Baromètre d'attractivité des quartiers d'affaires mondiaux

Performance de Paris La Défense parmi 17 quartiers d'affaires mondiaux

Novembre 2017

Urban Land Institute

EY
Building a better working world

Sommaire

Sommaire 3

Edito 4

Synthèse du baromètre EY-ULI 2017 6

Les facteurs d'attractivité des quartiers d'affaires sont en forte évolution 6
Paris La Défense figure au 4ème rang mondial et en 2ème position européenne 7
Cinq tendances façonnent l'avenir des quartiers d'affaires mondiaux 7

Introduction : Une étude mondiale et inédite sur l'attractivité des grands quartiers d'affaires 8

L'objectif du 1er baromètre EY-ULI : mesurer objectivement l'attractivité des quartiers d'affaires mondiaux 9
Une équipe internationale mobilisée pour ce projet 9
L'enquête et le périmètre d'analyse 10

Les cinq facteurs-clés de l'attractivité des quartiers d'affaires 13

Partie 1 : Le classement 2017 des quartiers d'affaires mondiaux 16

Classement général : Paris La Défense à la 4ème place mondiale des grands quartiers d'affaires 17
Critère N°1 : Capacité à attirer et fidéliser les talents 20
Critère N°2 : Qualité de vie urbaine 22
Critère N°3 : Proximité des marchés, clients et partenaires 24
Critère N°4 : Lieu d'influence locale et mondiale 26
Critère N°5 : Qualité et quantité de l'offre immobilière 28

Partie 2 : Cinq évolutions qui façonnent l'avenir des quartiers d'affaires mondiaux 30

1. L'attractivité des quartiers d'affaires est étroitement liée à celle de la métropole 31
2. Les quartiers d'affaires deviennent des lieux de vie 32
3. La recherche de flexibilité change tout à la question des coûts 35
4. Les quartiers d'affaires s'ouvrent aux start-up 36
5. Ecart perception - réalité : quelles implications pour les quartiers d'affaires ? 37

Méthodologie 38

La méthodologie du classement : une approche axée sur les priorités des utilisateurs dans le monde 39

Pour des informations complémentaires sur ce baromètre vous pouvez consulter :
business-districts-attractiveness.com

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Edito EY

Ce baromètre d'attractivité des grands quartiers d'affaires internationaux est une première mondiale et livre des résultats surprenants sur leur performance et leur évolution.

Co-élaboré par EY et le Urban Land Institute, ce premier baromètre des grands quartiers d'affaires s'appuie sur une enquête mondiale auprès d'utilisateurs et professionnels de l'immobilier, croisée avec une batterie d'indicateurs quantitatifs, objectifs et comparables.

Pourquoi s'intéresser aux grands quartiers d'affaires mondiaux ? D'abord parce qu'ils restent les principaux lieux d'influence économique et le siège de groupes industriels mondiaux, de leur prestataires de services, de la plupart des banques et accueillent de grands équipements commerciaux, culturels ou touristiques. Jadis conçus exclusivement pour y concentrer des tours de bureaux, les quartiers d'affaires modernes deviennent des "villes dans la ville", plus ouverts et plus divers, mieux connectés et plus que jamais indispensables à l'attractivité de leur métropole.

Au moment où l'ordre économique mondial est bouleversé par l'émergence de nouveaux géants, par une innovation technologique foisonnante, mais aussi par des transitions écologiques et démographiques majeures, la bataille pour l'attractivité se confronte à de nouveaux usages et de nouvelles générations, que les aménageurs et bâtisseurs de ces quartiers ne peuvent ignorer. Les bouleversements du monde exacerbent la concurrence entre places tertiaires pour l'accueil de fonctions stratégiques, en témoigne par exemple la compétition que se livrent les grandes métropoles européennes à la veille du Brexit. Dans la course à l'attractivité, notre enquête démontre l'importance cardinale de l'accès aux talents, la mixité des fonctions, l'ouverture aux start-up, l'adaptabilité aux nouvelles formes du travail.

Face à ces impératifs, les métropoles et leurs centres d'affaires apparaissent plus agiles que les Etats et leurs gouvernements. Ils s'organisent et se mobilisent pour conquérir ou retenir entreprises, entrepreneurs, étudiants, résidents et visiteurs, avec les caractéristiques particulières d'une forme urbaine verticale et concentrée.

A travers cette première édition du baromètre des grands quartiers d'affaires mondiaux, nous avons souhaité analyser comment les quartiers d'affaires s'adaptent, répondent à ces nouveaux défis, se transforment. Que les centaines de dirigeants, architectes, professionnels de l'immobilier, experts et habitants de ces grands pôles urbains soient remerciés d'avoir aidé les équipes ULI et EY à explorer cette transformation.

Marc Lhermitte
Associé EY Advisory

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Edito ULI

ULI est heureux d'avoir travaillé main dans la main avec EY sur cette première visant à mesurer l'attractivité des quartiers d'affaires mondiaux.

Les conclusions mettent en exergue de nombreuses tendances observées au détour de nos recherches qui transfigurent l'industrie immobilière.

Cette étude démontre que les quartiers d'affaires doivent s'adapter en permanence à l'évolution des attentes des utilisateurs afin de rester compétitifs. Dans le passé, la disponibilité de grandes surfaces de bureaux aurait été suffisante pour attirer des entreprises locataires internationales. Aujourd'hui cependant, les quartiers d'affaires mono-fonctionnels, désertés à la fin des journées de travail, voient leur attractivité décroitre. L'accès aux talents et aux compétences dictant de manière prioritaire les choix de localisation des entreprises, la création d'un environnement de travail où il fait bon vivre, travailler et se détendre apparaissent essentiels.

De Singapour à Amsterdam, la mixité des quartiers d'affaires devient comparable à celle des centres-villes. Logements, espaces de co-working, *food trucks* et espaces événementiels faisaient figure il y a quelques années d'éléments extraordinaires : ils constituent désormais des pré-requis.

Les conclusions de cette étude traduisent la transformation à l'œuvre au cœur de l'industrie immobilière. Des localisations privilégiées et des espaces de qualité restent clés pour rester compétitifs bien que leur acception évolue. La compétition féroce pour attirer les talents pousse les entreprises à rechercher un environnement urbain agréable. De ce fait, les quartiers d'affaires devront offrir ce que ULI appelle la "bonne densité", où mixité fonctionnelle et facilité des déplacements au sein d'un espace public arboré et de qualité vont de pair. Ce besoin de mixité ébranle les frontières historiques entre des secteurs tels que le bureau, le commerce et le résidentiel.

Davantage de services et de flexibilité, tels sont les besoins exprimés par les entreprises auprès des propriétaires et gestionnaires d'actifs. L'environnement concurrentiel actuel pousse les quartiers d'affaires à proposer une offre "*space as a service*", globale et multi-sectorielle, plutôt qu'une simple location de bureaux.

Cette approche est particulièrement déterminante pour attirer les start-up, les entreprises technologiques et les autres parties prenantes de l'écosystème de l'innovation. Il est donc nécessaire que les quartiers d'affaires leur proposent des options variées et abordables, et comprenant des espaces de coworking. Les décideurs publics et responsables de quartiers d'affaires devraient travailler main dans la main avec les détenteurs d'actifs, les gestionnaires et les occupants afin de façonner le quartier d'affaires de demain.

Enfin, l'attractivité des quartiers d'affaires est intimement liée à celle de leur métropole. Divers travaux de recherche menés par ULI ont montré que la compétitivité des villes est fondée sur de nombreuses caractéristiques qui vont de la qualité de la main d'œuvre au cadre réglementaire. Bien que la plupart de ces critères ne dépendent pas des quartiers d'affaires, ces derniers peuvent prendre un certain nombre d'initiatives afin de renforcer leur attractivité : amélioration de l'aménagement urbain, création d'incubateurs pour start-up ou de programmes de formation pour faire grandir les talents.

Les réponses à l'enquête en ligne et les entretiens individuels réalisés auprès de nos membres - professionnels de premier plan - ont permis d'établir une liste de critères déterminants pour le succès des quartiers d'affaires. Leurs opinions s'accordent sur un point fondamental : les quartiers d'affaires de demain ne seront plus de simples lieux de travail mais deviendront des deviendront des lieux de vie, multi-fonctionnels, dynamiques et variés.

Lisette van Doorn
Directrice Générale Europe, ULI

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

EY

ULI
Urban Land Institute

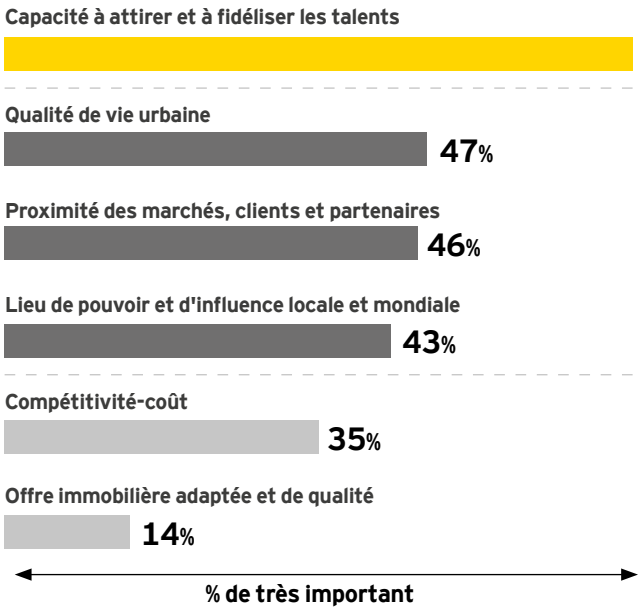
Synthèse du baromètre EY-ULI 2017

Le baromètre des quartiers d'affaires mondiaux est une initiative inédite, parrainée par Paris La Défense, dont la réalisation a été confiée à EY et ULI pour leur expertise dans le domaine de l'attractivité et du développement urbain.

