

inspo

restions

◆ A. YCHÉ ◆ M. VANIER ◆ P. PELLETIER ◆ A. DININ ◆

J. DE PERETTI ◆ A. TARAVELLA ◆ A. RICHARD ◆ D. FLOUZAT ◆ E. LOMBARD



C. DE BOISSIEU ◆ S. VERMEERSCH ◆ F. SALAT-BAROUX ◆ M.-N. LIENEMANN

◆ J.-L. BORLOO ◆ A.-S. GRAVE ◆ C. LEWANDOWSKI ◆



Per ardua ad astra^{*}
Devise de la Royal Air Force

**Par des chemins malaisés, vers les étoiles*

«*Inspirations*» est un texte de référence à plusieurs voix, conçu autour du parcours, des réflexions et de la longue expérience d'André Yché, président du directoire de CDC Habitat pendant plus de 20 ans. L'objectif de cet ouvrage est de transmettre aux acteurs clés de l'écosystème habitat et plus largement de l'urbanisme des territoires (décideurs politiques, experts, médias, partenaires, associations...) une vision en partage, et parfois en débat, et de dessiner les champs des possibles en intégrant les grands sujets de notre époque tels que le triptyque « climat-énergie-habitat », les transformations numériques, la mixité sociale, la métropolisation ou encore la partition entre le rôle de l'État et celui des partenaires issus du privé.

Entretien, témoignages, conversations...

«*Inspirations*» est une contribution qui souligne le lien indéfectible qui existe entre l'économie et la finance et les immenses besoins engendrés par la nécessaire reconstruction sociale, prélude à la notion «*d'humanisme intégral*», promue par CDC Habitat.

106



Entretien

par **Éric Revel**

Portrait

par **Juliette Marquet**



14

121



Compagnons de route

Conversation
***Doit-on repenser
l'État-providence ?***
André Yché et Christian de Boissieu



30

37

Conversation

La crise sera-t-elle fatale à la
**métropoli-
sation ?**

André Yché et Martin Vanier



37

42



Conversation

Quelle place
**pour l'écologie
dans l'habitat ?**

André Yché et Philippe Pelletier

49

Conversation

*La mixité sociale
par l'habitat est-elle*
une utopie ?

André Yché et Stéphanie Vermeersch



49

37



**Anticonformiste assumé,
le président de CDC Habitat,
André Yché, raconte
son parcours de vie, qui l'a mené
de sa bergerie natale,
au pied de la montagne
Noire, à la tête du premier
bailleur du pays, à Paris.**

« **Je suis**

 Thomas Laisné

Entretien avec le journaliste
Éric Revel

**un romantique
provocateur »**



Éric Revel: Quelles images vous reviennent de l'enfance? Des mots, des lieux, des sons, des odeurs?

André Yché Le jardin familial, au pied de la montagne Noire. Une enfance heureuse pas loin de Carcassonne. Les Corbières baignées de soleil l'été. Et puis, les vignes et les moutons pour souligner ce coin de paradis, cœur de souvenirs d'une jeunesse envolée. Élevé par mes grands-parents avec ma mère qui avait quitté mon père, accroché à sa cabane de pierres sèches, lui le modeste berger. J'ai été élevé dans un environnement catholique, où le rythme des cloches de l'église cadencait le quotidien éternel et immuable. Des hommes d'église sur mon chemin scolaire. Ils ont su me repérer, m'aider, me conseiller et m'épauler. Mon grand-père, mitrailleur à Verdun, était devenu ouvrier agricole en rentrant de la Grande Guerre. Prisonnier en 1917 et libéré par les Américains. Je le respectais, mon grand-père. Comme lui, je voulais avancer. J'avais l'ambition de faire du chemin.

Vous quittez alors votre province. Pour grandir? Pour rompre avec votre milieu modeste?

A.Y. J'ai grandi sans beaucoup changer. Sans rupture marquée, ni même sans crise d'adolescence. Je ne pouvais pas me rebeller contre l'autorité parentale. Je n'avais pas connu, plus jeune, cette autorité. J'ai quitté la maison de mes grands-parents pour suivre Maths sup à Montpellier. Les lois Debré qui supprimaient le sursis au service national m'empêchaient, en cas de redoublement, de poursuivre ma scolarité, qui me conduisait naturellement aux classes préparatoires. Je décidai donc d'embrasser la carrière militaire pour contourner cette difficulté. Bref, j'entrai dans le système (militaire) pour échapper aux contraintes imposées aux jeunes appelés!

Acte de résistance d'un jeune anticonformiste?

A.Y. Résistance? Non! Rébellion? Non plus. Mais acte d'un anticonformisme viscéral que j'ai décliné tout au long de ma carrière. Regardez dans le hall de notre immeuble CDC Habitat, avez-vous noté comment les citations de Victor Hugo croisent la présence bien visible du Che Guevara? Les couleurs de l'anticonformisme me vont bien. Je les revendique, même. À l'École de l'air où je rentre premier, je lis comme les autres jeunes officiers une revue qui s'appelait, je crois, *Actualités*. Je propose un article pour y critiquer la formation de l'armée de l'air, qui me semblait ne pas laisser de place suffisante à ce que l'on pouvait, dans un autre siècle, appeler « les humanités ». Je suis convoqué par mon colonel qui me lance sur le ton du reproche: « Là, Yché, vous avez décroché le gros lot! Vous allez à Paris, à Balard, pour vous expliquer, après votre article, devant le chef d'état-major de l'armée de l'air. Eh bien, bon courage! ». Une fois sur place, dans mes petits souliers, j'entends, éberlué, le chef d'état-major m'expliquer qu'il partage ces critiques. Il m'assure que lui-même aurait aimé faire Sciences Po, de la philosophie, de l'histoire. « Alors foncez, Yché, faites-le! » Nouvelle rupture, j'ai repris des études à un âge où tout un chacun se stabilise et commence à travailler.

Avez-vous connu une phase, un moment déclencheur d'un engagement politique?

A.Y. Je ne parlerai pas d'engagement politique. Mais plutôt d'une vision philosophique qui m'a conduit grâce à ce leitmotiv structurant de ma personnalité: ce qui importe, ce n'est pas la destination, mais le voyage. Et je me rends bien compte, aujourd'hui, que, dans ma vie personnelle comme professionnelle, cette



vision a pavé mon parcours. Je suis attaché à la République. On y a plus de choses en commun que de choses qui nous séparent. Même si, en ce moment, l'évolution de notre société m'inquiète.

Le sous-titre de votre futur ouvrage⁽¹⁾, Démocratie, Périclès en proie au doute, illustre-t-il cette inquiétude?

A.Y. Nous sommes entrés dans l'ère des « désillusions démocratiques » : ce pourrait être le titre de ce prochain livre. Pour le sous-titre, vous avez raison, Périclès est « en proie au doute », mais Périclès, c'est le démocrate, le fondateur de la démocratie. Vers quel césarisme allons-nous aujourd'hui ? Comment va évoluer notre système républicain ? Ces fragilités politiques, sociales et communautaires fissurent notre système. Notre sort commun est la République, dans laquelle nous avons des adversaires, mais pas d'ennemis...

Revenons à votre engagement, à votre vision philosophique...

A.Y. Le plus important, pour moi, a toujours été la production intellectuelle, qui est au cœur de toute ma démarche personnelle. Il faut nécessairement la coupler à l'action pour prétendre avoir un effet sur son environnement personnel et professionnel.

Comment vous définir en quelques mots?

A.Y. Chez tous les auteurs que j'ai lus et admirés, il y a cette part de panache qu'on retrouve dans leurs héros romanesques : de Victor Hugo à Edmond Rostand et son Cyrano de Bergerac... Je suis ▶

« Il y a une part de panache et de romantisme dans chaque aventure humaine. Cela a constitué le fil rouge de ma vie. »





convaincu qu'il y a du panache et du romantisme dans chaque aventure humaine. Cela a constitué le fil rouge de ma vie. Me définir? Un anticonformiste assumé... Disons un « romantique provocateur »!

Vous parlez de « production intellectuelle ». Mais votre milieu social d'origine ne vous a pas favorisé. Il n'a pas pu vous livrer les codes sociaux de votre ambition...

A.Y. Oui, j'en ai souffert. Un milieu social pauvre financièrement, et culturellement bien limité. Je le dis durement mais sans méchanceté. La République ne doit jamais relâcher son effort financier pour assurer l'égalité des chances. Mais l'effort personnel pour arriver à toucher du doigt ses rêves et ses ambitions est, à mon sens, irremplaçable. Les inégalités les plus fortes ne sont ni sanitaires ni économiques, elles sont culturelles.

Quel a été votre moteur premier: l'ambition ou la soif de connaissances?

A.Y. La soif de connaissances culturelles répondait au complexe que j'avais nourri,

jeune, de ne pas appartenir à un milieu dit « favorisé », surtout culturellement. L'ambition, c'était d'arriver à sortir de mon milieu social d'origine. Jeune adulte, j'étais mal à l'aise et gauche. Je ne possédais pas les codes sociaux d'un milieu auquel je voulais accéder et qui me repérait à des kilomètres à la ronde. Très longtemps, ce complexe m'a accompagné, et même poursuivi. Car toute immersion dans le passé me rappelait d'où je venais et m'ôtait toute envie d'y retourner. J'assume tout, aujourd'hui. Je suis fier de venir de là. J'ai encore en tête les senteurs de notre jardin familial. Mon complexe a disparu avec ma progression sociale et la disparition des êtres chers, mes parents et une grande partie de ma famille. Au début de ma carrière, j'étais encore ce « petit chose », comme dans le livre de Daudet. Alors, pour compenser, j'ai bossé d'arrache-pied, et je n'ai jamais cessé d'apprendre et de me cultiver. Pour ressembler aux « élites », je devais les égaler, les dépasser. Mon milieu d'origine ne m'avait rien donné, je n'avais rien reçu. Qu'à cela ne tienne! Je voulais être le meilleur! Apprendre pour comprendre le monde, être en mesure de l'appréhender et de l'analyser. Être dans la compréhension et dans l'action pour ne pas subir les idées arrêtées des autres. Chez l'anticonformiste, il y a toujours, en réalité, une grande place pour le débat et la confrontation des points de vue.

Venons-en à votre carrière. À ses grandes étapes et aux rencontres qui y ont été déterminantes...

A.Y. J'ai été profondément marqué par mon séjour à l'École de l'air américaine de Colorado Springs. Sur le plan culturel, j'y ai découvert la culture country et le bluegrass, l'une de ses déclinaisons musicales. Dans cette prestigieuse école, il y a 4 500 cadets avec qui je découvre, au quotidien, le sens du code de l'honneur. « *Tu ne toléras pas celui qui faillira.* » Cette devise, qui s'agrège à celles de l'honnêteté à tous crins et du refus du mensonge, me façonne et me fascine. Là-bas, les fautes d'honneur sont plus graves que les fautes elles-mêmes. Je resterai toujours en contact avec la culture américaine. Je ferai de nombreux séjours aux États-Unis. La connaissance de cette culture a constitué des repères importants dans mon apprentissage de la culture française.

Mon destin semble tout tracé. Je réussis l'École de guerre. Je suis major. Je dois prendre dans la foulée la tête du groupement des Awacs français, ces avions radars de surveillance. Et puis, en 1989, nouvelle rupture dans ma vie. Je veux reprendre mes études et Sciences Po. Finalement, j'ai pris au pied de la lettre cette citation de Charles de Gaulle : « *Ce savoir-faire, ce savoir-être, c'est le résultat d'une vie de travail passée à acquérir une véritable culture générale* ».

Après mes diplômes de l'Institut d'études politiques et de l'Institut d'administration des entreprises, me voilà contrôleur général des armées. Puis je suis nommé délégué aux restructurations du ministère de la Défense jusqu'en 1995. Je rejoins alors Alain Juppé, nouveau maire de Bordeaux, à la préfecture de région, dont je deviens le secrétaire général pour les affaires régionales d'Aquitaine. J'y rencontre aussi mon épouse. En 1997, nouveau changement. Depuis quelque temps, François Roussely m'avait pris sous son aile. Celui qui deviendra président d'EDF est alors nommé directeur de cabinet du ministre socialiste de la Défense, Alain Richard. Il me propose d'être son adjoint au cabinet pour avoir un œil sur les manœuvres politiques des uns et des autres, moi qui n'ai aucune carte de parti politique. Dans cet univers clos, où chacun essaie de développer ses réseaux pour la suite de sa carrière, j'apprends mes premières « désillusions démocratiques ». ▶

« Nous sommes entrés dans l'ère des "désillusions démocratiques". »



En 1999, vous prenez la présidence de la SNI, qui deviendra CDC Habitat quelques années plus tard...

A.Y. Oui, la SNI est alors une structure vieillotte, chapeauté par Bercy et le ministère de la Défense. Elle gère les logements des militaires : 20 000 environ, en propriété propre, sur un total de quelque 50 000. J'ai repris en main la direction afin de l'orienter vers l'avenir. Le leadership, c'est la capacité personnelle à exposer clairement le sens des événements, à décrire la destination choisie pour l'entreprise et à susciter la confiance. Je devais y rester deux ans. J'ai, en fait, passé 21 ans de ma vie professionnelle dans cette magnifique maison que j'ai développée.

Quel a été le moment le plus important pour la SNI pendant votre présidence ?

A.Y. Sans aucun doute l'entrée de la SNI au sein de la Caisse des Dépôts. C'est l'époque où le regretté Francis Mayer dirige l'établissement public. Avec fermeté et parfois sans ambages. Je m'entendais bien avec lui. Il m'avait présenté à tous les hauts cadres de la maison en laissant d'entrée planer une réputation me concernant : « Vous ne connaissez pas André Yché ? Eh bien, vous allez vite apprendre à le connaître ! ». Du Francis Mayer dans le texte. Le groupe SNI prend alors une autre dimension en termes de projets financés et de recapitalisations. Pendant la crise de 2008, la Caisse nous exonère de verser des dividendes pendant deux ans. Nous économisons 150 millions d'euros que nous investissons. En janvier 2018, Éric Lombard, le directeur général de la CDC, acte le changement de nom de la SNI qui devient CDC Habitat. À partir de cette année-là, le Groupe CDC Habitat goûte à une nouvelle liberté et à des moyens financiers renforcés. Finalement, la grande chance que j'ai eue, c'est d'avoir pu travailler dans la continuité pendant deux décennies. C'est un privilège, dans le monde moderne des entreprises : celui d'avoir imprimé une marque et une stratégie.

Que vous inspire la crise sanitaire ? Que dit-elle de l'évolution de la société française ?

A.Y. Le 17 mars, je me suis retrouvé confiné, comme tout le monde, de façon brutale et inopinée dans une sorte d'espace d'outre-monde. Il nous faut réagir individuellement et collectivement. Comme je l'ai écrit ⁽²⁾, s'est alors produit une sorte de sursaut « kantien » appelant chacun « à se servir de son propre entendement ». Nous avons découvert avec étonnement non seulement la fragilité de la condition humaine, mais aussi celle de principes hérités des Lumières et dont nous étions persuadés qu'ils constituaient le socle inébranlable de notre société. Alors qu'on parle déjà du « monde d'après », il faut bien admettre que nous ne voyons pas le bout de cette crise. Par exemple, je ne crois pas que le télétravail résume, à lui seul, l'avenir au sein de l'entreprise. La nécessité absolue du lien social oblige à se voir physiquement, dans des bureaux. C'est ma conviction. La crise économique et sociale sera bien plus profonde que la crise sanitaire. Ses conséquences humaines vont être catastrophiques. La « tertiarisation » va s'accroître à cause du développement du numérique. Ces emplois seront perdus. Le numérique, on le sait, va révolutionner le travail. Des emplois sont condamnés sans que l'on sache très bien quels nouveaux postes vont émerger et donc quelles formations mettre en place pour les pourvoir. Au-delà du pouvoir d'achat qu'il draine, le travail est un élément incontournable de la sociabilité. Le lien social, dans une société qui se fracture et se communautarise, devient fondamental...

Au moment de tourner une page importante chez CDC Habitat, quel est votre état d'esprit ?

A.Y. Même si je vais présider le conseil de surveillance de CDC Habitat et conseiller le directeur général de la Caisse des Dépôts, je n'aurai plus de troupes à commander pour la première fois de ma vie





« La République ne doit jamais relâcher son effort financier pour assurer l'égalité des chances. Mais l'effort personnel pour arriver à toucher du doigt ses rêves et ses ambitions est, à mon sens, irremplaçable. »

professionnelle. Les collaborateurs vont me manquer. Leurs expertises, nos débats... Cette situation nouvelle, je m'y suis préparé même si elle comporte une composante d'inconnue et d'appréhension.

Trois citations, pour finir... Laquelle d'entre elles préférez-vous? Attention, une seule possibilité! Confucius: « L'expérience est une lanterne qui, accrochée dans le dos, ne sert qu'à éclairer le chemin parcouru »; Francis Bacon: « Je ne suis qu'un optimiste désespéré »; Nietzsche: « Ce qui rend fou, ce n'est pas le doute mais les certitudes ».

