quadra déterminée et passionnée (c'est elle qui le dit) est une des pros qui compte dans le secteur et sa connaissance des marchés ne fait aucun doute.

Quelle influence le fait d'être une femme a-t-elle eu sur votre carrière ?

Cela a été déterminant. Une carrière est une succession d'opportunités, de questionnements, de choix. La façon dont on les analyse, dont on réagit et arbitre, est propre à chacun. Pour ma part, je suis toujours tentée de suivre mon intuition première et, dans le même temps, je fais preuve d'un très grand pragmatisme. Je suis passionnée par mon travail, mais je ne m'enflamme pas. J'attache la plus grande importance à avoir du recul sur les situations et à la fois, à l'examen de chaque détail. Je crois que ce sont des caractéristiques plutôt féminines...

Quelle stratégie pour Eurosic ?

La stratégie d'Eurosic vise à recentrer ses engagements avec une très grande sélectivité sur le marché des bureaux neufs ou restructurés, verts et bénéficiant d'excellentes localisations, donc plus particulièrement à Paris et en première couronne. Une très grande logique a guidé cette réflexion : Eurosic n'a pas d'autre choix que celui de posséder des actifs qui se loueront aux meilleurs niveaux de loyer. Et il est évident qu'un immeuble neuf, HQE et proche du métro se louera toujours mieux qu'un immeuble n'offrant pas ces qualités.

Ensuite, le confort d'utilisation des immeubles est pour nous un facteur clé de notre stratégie patrimoniale. Au-delà des certifications environnementales, la santé et le bien-être des utilisateurs dans la durée est au cœur de nos projets. Nous sommes vigilants sur tous les points qui peuvent améliorer les qualités ergonomiques des plateaux (qualité de la lumière, qualité acoustique, qualité de l'air...). Nous apportons le plus grand soin à la sérénité des ambiances par l'organisation des vues et de l'espace et le choix des matériaux. Nous réfléchissons d'ailleurs à livrer des immeubles révélant leur univers intérieur propre, « designés », offrant une vraie qualité de service et énergétiquement performants pour qu'ils incarnent les valeurs de notre marque. Pour Eurosic, l'immeuble idéal est celui qui conjugue, avec succès, efficacité et facilité de fonctionnement pour s'inscrire parfaitement en ligne avec les exigences des grands utilisateurs. La part de vie passée sur le lieu de travail est trop importante pour ne pas mobiliser toutes les attentions et je pense que pouvoir proposer des cadres de travail « stressless » a un vrai sens. C'est notre conviction et nous mettons tout en œuvre pour y parvenir, y compris s'agissant de nos actifs en exploitation pour lesquels nous avons engagé des programmes de « verdissement ».

Enfin, notre président, Jean Eric Vimont, nous a invité à être particulièrement en alerte pour saisir les opportunités que le marché devrait offrir dans les deux ans à venir et nous travaillons actuellement à en saisir certaines. Par exemple, des immeubles de seconde main avec des baux courant encore sur 18 à 36 mois peuvent nous intéresser dans une perspective de restructuration en immeubles neufs et verts pour des livraisons à 5 ans dans un marché redevenu plus performant.

Quelle est votre vision du marché de l'immobilier d'entreprise cette année ?

Le marché 2009 a été particulièrement atone sur les 3 premiers

trimestres. Il s'est réveillé en sursaut fin 2009 et le début de l'année 2010 permet de constater un retour réel des investisseurs. Les taux sont stabilisés, les banques prêtent à nouveau sur des volumes plus importants. Le climat est plus confiant. On peut donc raisonnablement être plus optimiste. Néanmoins, la prudence reste la règle, d'autant qu'il existe encore un décalage important entre les actifs mis sur le marché et la demande des investisseurs. Peut-être devons-nous respectivement élargir nos stratégies ? Quant au marché locatif, nous ne pouvons qu'espérer que le mouvement de baisse atteigne son plus bas cette année pour pouvoir s'inverser. ■



5 dates clés

- **1985 et 1988** : naissance de mes enfants.
- **1991** : devient « zinzin » (investisseur institutionnel), en entrant au Crédit Lyonnais.
- **2005** : directeur des acquisitions et des arbitrages chez AGF Immobilier
- **2008** : membre du comité exécutif, Icade.
- **2009** : elle rejoint Eurosic en tant que directeur général adjoint.