Le baromètre mesure l'attractivité comparée de 17 grands quartiers d'affaires à travers le monde. Il s'appuie sur une quarantaine d'indicateurs quantitatifs, une enquête mondiale auprès 226 membres du réseau ULI et 35 entretiens approfondis menés auprès d'experts des 17 quartiers d'affaires sélectionnés.

Les facteurs d'attractivité des quartiers d'affaires sont en forte évolution

Question posée à 226 membres du réseau ULI : Selon vous, quelle importance les entreprises accordent-elles aux critères suivants lorsqu'elles cherchent à implanter des activités dans un quartier d'affaires ?



L'accès aux compétences est une priorité absolue pour 70% des utilisateurs interrogés.

La qualité urbaine, la proximité des marchés et l'influence économique constituent le socle de l'attractivité des quartiers d'affaires.

La « compétitivité-coût » et la qualité de l'offre immobilière sont considérés comme des prérequis.

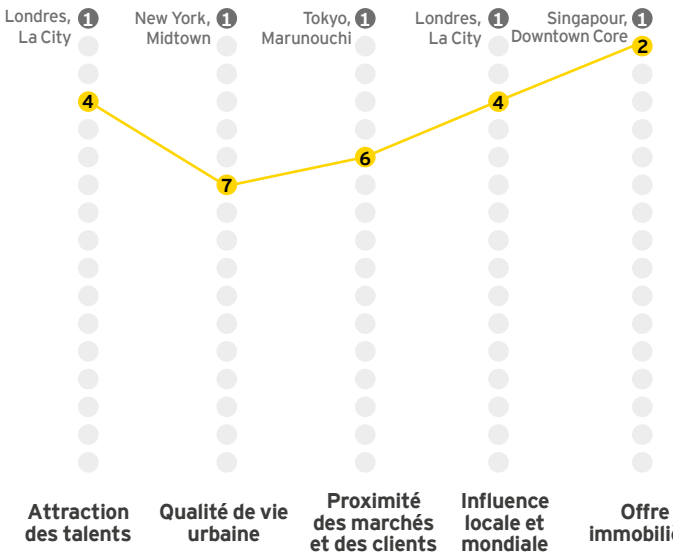
Source : enquête en ligne EY - ULI sur l'attractivité des quartiers d'affaires internatinaux (226 répondants, avril/mai 2017)

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Paris La Défense figure au 4ème rang mondial et en 2ème position européenne

- **Au classement général, Paris La Défense se classe en 4ème position,** précédée par La City à Londres, Midtown à New York et Marunouchi à Tokyo. Elle devance le quartier londonien de Canary Wharf et le Financial District de New York.
- **Le classement est très influencé par le rayonnement économique actuel des métropoles ;** le PIB de l'Île-de-France constitue le 3ème PIB régional du panel, derrière celui de Tokyo et de New York.
- **La capacité d'innovation permet à Paris La Défense de renforcer son leadership :** 3% du PIB francilien est consacré à la recherche contre 1% à Londres.
- **L'accès aux talents est l'une des forces de Paris La Défense**, mais cette dernière doit faire face à une concurrence vive sur ce critère stratégique : si la population francilienne présente un haut niveau de qualification (46% de diplômés de l'enseignement supérieur), ce taux reste inférieur à ceux observés à New York (48%), Londres (56%) et Tokyo (59%).
- **Paris La Défense doit encore progresser sur la qualité de l'environnement urbain.** La taille du parc immobilier joue certes en faveur du quartier francilien (première concentration tertiaire d'Europe continentale), mais il peut encore améliorer les services aux employés par rapport à ses concurrents. Les efforts structurels d'animation et de communication de La Défense doivent donc se poursuivre.

Classement de Paris La Défense selon les critères d'attractivité*



Classement général

Quartier d'affaires	Classement	Index EY-ULI
La City - *Londres*	**1**	61,5
Midtown - *New York*	**2**	58,7
Marunouchi - *Tokyo*	**3**	52,1
La Défense - *Paris*	**4**	50,5
Canary Wharf - *Londres*	**5**	49,6
Financial District - *New York*	**6**	48,2
The Loop - *Chicago*	**7**	46,4
Downtown Core - *Singapour*	**8**	45,7
Chaoyang - *Pékin*	**9**	41,1
Bankenviertel - *Francfort*	**10**	37,3
Hong Kong - *Central District*	**11**	36,6
Zuidas - *Amsterdam*	**12**	36,6
DIFC - *Dubaï*	**13**	34,0
Pudong-Lujiazui - *Shanghai*	**14**	32,3
Paulista Avenue - *São Paulo*	**15**	20,2
Sandton - *Johannesbourg*	**16**	16,9
Bandra Kurla Complex - *Mumbai*	**17**	6,0

*La compétitivité-coût faisant l'objet d'une approche *value for money*, elle est traitée à part (cf. partie tendances en page 35).

Cinq évolutions façonnent l'avenir des quartiers d'affaires mondiaux

- **Les quartiers d'affaires développent des liens de plus en plus étroits avec leur métropole, et inversement.** Les facteurs clés de localisation des grandes entreprises internationales sont souvent liés à des critères nationaux et métropolitains (stabilité politique, proximité des marchés, infrastructures de transport, bassin d'emplois…) sur lesquels les quartiers d'affaires ont peu d'influence. De la même façon, l'attractivité de la métropole est souvent tirée par la performance de son poumon économique, le quartier central des affaires.
- **Les quartiers d'affaires se transforment en lieux de vie.** Afin de fidéliser les salariés et autres usagers (touristes, consommateurs, habitants), les quartiers d'affaires cherchent à introduire davantage de mixité fonctionnelle et à développer une offre de services plus complète et de meilleure qualité *(work, live and play)*.
- **La recherche de flexibilité révolutionne la façon dont sont abordés les coûts.** La compétitivité économique ne se focalise plus uniquement sur les niveaux de loyers, mais inclut désormais – voire surtout – l'optimisation de l'aménagement des espaces de travail ainsi que la localisation et la qualité de l'environnement de travail comme leviers d'attraction et de fidélisation des talents. L'équation des coûts est ainsi abordée de façon beaucoup plus complexe que la simple négociation de loyers plus compétitifs.
- **Les grands groupes demeurent la cible principale, mais les start-up entrent progressivement dans l'écosystème des quartiers d'affaires.** Pour les attirer, ces derniers doivent adapter leur offre aux attentes des « start-upers », qui recherchent une utilisation flexible des bureaux, un cadre de vie plus attractif, des produits immobiliers différenciés et un niveau de prix abordable.
- **Certains quartiers d'affaires souffrent d'une perception qui n'est pas à la hauteur de leur performance réelle.** Les hubs financiers mondiaux bénéficient encore, du fait de leur spécialisation et rôle historiques, d'une forte visibilité et notoriété. L'enjeu pour les quartiers d'affaires moins visibles – mais plus diversifiés - est de parvenir à capitaliser sur leur diversification économique et fonctionnelle, qui semble correspondre davantage aux attentes nouvelles des utilisateurs des quartiers d'affaires.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Introduction

Une étude mondiale et inédite sur l'attractivité des grands quartiers d'affaires

L'objectif du 1er baromètre EY-ULI : mesurer objectivement l'attractivité des quartiers d'affaires mondiaux

Parrainné par Paris La Défense, ce baromètre s'inscrit dans le contexte des mutations auxquelles l'économie mondiale est confrontée et d'une concurrence accrue entre pays et métropoles.

Pour les quartiers d'affaires et particulièrement pour Paris La Défense, cette étude est au cœur de l'actualité. D'abord parce que tous les quartiers d'affaires mondiaux sont sujets à de profondes transformations. Ensuite, parce que la construction politique du Grand Paris et les travaux d'infrastructures qui y sont conduits vont renforcer l'attractivité de Paris et de l'Île-de-France. Enfin, parce que le Brexit, dont le processus pourrait initier la relocalisation de certaines activités, bouleverse le paysage concurrentiel entre métropoles et quartiers d'affaires européens.

L'objectif du 1er baromètre des quartiers d'affaires mondiaux est d'identifier les moteurs de l'attractivité des quartiers d'affaires dans le monde, d'en comprendre les dynamiques et de mesurer la performance comparée de 17 d'entre eux.

Une équipe internationale mobilisée pour ce projet

La conduite du baromètre a été confiée en janvier 2017 à deux acteurs internationalement reconnus pour leurs compétences respectives.