A.Y. La citation de Friedrich Nietzsche... Sans hésitation.

Pourquoi?

A.Y. Parce que, comme le disait Blaise Pascal, « jamais on ne fait le mal si pleinement et si gaiement que quand on le fait par conscience ». ■

(1) *Démocratie. Périclés en proie au doute*, d'André Vché, Éditions Economica, 2021 (à paraître)
 (2) *Crises, société & habitat*, d'André Vché, supplément hors-série, Immoweek, juin/juillet 2020.



A

par Juliette Marquet

Portrait

ancien pilote de l'armée de l'air, André Yché aime les défis et l'action. Au ministère de la Défense, comme aux commandes de la SNI devenue CDC Habitat, la filiale logement de la Caisse des Dépôts, qu'il a profondément transformée. Après 21 ans de bons et loyaux services, ce « général » érudit en quitte la présidence en décembre 2020.

Sur la commode, une incongruité : Che Guevara a récemment fait son apparition. Moue rebelle, cigare aux lèvres, sa photo est encadrée dans le spacieux bureau d'André Yché. Jusque-là, ses équipes étaient habituées aux scènes de combat aérien couvrant les murs : « Là, vous avez les premiers chasseurs à réaction interceptés par les avions de chasse anglais, commente le patron de CDC Habitat. Ici, la flotte allemande réfugiée dans les fjords norvégiens ». Costume bleu impeccable, André Yché décrit, intarissable, les tableaux que lui a offerts l'état-major de l'armée de l'air. « Pourquoi le Che ? », lui demande-t-on, intrigué par la présence du révolutionnaire dans le bureau d'un président de directoire. « Je cherchais une figure de bandit romantique », s'enthousiasme André Yché en ce matin ensoleillé. Depuis le 5^e étage du siège parisien de CDC Habitat, la vue est à couper le souffle : le Panthéon, Notre-Dame, la tour Eiffel... Un panorama digne d'un ministère.

« André est au summum de sa carrière, confie le directeur général Yves Chazelle, son bras droit depuis plus de 20 ans. Afficher le Che, ça l'amuse ! »

Un personnage construit sur des vertus militaires

Âgé de 68 ans, « le général » – son surnom, qu'il trouve un peu « surfait » – s'apprête à quitter ses fonctions à la tête de CDC Habitat, fleuron de la Caisse des Dépôts. Un empire de 560 000 logements. L'ex-petite Société Nationale Immobilière (SNI), dont il a pris les commandes en 1999, est devenue le premier bailleur social du pays. Yché le stratège y est pour beaucoup. Ancien pilote militaire – 4 000 heures de vol en service commandé – et contrôleur général des armées, le meneur de troupes, confronté au sabir des énarques dans le monde très politique du logement, a cultivé sa différence. « Je me suis construit un personnage fondé sur mes débuts, c'est-à-dire sur des vertus



1 / 1975

militaires : la ponctualité, le sens de l'organisation et des relations humaines, confie-t-il de son accent rocaillieux d'enfant du Minervois. J'ai assumé mon avantage comparatif. Les vestiges de mon début de carrière, je les ai restaurés. Ces photos d'avions donnent une touche d'authenticité ; quand vous entrez dans le bureau d'un PDG, vous ne vous attendez pas à cela. »

André Yché n'est jamais là où on l'attend. Ce tacticien aime l'action. Avoir deux coups d'avance. Déjouer les chocs frontaux. Piéger l'adversaire. Gagner des batailles. *« Je suis comme Hernani, une force qui va ; j'aime la figure du bandit romantique, revendique-t-il. Tout en respectant les lois, on doit trouver des montages, faire preuve d'ingénierie. J'ai toujours dit à mes collaborateurs : nous allons vivre une aventure et toute aventure possède une dimension romantique. Au fond, je suis un anticonformiste. »*

« Ministre bis » du logement

Comment cet ancien élève de l'Air Force Academy américaine est-il devenu le « ministre bis » du logement qu'on écoute et qu'on consulte ? *« Les politiques sont en quête d'idées, et qui leur amène les idées ? C'est André Yché »,* relève Jean-Paul Clément, directeur général chez Adoma qui a *« beaucoup d'affection »* pour ce *« capitaine d'entreprise extrêmement courtois »* qu'il côtoie, vouvoie et appelle *« Monsieur le Président »* depuis 21 ans. Ce pro de l'habitat en a croisé des patrons jamais à l'heure qui se croient seuls au monde. Avec *« Monsieur le Président »*, mieux vaut arriver cinq minutes à l'avance. *« Il aime les gens précis, les argumentaires imparables, les faits incontestables, poursuit Jean-Paul Clément. Si vous sombrez dans une plaidoirie brouillonne, vous tenez dix secondes et il vous*

1 / 1975

En détachement à la United States Air Force Academy

Major de promotion de l'École de l'air en 1974, André Yché (le 3^e à partir de la gauche) est détaché l'année suivante à Colorado Springs, l'une des écoles militaires les plus prestigieuses des États-Unis. Tout au long de sa carrière, il reste attaché à la défense de la France, comme en témoignent ses nombreuses médailles (Légion d'honneur, croix de guerre en opération extérieure, croix du combattant, croix de la valeur militaire).



2 / 1975



3 / 2002

faudra attendre longtemps avant de plaider à nouveau. Mais si vous maîtrisez votre dossier, il vous détend par un trait d'humour. C'est quelqu'un d'une grande acuité. »

Cet impatient qui fuit les zones de confort ne cloisonne pas ses vies. L'armée, l'habitat, la famille, tout s'imbrique. En vacances au Vietnam dans la paisible baie d'Along avec son épouse et sa fille, le seul portable qui sonne, c'est le sien. Le travail. Ce qui l'épanouit, la complexité. « *C'est un alchimiste qui cherche à transformer toute difficulté en opportunité* », dit un proche. Son rêve de gamin : être pilote. Petit, Yché collectionnait les maquettes. Sorti major à 22 ans de l'École de l'air, il en a gardé ce réflexe : on prend de la hauteur, on cerne la situation puis on plonge sur l'objectif. Sa nomination comme numéro un de la SNI n'a jamais fait partie de son plan de carrière. D'ailleurs,

il assure n'en avoir jamais eu : « *J'ai plutôt pris des orientations fermes* ». En 1997, il tâte de la politique au cabinet du ministre de la Défense, Alain Richard. Son mentor François Roussely, directeur de cabinet, le convainc de le rejoindre comme directeur adjoint. Au bout d'un an, le haut fonctionnaire part diriger EDF. Yché cherche une sortie. Un poste de préfet lui passe sous le nez : « *Une chance extraordinaire !* », dit-il aujourd'hui. Un challenge l'attend. Née en 1961 dans le giron du ministère de la Défense, la SNI se cherche un nouveau patron. La mission de cette société : loger le personnel des armées. Yché a le profil idéal. Délégué aux restructurations du ministère de la Défense en 1994, il connaît la géographie des casernes. Tout reste à faire : absence de projet d'entreprise, dépendance d'un seul donneur d'ordre, la SNI s'est enfermée dans une culture d'arsenal. ▶

2 / 1975

De retour de mission à bord d'un F-4 Phantom américain

Au cours de son détachement dans l'US Air Force, il pilote des appareils tout juste revenus de la guerre du Vietnam.

3 / 2002

Descente à la mine à la veine DORA Freyming Merlebach

L'année précédente, en 2001, la Sainte-Barbe, filiale de CDC Habitat, acquiert les 15 600 logements des Houillères du Bassin de Lorraine lors de la fermeture programmée des exploitations minières de Charbonnages de France. Depuis, le Groupe assure la pérennité de ce patrimoine.



Féru de citations inspirantes – elles tapissent aujourd’hui les murs de CDC Habitat, de Nougaro « *Si tu cognes, tu gagnes* », à Machiavel « *La force est juste quand elle est nécessaire* » – l’ancien militaire s’en remet à ce mantra shakespearien : « *La passion s’accroît en raison des obstacles qu’on lui oppose* ».

Visionnaire

Pour l’épauler, un « DG » expérimenté venu du privé, Yves Chazelle. Au sein du duo, chacun son rôle : à Yché, la stratégie, le politique ; à Chazelle, le soin de faire tourner la boutique. « *Il a fallu mettre de l’ordre dans un système sclérosé, se souvient ce dernier. André sait appuyer là où cela fait réagir. Il a cette faculté de convaincre, à la Caisse des Dépôts, pour que l’actionnaire nous aide. Nous avons saisi les opportunités au fur et à mesure.* » Comme sur un théâtre d’opérations, le chef agit des deux côtés de la frontière : « *Notre plan a consisté à créer du logement très social mais aussi du moins social, explique André Yché. Nous avons géré la société avec une logique d’entreprise* ».

Faire du business avec le social ? La tactique détonne. Ses détracteurs crient à la marchandisation et au désengagement de l’État ! Premier coup d’éclat en 2001 : la rénovation du patrimoine minier de Lorraine (15 500 logements) réalisée par la Sainte-Barbe, première filiale acquise par la SNI. Son appétit s’aiguise : la SNI absorbe la SCET, Icade Cités... passant de 70 000 à 200 000 logements. En 2014, le bras de fer se durcit avec la ministre du logement Cécile Duflot, à l’occasion de la prise de contrôle d’Adoma. La castagne galvanise Yché : « *J’aime un peu l’odeur de la poudre* ». Pourquoi ne pas

vendre aux occupants certains logements sociaux si cette stratégie permet d’en construire d’autres ? Relancer les logements de fonction pour les policiers ou les soignants ? Solliciter le privé quand l’argent public se tarit ? En 2015, une levée de fonds de plus de 1 milliard d’euros signe le retour des investisseurs institutionnels, séduits par un produit : le logement intermédiaire. Dédié à la classe moyenne qui gagne trop pour un HLM mais pas assez pour accéder au privé, ce chaînon booste la production. « *Aujourd’hui, tout le monde fait de l’intermédiaire* », se félicite le général visionnaire.

Réputé pour laisser une grande latitude à ses équipes, Yché sait monter au feu. Alors que la guerre en Syrie fait rage, les centres d’hébergement d’urgence débordent. « *Peut-on acheter 5 000 places et les mettre en service ?* », demande le boss à l’énarque et secrétaire général de CDC Habitat, Vincent Mahé qui, quarante-huit heures plus tard, lui propose un fonds d’investissement. Souscrit par BNP Paribas, CNP Assurances... « *Hémisphère* » finance le rachat au groupe Accor d’une soixantaine d’hôtels, transformés en foyers d’accueil. Levée de boucliers des collectivités locales, protestations des riverains. À Tarbes, un mur s’élève pour bloquer l’accès à l’hôtel ! Le ramdam éclabousse la très feutrée Caisse des Dépôts. « *On arrête tout ?* », demandent les collaborateurs. « *Avec le calme de Koutouzov à Borodino, André Yché n’a rien lâché, raconte Vincent Mahé. Une semaine plus tard, la situation s’était calmée. Du militaire, il a conservé l’importance de l’autorité, du meneur d’hommes. La nécessité de changer les règles du jeu, pour surprendre. Et quand une brèche est ouverte, il l’exploite à fond.* » ▶

1 / 2002

Avec Raymond Forni, président de l’Assemblée nationale

2 / 2011

Avec le préfet Christian Frémont, directeur de cabinet du président de la République Nicolas Sarkozy

3 / 2012

Avec Alain Richard, ministre de la Défense
En 1997, André Yché fait un passage en politique en rejoignant le cabinet de celui-ci, en tant que directeur adjoint au côté de François Roussely, directeur de cabinet.

4 / 2013

Avec Yves Chazelle, directeur général de CDC Habitat



1 / 2013



2 / 2018

« Mon ascenseur social a été l'armée »

Un dimanche, un collaborateur a demandé à la fille d'André Yché croisée par hasard avec ses parents : « *Ton papa, il est gentil ou sévère ?* ». « *Taquin* », a rétorqué la gamine alors âgée de 4 ans. Yché aime pousser chacun dans ses retranchements. Assiéger le conformisme. Jeune capitaine à Istres, il critique dans une revue interne la formation des officiers. Convocation à Paris chez le chef d'état-major de l'armée de l'air où il s'attend à se faire passer un savon. « *Votre article, j'aurais aimé l'écrire*, le félicite son supérieur, *comment voyez-vous les choses ?* » Le jeune Yché réplique : « *Plutôt que Supaero, je suggère une formation à Sciences Po* ». Ce qu'il fera : il en sortira lauréat avec les félicitations du jury (mention « service public »). « *Mon ascenseur social a été l'armée* », confie le dirigeant parti de rien, d'un village du Languedoc, Villegailhenc, où son père berger gardait les troupeaux.

Le garçon grandit avec sa mère chez ses grands-parents. La maison de son enfance est devenue sa résidence secondaire. « *J'irai sans doute plus souvent* », dit-il. Ne le croyez pas une seconde. Yché va s'activer. Il a déjà publié une douzaine d'essais où il évoque aussi bien l'empire des Steppes qu'Alexandre de Macédoine. Son prochain livre aborde les défis démocratiques. « *Je ne m'interdis rien, je m'imagine conseiller ou influenceur*, confie-t-il. *Je verrai quels dossiers passent à ma portée*. » Pour la première fois, le chef ne va plus diriger. Sacré virage. « *Comment je vois mon avenir ?*, renchérit-il. *Après le désastre des Dardanelles en 1916, Churchill a quitté son poste de ministre de la Marine et s'est retrouvé dans les tranchées de la Somme. Son général le prévient : "Soyons lucides, il y a de fortes chances que dans un mois, nous soyons morts tous les deux". Vous savez ce qu'a répondu Churchill ? "Cela va être une expérience formidable !" ».* C'est une recette de vie. ■

1 / 2013

Au côté de Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense

Avec François Roussely et Cédric Lewandowski, le futur directeur de cabinet du ministre, André Yché conseille l'élu breton lors de son arrivée à l'hôtel de Brienne.

2 / 2018

Le groupe SNI devient CDC Habitat

Moment historique au côté d'Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts. CDC Habitat endosse ainsi un nouveau rôle au sein du Groupe Caisse des Dépôts qui lui permet de consolider l'action de la CDC en matière de logement.

**Frédéric
Salat-Baroux**

**Marie-Noëlle
Lienemann**

**Jean-Louis
Borloo**

**Alain
Richard**

**Anne-Sophie
Grave**

**Alain
Dinin**

**Jacques
de Peretti**

**Alain
Taravella**

**Cédric
Lewandowski**

**Denise
Flouzat**

**Éric
Lombard**

Compagnons
de route



**Frédéric
Salat-Baroux**

avocat,
ancien secrétaire général de l'Élysée

« À l'origine, il y a, comme pour tout parcours exceptionnel, **un goût du savoir, une culture personnelle non formatée, réelle.** Une volonté de toujours placer une question dans sa dimension historique et dans sa perspective mondiale et future. André Yché aurait pu prononcer, tant elle lui ressemble, la fameuse phrase de Jean Jaurès : **“ Il n'y a pas de question particulière qui puisse être résolue si l'on ne s'est pas entendu sur une philosophie générale ”.** Mais le plus singulier, chez lui, est la conciliation permanente entre l'idée, la hauteur de vue et l'enracinement dans le réel. Entendre André Yché analyser un problème ou présenter un choix est toujours un moment à part. Au départ, il y a **le réel.** Il y a les forces en présence placées comme sur une carte d'état-major. Il y a **une vision, une stratégie.** Le calendrier, ses étapes, ses points de passage obligés, les écueils à éviter, tout est envisagé, pesé. Et il y a **le courage dans l'exécution,** dont personne ne doute et qui soude une équipe. S'il a fait de la petite SNI l'institution que CDC Habitat est devenue, c'est qu'il a su réunir des talents profondément complémentaires. **André Yché est un modèle de dirigeant d'entreprise publique par sa capacité à conduire une mission d'intérêt général à la fois dans le respect d'une culture originelle** et par l'usage d'instruments nouveaux mis au service d'une stratégie claire. »



**Marie-Noëlle
Lienemann**

sénatrice, ancienne ministre
déléguée au Logement

« Avec André Yché, **les souvenirs sont nombreux,** que ce soit dans l'action ministérielle, comme présidente de la fédération des Coop' HLM au service du logement social ou comme parlementaire, pour le logement intermédiaire... **Mes meilleurs souvenirs sont ceux de mes débats vifs et argumentés** — souvent autour d'une bonne table — sur l'avenir du logement social, en lien avec de grands enjeux de société, voire de civilisation. Nous avons un regard européen croisé et des convictions partagées sur l'avenir du modèle coopératif. Derrière les positions parfois abruptes d'André — et les miennes le sont souvent aussi — se cachaient, **chez lui, une préoccupation humaniste, une certaine idée de l'Etat, de la République, une sensibilité à l'évolution du monde,** qui permettaient toujours de ne pas figer dans le marbre des désaccords. Il avait toujours le souci d'avancer. Et, s'il quitte la présidence du directoire de CDC Habitat, je sais qu'il poursuivra cette inlassable volonté de convaincre et le souci d'être utile à la France et à nos concitoyens. **Alors le débat continue... »**



André Yché est un chef. L'autorité s'exerce dans la fraternité, pas dans l'égoïsme. Homme d'action, André Yché fonde son discernement dans le travail personnel, la lecture, la réflexion, la culture générale qu'il puise tant dans les trésors de Mésopotamie que dans l'histoire des Balkans. André Yché est un des grands bâtisseurs et un des plus grands serviteurs de notre pays. Sa puissance de travail, son sens de l'exemple, sa dimension sociale servie par une méthode rigoureuse ont apporté une pierre décisive au logement de qualité pour tous. »



Alain Richard

sénateur,
ancien ministre de la Défense

« Riche d'une expérience militaire et administrative très variée, André Yché a été nommé, lors de mon entrée au ministère de la Défense, directeur adjoint d'un cabinet civil et militaire qui rassemblait des talents et des dynamismes à la hauteur des défis de la transformation complète des armées et de la gestion de crises de forte intensité. C'est un euphémisme, de dire que nous avons beaucoup travaillé. **André s'est révélé être une force humaine et organisatrice hors pair. Son empathie, son sens du dialogue et son art de la synthèse nous ont permis de surmonter maints écueils et de consolider des choix difficiles de réorganisation.** Sa place au sein de l'équipe était celle de **la force tranquille**, prenant toujours l'approche de la solution possible et de la gestion humaine des oppositions et des obstacles, nous faisant penser à ce que la sagesse de son voisin Montaigne aurait proposé en pareil cas. Son apport de l'humour et de l'amour de la vie nous a fortement aidés à faire face aux exigences de la mission. Par la suite, j'ai pu, par mes autres engagements, apprécier la force de réflexion et d'anticipation qui l'a placé à la tête de l'outil puissant et moderne que constitue CDC Habitat. »



Anne-Sophie Grave

présidente du directoire
de CDC Habitat ⁽¹⁾

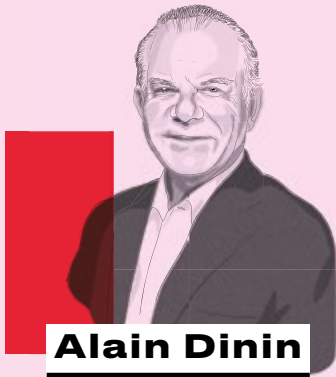
« Personnage singulier dans le monde de l'habitat, en perpétuelle réflexion sur les questions de logement et de société, André Yché aime bousculer les idées reçues, faire bouger les lignes et inventer de nouveaux concepts.