LE CONSEIL

JANET STEWART-GOATLY

**DIRECTEUR INVESTISSEMENT INTERNATIONAL
CHEZ CB RICHARD ELLIS**

« L'IMPORTANT ? ÊTRE BIEN ENTOURÉE DANS SA VIE PRIVÉE »



Elle fût une des pionnières d'une présence féminine de haut niveau dans l'Hexagone. Cette Anglo-saxonne a su conquérir à l'investissement le marché français par sa connaissance des deux cultures. Et sa dernière opération d'importance en est bien la preuve...

Quelle influence le fait d'être une femme a-t-elle eu sur votre carrière ?

Un grand avantage, voire un avantage injuste parfois. Mais les années passent et je dois maintenant modérer ces propos par un « la plupart du temps ». Au moment où j'ai été associée chez Jones Lang Wootton, les femmes étaient très rares à ce poste, à l'époque. Je crois avoir été la deuxième en Europe continentale. Et si l'on adore son travail, on ne prend jamais de temps pour soi. Et on ne compte plus ses heures de travail ! Alors en 1991, quand un ami me propose de co-démarrer une nouvelle société, je décide de m'éloigner des grands groupes de commercialisation, avec tous ses services de support... et son temps pris. Ce n'était sûrement pas le moment le plus facile, mais nous avons appris à nous débrouiller. L'occasion aussi de s'occuper plus de soi-même, pour son propre épanouissement. Je pense que le fait d'être énormément bien entourée dans sa vie privée aussi est indispensable. J'ai même eu le temps de me mettre au golf !

Quelle est votre vision du marché de l'investissement pour cette année ?

Cette année devrait connaître un peu plus de volume, tendant vers les 10 milliards d'euros... s'il n'y a pas de « surprise » économique ! La France continue à prouver son attrait sur la place internationale et sa relative stabilité par rapport à d'autres marchés. Il existe actuellement une ruée vers le « prime/core » dans le QCA parisien, pour des montants entre 15 et 50 millions. Un phénomène normal. Dans une période économique incertaine, on cherche la stabilité, la sécurité. Mais il faut le reconnaître, le nombre d'immeubles neufs et restructurés depuis moins de 5 ans dans notre quartier d'affaires, aussi beau qu'il soit, est très limité. Donc, voici maintenant l'opportunité pour les investisseurs désireux de placer leur argent à un taux initial de 6% et plus, d'acquérir en première couronne de bons immeubles, avec des baux de 6 ans ou plus, permettant ainsi de passer la période économique incertaine, mais donnant le temps d'évaluer l'importance de futures obligations environnementales. Le fond ne changera jamais. Location, location, location. Si l'actif n'est pas neuf aujourd'hui, il pourra le devenir dans un prochain cycle, avec un redéveloppement.

D'où proviendront les investisseurs qui seront les plus présents sur le marché français cette année ?

La réouverture aux capitaux étrangers du marché de l'investissement immobilier français, à l'œuvre depuis l'été, s'est poursuivie au 4^e trimestre 2009, avec notamment le retour d'acquéreurs nord-américains, britanniques ou néerlandais. Mais l'activité reste dominée par les Français, qui ont réalisé près de 6 opérations sur 10. Les Allemands représentent, quant à eux, 21 % des volumes. En partie grâce à leurs fonds ouverts et fonds spéciaux, qui ont animé le marché parisien. Somme toute, un beau « melting pot », comme toujours. Mais il est difficile aujourd'hui de définir une nationalité, les actionnaires d'un fonds sont souvent d'origine géographique diverse. ■