EY

Une forte expérience de l'attractivité des territoires et des stratégies de localisation d'entreprises

EY accompagne les acteurs publics et privés dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies de développement, de compétitivité et d'attractivité. EY publie, en particulier, des études de référence au niveau international (par exemple les Baromètres de l'Attractivité) qui allient les visions croisées des mondes privé et public. A travers sa practice International Location Advisory Services (ILAS), EY est un acteur de référence dans l'accompagnement des stratégies de localisation à l'international des grands groupes.

ULI

Un réseau international de spécialistes de l'immobilier et de la ville

Urban Land Institute est un organisme de recherche et d'éducation à but non lucratif financé par ses membres. Fondée à Chicago en 1936, l'institution compte désormais près de 40 000 membres à travers le monde qui sont des acteurs reconnus du développement foncier et immobilier. Aujourd'hui, ULI travaille aussi bien avec des entreprises privées qu'avec des acteurs publics. La précision et l'objectivité des données et analyses publiées constituent sa valeur ajoutée aux yeux des décideurs de l'immobilier. Ces derniers cherchent ainsi des réponses aux tendances et problématiques de demain en s'appuyant sur les approches et solutions novatrices développées par ULI.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

L'enquête et le périmètre d'analyse

Une double approche quantitative et qualitative

- **Sur le plan quantitatif :** une quarantaine d'indicateurs objectifs, quantitatifs et comparables renseignés pour les 17 quartiers d'affaires portant à la fois sur les quartiers eux-mêmes et sur l'environnement métropolitain auxquels ceux-ci appartiennent.
- **Sur le plan qualitatif :** une enquête mondiale auprès de 226 professionnels de l'immobilier, utilisateurs, urbanistes et universitaires, réalisée avec ULI.

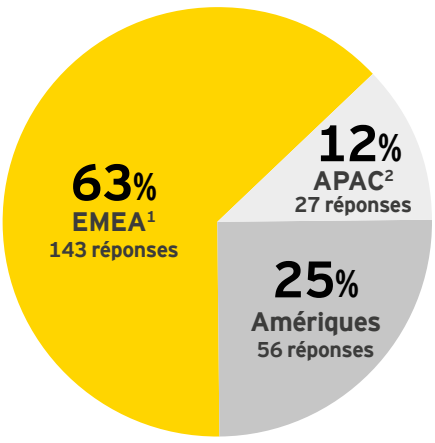
Par ailleurs, 35 entretiens individuels menés avec le soutien de ULI auprès d'experts des quartiers d'affaires à travers le monde, nous ont permis de décrypter et analyser les résultats. Ces experts ont pu nous fournir des points de vue riches et complémentaires, qu'ils soient spécialistes de l'immobilier, usagers des quartiers d'affaires, élus locaux, urbanistes ou chercheurs. Ce baromètre EY-ULI repose donc sur une approche méthodologique complète ayant permis la collecte de données qualitatives et qualitatives portant sur un panel mondial de 17 quartiers d'affaires, et sur une méthode de classement croisant des résultats à la fois statistiques et empiriques. Le classement proposé s'appuie sur la mesure d'indicateurs objectifs et quantifiés relatifs à chaque quartier (ex. accessibilité, part des espaces verts, mixité fonctionnelle, etc.), pondérés d'une part par l'expertise d'EY et ULI sur l'attractivité des quartiers d'affaires, et d'autre part par l'opinion des 226 professionnels de l'immobilier, utilisateurs, urbanistes et chercheurs interrogés dans le cadre de l'enquête en ligne.

Un panel mondial de 226 utilisateurs, acteurs de l'immobilier et de la ville

Les répondants à l'enquête sont très majoritairement implantés en Europe (plus de 60% du panel s'y situe) dont une grande partie en Europe occidentale (notamment 13% des répondants sont situés à Londres et 8% à Paris). 22% du panel est implanté en Amérique du Nord (dont plus de la moitié provient de New York) et 12% en Asie. L'Amérique latine (3%), le Moyen Orient (2%) et l'Afrique (1%) sont moins représentés. L'échantillon a donc été redressé (cf. encart sur les partis pris méthodologiques en page 12)

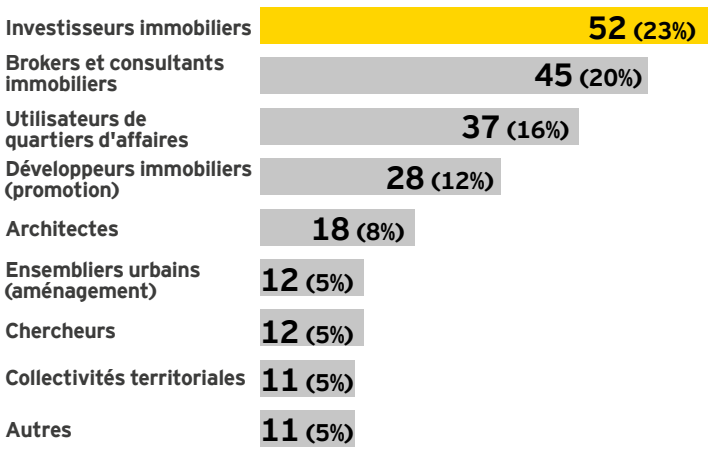
Le panel présente un équilibre sectoriel : si près d'un répondant sur deux évolue dans un secteur de l'immobilier, soit en tant qu'investisseur (23%), soit en tant que broker ou consultant (20%), soit en tant que promoteur (12%), d'autres domaines sont également présents. Les utilisateurs des quartiers d'affaires sont notamment représentés par 16% du panel.

Répartition géographique des répondants



Source : enquête en ligne EY - avril/mai 2017 (226 répondants)

Répartition professionnelle des répondants



Source : enquête en ligne EY - avril/mai 2017 (226 répondants)

[1] EMEIA : Europe, Moyen Orient et Afrique
[2] APAC : Asie et Pacifique

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

17 quartiers d'affaires aux caractéristiques communes, pour une couverture mondiale

La notion de quartier d'affaires désigne un espace urbain identifié, disposant d'une forte concentration d'activités tertiaires à haute valeur ajoutée, au sein d'une aire métropolitaine majeure.

Les différentes réflexions conduites autour de la définition du quartier d'affaires proposent cinq caractéristiques communes, qui constituent le socle de définition du baromètre :

- la présence dans une métropole du Top 100 des agglomérations les plus peuplées au monde ;
- la présence d'importantes surfaces de bureaux totales et de grade A, supérieures à 1 million de mètres carrés (excepté Zuidas, à Amsterdam, retenu notamment en raison du contexte lié au Brexit) ;
- la présence d'un pôle d'emplois important à l'échelle métropolitaine (plus de 50 000 emplois aujourd'hui ou dans les objectifs du plan de développement) ;
- une concentration d'activités tertiaires supérieures et de fonctions de décision ;
- des formes urbaines spécifiques, à la fois en densité et en verticalité.

Après analyse de 40 quartiers d'affaires, 17 ont été sélectionnés en veillant à respecter une couverture mondiale. Le quartier central des affaires de Paris est absent du baromètre du fait de sa forme urbaine peu comparable avec celle des quartiers retenus pour l'étude (peu de bureaux de classe A et absence de verticalité).

Cartographie des 17 quartiers d'affaires analysés dans l'étude

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Les partis-pris méthodologiques

Evaluer l'attractivité et non la compétitivité des quartiers d'affaires

Ce baromètre vise à évaluer l'attractivité réelle et perçue des quartiers d'affaires et non leur compétitivité. L'analyse globale de six critères d'attractivité dépasse donc largement la simple analyse de la compétitivité-coût des quartiers d'affaires.

Les critères d'évaluation de l'attractivité ont eux-mêmes été identifiés par le groupe d'experts EY/ULI associé à l'étude et composé de professionnels de l'aménagement, des stratégies d'attractivité territoriale et des stratégies de localisation internationale auprès des entreprises.

Respecter le poids économique des différentes régions du monde

Afin d'éviter la surreprésentation de l'opinion de répondants européens dans l'enquête, un redressement des réponses a été effectué sur la base du PIB des trois grandes régions de répondants : Asie, Amérique et Europe/Afrique.

Après redressement, ces trois régions représentent donc respectivement un tiers de l'échantillon des personnes interrogées.

Inclure l'influence métropolitaine dans le calcul de l'attractivité

L'attractivité des quartiers d'affaires est intimement liée aux caractéristiques de la métropole (dynamisme économique, infrastructures de transport, caractéristiques démographiques, présence d'universités...). C'est pourquoi notre étude inclut à la fois des indicateurs à l'échelle de la métropole et des indicateurs à l'échelle des quartiers d'affaires sélectionnés.

Tenir compte de l'importance accordée à chacun des 6 critères pour évaluer l'attractivité des quartiers d'affaires

L'étude des réponses des 226 professionnels interrogés a fait apparaître que les six critères définis influençaient de manière inégale l'attractivité des quartiers d'affaires. Le classement final a donc pondéré les résultats en fonction de l'influence relative de chaque critère.

Dans les stratégies d'implantation, la compétitivité-coût n'étant pas abordée de façon linéaire mais d'après une approche *value for money,* celle-ci est traitée à part.