Avec un sens développé de l'anticipation sur les évolutions du secteur permettant de capter les opportunités, une détermination à toute épreuve associée à l'art du mouvement, il a fait de la vision qu'il portait pour le groupe SNI devenu CDC Habitat, avec l'appui de la CDC, une véritable épopée.

Élargissement du périmètre du Groupe en termes de produits, de territoires ou d'investisseurs, du logement des militaires au logement intermédiaire, social et très social, de la métropole à l'outre-mer. Son regard acéré sur ses semblables et son humour peuvent être redoutables. André partage son goût du défi avec ses équipes, qu'il sait parfaitement challenger. Doté d'une force de conviction exceptionnelle, féru d'histoire, il apprécie les confrontations d'idées qui nourrissent sa réflexion et son action.

C'est un grand honneur, pour moi, de prendre sa suite à la présidence du directoire de CDC Habitat, groupe qu'il a façonné au service du logement d'intérêt public. »

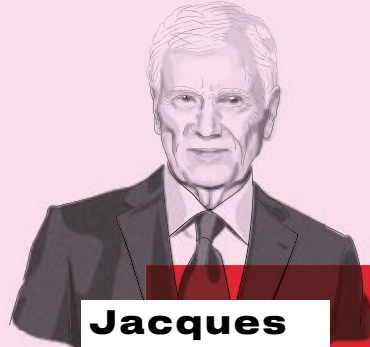
(1) À compter du 16 décembre 2020



Alain Dinin

président-directeur général
de Nexity

« **André Yché, bien sûr, mais lequel ?** L'homme du logement social, de l'habitat et de la cohésion sociale, pour reprendre le titre d'un de ses livres ? Celui d'une formation de haut niveau, carrière brillante au sein de la Défense, qui publie sur la géopolitique, la nation, la ville, et qui enseigne dans des cycles prestigieux, mais que l'on sait, aussi, fidèle à des gens bien éloignés des figures en vue ? **Atypique et multiple, André est une personnalité marquante du monde du logement et de la sphère publique.** Ou plutôt, et c'est plus profond, de ceux qui travaillent au bien commun, à l'intérêt général. Pétri d'humanisme, au ton toujours modéré, à l'écoute toujours vraie, habité par une constante détermination, il a, bien longtemps avant que cela ne s'impose, compris que l'entreprise devait être utile à tous. Nous travaillons en confiance depuis plus de 20 ans, chacun à des maillons proches de cet enjeu central de la ville. Nous partageons souvenirs et convictions, inlassablement répétés. Et lorsque certains, pour plaisanter, nous associaient à un futur ministère du Logement, **j'étais convaincu qu'André aurait pu faire bouger les lignes.** »



**Jacques
de Peretti**

ancien président
du CDR Immobilier

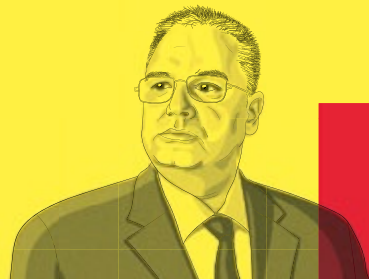
« Comment oublier ma première rencontre avec André Yché ? Coopté au conseil de la SNI en 1999, je participe à la séance qui le porte à la tête du conseil d'administration. Je ne pouvais imaginer, alors, que le nouveau président, ancien militaire et directeur du cabinet du ministre de la Défense, deviendrait en si peu de temps **un fantastique chef d'entreprise qui ferait de la SNI de l'époque le leader français du logement social et intermédiaire, le premier bailleur de France.** Depuis 21 ans, j'ai la chance d'être un observateur privilégié de cette fabuleuse ascension. **André Yché est un intellectuel en marche !** Il pense, il agit mais il écrit, aussi. Ses ouvrages sont un appel à l'intelligence du monde que seule l'histoire, mère de toutes les cultures, vous permet d'atteindre. **Homme de culture éminent, il est aussi un homme du savoir-faire avec imagination, anticipation, vision et une ambition certaine.** Il est un honnête homme au sens qu'on lui donnait au XVII^e siècle. Parfaitement cultivé et sage, il est aussi un homme d'action qui s'est frotté au monde de l'entreprise, en a acquis les codes et est devenu un patron exceptionnel, fédérateur d'une équipe de grande qualité qui l'admire et le suit avec enthousiasme. »



Alain Taravella

président-fondateur d'Altarea

« André Yché et moi avons fait un long chemin ensemble en cobâtissant la ville et en partageant une conviction commune : rendre accessible le logement pour tous. Quelle ambition, quelle vision stratégique, quel sens tactique pour transformer la SMI en CDC Habitat, premier propriétaire de logements de France ! Dans l'histoire, dont il est un grand spécialiste, je ne puis le comparer qu'à Napoléon Bonaparte bâtissant l'Empire. »



Cédric Lewandowski

directeur exécutif du groupe EDF,
ancien directeur de cabinet du ministre
de la Défense Jean-Yves Le Drian

« J'ai eu le privilège de rencontrer André Yché dans ses fonctions de directeur de cabinet adjoint du ministre de la Défense, Alain Richard. Face à l'impétuosité des jeunes gens que nous étions, il m'a immédiatement **impressionné** non seulement **par sa connaissance intime du monde des armées**, mais surtout par **son calme et son autorité naturelle**. Sur tous les sujets évoqués, il avait un avis tranché et rarement contesté : c'est une force considérable lorsqu'on est au sommet d'un ministère aussi complexe que multiple. Plus tard, en le découvrant mieux, j'ai pu admirer sa **hauteur de vue et sa volonté constante de prendre du champ et de réfléchir aux questions** qui lui étaient posées **de manière ample et exhaustive**. Courageux, il ne se contente pas de penser : il prend des risques et aime provoquer le débat, ses livres en témoignent. Toutes ces qualités expliquent le parcours professionnel exceptionnel du **dirigeant hors norme** qu'est André Yché. »



**Denise
Flouzat**

professeure d'économie
à l'université Paris I
Panthéon-Sorbonne

1

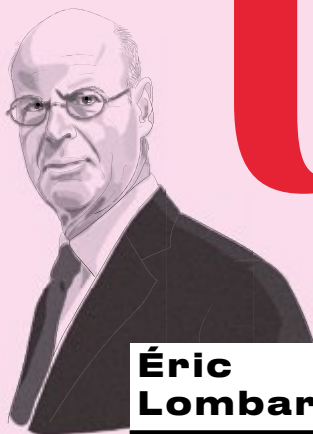
Que vous inspire le parcours d'André Yché ?

« C'est un parcours très original, qui reflète un esprit libre. J'ai appartenu au jury du concours de contrôleur général des armées, le plus difficile de ceux auxquels j'ai participé. Il faut être bon en droit, en économie, en gestion, en organisation des armées... André Yché a non seulement une réflexion structurée, une facilité à rappeler des références historiques, mais il sait aussi affronter les problèmes avec une bonne part d'humanisme. »

2

En quoi a-t-il changé le secteur du logement ?

« Il a eu le réflexe d'un économiste, et non pas celui d'un fonctionnaire engoncé dans le droit. À une époque où il n'était pas courant de faire appel au marché en se dispensant de toute participation publique, André Yché a organisé un nouveau secteur, le logement intermédiaire, dont les prix de location se situaient entre ceux du marché et ceux des HLM. Il a introduit la rationalité économique sans perdre de vue son objectif social. Ce qui l'anime, c'est le bien-être des individus. »



Éric Lombard

directeur général
de la Caisse des Dépôts
et Consignations

« Tout au long de son parcours, André Yché a œuvré avec succès pour la France. Il est un entrepreneur, un bâtisseur et un visionnaire. En 2017, il m'avait fait part de

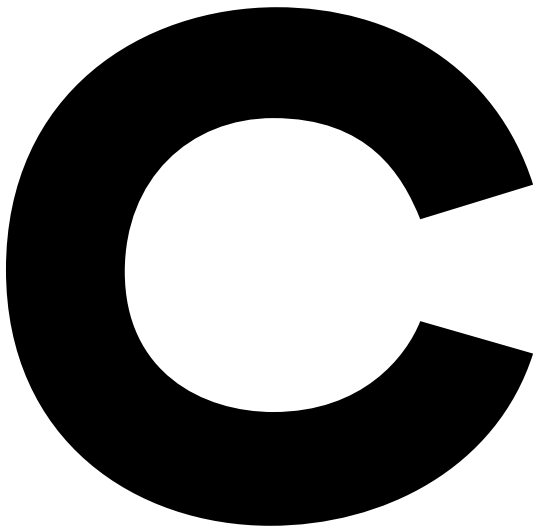
ses ambitions de développement – la SNI n'était pas encore CDC Habitat. Mission accomplie ! D'autres développements sont devant nous, qu'il suivra à la présidence du conseil de surveillance et, à mes côtés, avec la hauteur de vue qui est la sienne. Je garderai le souvenir de ces trois années pendant lesquelles nous avons œuvré de concert ; elles ont été riches pour CDC Habitat et utiles pour notre pays. »

Convivialités


Qu'est-ce qu'une politique de l'habitat ? Écologie, urbanisme, mixité sociale, aménagement du territoire... la question renvoie à bien des sujets de fond, qui touchent au fonctionnement de l'État-providence et au fondement de notre société démocratique, voire à la place de l'homme dans le cosmos. Éléments de réponse avec quatre experts éminents.



Doit-on repenser l'État- providence ?



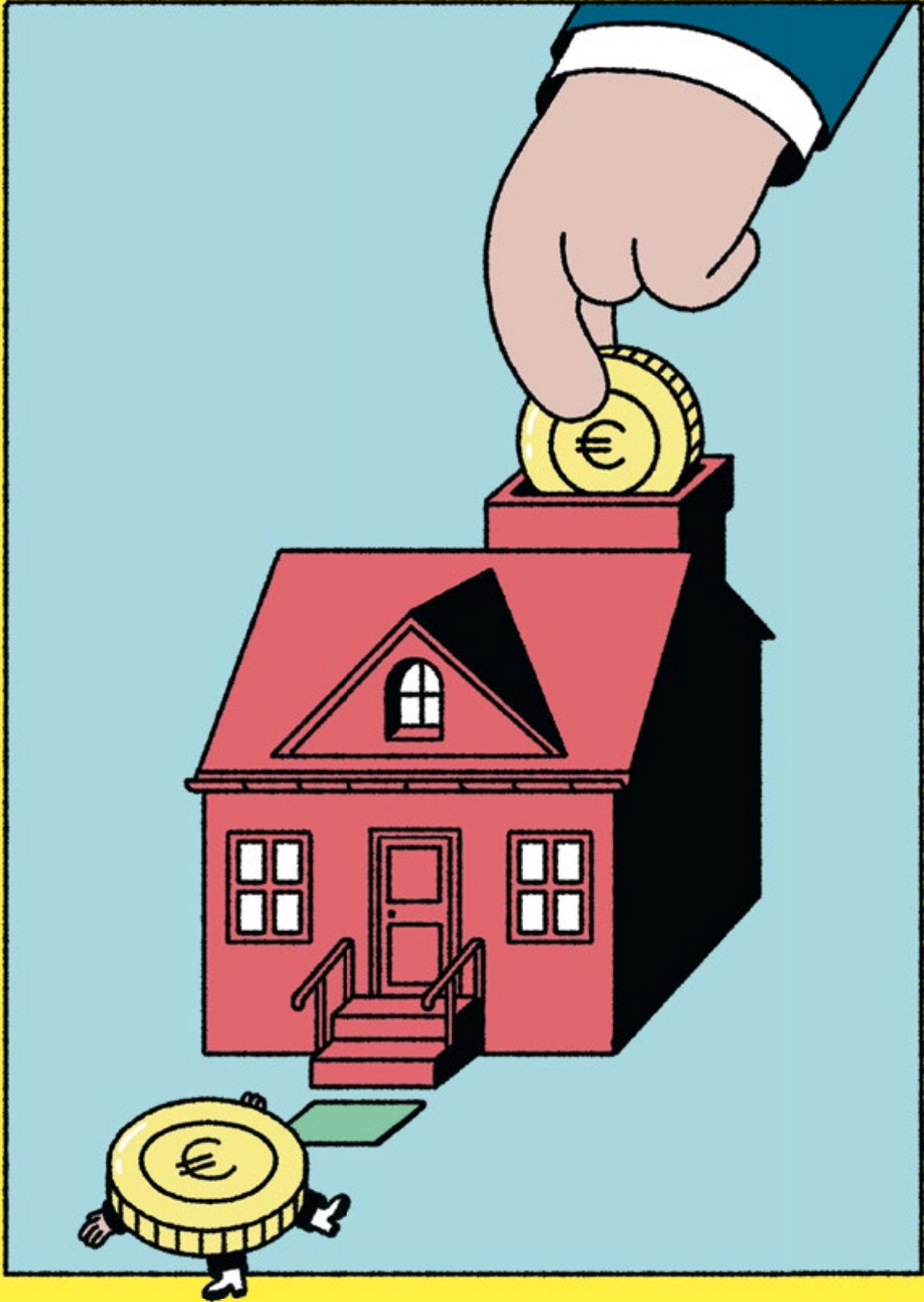
es temps de crise liée à l'épidémie de Covid-19 marquent le retour de l'État, qui applique une politique de relance de type keynésien. Dans une économie de plus en plus tertiaire, la politique du logement est un puissant levier de compétitivité, au service de l'intérêt général.

 Call me George(s)

Conversation entre
André Yché et le professeur
émérite **Christian de Boissieu**,
vice-président du Cercle
des économistes

André Yché Dans notre métier d'investisseur et de gestionnaire de l'habitat, les questions économiques et démographiques sont centrales. Depuis trois décennies, nous assistons à un phénomène majeur : la tertiarisation de l'économie. Et, associée à la tertiarisation, la métropolisation. Auparavant, l'éco-

nomie industrielle reposait sur un tissu périurbain et sur des villes moyennes, ce qui donnait corps au territoire national. Mais des métropoles de dimension européenne, voire mondiale dans le cas de l'Île-de-France, ont émergé. Premier effet : les facteurs de productivité de cette économie tertiarisée ne sont pas les mêmes que ceux d'une économie industrialisée. Deuxième effet : dans cet espace restreint, qui connaît une poussée démographique importante, nous assistons à la flambée du coût du foncier. La conséquence directe en termes économiques, c'est un besoin croissant de fonds propres dans 



toutes les opérations d'investissement. Cela affecte la nature de l'État-providence. Alors que le modèle américain en fait profiter 10 à 12% de la population, le français est beaucoup plus large. Quand on raisonne en termes de gestion, deux types se dessinent : celui de la fondation, avec des biens de mainmorte affectés à l'usage d'intérêt public, et celui de la foncière, qui repose sur des pratiques de rotation d'actifs. Autrement dit, nous devons mieux intégrer les théories de l'accès⁽¹⁾ : ne pas produire uniquement une offre spécifique (le logement HLM) mais faciliter l'accès au marché du logement.