5 dates clés

- **1975** : arrivée en France et chez HRO. « Par pur (et heureux) hasard ».
- **1984** : « un client (qui restera sans nom) me demande de lui envoyer une facture de conseil car, dans une session de « brainstorming », je lui ai donné une idée qui lui a permis de réaliser de beaux bénéfices ! »
- **1987** : nommée associée chez Jones Lang Wootton.
- **1993** : l'aventure Richard Ellis commence. « 40 à l'époque, nous sommes 700 aujourd'hui. La nostalgie du temps où cohabitaient le rire, le cœur et « l'Ebitda* ». Mais il faut avancer et donc changer. »
- **Fév 2010** : bouclage d'une grande mission pour HSBC de plus de 2 milliards, une trilogie couvrant Londres, New York.

* "Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization" en anglais. Indicateur US, qui peut se traduire par excédent brut d'exploitation.

L'UTILISATRICE

FLORENCE PÉRONNAU
DIRECTEUR IMMOBILIER SANOFI AVENTIS

« UNE AGORA D'ÉCHANGES ET DE BONNES PRATIQUES »

Elle est une des rares (la seule même ?) à avoir la haute main sur l'immobilier d'un des membres du Cac 40. C'est que Florence Péronneau a pratiqué directement plusieurs métiers de l'immobilier dans des structures très différentes. Elle est aussi aujourd'hui une des dirigeantes de l'Agora des Directeurs Immobiliers qui est notre grand partenaire « utilisateurs ». Deux bonnes raisons, parmi d'autres, pour elle, de figurer dans ce dossier...

Quelle influence le fait d'être une femme a-t-elle eu sur votre carrière ?

A priori, il n'y en a eu aucune ! J'ai toujours été embauchée par des hommes et je n'ai jamais pensé que le fait d'être une femme pouvait être un frein pour un éventuel recrutement. Cela m'a sans doute apporté des avantages lorsque je collabore avec le sexe opposé : le fait d'aller au bout des choses ou encore d'être très précis, par exemple. Attention, il ne faut voir aucun féminisme exacerbé ni aucune dévalorisation d'un sexe par rapport à un autre dans ces propos. Mais je n'ai pas l'impression que l'on a pu avoir une influence ni sur le monde du travail de manière générale, ni dans la sphère industrielle. Aujourd'hui, beaucoup de femmes occupent de hauts postes à responsabilités, même si, tous métiers confondus, elles sont moins nombreuses dans le secteur que j'occupe. L'évolution, depuis près de 30 ans, est marquante, mais je pense être une des seules femmes à occuper une telle fonction dans une société du Cac 40. Dans le même temps, les métiers de l'immobilier se sont professionnalisés : masters, formations... Les grandes sociétés industrielles et de services, prenant en compte l'importance des enjeux immobiliers, ont fait de plus en plus appel à des spécialistes, notamment dans la sphère institutionnelle. C'est, je pense, à ce moment-là que beaucoup de femmes, « zinzins », ont pu accéder à des fonctions immobilières... mais du chemin reste à parcourir !

Les réglementations en matière de développement durable changent-elles la stratégie d'implantation de vos immeubles ?

Aujourd'hui, nous avons une réflexion très large, sur le schéma directeur en Ile-de-France, par exemple. A l'international, nous avons démarré un chantier de mise en place d'une charte développement durable pour l'immobilier du groupe, tant à la construction qu'à l'exploitation de nos sites. Cela fait maintenant deux ans que nous avons lancé ces réflexions et elles vont aller en s'intensifiant. Nous essayons également de « verdier » les baux qui nous lient avec nos propriétaires.

A l'exemple des récents « baux verts », on constate que la relation preneur-propriétaire évolue vers un véritable partenariat, incluant même l'exploitant ou le property manager. Je trouve cette évolution tout à fait intéressante, le fait que chaque partie ait des obligations contractuelles vis-à-vis de l'autre, par rapport à cette opposition que nous avions auparavant dans les baux : il a souvent été question de « bail investisseur » ou de « bail utilisateurs », notions sous-entendant un rapport de force établi au bénéfice d'une partie plutôt que l'autre. A horizon 2012, les objectifs du Grenelle de l'Environnement deviendront des obligations, ce n'est pas le cas actuellement. Mais les réflexions stratégiques commencent déjà, au sein même de Sanofi Aventis. C'est d'ailleurs le cas pour nos implantations en Ile-de-France... et à l'international !