Pondérer la quarantaine d'indicateurs en fonction de leur importance

Les critères d'attractivité des quartiers d'affaires ont chacun à leur tour été déclinés en indicateurs objectifs, quantitatifs et comparables. Ces indicateurs ont été pondérés selon leur niveau d'importance en distinguant les indicateurs déterminants et les indicateurs complémentaires. Cette distinction s'appuie sur l'avis du groupe d'experts associé à l'étude.

Les cinq facteurs-clés

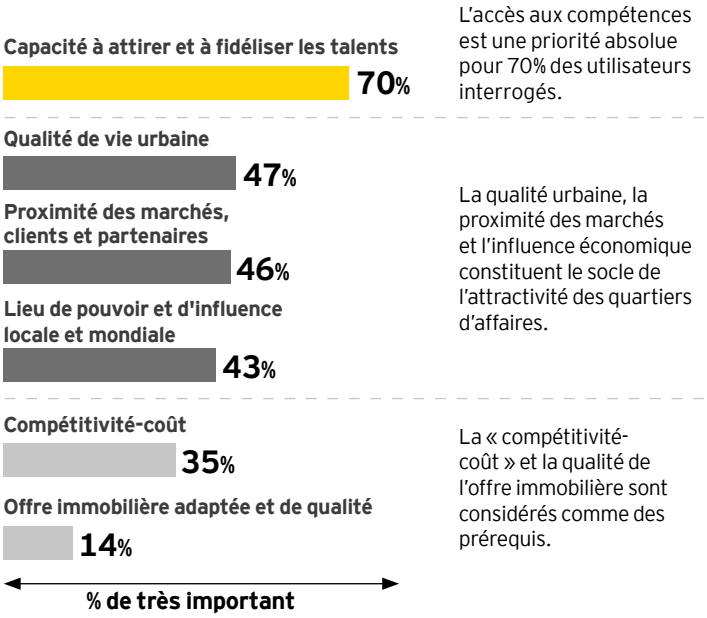
de l'attractivité des quartiers d'affaires

Les cinq facteurs-clés de l'attractivité des quartiers d'affaires en 2017

L'observation des facteurs d'attractivité est issue de notre enquête menée auprès des 226 professionnels interrogés dans le monde entier en avril et mai 2017. Elle met en avant les critères considérés par les entreprises dans leurs choix de localisation, révélant ainsi les ressorts de l'attractivité des quartiers d'affaires en 2017.

La liste des critères proposés au panel a été élaborée à partir des travaux de recherche ULI en matière de compétitivité des territoires (avril 2016)[3] et complétée par la base de données issue de projets de localisation menés auprès des entreprises internationales par EY.

Question posée à 226 membres du réseau ULI : selon vous, quelle importance les entreprises accordent-elles aux critères suivants lorsqu'elles cherchent à implanter des activités dans un quartier d'affaires ?



Source : enquête en ligne EY - ULI sur l'attractivité des quartiers d'affaires internatinaux (226 répondants, avril/mai 2017)

L'accès aux compétences, une priorité absolue

Des caractéristiques 2017 des grands quartiers d'affaires internationaux, l'accès aux compétences constitue – de très loin – le premier critère d'attractivité (70% des personnes interrogées jugent ce facteur comme « très important » pour leur implantation).

Du fait des caractéristiques de leurs activités, les entreprises utilisatrices des quartiers d'affaires recrutent principalement des cadres de fonctions métropolitaines[4] qui se distinguent par leur niveau de formation et les fonctions qu'ils exercent ainsi que par leur rareté et leur importance pour les employeurs.

Deux priorités sont au cœur des réflexions de ces entreprises :

- **La capacité à recruter des fonctions métropolitaines supérieures,** ce qui désigne deux cibles bien distinctes : les populations en début de vie professionnelle et les dirigeants expérimentés. Ces populations sont toutes deux essentielles aux entreprises et leur principal défi de recrutement. La question de l'accessibilité du quartier d'affaires devient ici essentielle et l'accès aux talents se conçoit non pas à l'échelle stricte du quartier d'affaires, mais à celle, plus large, du bassin métropolitain.
- **L'accès aux chercheurs, entrepreneurs et classes créatives prend de plus en plus d'importance**, dans la mesure où il permet de créer une dynamique d'innovation, bien qu'il reste secondaire. La qualité de l'environnement urbain et l'influence économique sont au cœur de l'attractivité du quartier d'affaires.

Le fait de disposer d'un environnement urbain attractif (47%) aisément accessible, d'être situé à proximité de ses marchés, clients et partenaires (46%), et de bénéficier d'un rayonnement local et mondial (43%) constituent le socle de l'attractivité des quartiers d'affaires.

En se plaçant à la première place de ces trois piliers de l'attractivité, la qualité de l'environnement urbain renvoie aussi à la qualité de vie locale, aux activités en dehors des heures de travail et à l'animation du quartier. Pour attirer les talents, le quartier d'affaires, en plus d'être facilement accessible, se doit de proposer un environnement *work, live and play*.

Les stratégies de localisation des entreprises prennent en compte de manière croissante les besoins et préférences de leurs employés qui s'ajoutent aux critères plus traditionnels que sont le coût de l'immobilier ou l'attractivité de la ville.

Par ailleurs, la capacité des quartiers d'affaires à offrir un environnement favorable à l'innovation devient un facteur différenciant : désormais et dans les années à venir, elle constituera un puissant levier de transformation des entreprises et une clé de leur performance[5]. Il est démontré que la présence d'un environnement innovant est positivement corrélée au PIB par habitant[6], notamment du fait de la relation entre environnement créatif et entreprenariat.

L'enjeu, de plus en plus exprimé par les grands groupes, repose davantage sur l'accès à un écosystème de l'innovation plutôt que sur l'intégration d'un tel écosystème au sein du quartier d'affaires.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

L'appréciation relative de la compétitivité-coût et de la performance immobilière

Si la compétitivité-coût n'est considérée comme « très importante » que par 35% des répondants, celle-ci fait évidemment l'objet d'une analyse fine, complexe et systématique de la part des utilisateurs. En réalité, les entreprises évaluent systématiquement le rapport qualité-coûts, en fonction d'une approche *value for money* intégrant des critères immatériels.

Par ailleurs, la compétitivité-coût dépasse désormais largement la question du coût immobilier et intègre l'ensemble des coûts cachés (centralité, modernité, desserte…) qui déterminent aussi l'attraction et la fidélisation des employés.

Quels que soient les profils des répondants, l'offre immobilière arrive après les autres qualités requises pour un quartier d'affaires. Bénéficier de bureaux adaptés est en effet jugé « très important » par 14% des répondants toutes catégories confondues et 24% des utilisateurs, qui sont les premiers concernés. Mais cela ne signifie pas pour autant qu'une entreprise ne prête pas attention à la qualité des bureaux, leur équipement, leur modernité et leur flexibilité.

Tout comme la question des coûts opérationnels, la capacité des quartiers d'affaires à fournir une offre immobilière adaptée est avant tout un prérequis : la qualité des bureaux est un besoin tellement essentiel pour les entreprises que ces dernières ne la considèrent pas comme un critère différenciant, sauf à l'envisager accompagnée de services associés comme un outil d'optimisation économique, de productivité et de fidélisation des collaborateurs.

En effet, l'immobilier, deuxième poste de dépenses des entreprises tertiaires reste un levier puissant d'efficience.

Au-delà du simple loyer au mètre carré, la surface occupée est de plus en plus optimisée : d'un ratio moyen de 20 m² par poste de travail installé[8] en Île-de-France en 2015, les aménagements devraient tendre vers des ratios d'occupation de l'ordre de 10 m² de surface nette. Une meilleure organisation immobilière permettra donc d'occuper des surfaces moins importantes, impactant alors considérablement le loyer et les charges locatives.

Les experts interrogés soulignent ainsi que les entreprises ne raisonnent plus seulement en fonction des prix au mètre carré, mais également des indicateurs de performance immobilière ou de services offerts, à travers par exemple la proposition d'espaces collaboratifs, plus conviviaux et adaptés aux nouveaux modes de travail et aux besoins des nouvelles générations.

[3] ULI, Brussels and Antwerp, *Pathways to a competitive future,* 2015
[4] INSEE, *Analyse fonctionnelle des emplois et cadres des fonctions métropolitaines de 1982 à 2014, 2017*
[5] ULI, *Building the Innovation Economy*, 2016
[6] Martin Prosperity Institute, *The Global Creativity Index,* 2015
[8] ARSEG, *Présentation de l'étude Buzzy Ratios 2015*

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Partie 1 :

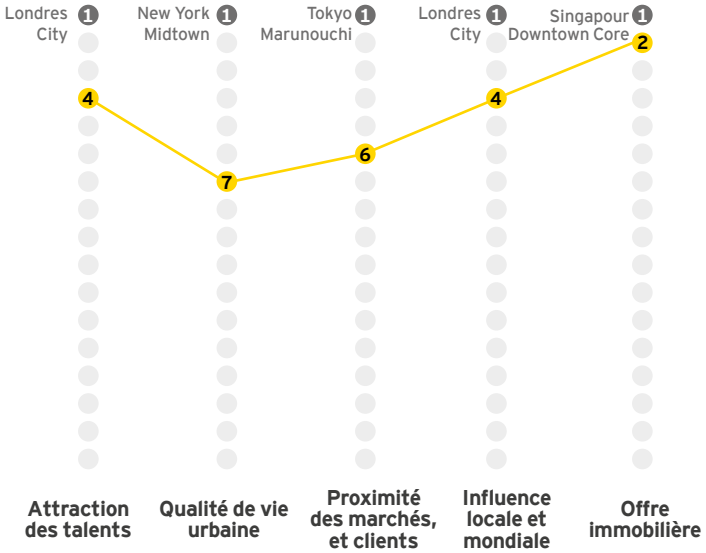
Le classement 2017 des quartiers d'affaires mondiaux

Le classement 2017 des quartiers d'affaires mondiaux

Classement général : Paris La Défense à la 4ème place des quartiers d'affaires mondiaux

Le classement présenté ci-dessous est le résultat consolidé du traitement d'une quarantaine d'indicateurs répartis au sein de cinq grands critères d'attractivité.