(1) Amartya Sen, prix Nobel d'économie 1998.

La métropolisation, qui demande un apport accru en fonds propres, implique de passer d'un modèle à l'autre, car le système de la fondation ne permet plus de financer un État-providence couvrant 60% ou 70% des besoins de la population, comme c'est le cas du logement social en France. Pour maintenir un État-providence généralisé, il faudrait que les biens de mainmorte soient affectés à quelque 12% de la population et que le reste relève d'un mode de gestion du foncier tourné vers la rotation des actifs. C'est d'autant plus nécessaire que les montages financiers sont devenus complexes. Ils imposent ce mode de gestion pour les ensembles immobiliers en cœur de ville et, à plus forte raison, pour les grandes copropriétés privées qui sont dégradées. Les coûts d'intervention dans ce type d'opération sont très supérieurs aux prix de marché susceptibles de résulter d'une commercialisation à court terme. Autrement dit, on est amené à porter pendant de longues durées ces actifs-là, avant de pouvoir les remettre sur le marché. On doit pouvoir couvrir une large partie des besoins de l'État-providence, en termes d'habitat, à partir de logiques économiques qui soient beaucoup moins coûteuses pour les finances publiques qu'un dispositif reposant entièrement sur des ressources budgétaires dont on voit bien qu'elles sont hors de portée. Tout le problème, c'est d'arriver à un compromis politico-social acceptable. Cela peut passer par un accroissement des pratiques de démembrement de



“Dans les périodes de crise, il y a de la place pour de nouvelles compagnies à charte, qui sont des entreprises de réseau.”

André Yché

propriétés, lequel ferait la part entre le marché (et les fonds propres levés sur les marchés) et le principe d'usufruit social en inscrivant, durant une assez longue période, la permanence d'une mission d'intérêt public dans la gestion de ces actifs.

Christian de Boissieu Je vais commencer par une remarque sur l'État-providence. Avec la crise liée à l'épidémie de Covid-19, on assiste à un retour de l'État, que je crois durable. La récession de 2020, en France, va être quatre fois plus importante que celle de 2009, due à la crise financière de 2007-2008, avec -11% du PIB (prévision révisée à la lumière du reconfinement décidé à la fin d'octobre), contre -2,5% à l'époque. La différence entre ces deux crises et celle de 1929 – où on retrouve le rôle de l'État, ou des États et des banques centrales – c'est qu'il y a des pilotes dans l'avion, à la fois du côté monétaire et du côté budgétaire et fiscal. C'est le retour des États financeurs. Mieux, ces États sont même devenus assureurs de dernier ressort, au sens des compagnies d'assurances.

L'opinion publique est très secouée par les événements, et elle a beaucoup de défiance à l'égard des politiques. Tout le débat sur les relocalisations et sur la réindustrialisation exprime le souhait de mieux maîtriser ce qui nous arrive et d'une souveraineté retrouvée, dans un contexte où une partie de l'opinion pense que l'Europe, c'est le contraire de la souveraineté. La crise a révélé cette idée-force, que l'on contrôle mieux le local que le global. L'un des sujets devant nous, c'est de refonder une politique d'aménagement du territoire. Pour moi, la politique qu'il faut concevoir à la lumière des événements doit continuer à s'appuyer sur les externalités positives, sur l'importance d'une politique d'infrastructures. Et cela, c'est aussi le rôle de l'État. L'État est là pour pallier les lacunes du marché, on apprend cela dans les cours d'économie. Son

intervention pose la question très sensible des contreparties. Quand il y a le feu dans la maison, on ne regarde pas la couleur de la veste des pompiers. Mais, quand il faudra reprendre la maîtrise de tout cela, à la fois du côté des déficits et du côté des dettes, l'État présentera-t-il la facture ? À qui et sous quelle forme ? Sur le logement, que vous connaissez beaucoup mieux que moi, j'avais dénoncé, dans un article publié par *Les Echos*, son absence dans le plan de relance français – et aussi celui de Bruxelles. Une erreur majeure.

A.Y. La raison pour laquelle, me semble-t-il, le logement n'a pas été pris en compte dans le plan de relance tient au fait que nous l'avions traité nous-mêmes, en amont. Nous avons, en effet, passé 10 milliards d'euros de commandes exceptionnelles et contractualisé 40 000 logements neufs, qui ont été mis en construction – ce chiffre sera porté au-delà, en fonction des circonstances. CDC Habitat a injecté 500 millions d'euros de fonds propres dans les opérations des bailleurs sociaux. Nous avons ainsi généré une production dérivée de 25 000 logements supplémentaires dans le domaine social et procédé à 50 000 rénovations chez nos partenaires, que nous avons soutenus financièrement en contrepartie de certaines garanties. Au total, nous avons injecté 8,3 milliards d'euros dans l'économie, dans le BTP, qui vont être portés, *in fine*, à 10 ou 12 milliards. 50 % de ces commandes ont été financées par des levées de fonds sur les marchés financiers. Le fonds souverain de Singapour, GIC, nous a ainsi apporté 2 milliards d'euros. Il a considéré que c'était un bon investissement compte tenu de la croissance de la démographie française. Le plan de relance du logement s'est donc fait hors structure étatique... parce que nous l'avons anticipé. Ce que vous dites, Christian, est très juste, le plan de relance est basé sur des mécanismes d'assurance, en réalité, sur des prêts garantis. Nous, nous investissons. Nous sommes allés chercher nos fonds propres et nous les avons injectés dans l'économie.

C.d.B. Il y a eu quand même une mesure, la rénovation thermique des logements, et, pour les ménages, la carotte fiscale à l'appui de cette disposition, qui dope le logement. Un mot sur les perspectives immobilières, à la lumière de ce que nous vivons en 2020. Vous le savez mieux que moi, il faut distinguer trois segments : le bureau, le commercial et le résidentiel. En matière de bureau, un grand sujet est sur la table, c'est l'impact du télétravail. Je pense qu'il va s'installer durablement, dans des proportions qu'on ne peut pas anticiper. Cela aura des conséquences sur les mètres carrés inoccupés...

A.Y. Oui, nous allons vers un tiers de temps en télétravail...

C.d.B. Donc, cela aura des conséquences sur les prix, plutôt à la baisse. D'autant qu'il y a déjà des phénomènes de surcapacité des mètres carrés de bureaux. Quant aux commerces, la crise les met en grande difficulté...

A.Y. La grande distribution subit une déflagration. Nous discutons avec un groupe important du secteur qui possède près

de 300 hypermarchés. Un tiers vont devoir fermer ! Et il faudra transformer les autres en plateformes multi-usages, avec notamment une dimension culturelle. Il faudra aussi les insérer dans le tissu urbain, de telle manière qu'ils bénéficient dès le départ d'une clientèle captive. La proximité est essentielle.

C.d.B. C'est le retour au local dont je parlais ! Je souhaiterais revenir à l'industrie. Vous parlez de tertiarisation d'une grande partie des services qui sont directement liés à l'industrie, dans laquelle je mets la logistique, le transport, l'agroalimentaire... Les différentiels de productivité sont moins importants qu'on ne le pensait. Dans certains services, les performances sont même comparables à celles de l'industrie.

Est-ce qu'il faut s'attendre à une baisse tendancielle de la productivité ? Il y a tout un débat chez les économistes, avec la théorie de la stagnation séculaire qui se développe depuis quelques années aux États-Unis. Je n'y crois pas trop. Il y a des gens comme Larry Summers qui ont repris la thèse postkeynésienne d'Alvin Hansen, un professeur à Harvard dans les années 1930, qui disait : « *Les occasions d'investissement vont disparaître et on va dans le mur* ». Même Joseph Schumpeter, dans *Capitalisme, socialisme et démocratie*, pensait que le capitalisme allait être amené à disparaître par la raréfaction des occasions d'investissement. Je suis plus optimiste que cela : ces économistes, qui nous promettent le pire – en disant « *Regardez, dans nos économies, les gains de productivité se ralentissent, la croissance potentielle va s'écrouler et, derrière la croissance potentielle, la croissance effective* » –, sous-estiment le rôle de l'innovation. Personne n'avait prévu l'arrivée d'internet, le développement de l'intelligence artificielle ou l'avènement de la blockchain. Je crois fondamentalement à la capacité de l'homme à rebondir, à créer, à inventer. Voilà des facteurs de croissance et de productivité ! Car l'innovation ne tue pas nécessairement l'emploi. L'innovation, ce sont bien sûr les nouvelles technologies, mais aussi les nouveaux produits et la question de la montée en gamme. C'est, enfin, une nouvelle forme d'organisation.

A.Y. Je reviens au rôle des États, dont on a bien vu que, malgré tout, il était prégnant. Mais de quel État parle-t-on ? Ce qu'on voit revenir, à travers notre sujet de plan de relance du logement, c'est le modèle des compagnies à charte, qui se sont développées en Europe entre le XV^e et le début du XVI^e siècle, d'abord en Angleterre puis en France. Lors des grandes découvertes, les États se sont trouvés confrontés à la gestion d'un immense domaine maritime et territorial inconnu, avec du commerce à développer, etc. À cette époque, les États n'avaient pas les ressources nécessaires pour gérer ce vaste champ de déploiement. Des fonctions et des missions régaliennes ont alors été attribuées à des opérateurs issus du privé. Je crois que, dans les périodes de crise, il y a de la place pour de nouvelles compagnies à charte, qui sont des entreprises de réseau. J'ai la faiblesse de penser que la Caisse des Dépôts est, dans notre pays, la première compagnie à charte. Le jour où la SNCF décidera, pour tirer un avantage de la position géographique et



géopolitique de la France, d'avoir un réseau ferré dédié au fret et permettant d'interconnecter ses deux façades maritimes, méditerranéenne et atlantique, plus la mer du Nord, au reste de l'Europe, on aura fait, en matière de compagnies à charte, un grand pas en avant.

Un mot sur la société tertiariée, dans laquelle la qualité du travail pèse plus lourd que par le passé : on est sorti du travail mécaniste pour aller vers la valeur ajoutée, qui est liée à l'évolution des métiers. La manière dont est organisé l'espace physique et fonctionnel – la qualité des transports publics, des aménagements urbains, etc. – est un facteur de productivité majeur. Autrement dit, le champ de la construction et de l'habitat est un levier de productivité qui contribue puissamment à l'efficacité globale des facteurs de production, c'est-à-dire qui entre dans le « résidu de Solow ». Je dois dire que les pouvoirs publics sont passés à côté de cette dimension-là. Parce qu'ils considèrent que ce sont des aménités, c'est-à-dire des investissements non rentables, alors que c'est tout le contraire. D'ailleurs, je pense que la compétitivité extérieure du pays, du moins pour ce qui concerne les grandes métropoles, reposera à l'avenir davantage sur ces facteurs-là que sur les nouvelles technologies, qui se développent partout de la même manière. La qualité de l'espace dans la métropole du Grand Paris sera un facteur d'attractivité important, par rapport à la qualité de vie à Mexico ou à São Paulo. Les emplois de demain, d'après moi, reposeront sur cette idée d'aménagement du territoire, y compris du territoire inframétropolitain. D'autres resteront liés à la production primaire, c'est-à-dire à la transformation des produits agricoles. En fin de compte, quels sont les véritables avantages comparatifs de la France dans la compétition internationale ? Ce sont la qualité et la dimension de nos territoires. La France est une puissance agricole et elle doit le rester. À cela s'ajoute un héritage patrimonial exceptionnel.

C. d. B. Comme André, je m'interroge sur l'évolution des emplois dans l'avenir. Je vais utiliser l'image de la courbe en J, où je mets, en abscisse, le temps qui s'écoule et, en ordonnée, le volume total de l'emploi dans l'économie. Alfred Sauvy avait raison quand il disait, à propos des révolutions industrielles, que le « *progrès technique commence par détruire des emplois à court terme* ». Le court terme, cela peut être quelques années, et pas quelques jours ou quelques mois. Mais Sauvy disait aussi que, sur le long terme, le progrès technique est processif, le contraire de récessif. Cela signifie qu'il crée plus d'emplois qu'il n'en détruit, en solde net. Aujourd'hui, il n'est pas certain que l'on arrive à remonter la barre de la courbe en J. On est peut-être « piégé » dans le creux du J pour un certain temps. À côté des emplois qui vont être détruits dans le secteur de la banque et de la finance, d'autres vont surgir dans les fintechs et les plateformes. Il y en aura aussi dans l'économie verte. Mais cela risque de ne pas suffire à compenser les pertes. C'est une source de fragilité sociale, économique et politique, qui mine la confiance. La montée du chômage va malheureusement se poursuivre pendant quelque temps, d'autant plus que 700 000 jeunes viennent d'arriver sur le marché du travail.



Ils doivent être notre priorité collective. Les inégalités vont se creuser, en termes de revenus et de patrimoine, mais aussi entre les territoires et les générations. Et la pauvreté va augmenter. Richard Musgrave, un économiste à Harvard, disait que l'État avait trois fonctions dans l'économie. D'abord, une fonction d'allocation de ressources ; il comble des lacunes du marché. Ensuite, une fonction de stabilisation ; quand on est en crise, comme en 2020, on fait des politiques de relance keynésienne par la monnaie et par le budget. Enfin, une fonction de répartition et de redistribution ; on retrouve le débat sur les inégalités.

Quelques mots sur la relance. Le problème auquel est confronté le Gouvernement français, ce n'est pas uniquement d'injecter de l'argent, mais de savoir comment ramener la confiance pour que l'épargne additionnelle, accumulée depuis le mois de mars 2020 (80 à 100 milliards d'euros), revienne dans le circuit économique. Il va être difficile de sortir de ce cercle vicieux : la montée du chômage crée de la défiance qui incite les ménages à épargner. Avec la crise, ces derniers ont une forte préférence pour de l'épargne liquide ; regardez les livrets A, alors qu'on a besoin de financements longs pour les infrastructures et la transition énergétique.

A.Y. Notre approche, chez CDC Habitat, repose sur l'idée qu'il faut travailler en amont. Quand nous avons lancé notre appel à projets, nous avons reçu 100 000 propositions de logements, émises par plus de 100 promoteurs, des gros comme des petits. On a épongé le secteur en prenant toutes les opérations viables. Celles que l'on a déclinées étaient mal localisées ou le foncier mal maîtrisé ou la constructibilité mal assurée, ou alors elles étaient trop coûteuses. Notre problème, dans l'avenir, c'est de reconstituer le stock de produits. Pour cela, il faut remonter en amont et travailler dans une logique de filière. On parle de l'habitat, alors qu'en réalité, on devrait parler de la filière de production de l'habitat. Son amont est l'aménagement. Donc, il faut se tourner vers les aménageurs. C'est ce que nous avons fait en écrivant à une soixantaine d'aménageurs en leur disant très exactement ceci : *« Il n'y a plus d'opportunités d'investissement, il faut lancer de nouvelles opérations. Parlez-nous des opérations groupées et des aménagements que vous souhaitez lancer. Et si elles nous paraissent crédibles, CDC Habitat est prêt à contractualiser avec vous, en amont, pour prendre 15, 20 ou 25 % de votre opération, afin de diminuer le niveau de risque que vous supporterez »*.

Encore un mot sur mes compagnies à charte. Le devoir d'une entreprise comme la nôtre est d'offrir le maximum, non pas d'emplois, ce qui aurait pour effet de dégrader nos comptes, mais de contrats en alternance. Nous en offrons 400, deux fois plus qu'avant la crise. La meilleure manière de créer les emplois de demain, c'est de mettre des jeunes en contact avec la réalité de l'entreprise. Certains resteront chez nous, d'autres iront chez des concurrents. D'autres, encore, y trouveront la base pour créer leur propre emploi. Le point clé, c'est de leur mettre le pied à l'étrier. Si les entreprises ne font pas ça, personne ne le fera. Elles devraient avoir un double corps social, celui constitué par leurs salariés productifs, et un autre, d'un volume à peu près équivalent, de gens qui constituent le vivier de demain. Rien n'est pire que de laisser les gens tourner en rond dans des stages parkings. Créer les emplois de demain, ça ne se décrète pas, c'est un processus qui n'est pas spontané. Diminuons le niveau de risque chez les opérateurs qui sont les plus en amont, et, en même temps, préparons un vivier qui soit un potentiel de rebond, à la fois dans la relève, mais aussi dans l'innovation.