Vous êtes vice-présidente du comité de pilotage de l'Agora des directeurs immobiliers (actuellement en contrat de partenariat avec Immoweek - Expertise Pierre). Quelle est la raison d'être de cette association ?

L'Agora a été créée en 2006 et regroupe, informellement, les directeurs immobiliers de sociétés diverses et variées, de plus de 500 salariés. Une association uniquement dédiée aux utilisateurs. C'est un club, informel, d'échange, de bonnes pratiques et d'ouverture vers des problématiques que l'un ou l'autre d'entre nous a pu rencontrer... et ainsi le faire partager à ses pairs ! Nous n'avons pas de velléités de « lobbying », dans le sens où nous ne publions pas de recommandations, nous ne rentrons pas dans les différents cadres législatifs que peuvent rencontrer notre profession, sauf peut-être pour en discuter... entre nous. ■

5 dates clés

- **1957** : son année de naissance.
- **1976** : après des études secondaires en maison d'éducation de la Légion d'Honneur, elle fait des études de Sciences Politiques et Sciences Economiques.
- **1983** : responsable des investissements immobiliers des Assurance du Groupe de Paris, qu'elle quittera au moment de la fusion avec Axa.
- **1997** : après trois ans passés chez UAP, elle rejoint les AGF, tout d'abord en tant que responsable de la stratégie de valorisation des actifs, puis à la maîtrise d'ouvrage.
- **2006** : entrée chez Sanofi Aventis, en tant que directeur immobilier du Groupe.

LE PROFESSEUR

INGRID NAPPI-CHOLET

PROFESSEUR À L'ESSEC BUSINESS SCHOOL,
TITULAIRE DE LA CHAIRE D'ÉCONOMIE IMMOBILIÈRE.

« UNE ÉVOLUTION CONSIDÉRABLE DE L'ENSEIGNEMENT DE L'IMMOBILIER »



Sa Chaire Essec-BNP Paribas Immobilier est une de celles qui comptent (beaucoup) dans le monde de l'enseignement supérieur immobilier. L'évolution considérable et positive de cet enseignement peut en grande partie lui être attribuée...

Quelle influence le fait d'être une femme a-t-elle eu sur votre carrière ?

Je pense que le monde universitaire et académique est un monde fondamentalement équitable, sans différence entre les origines sociales, entre les hommes et les femmes et entre les différentes générations. Tout le monde a sa chance dès lors que sa production intellectuelle est de qualité. De surcroît, nous sommes constamment évalués dans nos recherches et nos papiers académiques par nos pairs, de façon totalement anonyme. Enfin, mon métier est avant tout de transmettre des savoirs, de faire de la recherche et de discuter de nouvelles réflexions. Je pense qu'être une femme, avec le côté maternel et perspicace, permet d'être davantage à l'écoute de son public, des attentes de ses étudiants.

Le monde de l'immobilier a la réputation d'être plutôt un monde masculin, que ce soit le secteur de la construction, celui de la finance ou celui de l'asset management. Au début de ma carrière, le fait d'être une jeune femme issue de l'enseignement, travaillant sur le domaine de l'immobilier, a plutôt été une difficulté. De plus, l'économie immobilière connaissait ses balbutiements, tout allait bien et il n'était pas forcément nécessaire de tout savoir sur tous les sujets. Je pense, par exemple, à la formation économique de la valeur, des prix, des cycles... Les réseaux étaient masculins, majoritairement constitués de seniors, tout compte fait peu ouverts au monde académique. Dans l'incon-

scent collectif, l'universitaire devait être un homme d'âge mur. Avec du recul, et une reconnaissance accrue du rôle des femmes dans l'immobilier, c'est pour moi aujourd'hui un atout. Nous avons su nous organiser, en particulier avec le Cercle des Femmes de l'Immobilier qui rassemble plusieurs générations de compétences et d'expériences. Nous sommes toutes solidaires les unes des autres. Les femmes ont leur mot à dire : j'ai d'ailleurs parmi mes étudiants, une grande majorité de jeunes femmes.