Classement de Paris La Défense suivant les critères d'attractivité*



*La compétitivité-coût faisant l'objet d'une approche *value for money*, elle est traitée à part (cf. partie tendances en page 35).

Classement général

Quartier d'affaires	Classement	Index EY-ULI
La City - *Londres*	**1**	61,5
Midtown - *New York*	**2**	58,7
Marunouchi - *Tokyo*	**3**	52,1
La Défense - *Paris*	**4**	50,5
Canary Wharf - *Londres*	**5**	49,6
Financial District - *New York*	**6**	48,2
The Loop - *Chicago*	**7**	46,4
Downtown Core - *Singapour*	**8**	45,7
Chaoyang - *Pékin*	**9**	41,1
Bankenviertel - *Francfort*	**10**	37,3
Hong Kong - *Central District*	**11**	36,6
Zuidas - *Amsterdam*	**12**	36,6
DIFC - *Dubaï*	**13**	34,0
Pudong-Lujiazui - *Shanghai*	**14**	32,3
Paulista Avenue - *São Paulo*	**15**	20,2
Sandton - *Johannesbourg*	**16**	16,9
Bandra Kurla Complex - *Mumbai*	**17**	6,0

Un contexte international favorable à l'Europe et ses grands hubs tertiaires

Trois quartiers d'affaires européens apparaissent dans le top 5 du classement EY-ULI : La City de Londres prend la tête du palmarès, suivie de La Défense (4ème) et de Canary Wharf (5ème). Ces positions de tête s'inscrivent dans un contexte international favorable à l'Europe alors que la Commission Européenne souligne l'accélération de la croissance du PIB de l'Union Européenne à +1,9% en 2017[9] et une baisse du chômage qui devrait passer sous les 8% en 2018, son plus bas niveau depuis fin 2008.

De plus, en mars 2017, EY a mené une enquête auprès d'un échantillon de 505 dirigeants d'entreprises internationales au sujet de leur perception de l'attractivité de l'Europe qui montre que ce continent demeure la destination la plus attractive du monde en matière d'investissements directs à l'étranger (IDE). Aussi 53% des répondants l'ont-ils jugée contre 39% pour l'Amérique du Nord et 37% pour la Chine.

[9] Commission Européenne, *European Economic Forecast*, Mai 2017

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

En Europe, Paris La Défense talonne La City

Une performance régulière sur tous les facteurs : le quartier d'affaires parisien bénéficie de bons classements dans chacune des cinq familles de critères d'attractivité, exceptée une 7ème place sur la qualité de l'environnement urbain.

Ces classements ne lui permettent toutefois pas de rejoindre Midtown et surtout la City qui se classe aux avant-postes de l'accès aux talents (#1 contre #4 pour La Défense) et de l'influence (#1 contre #2 pour Midtown et #4 pour La Défense).

Une forte dynamique immobilière : Paris La Défense se distingue par la dynamique de son offre immobilière et urbaine. Grâce à une politique de renouvellement de ses tours et de ses quartiers, mais aussi de ses capacités, elle figure à la 2ème place du classement sur ce critère et devance Canary Wharf et le Financial District au classement général.

Les effets du Grand Paris : la bonne performance de La Défense s'explique aussi par les bénéfices qu'elle tire de son environnement métropolitain.

Le quartier est implanté dans une métropole innovante (2,41 brevets pour 10 000 habitants dans la région Île-de-France contre 1,59 à New York et 0,93 à Londres) qui attire (27 sièges d'entreprises inscrites au Fortune Global 500 en 2016 contre 17 à New York, 16 à Londres, 57 à Pékin).

La performance de Paris La Défense révèle néanmoins quelques axes d'amélioration

Malgré sa présence au pied du podium, La Défense affiche un certain nombre de points à commencer par une 7ème position sur la qualité de vie urbaine. Ainsi, malgré les taux de satisfaction élevés des salariés du quartier d'affaires (pour 90% de salariés, « il fait bon travailler à La Défense »[10]), les efforts entrepris pour rénover et animer les espaces publics sont cruciaux. Cette performance décevante est due autant à des caractéristiques intrinsèques (exemple : une offre de restauration limitée) qu'à des facteurs de perception de la qualité de vie.

Paris La Défense se distingue néanmoins par sa mixité[11] (22%) en troisième position derrière São Paulo (53%) et Pékin (32%).

Enfin, Paris La Défense se situe systématiquement dans la seconde moitié du classement pour les indicateurs mesurés au niveau national : 14ème concernant le taux d'impôt sur les sociétés, 12ème pour la stabilité politique, 11ème pour le climat des affaires, 10ème sur le niveau d'anglais de sa population et 9ème concernant la flexibilité de l'emploi.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Brexit : quel impact sur l'attractivité de la France et de Paris La Défense ?

Le Brexit a, de fait, engagé un certain nombre de quartiers d'affaires dans une concurrence accrue, dans le but affiché d'accueillir des activités aujourd'hui localisées à Londres et en particulier dans La City.

14% des entreprises internationales actives au Royaume-Uni interrogées dans le cadre du baromètre d'attractivité de l'Europe 2017 envisagent de transférer tout ou partie de leurs activités hors du Royaume-Uni.

Dans l'incertitude générale qui caractérise les conséquences du Brexit, les récents travaux d'EY tentent d'apporter des éléments d'éclairage :

- **Suite au Brexit, Londres paraît susciter moins d'intérêt :** Londres demeure la destination perçue comme la plus attractive en Europe, mais sa cote baisse très significativement (32% en 2017 contre 52% en 2015[12]). En 2016, les implantations d'activités au Royaume-Uni ont nettement ralenti, passant de +20% en 2015 à +7%, alors même que l'attentisme prévaut encore chez la plupart des acteurs concernés par le Brexit.
- **La France est en seconde position derrière l'Allemagne** pour capter les éventuelles relocalisations, suivie des Pays-Bas et de l'Irlande.[13]
- **Les effets attendus du Brexit sur la relocalisation des activités en Europe ne concernent pas seulement le secteur financier**[14] mais aussi des industriels qui s'approvisionnent en pièces ou composants auprès de fournisseurs européens et qui seront poussés à revoir leur chaîne logistique. Les entreprises high-tech et les PME constituent d'autres acteurs qui devront anticiper les effets du Brexit.

[10] BVA pour Defacto, *Baromètre salariés*, 2015.
[11] Nombre de résidents/nombre d'employés.
[12] EY, *Baromètre de l'attractivité de l'Europe*, 2017.
[13] Ibid.
[14] Ibid.

© 2017 Ernst & Young, Tous droits réservés

Critère N°1 :

Capacité à attirer et fidéliser les talents

Quartier d'affaires	Classement	Index EY-ULI
La City - *Londres*	**1**	75,6
Canary Wharf - *Londres*	**2**	69,0
Midtown - *New York*	**3**	59,8
La Défense - *Paris*	**4**	53,8
Financial District - *New York*	**5**	51,2
The Loop - *Chicago*	**6**	50,3
Downtown Core - *Singapour*	**7**	47,5
Zuidas - *Amsterdam*	**8**	45,9
Marunouchi - *Tokyo*	**9**	44,6
Central District - *Hong Kong*	**10**	40,1
DIFC - *Dubaï*	**11**	39,8
Bankenviertel - *Francfort*	**12**	38,2
Chaoyang - *Pékin*	**13**	30,2
Pudong-Lujiazui - *Shanghai*	**14**	23,5
Sandton - *Johannesbourg*	**15**	18,6
Paulista Avenue - *São Paulo*	**16**	17,8
Bandra Kurla Complex - *Mumbai*	**17**	5,3

Importance des indicateurs mesurés

Indicateurs déterminants

- ✓ Part de la population métropolitaine diplômée de l'enseignement supérieur
- ✓ Nombre d'universités classées dans le Top 200 du Times Higher Education au sein de la métropole
- ✓ Qualité des réseaux de transport dans la métropole
- ✓ Part des emplois métropolitains concentrés dans le quartier d'affaires

Indicateurs complémentaires

- ✓ Nombre d'étudiants dans la métropole
- ✓ Part d'étudiants internationaux dans la métropole
- ✓ Niveau d'anglais moyen dans le pays
- ✓ Coût de la vie dans la métropole (notamment coût du logement)

Les indicateurs sont mesurés en 2016 ou à la dernière année disponible.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Le haut du classement combine « niveau d'éducation » et « qualité des infrastructures de transport »

Les quartiers d'affaires de Londres, Paris, New York et Chicago s'illustrent en occupant les premières places, notamment du fait d'un excellent taux de diplômés de l'enseignement supérieur (56% à Londres, 47% à New York, 46% à Paris et 43% à Chicago).