C.d.B. La responsabilité sociale et sociétale des entreprises me paraît essentielle. Et j'ai bien compris que CDC Habitat abordait le social dans ce sens-là : c'est-à-dire la volonté de se projeter dans l'avenir, dans un contexte où beaucoup de gens, d'opérateurs, de marchés sont myopes. Essayer de donner leur chance aux générations futures, cela me paraît très important. Je suis très sensible à la montée des critères extra-financiers – environnementaux, sociétaux et de gouvernance – dans la stratégie des entreprises. Il y a tout un débat sur la mobilité et sur la question de savoir si notre système de formation est au point pour faire face aux défis à venir. Notre faculté à remonter la barre verticale du J, évoqué plus haut, dépendra de notre capacité à former les gens qui vont perdre leur emploi pour

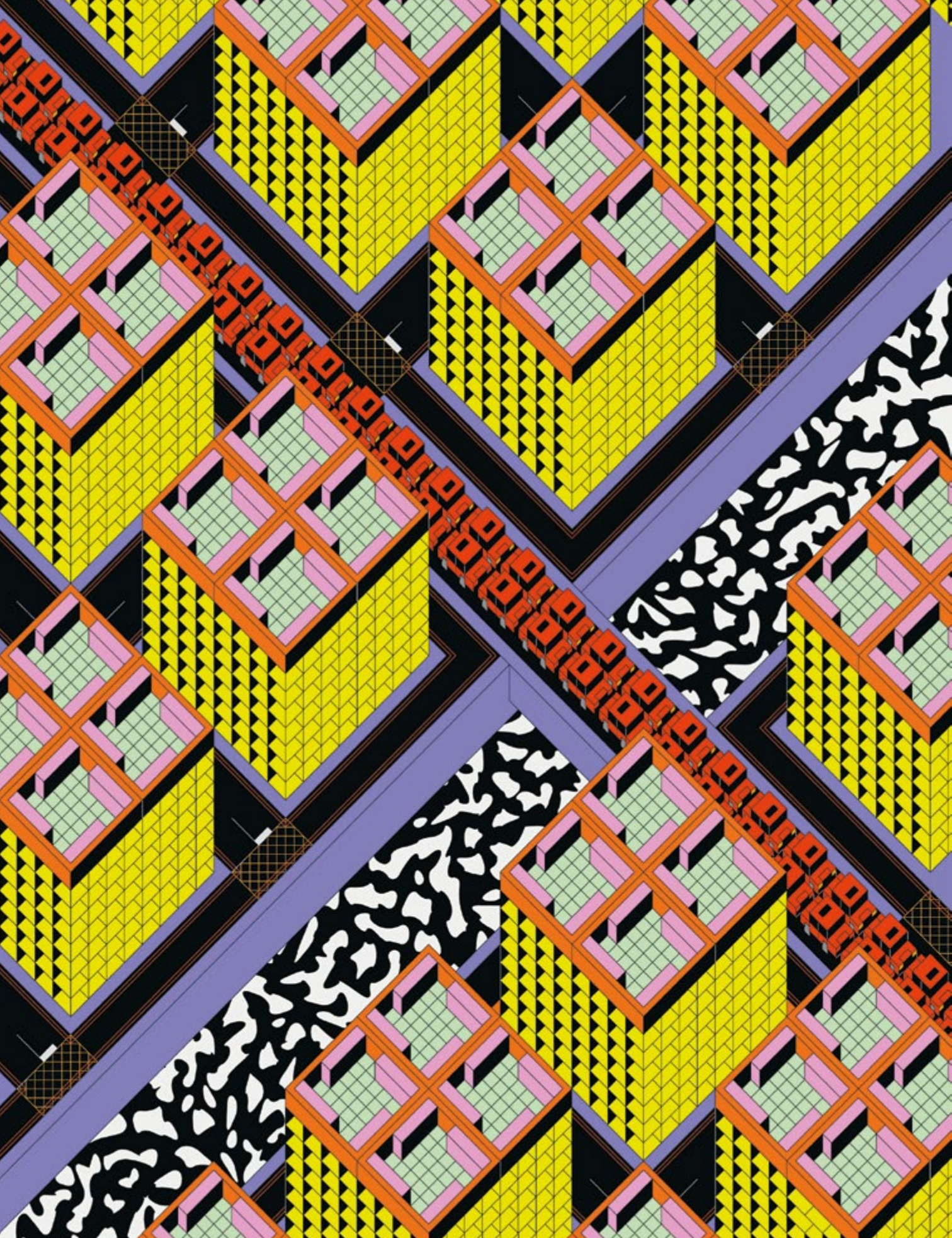
qu'ils en retrouvent un nouveau. Le cas de Bridgestone est un exemple parmi d'autres. Que va-t-on faire des salariés : est-ce qu'on les forme et, si oui, en combien de temps ? J'ai participé à un débat télévisé où l'un des participants disait : *« Il y a un nouveau secteur qui se développe à 20 kilomètres de Béthune et ça va régler les problèmes »*. Cet intervenant sous-estimait complètement le temps qu'il faut pour préparer des gens à de nouvelles activités.

A.Y. En 2018, nous avons pris contact avec l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp), car les revenus de nos locataires proviennent de plus en plus de la redistribution et moins de l'activité. Pour lutter contre le déclassement de ces personnes en situation de précarité socioprofessionnelle, nous avons développé le programme « Agir dans les quartiers », soutenu par le ministère du Travail. Nous avons installé des antennes d'accueil et d'information au pied

“L'État est là pour pallier les lacunes du marché, on apprend cela dans les cours d'économie. Son intervention pose la question très sensible des contreparties.”

Christian de Boissieu

d'une cinquantaine d'immeubles que nous gérons. Résultat : 10 % des 8 000 contacts ont été embauchés en CDD et 10 % ont été orientés vers des formations. Je pense que, là aussi, les entreprises doivent se préoccuper de leur environnement géographique et social. Elles devraient prendre en charge au moins une partie des externalités positives dont elles bénéficient. C'est cela, l'État-providence de demain. ■



La crise sera-t-elle fatale à la métropolisation ?

Les conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 ont rouvert des débats sur le modèle des métropoles, qui vont devoir se transformer pour s'adapter au monde d'après. Elles appellent une nouvelle politique du territoire qui valorise les atouts de la France.

tué à évoluer dans un monde ouvert, est naturellement pesant, à plus forte raison dans les métropoles, où la surface des logements est restreinte.

Elle renforce un autre phénomène, typiquement français : l'aspiration à la campagne. La France est une nation terrienne et la plupart des Parisiens sont originaires de la province. Ce sentiment peut avoir quelque influence sur le comportement d'une partie très limitée mais, malgré tout, significative de la population. D'aucuns disent que le travail à distance est une opportunité. Mon avis est qu'il ne doit pas devenir un modèle généralisé. La vie économique est faite ▶

Conversation entre
André Yché et le géographe
Martin Vanier, professeur
à l'École d'urbanisme de Paris

✍ Peter Judson

André Yché La crise actuelle accentue des tendances que l'on percevait déjà dans la société française. Le sentiment d'étouffement éprouvé par un nombre important d'habitants se trouve exacerbé, y compris dans les beaux quartiers, où il y a plus de place qu'ailleurs. Le fait de rester chez soi, alors qu'on est habi-

de projets et le travail s'organise en groupes; ce qui compte, c'est la fertilisation croisée. D'autre part, la culture d'entreprise ne se construit pas à distance. Des gens vont continuer à vivre et à travailler dans les métropoles, mais certains s'exonéreront, un ou deux jours par semaine, du trajet pendulaire entre leur lieu de travail et leur domicile. Cela aura des conséquences sur la manière de penser les résidences de demain, avec des espaces de coworking. Si une petite proportion des citoyens sont tentés par une résidence excentrée, soit en périphérie des grandes métropoles, soit, plus probablement, dans des villes moyennes – lesquelles constituent, en réalité, la grande périphérie de ces métropoles –, cela sera tout à fait gérable, notamment en termes de déplacements de population. Mais cela risque d'impacter le marché des transactions immobilières: 1% des résidents qui changeraient d'habitation peuvent représenter 10% des transactions de l'année. L'équilibre du marché peut s'en trouver modifié.

La question de l'emploi est plus préoccupante. La crise a accéléré, après la désindustrialisation, la détertiarisation de l'économie. Des emplois métropolitains vont être détruits car, *a contrario*, l'industrie est une activité de villes moyennes. À La Défense, le secteur bancaire va supprimer des milliers d'emplois. Nos amis banquiers ont découvert une martingale extraordinaire: c'est le client qui, désormais, gère lui-même son compte, ses virements, etc. Voilà le secret de la productivité dans le tertiaire! Le modèle métropolitain ne va pas disparaître, mais il va devoir se transformer car les villes-centres, sociologiquement et politiquement, ont atteint une espèce de plafond de verre, qui est lié à nos origines rurales. Il faut restaurer de la lisibilité, donc du polycentrisme et de la multifonctionnalité, pour rendre la ville un peu plus avenante, un peu plus agréable à vivre.

Martin Vanier Je ne suis ni sociologue ni anthropologue, mais je pense que nous devrions être plus attentifs aux bouleversements qui concernent notre rapport aux liens familiaux, par exemple ce qui s'est passé dans les ménages confinés. Je ne parle pas seulement des couples, mais des ménages dans toute leur dimension, avec les enfants et les anciens. Curieux moment, tout de même, où il n'était pas possible d'accompagner ses parents mourants... Ces changements anthropologiques questionnent aussi notre relation à l'entreprise: des centaines de milliers de personnes vont devoir rechercher du boulot ou le créer. Enfin, nous allons devoir admettre que le pouvoir politique ne peut pas tout. Tout cela pour dire quoi? Que s'interroger sur les conséquences de la crise sur le territoire – la ville ou pas la ville; la grande ville ou pas la grande ville – me paraît assez secondaire, en réalité. Et c'est le géographe, qui le dit! Ce qui se passe dans le territoire est assez subséquent, me semble-t-il, des transformations plus profondes que je viens de pointer. Le territoire est dépositaire de structures lentes, de mémoires, d'accumulations, donc de choses qui ne se renversent pas d'un coup de baguette magique. Je trouve absurde ce débat sur la remise en cause métropolitaine. Il y a

“L'enjeu, c'est de construire, dans les villes et notamment dans les métropoles, des stratégies de peuplement. Ma thèse, c'est que les bailleurs modernes doivent être des opérateurs de peuplement, et non de simples bailleurs.”

André Yché

des gens très autorisés qui disent: « *Il faut revenir à la petite ville et le seuil moyen vers lequel nous devrions tendre, c'est 300 000 habitants* ». Dans ce cas, il va falloir expliquer aux 20 agglomérations françaises qui ont dépassé ce seuil depuis longtemps ce qu'elles vont devenir! En revanche, l'idée que de nouveaux modèles viennent retravailler l'ancienne pâte territoriale me paraît intéressante: les programmes immobiliers, leur articulation à des systèmes de mobilité, la question du service et du commerce... Tous ces éléments vont faire bouger les idéaux métropolitains, mais pas la métropole; les idéaux de la ville moyenne, mais pas la ville moyenne; les idéaux de la campagne, mais pas cette campagne qui attire les Français depuis trois siècles.

A.Y. Quels sont les avantages comparatifs de la France dans le monde qui se dessine? C'est le fait que nous soyons cette vieille nation terrienne qui nous a marqués pendant des siècles, le fait que nous ayons, au XVIII^e siècle et au début du XIX^e, perdu la deuxième guerre de cent ans contre l'Angleterre, parce que

nous n'avions pas envie de nous livrer à la conquête des mers, et donc, à la conquête du commerce, tout simplement parce que la France est un pays rural qui a de quoi vivre grâce aux richesses de son territoire. Pour les mêmes raisons, notre pays a été incapable de tirer profit de sa position géographique en Europe. Alors qu'elle possède deux façades maritimes avec des capacités portuaires importantes, la France n'est pas le lieu de déversement naturel du commerce maritime entre l'Europe et l'Asie. On n'a rien compris à la problématique logistique. Pendant la Seconde Guerre mondiale, par où sont passées les armées de libération ? Elles ont débarqué en Normandie, puis elles sont parties vers l'Europe centrale ; elles ont débarqué en Méditerranée, puis elles ont remonté la vallée du Rhône. Qu'on n'ait pas réussi à développer une logistique ferroviaire de grande qualité sur ces axes-là est un péché contre l'esprit. Notre héritage patrimonial est un autre avantage. En France, vous ne pouvez pas visiter un petit village ou une ville moyenne sans rencontrer les témoignages de l'histoire, à travers les pierres et la mémoire. Mais je ne crois pas que nous puissions concurrencer les Américains, les Chinois ou les Indiens sur le terrain de la high-tech.

Quant aux secteurs industriels dans lesquels la France prospérait – nucléaire, aéronautique, automobile –, ils vont traverser une crise profonde. Donc, il faut repenser nos avantages comparatifs à cette échelle-là. La crise – je rejoins mon interlocuteur – peut conduire à des solutions illusoire qui consistent à dire : « *Il faut réindustrialiser* ». D'abord, cela ne se décrète pas. Ensuite, la réindustrialisation doit être pensée à l'échelle européenne plutôt qu'à l'échelle régionale. Cela rejoint la problématique des emplois de demain. Une fois que des centaines de milliers d'emplois auront été détruits dans le tertiaire, le territoire peut être un ressort de relocalisation de l'emploi et donc de redéveloppement de ce que la Datar appelait, jadis, les « métropoles d'équilibre ».

M.V. La France n'a jamais été aussi peuplée. Elle devrait connaître son apogée démographique vers 2050-2060 avec près de 70 millions d'habitants. Cette situation de peuplement est inédite dans son histoire. Dans ses ouvrages, l'historien israélien Yuval Noah Harari pose la question du surnuméraire, des gens en trop dans le développement des sociétés – sans doute parce qu'on n'a pas encore trouvé les capacités de leur donner de nouvelles fonctions. Pour le géographe, c'est aussi une question spatiale, parce que ces surnuméraires deviennent des espaces en trop, des territoires en trop. Et c'est dramatique, pour un pays – les États-Unis connaissent ça depuis longtemps –, d'avoir des gens en trop. On ne devrait jamais dire cela, aucun humain ne devrait se sentir en trop, mais ces gens, dans le système économique, n'ont plus leur place, n'ont pas de fonction et habitent dans des territoires où ils se concentrent.

A.Y. Aux États-Unis, le surnuméraire se traduit par des déséquilibres budgétaires et commerciaux ; la balance des paie-

ments, elle, est équilibrée, mais les échanges courants ne le sont pas, notamment avec la Chine, qui est devenue leur atelier de production. La seule question qui compte, c'est comment finance-t-on tout cela ? La réponse américaine est géopolitique, en consacrant, chaque année, de 700 à 800 milliards d'euros à la défense. L'Amérique est financée par la Chine, qui achète les titres du Trésor américain, lesquels financent le Pentagone... Autrement dit, ce sont les épargnants chinois, qui financent l'outil de défense américain. Les déficits américains n'ont aucune importance, parce qu'en 24 heures, les États-Unis peuvent bloquer tout le commerce, tous les échanges énergétiques mondiaux et asphyxier, en un mois, l'économie asiatique. Le premier outil économique des États-Unis, c'est l'US Navy. C'est ce qu'on appelle une superpuissance. Le seul domaine dans lequel la France peut encore ressembler à une superpuissance, c'est l'agriculture, c'est notre richesse territoriale, nos voies de communication, notre localisation géographique. Voilà ce qui peut nous permettre de conserver notre capacité d'émission monétaire, donc de consommation de ces sureffectifs que l'on va retrouver dans l'ensemble de l'économie.

M.V. En vous écoutant, je me rappelle ce qu'on a tous appris sur Rome, qui avait une quantité incroyable de surnuméraires. Les Romains s'en fichaient complètement puisqu'il y avait une capacité de projection qui leur permettait de ne pas travailler. N'ayant pas la capacité de trouver des solutions comme peuvent se les payer les Américains ou, jadis, les Romains, quelles transformations du rapport à la richesse, à l'utilité, et donc à la liberté, mais aussi à la propriété, pourrions-nous inventer ? Je mets au débat cette question.

Il y a des solutions strictement redistributives, qui évitent à des gens de contribuer à la richesse, et d'autres dans lesquelles des personnes produisent des richesses. Mais si ces derniers deviennent une minorité, cela risque de poser un problème au contrat social. Entre ces deux extrêmes, un modèle revient à la mode : celui de l'exploitation des richesses sur le mode des biens communs. Je ne parle pas d'une mise en partage, un peu idéaliste, des facteurs de production. Les biens communs sont des biens privés qui sont utilisés selon des règles qu'on se donne en commun. Ce sont des biens privés soit d'individus, soit de collectifs, qui les considèrent comme des biens appartenant en privé à la communauté. Par exemple, les communaux sont des biens de statut privé appartenant à la commune. La question de la propriété devient alors secondaire parce que ce qui devient essentiel, ce sont les règles d'usage de ces biens, qu'il s'agisse de foncier, d'eau, de biens agroécologiques ou de biens productifs... Autour des biens communs peuvent s'agréger des individus, qui peuvent se rendre utiles. Des groupes qui, sur le plan économique, sont renvoyés à leur statut de « consommateurs » d'allocations, pourraient reconstruire un sentiment d'utilité, mais aussi en faire la démonstration. Je ne vais pas dresser la liste de ce qui est mis en commun, mais cela peut aller jusqu'à la question ▶



***“Certains peuvent
raconter que
la métropole,
c’est fini;
il n’empêche que
la crise du Covid-19
repose la question
de l’urbanité.
De la grande ville,
comme de la petite,
voire du bourg.”***

Martin Vanier

du logement. Quand j’entends ce débat sur le travail, l’utilité sociale, les surnuméraires, les fractures, j’essaie de trouver dans la pensée des biens communs qui s’ancrent dans des siècles de pratiques, notamment dans les campagnes et dans les systèmes agropastoraux, des moyens de garder une forme de cohésion. Parce que le travail, c’est ce qui fait société.