La formation universitaire en immobilier s'est améliorée en France. Pensez-vous qu'elle réponde aux attentes des entreprises ?

En vingt années de carrière dans le secteur, j'ai pu constater une évolution considérable de l'enseignement de l'immobilier en France et à l'étranger : l'apparition des premiers masters dédiés au secteur, notamment avec la gestion de la crise immobilière des années 1990 et la financiarisation de l'immobilier nécessitant, en plus d'une formation juridique ou technique, la prise en compte des mécanismes économiques et financiers de l'immobilier dans les cursus d'enseignement ; l'apparition de nouveaux métiers immobiliers liés à l'apparition de l'asset management, en ont été la raison essentielle.

Si les programmes de type master se sont bien développés, il est en revanche très étonnant de constater qu'en formation initiale, dans les écoles de management en France où sont formés en partie les managers de demain, l'immobilier est très peu enseigné. En ce sens, nous nous distinguons des pays anglo-saxons, où l'immobilier est considéré comme une ressource de l'entreprise qu'il convient de gérer au mieux. C'est l'approche que je défends à l'Essec, en ayant créé une filière immobilière au sein même de la grande école, en formation initiale.

Vous avez publié un livre « les mutations de l'immobilier : de la finance au développement durable ». De quelles mutations parlez-vous ?

J'ai écrit cet ouvrage pour un public très large, aussi bien académique, professionnel que non averti. Les enjeux sont de taille : en effet, ce secteur a été complètement transformé depuis ces 15 dernières années par la finance mondiale et est aujourd'hui l'enjeu de profonds bouleversements. Ainsi, l'immobilier a connu deux révolutions qui sont présentées et décrites dans l'ouvrage. La première est une révolution financière. En se financiarisant, l'immobilier est devenu un actif financier comme les obligations et actions, géré par de nouveaux acteurs mondialisés, aux logiques économiques et financières nouvelles.

La seconde révolution concerne le rôle du bâtiment et de l'immobilier en général dans le cadre des défis environnementaux de notre planète. C'est la notion de « révolution verte » où l'immobilier a une place conséquente à jouer, depuis l'entrée en vigueur du protocole de Kyoto. De nouvelles mutations des métiers sont à anticiper dans ce contexte. ■

5 dates clés

- **1989** : premiers cours en micro et macro-économie, en tant qu'assistante à l'Ecole Centrale de Lille.
- **1994** : soutenance d'une thèse de doctorat es sciences économiques, sur un secteur nouveau à l'époque : l'immobilier de bureaux.
- **1995** : nommée à l'Essec après un post-doc aux Etats-Unis.
- **1997** : premier livre : « Les bureaux : analyse d'une crise ».
- **2002** : elle met en place la première Chaire de recherche et d'enseignement en Immobilier en France, sponsorisée par Entenial.

LA FONDATRICE

JOËLLE CHAUVIN

DIRECTEUR D'AVIVA FRANCE - PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL
D'AVIVA INVESTORS REAL ESTATE FRANCE

« MES QUALITÉS DE FEMME SONT DEVENUES DES ATOUTS SÛRS »

Son « Cercle des Femmes » a incontestablement marqué une rupture. Avec les fondatrices de cette association, cette épicurienne, charmante et déterminée a fait entendre sa voix et celle de bien des responsables du prétendu « sexe faible ». C'est pourquoi elle clos ce dossier.

Quelle influence le fait d'être une femme a-t-elle eu sur votre carrière ?