De surcroît, Londres, New York et Paris sont les 3 métropoles de notre classement qui, avec Francfort, présentaient les meilleures infrastructures de transport du panel en 2016.

Dynamique de Paris La Défense

Aujourd'hui, La Défense constitue le deuxième hub de transport de France, en nombre de passagers, derrière le pôle de Châtelet-les-Halles. Il reçoit en moyenne 500 000 voyageurs par jour. Avec ses 5 lignes de métro, train et tramway, sans compter le réseau de bus, le quartier d'affaires est l'une des zones les plus facilement accessibles de l'agglomération parisienne. Ainsi, le baromètre salariés 2016 publié par Defacto révèle que 84% des salariés considèrent que La Défense est facile d'accès en semaine.

Les travaux en cours et à venir vont considérablement améliorer les infrastructures de transport en Île-de-France et La Défense en bénéficiera particulièrement. L'extension de la ligne E du RER, dite EOLE, connectera davantage le quartier d'affaires à l'ouest parisien : dès 2022, il faudra 35 minutes pour rejoindre Mantes-la-Jolie, contre près d'une heure aujourd'hui. EOLE répartira également mieux les charges sur les lignes existantes, en particulier la ligne A du RER, et sera complétée à terme par l'arrivée d'une nouvelle ligne de métro, la ligne 15. Surtout, deux gares, une de chaque côté de la Grande Arche offriront des connexions directes au Palais des Congrès puis à St Lazare et à Gare du Nord, ouvrant la possibilité de rejoindre Londres et le Benelux.

La capacité des lignes de transport desservant La Défense sera ainsi doublée, et le quartier d'affaires ne sera plus qu'à trente minutes de métro de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle, rejoignant alors la moyenne des quartiers d'affaires du panel.

L'excellence universitaire : un avantage concurrentiel

En matière de capacité à attirer et à fidéliser les talents, notre classement retient principalement des indicateurs d'échelle métropolitaine, et Paris La Défense s'y classe 4ème, derrière Londres. La métropole francilienne se caractérise par une population d'un haut niveau d'éducation, 46% de ses habitants ayant un diplôme de l'enseignement supérieur. Une proportion inférieure à Tokyo (59%) ou Londres (56%), mais supérieure à Francfort (32%) ou Amsterdam (42%).

Cette donnée est renforcée par le grand nombre d'étudiants en Île-de-France (660 000 en 2016 contre 380 000 en 2015 dans le Grand Londres) même si la métropole londonienne devance Paris en matière de nombre d'universités classées dans le top 200 du *Times Higher Education*.

Enfin, Paris dispose d'un avantage concurrentiel dans la mesure où le coût de la vie y est moins élevé qu'à Londres, New York ou Hong Kong. Cette dernière est ainsi considérée par Mercer comme la ville la plus chère au monde pour les expatriés en 2016. New York étant la 11ème ville la plus chère et Londres la 17ème. Avec sa 44ème place, Paris reste donc plus abordable.

Dynamique de Paris La Défense

Forte de son taux de personnes diplômées de l'enseignement supérieur, l'Île-de-France est dans une dynamique de renforcement de cet avantage : elle présente la seconde plus forte progression du panel entre 2011 et 2015 (+5,5 points, contre +6,7 points à Singapour, +5,4 points à Tokyo, +5,3 points à Londres et +2,8 points à New York). En Île-de-France, c'est ainsi près d'une personne sur deux (46%) qui bénéficie d'un diplôme de l'enseignement supérieur. La région capitale se trouve toujours derrière Tokyo (59%) et Londres (56%), mais elle en passe de dépasser New York City (48%). De surcroît, Paris La Défense accueille toute l'année plus de 45 000 étudiants (incluant Paris Nanterre).

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Critère N°2 :

Qualité de vie urbaine

Quartier d'affaires	Classement	Index EY-ULI
Midtown - *New York*	**1**	59,5
The Loop - *Chicago*	**2**	59,1
Downtown Core - *Singapour*	**3**	57,3
Bankenviertel - *Francfort*	**4**	50,6
La City - *Londres*	**5**	50,5
Financial District - *New York*	**6**	49,1
La Défense - *Paris*	**7**	47,3
Pudong-Lujiazui - *Shanghai*	**8**	47,2
Paulista Avenue - *São Paulo*	**9**	42,2
Zuidas - *Amsterdam*	**10**	42,1
Chaoyang - *Pékin*	**11**	41,1
DIFC - *Dubaï*	**12**	39,7
Central District - *Hong Kong*	**13**	36,5
Marunouchi - *Tokyo*	**14**	32,2
Canary Wharf - *Londres*	**15**	27,8
Sandton - *Johannesbourg*	**16**	20,8
Bandra Kurla Complex - *Mumbai*	**17**	3,1

Importance des indicateurs mesurés

Indicateurs déterminants

- ✓ Classement des métropoles pour leur qualité de vie
- ✓ Mixité fonctionnelle (nombre d'habitants dans le quartier d'affaires rapporté au nombre d'employés)
- ✓ Surfaces commerciales du quartier d'affaires
- ✓ Diversité des équipements culturels et de loisirs dans le quartier d'affaires
- ✓ Part d'espaces verts dans le quartier d'affaires

Indicateurs complémentaires

- ✓ Classement des métropoles selon l'indice de satisfaction des habitants (dimension subjective)
- ✓ Qualité de l'air dans la métropole
- ✓ Nombre de restaurants pour 10 000 employés dans le quartier d'affaires

Les indicateurs sont mesurés en 2016 ou à la dernière année disponible.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

L'environnement urbain de La Défense reste son principal axe de progression

Malgré la présence du premier centre commercial d'Europe, et une part significative de logements (La Défense est 4ème sur cet indicateur), Paris La Défense est classée 7ème en matière de qualité urbaine. Si des efforts en matière d'animation de l'espace public, d'espaces verts et de mixité fonctionnelle sont largement perceptibles, le quartier pâtit de l'offre de services aux employés (8 restaurants pour 10 000 employés contre 10 à Amsterdam Zuidas, 25 à La City et plus de 40 au Financial District de New York ou encore à Pudong-Lujiazui).

Par ailleurs, La Défense ne bénéficie pas de la performance métropolitaine : le Grand Paris ne figure qu'en 8ème position du *Life Satisfaction Index* de l'OCDE mais aussi en 9ème position pour la qualité de l'air, dernière des métropoles européennes et nord-américaines.

A l'avenir, le quartier de Paris La Défense pourra néanmoins compter sur la poursuite de son développement vers Nanterre, avec notamment la récente ouverture de la U Arena (40 000 places), le développement du parc résidentiel et de nombreux projets qui visent à renforcer l'offre de commerces et restaurants, sur les plans quantitatif et qualitatif.

Espaces verts, surfaces commerciales, sécurité : les quartiers d'affaires présents sur le podium abattent leurs cartes maîtresses

Singapour Downtown Core est leader en matière de sécurité ainsi que de surfaces commerciales, culturelles et de loisirs. Le Bankenviertel de Francfort se distingue par la qualité de vie de sa métropole et par l'accessibilité des espaces verts depuis le quartier d'affaires. Enfin, Midtown à New York et le Loop à Chicago présentent d'importantes surfaces commerciales, signes de centres villes animés (450 000 m² à Midtown et 570 000 m² au Loop).

Dynamique de Paris La Défense

L'extension du périmètre de Paris La Défense vers l'ouest, et notamment vers Nanterre, constitue un axe de développement stratégique du quartier d'affaires en matière d'environnement urbain. Ce changement de périmètre a déjà permis à La Défense d'améliorer sa mixité fonctionnelle mesurée entre 2011 et 2016 (+9,7 points pour le rapport résidents/employés) quand les autres quartiers d'affaires du panel n'ont que peu évolué (pas d'évolution à La City, +0,1 point à Francfort Bankenviertel, +0,6 point au Financial District de New York, - 0,5 point à Midtown).

Toutefois, Paris La Défense ne pourra vraiment tirer profit de son extension à l'ouest que si le Grand Paris maintient son niveau de qualité de vie. Entre 2012 et 2017, Paris a perdu neuf places au *Quality of Living Ranking* (Indice de qualité de vie) de Mercer, soit la deuxième plus forte baisse après Pékin, qui a perdu dix places. Au niveau des 17 quartiers d'affaires, aucune métropole ne progresse dans le classement sur cette période : seules Francfort, Amsterdam, New York et Singapour sont stables. Si les grandes métropoles peinent à ne pas céder du terrain face à des métropoles moyennes d'Europe du Nord notamment, Paris devra veiller à ne pas se laisser distancer, notamment par Londres, qui n'a perdu que deux places entre 2012 et 2017.