A.Y. Avec ces biens communs – en latin, *res publica* –, on touche ce qui fonde le principe même de régime républicain : la somme des intérêts partagés par les citoyens excède largement la somme de leurs désaccords ou de leurs rivalités. Cela renvoie à la nature du pouvoir, selon laquelle la décision politique fait tout. Il n’y a pas une question, de quelque nature que ce soit, que l’État central ne soit en mesure de régler. Or, plus l’État prétend régler tous les sujets, moins il est capable de les régler.

Je ne peux m’empêcher de faire le lien avec la période de la Renaissance, où les États européens étaient aussi en crise. À cette époque on a soudain découvert qu’il y avait des océans, d’autres continents et, parmi eux, un continent que des savants de Saint-Dié-des-Vosges, en 1507, ont décidé d’appeler l’Amérique. Aux Pays-Bas, en Angleterre et en France, les États, qui n’étaient pas en mesure de gérer cette extension formidable, ont alors créé des émanations paraétatiques destinées à prendre en charge de nouveaux

attributs : les compagnies à charte. Les grandes compagnies à charte britanniques avaient des marines et des armées de quelque 20 000 soldats qui, aux Indes, maintenaient l’ordre. Elles ont cessé de fonctionner quand les États ont gagné en puissance. J’y suis attaché parce qu’elles avaient trouvé une synthèse entre la dimension économique nécessaire et la dimension régaliennne. Nous devrions, aujourd’hui, réinventer des compagnies à charte. La puissance étatique ne peut pas régler tous les problèmes. Les gouvernants ne doivent pas s’imaginer que le pouvoir politique est universel. Celui-ci doit rester dans le champ de la régulation politico-sociale, avec des relais qui, en même temps, participent du bien commun. C’est ce que nous essayons de construire, depuis dix ans, chez CDC Habitat.

M.V. L’Espagne aussi a deux façades maritimes, mais la vertu de l’hexagone français fait que ses six côtés ouvrent sur un système en soi. Un côté ouvre sur le système atlantique, un autre sur le système des îles britanniques, un suivant sur l’espace rhénan, etc. Chacune de ces six faces est un enjeu géopolitique en elle-même. Ces idées amènent à réinterroger une politique du territoire. Il y a eu, dans notre pays, une grande politique d’aménagement du territoire, en termes de croissance, de redistribution, de déploiement, d’urbanisation, de rééquilibrage, que l’on peut dater entre 1955 (la délocalisation industrielle) et 1975 (le début de la crise). Pendant ces 20 années, brèves mais héroïques, le territoire a été valorisé pour ses qualités et ses spécificités, donc pour ses avantages comparatifs. Sauf qu’on ne sait plus très bien en dire ni le leader – l’opérateur en chef –, ni le sens, ni la philosophie politique. Tout le monde s’accorde à considérer que le territoire est puissant. Pourtant, il y a un manque d’investissement intellectuel et politique sur le rôle qu’on veut lui faire jouer. Si la Caisse des Dépôts – pas seulement CDC Habitat – était une sorte de compagnie à charte, j’en vois d’autres, aujourd’hui, qui sont porteuses d’aménagement du territoire, c’est-à-dire qui sont en capacité de travailler l’avantage comparatif que représente le territoire : les grands opérateurs de réseau. Ils sont une dizaine – EDF, SNCF, etc. –, qui ne sont pas restés l’arme au pied pendant qu’on regrettait l’aménagement du territoire du général de Gaulle, et qui ont profondément transformé l’avantage comparatif français, notamment avec la grande vitesse, pour le pire et le meilleur, d’ailleurs.

A.Y. L’aménagement du territoire tel qu’on l’a connu après la guerre, c’était l’ouverture au libre-échange, c’était l’accord du GATT suivi par l’OMC, c’était la construction européenne, etc. Il tendait à la constitution de pôles de compétitivité, à l’échelle européenne et au-delà. L’idée consistait à dire : « *Nous allons nous regrouper, nous allons structurer nos forces pour être capables de partir à la conquête du monde* ». Rappelons que c’était une période de plein emploi ; le chômage frictionnel, dans les années 60, c’était moins de 500 000 demandeurs d’emploi. Aujourd’hui se pose la question du sureffectif, c’est-à-dire, au fond, de la reconversion d’une partie de plus en plus

importante de la population. Compte tenu de l'environnement d'ensemble, on est amené à repenser l'aménagement du territoire sous l'angle de la proximité. Prenons un exemple concret : la grande distribution vit une crise dramatique. Des dizaines de centres commerciaux vont fermer et il faudra transformer les autres. Les plateformes de distribution commerciale, créées au milieu de nulle part, ne sont plus viables parce qu'il faut les croiser avec des loisirs et des services. D'autre part, on ne peut plus se fonder sur l'idée qu'on va attirer toute la clientèle dans un bassin de 40 kilomètres autour de cette plateforme commerciale. Il faut reconstruire de la proximité, c'est-à-dire, autour de ces centres commerciaux, des quartiers de vie pour avoir une clientèle fidélisée. À la limite, les gens pourront y aller à vélo ou à pied, et non plus en voiture.

M.V. Il est juste que la question de la consommation et du commerce, dont certains secteurs sont en crise, oblige à repenser ce qu'est une ville de consommateurs, disons plutôt une ville de services. Il y a là une dimension de proximité, sans doute, mais il y a surtout la conviction qu'il ne suffit plus d'apporter des réponses, pensées dans la période précédente, qui n'entendaient que « services et consommation » et non pas « la ville de ». Les distributeurs ne posaient pas la question de l'urbanité, et Dieu sait s'ils ont pourtant été conscients qu'ils fabriquaient une part de l'urbanité des agglomérations, mais pas la plus belle ni la plus convaincante : celle de cette périphérie plus ou moins acceptable, très connectée par l'automobile, que les gens fréquentaient en masse le samedi. Ils ont été incapables de sortir de leur modèle économique et puis, maintenant, pour une raison que personne n'avait vu venir, cela devient intolérable. Donc, retour à la case départ : la ville, c'est le commerce, et le commerce devrait toujours être et faire la ville. Certains peuvent raconter que la métropole, c'est fini ; il n'empêche que la crise du Covid-19 repose la question de l'urbanité. De la grande ville, comme de la petite, voire du bourg. Sur la proximité, je veux aussi dire ceci : il serait peut-être nécessaire d'appréhender cette notion en des termes moins topographiques, qui renvoient simplement à la distance qui sépare de, et qui, dans notre imaginaire collectif, se résument par le fait que les choses doivent être en bas de chez soi. Ce que les gens exigent, aujourd'hui, c'est que de l'attention soit prêtée à leurs besoins, qu'ils estiment différents et singuliers. Ce qu'ils appellent « proximité », de mon point de vue, c'est la capacité à être écoutés, notamment dans un monde numérique où les choses paraissent à la fois très proches – puisqu'elles sont sur nos outils mobiles –, et très étranges, voire inhumaines. Mon rapport à l'administration fiscale est plus proche qu'il ne l'a jamais été : je n'ai besoin de me rendre nulle part. Sauf que c'est une proximité qui n'est pas assez attentive. La proximité trimalle avec elle un autre sujet qu'on n'a pas encore évoqué : le localisme, le retour à la pensée magique de la solution locale quand la crise est systémique et que le global semble défaillant. Cela m'asphyxie littéralement. Ce discours est actuellement très fort ; c'est une ressource politique inépuisable, que de promettre la proximité.

A.Y. Je rejoins votre analyse : dans la demande de proximité, il y a une demande de sur-mesure. Les individus voudraient sortir de l'industrialisation, du marketing, des process, des produits, etc. Le bon côté de l'écologie, c'est de proposer une forme de sobriété, qui consiste à dire : « Je veux ce dont j'ai besoin, ni plus ni moins ». Le problème, c'est que le sur-mesure a un coût. Comment financer le développement du commerce en centre-ville, qui est la condition d'existence de la ville ? L'enjeu, c'est de construire, dans les villes, et notamment dans les métropoles, des stratégies de peuplement. Ma thèse, c'est que les bailleurs modernes doivent être des opérateurs de peuplement, et non de simples bailleurs. C'est-à-dire qu'ils doivent être capables de mettre en œuvre une stratégie de peuplement ayant pour objet d'assurer une mixité suffisante qui aura pour effet, là où c'est nécessaire, une augmentation du pouvoir d'achat moyen. Il faut travailler les offres d'habitat et la structuration de l'espace public de manière à restaurer de l'attractivité pour des catégories intermédiaires et supérieures qui vont amener le pouvoir d'achat nécessaire au redémarrage d'une certaine commercialité. Le sujet n'est donc pas la disparition de la métropole, c'est de retrouver le sens de l'urbanisme métropolitain. ■



Quelle place pour l'écologie dans l'habitat?

Intégration des préoccupations environnementales dans l'immobilier va bien au-delà de la politique du logement. Elle pose des questions universelles sur les besoins de notre planète et de ses habitants, dont il faut prendre soin, et sur la notion de bien commun.

Conversation entre
André Yché et l'avocat
Philippe Pelletier, président
du Plan Bâtiment Durable

✍ Anna Wanda Gogusey

André Yché L'écologie pose de nouvelles questions de fond, pour l'habitat et pour la société. Pour ma part, je relève quatre dimensions.

La première est technologique: l'énergie, les matériaux, le numérique... sont en lien avec les préoccupations environnementales. La deuxième concerne les mœurs et les usages. Elle

est compliquée parce qu'on est en permanence confronté à un arbitrage entre l'optimum et l'acceptable. Le confinement a entraîné une amélioration de la qualité de l'atmosphère. A-t-il pour autant apporté une réponse à la pollution? Manifestement non. La troisième est économique. La performance énergétique doit-elle être obtenue à tout prix ou faut-il prendre en considération d'autres paramètres? Il y a un mouvement qui consiste à dire: il est préférable de rénover les bâtiments plutôt que de tout démolir et de reconstruire, ▶





parce que les travaux provoquent beaucoup de perturbations. Si l'on aborde le sujet de manière strictement économique, la démolition s'impose. Car, ce qui est le plus coûteux sur un chantier, c'est la main-d'œuvre. Mais, pour des raisons qui tiennent, par exemple, à la conservation du patrimoine, la réhabilitation est privilégiée. Généraliser les processus de rénovation (reconversion d'immeubles de bureaux en immeubles de logements) va dans le sens de l'écologie, mais cela pose la question de la rémunération du travail. La quatrième dimension est politique : c'est l'écologie versus les principes de la démocratie. Y a-t-il des règles supérieures qui s'imposent, quelle que soit l'opinion du public ? La défense de l'environnement, en fin de compte, c'est une universalité. Toute la question est de savoir si cette universalité est originelle ou si elle est dérivée – les philosophes hébraïques ont développé l'idée qu'il pouvait y avoir des universalités différenciées selon leur écosystème. Je prends un exemple : la nation est une universalité en tant que concept. Il existe toute une série d'actions ou de principes autour de l'organisation de celle-ci. Sauf qu'il y a une multitude de nations et chacune a son propre écosystème, qui tient à l'histoire, etc. La question de l'écologie se pose de la même manière. S'agit-il d'une universalité initiale, absolue, totale, ou bien s'inscrit-elle dans un champ plus large, qui est celui, de mon point de vue, de l'humanisme ? L'écologie y a sa place. Mais à côté d'une préoccupation supérieure qui est la place de l'homme dans le cosmos, dans son acception sociale, comment améliorer la condition humaine, les conditions de vie physiques et matérielles, mais aussi l'élevation intellectuelle ou spirituelle de la personne ? D'autres sujets, qui touchent à l'économie, entrent dans la dimension de l'humanisme : com-

ment réorienter une partie des ressources financières sur les marchés boursiers vers des emplois socialement utiles et pas uniquement tournés vers des objectifs de rentabilité ?

Philippe Pelletier Je vais aborder le sujet à travers un double questionnement. Et d'abord, de quoi notre planète a-t-elle besoin ? C'est de réduire la consommation forcenée, peu responsable, que nous avons faite des ressources et de maîtriser les pollutions déraisonnables que nous avons suscitées par notre activité. Depuis la fin du XVIII^e siècle, l'homme pèse sur les émissions de gaz à effet de serre ; l'origine étant cette magnifique invention de la machine à vapeur. Tous les jours, des dérèglements climatiques en résultent, l'accès à la ressource d'eau devient difficile et la qualité de l'air fabrique beaucoup de pathologies chez les hommes et les femmes. Et de quoi la planète a-t-elle besoin sur le terrain immobilier ? C'est de maîtriser les émissions de gaz à effet de serre. Si l'on observe les images thermographiques de certains centres-villes, on voit des toits rouges qui révèlent que le chauffage de la maison chauffe l'air extérieur, le toit n'étant pas isolé. Le bâtiment est un gros consommateur d'énergie, il contribue, par le besoin d'énergie fossile qu'il suscite, à la mise en danger de la planète par l'exploitation excessive de ces ressources sans en maîtriser les conséquences.

Le deuxième questionnement, et on va voir que l'écologie rassemble les deux, est le suivant : de quoi nos compatriotes ont-ils besoin ? Et là, je reprends les composantes du développement durable : le soin de préserver notre planète et d'assurer aux générations futures une vie soutenable ne peut pas se distinguer d'une approche économique (il ne serait pas raisonnable d'aborder l'écologie en mettant le monde à l'arrêt comme on vient de le vivre) et sociale (il ne serait pas raisonnable de s'occuper des bâtiments sans se préoccuper des besoins des gens). Alors, quels sont ces besoins ? J'ai tendance à considérer que, sur le plan de l'immobilier, nous avons changé d'époque et que nous ne nous en sommes pas encore vraiment rendu compte. Le demi-siècle écoulé s'est caractérisé par un besoin de trouver, dans des volumes considérables, des logements pour accueillir les populations nouvelles dans le tissu urbain. Si on cumule les effets du boom démographique de l'après-guerre, des immigrés que l'on faisait venir pour faire tourner notre industrie, de l'exode rural et des rapatriés qu'il fallait loger, on a l'explication d'un besoin social profond, auquel on a répondu – à mon avis d'excellente manière – par une démarche assez productiviste dans laquelle l'État français était puissamment engagé, puisqu'il s'est fait, directement ou indirectement, constructeur de logements sociaux. Cet État a laissé la bride à l'initiative privée pour construire le reste, puisque la première réglementation locative sur ce flux de construction de l'après-guerre date de la loi Quilliot de 1982. Cette période-là, pour moi, est révolue. Nous sommes entrés dans une deuxième phase, qui tourne le dos à la démarche quantitative et privilégie une approche qualitative, fondée sur la demande. On pouvait, auparavant, produire des logements en postulant qu'il y avait tellement de gens en attente qu'on

“Pour être vraiment écologiste, il ne faut pas être seulement écologiste, il faut être d'abord et avant tout humaniste.”

André Yché



pouvait fabriquer un habitat assez stéréotypé, capable d'accueillir une famille moyenne qui y trouvait son bonheur ; et cela a été le cas. Aujourd'hui, nous vivons dans une société très éclatée, très différenciée sur le territoire, avec des besoins de logement qui ne sont pas identiques. Notre démarche est de trouver le logement idoine pour les gens qu'il faut accueillir. Là, on rejoint le sujet de l'écologie et le thème de la santé. Je suis impressionné par le fait que des gens qui sont en situation de précarité énergétique ont des pathologies sanitaires liées à celles que le bâtiment produit quand il est mal chauffé, humide ou plein de courants d'air. Il y a donc un lien entre la qualité du bâtiment et la qualité de vie de ses occupants. Ce besoin de prise en compte de la santé va sortir renforcé de la pandémie de Covid-19.

Je crois, comme André Yché, que nous sommes au seuil d'évolutions très profondes des usages des locaux. Les grandes distinctions de la charte d'Athènes, avec le quartier d'affaires qui se distingue du quartier de logement, différent du quartier de loisirs et de commerce, sont des sujets dépassés. Ils ne peuvent plus fonder la construction de l'espace. Au contraire, c'est d'une grande mixité d'usages, qu'on a besoin, et d'une réversibilité des usages du même bâtiment qu'il faudra être capable d'accompagner. Tout cela appelle une qualité de matériaux et d'équipements, un effort qui nous resitue dans une approche écologique de l'immobilier. Ce point revient à dire qu'on est voué, en effet, à s'intéresser à l'existant, à son recyclage et à sa rénovation. On sait que la démolition libère du carbone, que les déchets de la construction sont compliqués à recycler et qu'il faut, donc, soit retravailler l'existant, soit l'avoir construit de telle manière qu'on puisse le démonter, le déconstruire en réutilisant les matériaux. Nous sommes à un moment de réinvention de notre relation au bâtiment qui

pourra aussi interpellier notre relation à la propriété du logement. Il faut qu'on réfléchisse à sortir du diptyque trop figé entre location et propriété ; il y a des solutions intermédiaires, évolutives dans le temps, qui pourraient être retenues.