Dans les années 1970 et 1980, être une femme et choisir de faire carrière dans l'immobilier chez un grand investisseur institutionnel tel qu'Aviva relevait du défi, certes inconscient, tant la présence des femmes était une exception. Seuls quelques rares noms de la cartographie financière donnaient à ce déficit l'espoir du possible ! Les métiers de l'immobilier ont tous un point commun, ils sont d'une exigence inflexible : les enjeux financiers sont lourds ; les savoir-faire, très pointus ; les marchés, indisciplinés et le long terme, complexe dans son anticipation. En outre, ils imposent une force de caractère, une pugnacité qui jamais ne doit se démentir et aussi un talent particulier pour accompagner « la création immobilière » et leurs acteurs ; nos architectes notamment.

Selon les moments de ma carrière et de mon âge, le couple « femme-immobilier » a connu quelques vicissitudes que l'on devine : une certaine condescendance professionnelle, un oubli, conscient ou inconscient, de vous appeler vers des postes clés de notre profession ou de nos institutions professionnelles ou encore l'adéquation subtile du métier et de la famille. Mais peu à peu le professionnalisme affirmé, la féminité perceptible, la différence radieuse et créative, l'exigence du regard, a adouci le paysage strictement musculaire et masculin de nos métiers. Enfin, les portes se sont ouvertes, mes qualités de femme sont devenues des atouts sûrs dont je me suis servi sans réserve. En échange, j'ai reçu en partage, au fil des grands projets, le soutien de la plupart de mes collègues masculins.

Vous co-financez la réalisation de la tour Carpe Diem, à la Défense, avec Predica. Pourquoi un tel accord ? Quel calendrier de livraison ?

J'ai développé depuis plus de trois ans, assistée de l'agence Stern, d'Hines et des équipes techniques, le projet de construction de la tour Carpe Diem, inscrite dans le plan de relance de la Défense. Il s'agit d'un projet ambitieux, "en blanc" et financé en fonds propres, d'un montant de l'ordre de 270 millions d'euros. La recherche d'un bon équilibre de risque m'a incité à choisir un partenaire d'égale qualité pour mener en duo la construction, ceci dès que le permis de construire fut obtenu sans recours et que le projet, très abouti, trouvait ainsi sa crédibilité et sa séduction. La démolition a commencé début février et la livraison est prévue pour Noël 2012... Un beau cadeau de Noël pour les deux co-investisseurs. « Carpe Diem » est novatrice dans sa forme, visible, doublement environnementale avec sa certification HQE et Leed. « Belle » intérieurement et extérieurement, ses jardins la dotent d'une certaine douceur à nulle autre pareille.

Quelle est votre vision du marché de l'immobilier d'entreprise en 2010 ?

2010 sera une année probablement difficile et assez contradictoire. Beaucoup de liquidités sont en attente d'investissement. Quels types de portefeuilles répondront à cette demande ? Y

aura-t-il pénurie d'actifs de dernière génération ? Assisterons-nous à une poussée de démolition-reconstruction sur les immeubles des années 70 de plus en plus difficilement adaptables aux exigences vertes du Grenelle ? Les grands utilisateurs reprendront-ils le chemin des grandes stratégies immobilières sur les meilleurs immeubles récemment construits ? Ces deux derniers mois ne nous ont pas encore donné d'indication nette sur cette tendance à scruter de près ! Nous serons actifs sur le marché et prêts, comme d'habitude, à en saisir les opportunités et les évolutions bénéfiques. ■



5 dates clés

- **1975** : naissance de son fils Thibault et apprentissage des investissements immobiliers.
- **1997** : fondation du Cercle des Femmes de l'Immobilier, restructuration du siège historique d'Aviva rue de la Victoire et une première « Pierre d'Or ».
- **2005** : livraison du nouveau siège social de Bois-Colombes - seconde « Pierre d'Or » et nomination de « Directeur Immobilier de l'année » par l'Adi.
- **2008** : remise de la Légion d'Honneur par Christine Boutin, accompagnée de son parrain Christian Terrassoux.
- **2009** : naissance de son petit-fils Oscar - lancement de « Carpe Diem », duo réussi avec Predica.