© 2017 Ernst & Young, Tous droits réservés

Critère N°3 :

Proximité des marchés, clients et partenaires

Quartier d'affaires	Classement	Index EY-ULI
Marunouchi - *Tokyo*	**1**	81,0
Midtown - *New York*	**2**	59,1
Chaoyang - *Pékin*	**3**	54,5
Financial District - *New York*	**4**	50,8
La City - *Londres*	**5**	49,0
La Défense - *Paris*	**6**	45,3
The Loop - *Chicago*	**7**	44,0
Canary Wharf - *Londres*	**8**	42,7
Downtown Core - *Singapour*	**9**	39,4
Central District - *Hong Kong*	**10**	35,4
Bankenviertel - *Francfort*	**11**	34,8
Pudong-Lujiazui - *Shanghai*	**12**	30,8
Zuidas - *Amsterdam*	**13**	28,2
DIFC - *Dubaï*	**14**	23,0
Paulista Avenue - *São Paulo*	**15**	14,9
Sandton - *Johannesbourg*	**16**	14,4
Bandra Kurla Complex - *Mumbai*	**17**	6,5

Importance des indicateurs mesurés

Indicateurs déterminants

- ✓ Indice du climat des affaires dans le pays
- ✓ PIB de l'aire métropolitaine
- ✓ Nombre de sièges sociaux du Fortune 500 dans le quartier d'affaires
- ✓ Part du PIB métropolitain consacré aux dépenses de R&D

Indicateurs complémentaires

- ✓ Indice de stabilité politique, législative et réglementaire nationale (*Political Stability Index*) de la World Bank
- ✓ Nombre de sièges sociaux du Fortune 500 dans la métropole
- ✓ Nombre d'IDE dans la métropole concernant des projets de vente et marketing
- ✓ Nombre de dépôts de brevets pour 10 000 habitants dans la métropole

Les indicateurs sont mesurés en 2016 ou à la dernière année disponible.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

New York, Londres et Paris : des quartiers d'affaires mondiaux en compétition serrée

Les deux quartiers d'affaires londoniens jouissent d'une forte attractivité pour les investissements étrangers mais l'investissement dans l'écosystème d'innovation y est plus faible qu'en Île-de-France. Londres n'est que 14ème sur la part du PIB métropolitain consacrée aux dépenses de R&D, là où l'Île-de-France se positionne à la 5ème place, derrière Tokyo, Pékin, Shanghai et Chicago.
La région francilienne profite également de la forte présence de sièges d'entreprises du Fortune 2016 Global 500 (27 sièges contre 57 à Pékin, 17 à New York et 16 à Londres).

Par opposition à La City, Canary Wharf ou La Défense, les quartiers d'affaires américains bénéficiaient en 2015 d'un meilleur indice de stabilité politique au *World Bank Index*, plus favorable que celui du Royaume-Uni et de la France, même si la nouvelle donne politique dans ces trois pays pourrait bien bouleverser ces résultats dans les années à venir.

Hyper-puissance et hyper-concentration : Tokyo-Marunouchi est tiré par son environnement régional

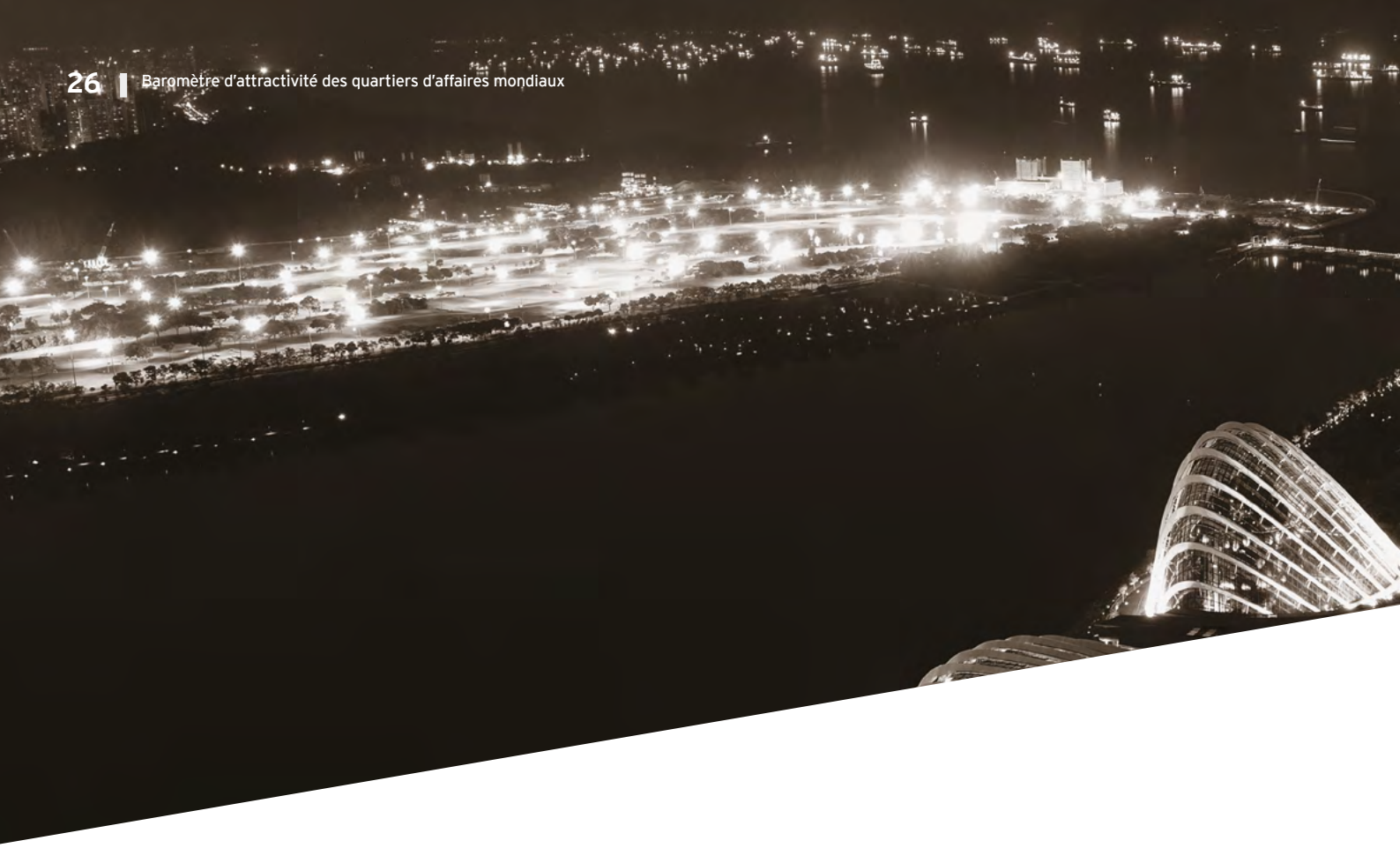
Tokyo obtient la première place en raison de la taille du marché (1er PIB métropolitain du panel), de la concentration incomparable de sièges d'entreprises mondiales, ainsi que de très bons indicateurs concernant l'innovation. La ville de Tokyo accueille 37 sièges d'entreprises présentes au *Fortune 2016 Global 500*, soit le nombre le plus important du panel, derrière Pékin (57).

La capitale japonaise apparaît comme la ville du panel qui investit le plus dans la recherche, derrière Pékin (4,3% du PIB métropolitain contre 6% à Pékin, 3,6% à Shanghai, 3% à Paris et 1% à Londres). Tokyo domine enfin le classement en matière de demandes de brevets par habitant (10 / 10 000 habitants, loin devant Paris, 2ème du panel avec 2,4 / 10 000 habitants).

Dynamique de Paris La Défense

La performance de Paris La Défense devrait se renforcer dans les années à venir sur ces critères. Alors que l'attractivité du site France connaît un fort rattrapage en 2016, l'Île-de-France bénéficie largement de cette dynamique positive : la région a en effet connu une croissance de 55% des projets d'IDE accueillis entre 2012 et 2016 (contre 45% pour le Grand Londres). Ce faisant, l'Île-de-France consolide sa deuxième place en tant que région destinataire des IDE en Europe, derrière le Grand Londres. L'accélération est encore plus marquée entre 2015 et 2016, où l'Île-de-France a accueilli 270 projets, contre 159 en 2015.