A.Y. Quand on parle des activités humaines, la notion de besoin évoquée par Philippe vient en regard de la problématique des ressources. Il y a deux types de besoins : les vitaux et les superflus. Les premiers touchent à la santé, à l'alimentation ou à d'autres champs d'activité, comme la sociabilité. Ainsi, le confinement ne peut pas être considéré comme une réponse absolue en matière écologique, parce que c'est la destruction de la sociabilité. Cette distinction entre besoins vitaux et superflus est subjective. Il n'y a pas de besoin vital à aller visiter d'autres continents ou à dépenser du carbone pour un sommet à Rio, alors qu'il pourrait se tenir à distance, en visioconférence. Pourtant, le tourisme, l'ouverture ou le voyage font partie des besoins humains, je dirais même des besoins sociaux. Et on ne peut pas considérer que, parce que leur satisfaction génère des nuisances, ils doivent être rayés d'un trait de plume. L'ajustement de la consommation des ressources aux besoins est une grande difficulté.

Quand on veut améliorer la performance énergétique d'un immeuble, on ne peut pas le faire indépendamment d'une réflexion sur l'attractivité du produit. Celle-ci ne repose pas seulement sur la consommation d'énergie, mais sur ce qu'on appelle l'accessibilité et l'habitabilité. Sinon, on sait très bien que les produits les plus performants seraient équipés non pas de fenêtres, mais de lucarnes sans ouverture sur l'extérieur. Je ne suis pas certain que condamner l'humanité à vivre dans des espèces de sous-marins pourvus de hublots soit un idéal vers lequel nous puissions progresser. ▀



Il y a un autre volet, éminemment politique, c'est celui du financement. Il est lié à la dimension sociale : quel est le partage entre le financement privé, les ressources personnelles des individus, et le financement public et collectif ? Si l'on considère que l'écologie est une priorité de premier rang parce qu'elle relève d'une forme d'universalité, comme je le disais, la tendance naturelle consiste à dire : il faut évidemment que la collectivité assume la majeure partie de la charge financière que représentent ces travaux. On se heurte vite à des obstacles, dans un pays où les prélèvements obligatoires représentent plus de la moitié du produit intérieur brut. Jusqu'à quel point peut-on endetter l'État, sans qu'une crise de confiance ne provoque une ruine générale ?

Cela pose la question de la nature de la propriété, parmi les composantes essentielles héritées du droit romain, l'*usus*, l'*abusus* et le *fructus*. À partir du moment où un propriétaire réalise des investissements sur un bien, il a théoriquement droit au *fructus*, au produit de son investissement. En pratique, celui-ci se retrouve dans une situation où il ne peut pas répercuter le niveau d'investissement, surtout s'il est élevé, sur le *fructus*, c'est-à-dire sur les loyers. L'immobilier résidentiel est déjà dans un champ où les droits constitutionnels de la propriété sont très encadrés. Jusqu'où peut-on aller ? Faut-il instituer un permis de vendre lié à la qualité énergétique et environnementale ? La question de fond, c'est : quels équilibres fondamentaux de la société veut-on préserver ?

P.P. Un fil rouge devrait guider la politique publique : il se résume par un mot que certains trouvent un peu niais, mais auquel j'accorde une grande profondeur, c'est l'idée de prendre soin. C'est la traduction française du *care* anglo-saxon : prendre soin de notre terre, de nos ressources, des gens qui vivent sur notre terre, en étant attentifs à leurs besoins. On peut expliquer un certain nombre de turbulences de la société française par une insuffisance, voire une absence, d'écoute des gens ordinaires.

La deuxième observation porte sur les financements. J'ai toujours considéré que dans cette démarche écologique appliquée à l'immobilier, ce n'était pas le premier enjeu. Il y a des sujets beaucoup plus prégnants et complexes à régler. Prenons le cas d'un ménage en situation de précarité. Il n'arrive pas à se chauffer parce qu'il ne peut pas payer ses factures d'énergie. Ce ménage se préoccupe du lendemain matin et l'idée de prévoir un plan de travaux dans la durée est assez loin de ses capacités. Autre exemple : quand on interroge les maires – nous l'avons fait au Plan Bâtiment Durable, avec la Banque des Territoires, afin de réfléchir à la rénovation de leurs parcs éducatifs –, la question du financement vient bien après d'autres problèmes d'organisation, d'ingénierie ou de connaissance du parc à rénover. Je trouve tout à fait bien que le plan de relance du Gouvernement mette près de 7 milliards d'euros sur la table. Si on ajoute d'autres budgets, qui sont dans le Ségur de la santé sur les bâtiments de soins et de santé, les 300 millions d'euros mis pour lutter contre les friches en centres-villes, les 350 mis pour favoriser la densification des centres-villes, le financement ne devrait plus être un obstacle, au moins pour les deux ans qui viennent. Mais il reste une infinité de sujets à traiter.

Le premier, c'est de vérifier que ce flux d'argent soit destiné à l'ensemble des classes d'actifs publics et privés qui balaient l'ensemble du spectre immobilier, que la priorité demeure au soutien des plus fragiles. Cet argent devrait susciter un puissant regain d'activité, si l'on veille à l'offre de services déployée et performante. Or, la disponibilité sur l'ensemble du territoire n'est pas acquise, et la performance est très inégale dès lors qu'elle repose principalement sur une population d'artisans, qui ont du mal à transformer leur offre. Enfin, l'accompagnement est un sujet majeur qui n'est pas maîtrisé par les acteurs de l'immobilier : les maîtres d'ouvrage non professionnels n'ont pas la capacité de déterminer seuls le programme idéal ou souhaitable pour transformer le bâti. L'État, avec les régions, est en train de faire de gros efforts pour qu'à la fois les petites entreprises, les petites collectivités et les ménages trouvent à proximité de chez eux un conseiller FAIRE⁽¹⁾, qui pourra donner une information, un conseil, peut-être un accompagnement au besoin.

Ces sujets sont extraordinairement structurants pour notre société, ils sont susceptibles de transformer les relations entre les gens autour du terrain immobilier. « *On ne change pas la société par décret* », disait avec justesse, il y a 50 ans, le sociologue Michel Crozier. En d'autres termes, l'obligation

(1) Présents sur tout le territoire, les conseillers FAIRE délivrent des conseils gratuits, neutres, indépendants et adaptés à chaque cas de figure pour guider les ménages vers les travaux de rénovation.



“Un fil rouge devrait guider la politique publique : l'idée de prendre soin.”

Philippe Pelletier

a ses limites, et ce qu'il faut absolument obtenir, c'est l'adhésion, c'est la capacité des gens de s'approprier un grand projet de transformation. Et cela prend du temps, qui dépasse sûrement celui d'une génération. Le bon équilibre est peut-être celui qui se dessine, avec une recherche de l'adhésion accompagnée d'aides puissantes. Celles-ci ne sont pas infinies dans la durée, mais elles s'inscrivent dans la perspective d'une obligation ou d'une interdiction à terme, dès lors que le terme choisi est assez loin pour permettre la transformation, afin d'en éviter les méfaits, et assez proche pour avoir un effet d'entraînement.

Dernière observation, sur le droit de propriété évoqué par André, qui pose la question des besoins fondamentaux des hommes et des femmes à l'égard de leur logement. Le premier est évident, c'est celui d'y être en sécurité : « Plus je vieillis, plus je souhaite être assuré qu'on ne me demandera pas de quitter mon logement ». Cela s'atteint par des moyens différents, pas seulement par la propriété. Le deuxième besoin est propre à la société française : contrairement aux pays anglo-saxons, le besoin de transmission du patrimoine, après son décès, est encore très fort, notamment dans ma génération. Je crains qu'il ne soit encore présent dans celle de nos enfants. Je le crains parce que cela obère la possibilité de faire du bien immobilier un levier de financement pour assurer la fin de vie. Si je croise le vieillissement de notre société et le « prendre soin » des personnes âgées, cette démarche recentrée vers le logement va supposer du financement. Il faut donc que les gens puissent recharger, à partir de la valeur de leur bien, le financement nécessaire à prendre soin d'eux-mêmes.

A.Y. Philippe a développé l'idée du *care*, qui est issue principalement de la société américaine, et il a rappelé avec justesse que la dimension patrimoniale de l'héritage et la vitalité de la

dimension communautaire – je ne dis pas communautariste – outre-Atlantique étaient sans commune mesure avec ce qui existe dans notre pays.

En France, nous n'avons pas la culture du *care*. Pourquoi ? Parce que nous avons la culture du bien commun, c'est-à-dire de la *res publica*. C'est tout à fait essentiel. L'Ancien régime était déjà une société dans laquelle la *res publica* émergeait, mais dans un cadre historique complètement différent, celui de la prégnance de l'Église catholique, laquelle était en charge de la dimension sociale de la vie de la collectivité. Dans cette société, le *care* avait un sens, et la traduction la plus probable, ce n'était pas *care* égale soin ; c'était *care* égale charité, hospitalité. Depuis 1789, les principes ont évolué, non sans hésitations et tergiversations, non sans retours en arrière, mais disons que, depuis la III^e République, ils sont définitivement ancrés en France. Et ce qui s'impose, finalement, c'est le bien commun. Comment peut-on le définir ? À travers l'idée que notre société est traversée de conflits, de rivalités et de concurrence politique, mais que la somme de tous ces désaccords et de ces divergences est inférieure à la somme des intérêts communs et des intérêts partagés. C'est cela, la définition de la République.

Quant à l'approche écologique, il faut savoir si elle s'inscrit dans la démarche anglo-saxonne ou dans la nôtre. Pour ma part, je suis persuadé que la seule réalité qui compte, c'est celle des projets. Dans un projet de développement urbain ou même rural, il va falloir veiller à ce que les préoccupations environnementales soient présentes, au bon niveau, à côté des considérations sociales et économiques. Si l'on s'élève de quelques étages, on construit un projet de société, que je résume dans une formule : pour être vraiment écologiste, il ne faut pas être seulement écologiste, il faut être d'abord et avant tout humaniste. Voilà ma conviction personnelle, profonde.

P.P. Je sens moins d'opposition qu'André ne l'exprime entre bien commun et « prendre soin ». Il me semble que l'objectif d'une politique publique, c'est d'assurer, comme il l'a expliqué, à la fois la cohésion de la société et la maîtrise de nos ressources. Cela ne peut se faire que si le bien-être des citoyens a été préalablement ou concomitamment l'objet de l'attention. Or, notre société est très fragilisée, les individus sont cabossés, pour beaucoup d'entre eux, ils ont perdu le sens à donner à leur existence ou l'espoir dans un avenir commun. Prendre soin d'eux est la démarche de base qui permettra de transformer la société.

Nous avons évidemment le même objectif : construire une société harmonieuse, vivant dans une certaine sobriété écologique, ce qui n'a rien à voir avec la décroissance. Tout à l'heure, André évoquait les besoins fondamentaux et les besoins superflus. Il n'est pas du rôle de l'État d'encourager les besoins superflus. On peut sûrement s'entendre là-dessus. ■



La mixité sociale par l'habitat est-elle une utopie ?

C

ensées casser les ghettos en introduisant des classes moyennes, les opérations de rénovation des quartiers populaires n'ont pas réduit les inégalités. Ces politiques de mixité risquent d'être vouées à l'échec tant qu'elles ne s'accompagneront pas d'une reconfiguration symbolique des espaces entre le centre et la périphérie.

Conversation entre
André Yché et la sociologue
Stéphanie Vermeersch,
directrice de
recherche au CNRS

✎ Aurore Carric

POURQUOI LES CLASSES MOYENNES SONT-ELLES AU CŒUR DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA MIXITÉ ?

André Yché Pour comprendre ce que représentent les classes moyennes, il faut revenir à l'histoire. À travers les siècles et les civilisations, elles ont toujours existé. Leur première caractéristique est de nature censitaire et, donc, économique: c'est une catégorie qui

jouit de revenus issus de l'activité et non de la redistribution. Ces personnes ont la capacité de réaliser une épargne de précaution, c'est-à-dire d'accumuler un patrimoine, plus ou moins important. La seconde caractéristique est statutaire. Elle est liée au niveau culturel des individus et à la position qu'ils occupent: j'ai passé un concours, je suis agent public ou je suis un agent du roi et je collecte des impôts – ce qu'on appelait chez les Romains un publicain, celui qui gérait les affaires publiques. ▶



La République, elle, a réussi quelque chose d'extraordinaire : elle a institué la citoyenneté comme l'acceptation volontaire de la soumission du citoyen à la loi commune. Dans l'histoire, on trouve trois registres de soumission. Servile : vous n'avez pas le choix, vous êtes prisonnier. Chrétienne : vous acceptez l'ordre voulu par Dieu ; c'est une démarche d'émancipation, puisque c'est se rapprocher de lui. Républicaine : vous êtes consentant à l'ordre établi. La classe moyenne se caractérise précisément par cette soumission à l'ordre économique, social et politique. L'exemple le plus absolu, c'était le service militaire. Il marquait l'entrée dans la citoyenneté des jeunes hommes, qui acceptaient d'être tués, s'il le fallait, au nom de la nation. Ce lien entre soumission et citoyenneté est fondamental car il explique pourquoi les classes moyennes sont un facteur de stabilisation d'un immeuble, d'un quartier ou d'une ville. Évidemment, cette acceptation comprend des contreparties. Les classes moyennes ont ainsi accès à des lieux où leurs enfants sont formés ; lesquels vont bénéficier de la transmission et participer à la reproduction sociale. Elles ont accès à des espaces physiques qui se structurent toujours, mentalement, dans la relation entre le centre et la périphérie. Vous faites partie d'une catégorie « privilégiée » par rapport à d'autres à partir du moment où vous vous situez dans une position relativement centrale. Ce phénomène est flagrant aux États-Unis à travers les « gated communities », les communautés fermées : vous en êtes ou non, et si vous en êtes, vous appartenez à une élite.

***“La République
a réussi
quelque chose
d'extraordinaire :
elle a institué
la citoyenneté
comme l'acceptation
volontaire de
la soumission
du citoyen à l'ordre
républicain, à la loi
commune.”***

André Yché

En France, ce mouvement s'est manifesté, il y a une vingtaine d'années, à travers la résidentialisation de l'habitat. Ce mouvement consiste à reconstituer la continuité des fronts bâtis pour éviter que, dans des zones grises, se reconstituent des ordres sociaux alternatifs ou parallèles. Il faut donc concevoir l'urbanisme dans un sens où l'on accepte que les plus modestes aient droit à leur propre centralité par rapport à leur environnement. Toute la problématique de la mixité se construit autour de ces dynamiques-là : il n'est pas très difficile d'introduire des catégories sociales dans des lieux où l'ordre politique et économique fonctionne, des lieux dominés par des classes moyennes. Il est plus compliqué d'attirer des classes moyennes respectueuses de l'ordre républicain dans des lieux d'habitation populaires qui ne respectent pas de manière uniforme l'ensemble des règles. Car ces catégories reléguées n'ont aucune contrepartie en termes de transmission ou de reproduction du modèle social. Elles n'ont pas de grandes perspectives d'avenir. Quant à ceux qui sont au sommet de l'échelle, ils échappent à cet ensemble de contraintes parce qu'ils sont dans une approche internationale et transfrontalière. Ils vont où ils veulent. À mon avis, les dispositifs législatifs n'ont pas assez approfondi ces facteurs clés. On a considéré avoir fait des progrès dans la mixité sociale à partir du moment où on a créé du logement social dans les quartiers bourgeois. De mon point de vue, on n'a pas pris le problème dans le bon sens. La mixité sociale, cela consiste à réinstaurer de la soumission à l'ordre politique, économique et social dans des quartiers qui échappent à ces règles. C'est la partie la plus difficile à réaliser, car la République y est en terre de conquête. Voilà comment je vois les choses, mais je ne suis pas sociologue.

Stéphanie Vermeersch Vous n'êtes pas sociologue, mais vous en connaissez les concepts. Pierre Bourdieu définissait la petite bourgeoisie comme la fraction dominée des classes dominantes. Je ne vous suis pas jusqu'au bout sur l'utilisation du terme soumission, mais ce sont bien des populations qui sont dominées. Qu'est-ce que les classes moyennes ? Vaste débat. Les sociologues ne savent jamais jusqu'où monter parmi les cadres, ni jusqu'où descendre parmi les employés. Une certitude, les professions intermédiaires en font partie : instituteurs, policiers, assistantes sociales... Des gens qui sont notamment chargés de l'application des normes...

A.Y. J'utilise ce terme de soumission, qui est peut-être un peu choquant, parce qu'il me paraît fondamentalement juste : c'est bien l'acceptation de la loi supérieure, qui permet de définir le citoyen. Entre ce dernier et l'esclave, ou l'hilote, la différence, c'est l'acceptation volontaire de l'ordre républicain.

S.V. Cette question de mixité recèle un impensé. Pourquoi veut-on que les classes moyennes aillent dans les quartiers populaires ? Le constat assez terrible que l'on fait, c'est que, sans elles, on ne pourrait pas les rénover. Les politiques de rénovation urbaine sont, en effet, systématiquement couplées à la venue des classes moyennes, parce qu'il y a, en arrière-plan,

cette idée qu'elles vont imposer les bonnes pratiques, les bonnes façons de se conduire, d'aller à l'école, au travail... Cela vient de loin. Quand on a commencé, après-guerre, à construire des grands ensembles en France, il y avait toute une idéologie : celle de l'homme moyen. Cela consistait à mettre des gens différents ensemble en pensant que ces différences allaient se fondre dans une espèce d'homme moyen, une sorte d'homme idéal de la cité qui se comporterait bien en toutes circonstances. Derrière l'utopie, on voit la nécessité de reproduction de l'ordre moral et politique.

En réalité, c'est un marché de dupes. Car ces opérations de rénovation ont abouti, la plupart du temps, à ce que les plus riches qu'on voudrait attirer ne viennent pas. Quant à ceux qui ont les moyens d'en sortir, ils quittent le quartier. Pourtant, on continue de vouloir instaurer la mixité par l'habitat. Or, c'est le lieu où c'est le plus difficile à faire, parce que cela touche à l'intime, au privé, de gens qui expérimentent concrètement que les différences ne sont pas toujours fabuleuses à vivre au quotidien. Ils disent souvent que c'est très difficile. D'ailleurs, les règlements de copropriété contiennent plein d'interdictions : contre le linge aux fenêtres, le bruit ou l'usage des bicyclettes dans les parties communes...

A.Y. Sauf dans les résidences pour militaires, où les caporaux vivent avec les généraux. Mais tous partagent une culture commune. On est d'accord pour dire que la citoyenneté se caractérise par l'acceptation volontaire des règles ; je retire le mot de soumission. La contrepartie, on la retrouve où ? À la

porte du collège. Pourquoi ? Parce que c'est le lieu de la reproduction sociale (mes enfants vivront aussi bien que moi), et celui de la représentation (j'habite dans un centre et non dans une périphérie). Si l'on veut placer des populations plus citoyennes dans ces ensembles, c'est à nous, opérateurs de la ville, de reconstituer des centres dans lesquels ils se sentent en position privilégiée.

S.V. Oui, la mixité s'arrête aux portes du collège. Pourtant, c'est là que devrait se situer le véritable combat. D'autant que la légitimité de l'école s'articule, elle aussi, autour de la structuration entre centre et périphérie. Si l'on observe la métropole parisienne, les établissements les plus légitimes sont au centre.

A.Y. Cette histoire de centre est très importante. À Mayotte, où il y a un afflux de migrants illégaux venus des Comores, notre société immobilière possédait plusieurs centaines de logements autour desquels se sont installés ces illégaux. Les immeubles périphériques étaient délaissés. Quand CDC Habitat en est devenu l'actionnaire majoritaire, il y a quatre ans, j'ai dit : « *C'est simple, vous allez organiser vos grandes résidences comme des bases aériennes* ». Une base aérienne comporte trois enceintes successives, comme un château fort, avec une enceinte générale, puis ce qu'on appelle un point sensible, où se situent les lieux opérationnels (comme les hangars pour les avions), et, enfin, des lieux névralgiques (telles la soute à munitions ou les armes nucléaires). Après avoir installé un grillage périphérique, nous avons pris des groupes de trois ou quatre bâtiments, autour desquels la deuxième enceinte ▶





a été construite, chaque bâtiment étant lui-même sécurisé. Nous avons repeuplé nos résidences à partir de ce modèle, car nous avons recréé dans l'esprit des occupants l'idée de centralité. Une fois qu'ils avaient franchi leurs trois clôtures, ils se sentaient au centre de quelque chose, ils étaient sortis du no man's land de l'espace public. C'est cela, qui crée le sentiment de sécurité et l'identité de la classe moyenne.

S.V. Si ces politiques de mixité ne s'accompagnent pas d'une reconfiguration symbolique des rapports entre Paris et sa banlieue, c'est l'échec assuré. Or, la mairie de Paris est très peu proactive. Elle se contente d'un discours vantant Paris pour les Parisiens, alors que Paris vit par sa banlieue et par sa métropole. Le sous-équipement y est patent à tous les niveaux : scolaire, culturel, mais aussi en nombre de bars ou de restaurants... La seule chose qu'on a bien voulu concéder en termes d'équipements symboliques à la banlieue, c'est un stade de foot ! Tant que s'éloigner du centre signifiera s'éloigner de tous ses avantages, on n'arrivera pas à faire venir durablement les classes moyennes dans certains quartiers.

A.Y. La question de l'urbanisme, ici, est importante. Refaire le Grand Paris, c'est cela : c'est faire émerger des centres dérivés et multiples, qui sont autant de lieux de vie où l'on se retrouve dans une organisation de l'espace lisible.

S.V. C'est plus que de la lisibilité. C'est une question d'équité. La différence de qualité des espaces est tellement intégrée par les acteurs de la vie économique et politique qu'on a le sentiment qu'elle vaut pour les populations. Il y a un travail à mener afin que l'urbanisme soit de même qualité quel que soit le lieu où l'on se trouve. Il en va de même pour les équipements culturels et scolaires. C'est la question la plus difficile parce qu'elle est liée à la façon dont les diplômés se construisent en France. Pourquoi tel élève d'un collège de banlieue n'a-t-il pas le droit d'aller dans un très bon lycée parisien ? Pourquoi, au demeurant, devrait-il avoir besoin d'aller dans un tel lycée ? Il n'y a aucune raison de vider les lycées de banlieue de leurs très bons élèves pour qu'ils aillent à Paris.

Ce sujet est connecté à celui du logement, en région parisienne comme dans d'autres métropoles. S'il y a une tension sur le marché du logement, c'est parce que les écoles en banlieue font peur. Question scolaire et mixité sont liées. Si l'on voulait vraiment travailler la mixité pour mieux vivre ensemble, on devrait commencer par l'école. C'est dans l'enfance, qu'on apprend à vivre avec les autres. Si le message envoyé aux enfants est : « Tu peux vivre dans ce quartier mais tu ne peux pas aller à l'école avec les autres », la mixité est perdue d'avance, car on grandit avec l'idée qu'il faut aller loin, vers d'autres qui nous ressemblent, pour bien vivre et bien travailler.

A.Y. Là, vous attaquez la face nord de l'Annapurna ! Il y a un exemple qui illustre bien l'extrême difficulté de l'exercice, c'est le débat entre l'école publique et l'école privée. Il

“Si l'on voulait vraiment travailler la mixité pour mieux vivre ensemble, on devrait commencer par l'école.”

Stéphanie Vermeersch



a montré les limites du débat républicain sur ce sujet. Entre nous, les lycées privés sont plutôt moins bons que les meilleurs lycées publics. Mais il y a une dimension symbolique très forte. On a bien vu que l'intégration de l'enseignement privé, en l'occurrence catholique, dans les services publics se heurtait à un front considérable. Il ne faut pas se tromper sur sa nature : c'était un front uni de toutes les élites de droite et de gauche, y compris au sein du Gouvernement. Quand on touche à l'école, on touche au tréfonds de la société, dans la manière dont l'ordre social se structure et se reconstruit.

S.V. En Seine-Saint-Denis, les établissements privés ont fleuri car ils ont su faire de la mixité en instaurant, par exemple, le quotient familial. Dans certains quartiers, l'école publique a ainsi été vidée de ses bons éléments au profit du privé, lequel reçoit, en outre, des subsides de l'État ! C'est comme si ce dernier concourait à sa propre perte...

A.Y. L'enseignement privé, qui est essentiellement catholique, attire aujourd'hui, de manière significative, les élites musulmanes. Cela en dit long sur la problématique de la reproduction des élites. Mon sujet, c'est de traiter le problème à la base : est-ce que, dans des banlieues populaires, on peut

réintroduire de la gentrification ? La métropole de Manchester, qui était probablement la plus pauvre d'Angleterre du fait de la crise du textile et des activités traditionnelles, s'est posé cette question après un attentat de l'IRA, en 1996, qui a tué 200 personnes dans un centre commercial. Le Gouvernement, dirigé à l'époque par les conservateurs, a décidé de reprendre les choses en main, en y installant un studio de la BBC, un centre sportif du Commonwealth, etc. Il n'a pas cherché à faire évoluer tout un espace, mais à procéder par grappes de gentrification autour d'immeubles symboliques. Le critère numéro 1 qui a été retenu pour piloter cette politique publique, c'était l'augmentation des prix du foncier. La stratégie de la « value exaction ». Certes, des populations d'origine plus modeste ont dû s'éloigner. Mais, aux yeux des autorités, le plus important était de recréer une dynamique d'ensemble. On retombe sur la problématique centre/périphérie, sauf qu'au lieu d'avoir un seul centre et une seule périphérie, on en a une multitude.

S.V. Cela donne un peu le même résultat en France, mais à l'échelle de l'îlot ou de l'immeuble. Par îlot, on passe d'une réalité sociale à une autre. Le souci de la gentrification, jusqu'à présent, c'est qu'elle entraîne, à terme, l'éviction de certains fragments de la population qu'on parvient à maintenir *via* le parc de logements sociaux.

A.Y. Soyons lucides, dans l'approche britannique, l'objectif n'est pas la charité publique, mais le contrôle social. Pour tenir les banlieues, il vaut mieux avoir affaire à des îlots de pauvreté et de dérive, plutôt qu'à des quartiers entiers.

S.V. Cela revient à dire que le débat sur la mixité est plein d'implicites.

TOUTES CES POLITIQUES ONT-ELLES ABOUTI À RÉDUIRE LES INÉGALITÉS ?

S.V. Non. Le dernier rapport de l'Atelier parisien d'urbanisme (Apur) montre que les quartiers riches sont plus riches et les pauvres plus pauvres.

A.Y. Je suis un défenseur de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). Dans quelle situation serions-nous s'il n'y avait pas eu l'action de Jean-Louis Borloo ? Mais il y a un biais qui, pour le coup, est très français : c'est l'idée qu'une gestion politique des problèmes, à elle seule, peut tout régler. Ce biais, qui est propre à la nation issue de la Révolution française, organise systématiquement et structurellement l'échec. Parce que tout n'est pas politique. La politique ne peut produire de résultats que si elle est fondée sur un soubassement opérationnel et logistique. Aujourd'hui, l'État central, comme les collectivités, n'a plus les moyens de gérer l'ensemble de ces données. Quels sont les bons opérateurs pour relayer l'État dans des champs dans lesquels il n'a plus de capacité d'action ? Le modèle des compagnies à charte constitue un des éléments de réponse. Sur ces questions de mixité, l'État a be-

soin des opérateurs pour élaborer un urbanisme socialement plus performant. Faire tout reposer sur les structures étatiques ou paraétatiques, qui n'en ont plus les moyens, c'est l'échec à peu près assuré.

S.V. J'ajouterais un point : c'est aussi un leurre, de croire que le spatial ou l'urbanisme vont tout régler. Je suis d'accord sur le fait que l'ANRU a eu un impact positif. Heureusement qu'il y a eu ces opérations qui, dans un certain nombre de cas, ont amélioré le cadre de vie. Est-ce que l'ANRU a rempli toutes les missions qui lui avaient été confiées ? La réponse est non. Y a-t-il eu une action de fond sur les inégalités sociospatiales ? Non plus. L'un des soucis, cela a été de croire qu'on pouvait, par les murs, agir sur le reste. Et qu'en s'attaquant au délabrement des bâtiments, on résoudrait l'ensemble des problèmes de ces quartiers. On en a vu la limite lors du confinement. Quand on ne peut pas s'enfermer dans sa chambre, c'est plus difficile de supporter ses parents. Et réciproquement.

A.Y. Pour les classes moyennes, le pire est devant nous. Certaines d'entre elles risquent de se précariser à cause des emplois qui vont disparaître.

S.V. La fraction supérieure des classes moyennes devrait, malgré tout, avoir la capacité de rebondir. La situation est plus difficile pour la partie inférieure, qui est beaucoup plus captive. J'avais proposé de catégoriser les classes moyennes en intégrant ceux qui avaient une certaine faculté à se loger, même s'il est difficile pour certains de devenir propriétaires. Les classes populaires pourraient être celles qui sont dépendantes du logement social. Les classes supérieures, elles, sont assez tranquilles. C'est par rapport à elles que tout s'organise. Y compris la centralité. Non seulement elles ont conscience d'être dans un entre-soi, mais elles mettent en place de nombreux processus pour le sauvegarder.

A.Y. Vous retombez sur mon critère censitaire. Pour moi, ce sont les revenus d'activité, qui permettent d'entrer dans un processus, même modeste, d'accumulation, c'est-à-dire de constitution d'épargne de précaution. Donc d'autonomie. Les choses sont en train de changer, notamment à travers la notion de logement intermédiaire, qui devient le sujet central des politiques publiques en matière d'habitat. Il y a près de cinq millions de logements sociaux en France. Tant mieux. En revanche, nous n'avons pas les moyens d'accompagner les catégories moyennes inférieures afin qu'elles conservent leur statut. De ce point de vue, il ne faut pas se tromper sur la signification du mouvement des Gilets jaunes. Ce n'est pas du tout la révolte des sous-prolétaires qu'on a décrite : c'est une réaction des classes moyennes inférieures qui craignent et refusent la relégation dans un statut inférieur. Elles ne demandaient pas des primes de Noël, mais une politique de rémunération et une politique fiscale un peu moins pénalisante sur certains produits de base (comme l'essence), qui leur permette de conserver leur statut. ■

Christian de Boissieu



Professeur émérite d'économie à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne et vice-président du Cercle des économistes, il a été président, de 2003 à 2012, du Conseil d'analyse économique (CAE) auprès du Premier ministre et membre, de 2014 à 2018, du Collège d'autorité des marchés financiers.

Derniers ouvrages publiés : *Les 100 mots de la politique monétaire* (Que sais-je ? Puf, 2020) et *Le patriotisme économique a-t-il un sens aujourd'hui ?* (dir. Éditions Maxima, 2020).



Martin Vanier

Ce docteur agrégé de géographie est professeur à l'École d'urbanisme de Paris. Ancien responsable scientifique du programme de prospective de la Datar « Territoires 2040 », il est membre du conseil scientifique de l'Institut des hautes études d'aménagement du territoire en Europe (Ihédate). Spécialiste de la métropolisation, il a publié de nombreux essais sur les territoires.



Philippe Pelletier

Ancien président de l'Union nationale de la propriété immobilière et de l'Agence nationale de l'habitat (Anah), cet avocat honoraire au barreau de Paris a été reconduit, en octobre 2020, à la tête du Plan Bâtiment Durable. Membre du Conseil supérieur de la construction et de l'efficacité énergétique (CSCEE), il est l'auteur de nombreux rapports publics relatifs à la question du logement et de l'urbanisme et a mené diverses missions de proposition de réformes dans le champ immobilier.



Stéphanie Vermeersch

Cette chercheuse au CNRS en sociologie urbaine travaille au sein de l'Unité mixte de recherche, le Laboratoire Architecture Ville Urbanisme Environnement (LAVUE), qu'elle a dirigée entre 2015 et 2017. Elle est l'auteure de nombreuses publications sur les classes moyennes dans l'espace urbain. Elle a notamment travaillé sur les mobilités résidentielles entre Paris et les banlieues.

Bibliographie d'André Yché

*Logement, habitat & cohésion sociale.
Au-delà de la crise, quelle société
voulons-nous pour demain ?*
(2011) – Mollat

Quelle défense pour la France
(2012) – Economica

La puissance des nations
(2013) – Economica

Logement : nouvelle donne
(2015) – Economica

La cité des hommes
(2017) – Economica

Commerce & guerre, les deux faces de Janus
(2019) – Economica

Crises, société & habitat
(2020) – Supplément du numéro hors-série *Immoweek*

Démocratie, Périlès en proie au doute
(à paraître 2021) - Economica

Cet ouvrage est d'abord le fruit de l'initiative de ma directrice de cabinet, Anne Frémont, ainsi que de collaboratrices de la direction de la communication qui, depuis des mois, collectent des témoignages et organisent des entrevues. Leur ambition était d'en faire non seulement le récit d'une carrière, mais aussi l'exposé d'une vision d'avenir débattue avec diverses personnalités reconnues pour leur compétence.

Qu'elles soient remerciées pour les efforts et le talent qu'elles ont démontrés dans la réalisation de cette somme dont la cohérence et la qualité de présentation méritent d'être saluées.

Au-delà de la recollection de souvenirs, il s'agissait aussi de restituer des décennies d'expérience accumulée par toutes les équipes de CDC Habitat, et j'espère que tous les compagnons, anciens ou plus récents, de cette aventure collective se reconnaîtront aisément ; que toutes et tous soient sincèrement remerciés pour notre parcours commun, auquel leurs contributions respectives se sont avérées si précieuses.

André Yché