© 2017 Ernst & Young, Tous droits réservés



Critère N°4 :

Lieu d'influence locale et mondiale

Quartier d'affaires	Classement	Index EY-ULI
La City - *Londres*	**1**	68,4
Midtown - *New York*	**2**	60,9
Marunouchi - *Tokyo*	**3**	56,7
La Défense - *Paris*	**4**	54,6
Canary Wharf - *Londres*	**5**	52,8
Financial District - *New York*	**6**	45,9
Chaoyang - *Pékin*	**7**	44,4
Downtown Core - *Singapour*	**8**	35,5
Pudong-Lujiazui - *Shanghai*	**9**	35,0
The Loop - *Chicago*	**10**	33,6
Central District - *Hong Kong*	**11**	32,6
DIFC - *Dubaï*	**12**	31,7
Bankenviertel - *Francfort*	**13**	27,8
Zuidas - *Amsterdam*	**14**	25,3
Sandton - *Johannesbourg*	**15**	9,3
Paulista Avenue - *São Paulo*	**16**	7,4
Bandra Kurla Complex - *Mumbai*	**17**	6,4

Importance des indicateurs mesurés

Indicateurs déterminants

- ✓ Nombre de passagers dans les aéroports internationaux de la métropole par an
- ✓ Nombre de sièges sociaux du Fortune 500 dans le quartier d'affaires

Indicateurs secondaires

- ✓ Temps de transport moyen du quartier d'affaires vers l'aéroport principal de la métropole
- ✓ Nombre d'institutions internationales dans la métropole
- ✓ Nombre de congrès internationaux et de conventions d'affaires dans la métropole
- ✓ Nombre de touristes internationaux dans la métropole
- ✓ Présence ou non d'un site d'intérêt touristique au sein du quartier d'affaires
- ✓ Nombre d'universités classées dans le top 200 du *Times Higher Education* au sein de la métropole
- ✓ Nombre de sièges d'entreprises au Forbes Top 100 Most innovative companies au sein du quartier d'affaires

Les indicateurs sont mesurés en 2016 ou à la dernière année disponible.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

L'influence mondiale comme atout différenciant des métropoles et de leurs quartiers d'affaires

L'influence mondiale renvoie à la notion de « hub », territorial et économique. Elle mesure le regroupement de fonctions stratégiques de grandes entreprises (centres de décision, centres de R&D) et l'accès aux marchés internationaux des entreprises. En outre, l'influence se traduit par la capacité des quartiers d'affaires et métropoles à générer un flux d'activité économique et se placer au cœur des décisions stratégiques (économiques ou politiques) qui structurent l'économie mondiale. Pour ces raisons, l'influence constitue un critère tout à fait différenciant dans les décisions d'implantations internationales, en particulier pour les grandes entreprises.

La Défense talonne le Top 3 de l'influence mondiale formée par La City, Midtown et Marunouchi

Londres et ses quartiers d'affaires tirent leur épingle du jeu en matière de rayonnement à l'échelle mondiale : 1ère en matière de nombre de touristes internationaux accueillis et 1er hub aéroportuaire du panel, Londres bénéficie aussi d'un avantage concurrentiel au niveau linguistique.

La Défense bénéficie du rayonnement international de la métropole francilienne :

- 1ère concernant le nombre d'institutions internationales en Île-de-France (7 contre 2 à Londres et New York)
- 1ère pour le nombre de congrès et conventions d'affaires accueillis chaque année (186 en Île-de-France contre 121 à Londres)[15]
- 2ème pour le nombre de touristes internationaux accueillis chaque année (18 millions), après Londres (20 millions).[16]

Dynamique de Paris La Défense

Si Paris est toujours 1ère en matière de congrès accueillis, avec 186 événements organisés en 2015, la progression de ces événements reste cependant limitée (+7% entre 2011 et 2015), là où Hong Kong affiche une croissance de 45% et Londres de 49%, pour ne citer que les métropoles accueillant plus de 100 événements annuels.

L'attractivité de Paris en matière de tourisme mondial est également de plus en plus concurrencée, comme l'indique le baromètre du Grand Paris, publié par EY en 2016. Paris doit rester vigilante pour rester aux avant-postes en matière d'image.

Le quartier de La Défense connaît une dynamique bien différente : avec l'ouverture de la U Arena et la réouverture du toit de la Grande Arche, le centre d'affaires devrait gagner en attractivité touristique et en visibilité, à la fois en matière de tourisme d'affaires et de loisirs. En lien avec le Palais des Congrès, une offre premium pourrait même être développée afin d'attirer des séminaires et événements d'entreprises de dimension mondiale et renforcer ainsi l'attractivité touristique de Paris La Défense.

[15] *ICCA Statistics Report 2015*, 2016.
[16] *Mastercard, Global Destination Cities Index*, 2016.

© 2017 Ernst & Young, Tous droits réservés

Critère N°5 :

Qualité et quantité de l'offre immobilière

Quartier d'affaires	Classement	Index EY-ULI
Downtown Core - *Singapour*	**1**	49,6
La Défense - *Paris*	**2**	49,1
La City - *Londres*	**3**	47,2
Marunouchi - *Tokyo*	**4**	46,2
Midtown - *New York*	**5**	42,4
Chaoyang - *Pékin*	**6**	40,7
Canary Wharf - *Londres*	**7**	39,2
Central District - *Hong Kong*	**8**	36,2
Zuidas - *Amsterdam*	**9**	34,0
The Loop - *Chicago*	**10**	31,7
DIFC - *Dubaï*	**11**	29,3
Financial District - *New York*	**12**	27,9
Sandton - *Johannesbourg*	**13**	26,7
Bankenviertel - *Francfort*	**14**	25,2
Pudong-Lujiazui - *Shanghai*	**15**	22,9
Bandra Kurla Complex - *Mumbai*	**16**	16,5
Paulista Avenue - *São Paulo*	**17**	14,8

Importance des indicateurs mesurés

Indicateurs déterminants

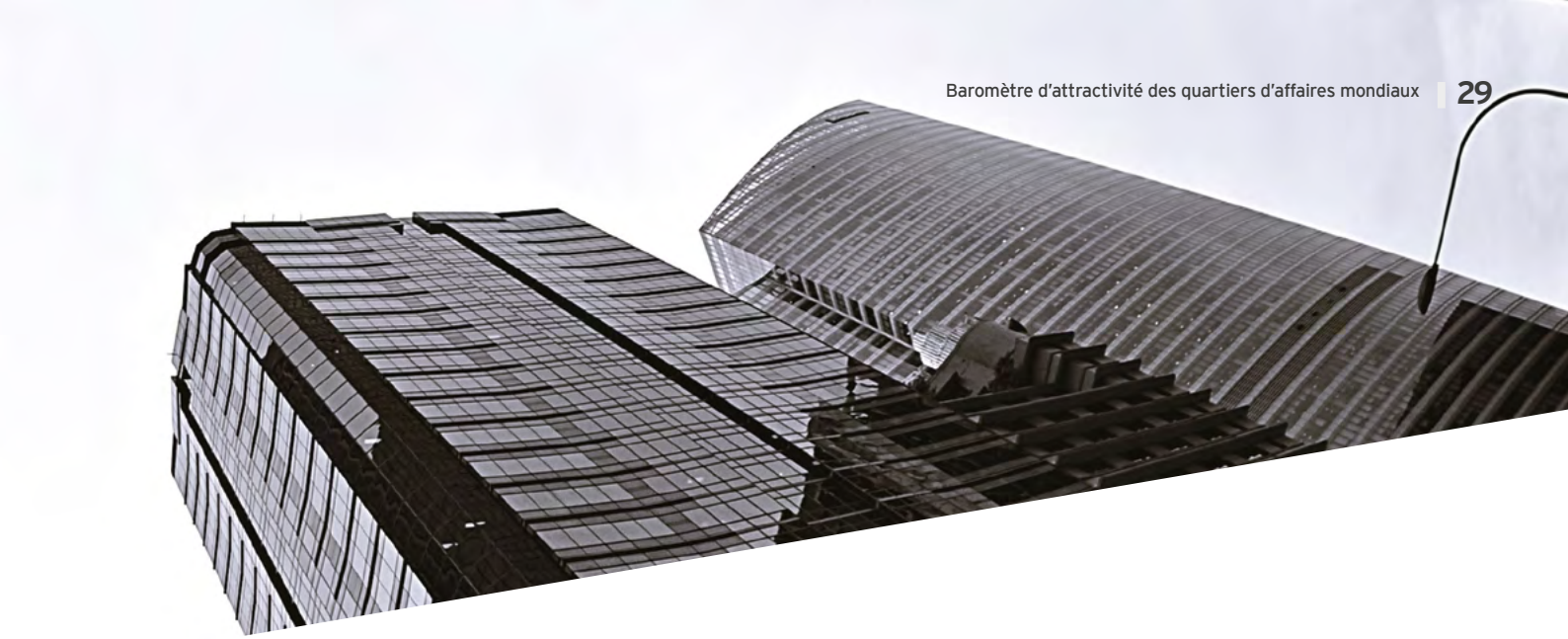
- √ Offre immobilière future et certaine rapportée au parc de bureaux actuels dans le quartier d'affaires
- √ Part de foncier disponible pour des développements futurs dans le quartier d'affaires
- √ Taux de vacance dans le parc de bureaux du quartier d'affaires
- √ Stock de bureaux dans le quartier d'affaires
- √ Global Cities for Green Building Performance Index (Solidiance)

Indicateurs secondaires

- √ Indice de maturité technologique de la métropole

Les indicateurs sont mesurés en 2016 ou à la dernière année disponible.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.



Paris La Défense : le quartier d'affaires le plus à même de proposer une offre immobilière significative et qualitative dans les années à venir

Sur ce critère, Paris La Défense s'empare de la 2ème place du palmarès grâce à son dynamisme immobilier. Elle conjugue ainsi d'importantes surfaces commercialisées (275 000 m² en 2016) avec une baisse du taux de vacance (7,8% en 2016 contre 13% en 2013), la moyenne des taux de vacance sur le panel en 2016 s'élevant à 9%).

De plus, La Défense mène une politique volontariste de renouvellement de son parc immobilier tertiaire (l'offre future immobilière identifiée en 2016 représentait 22% du stock existant, contre 15% à Francfort Bankenviertel, 9% à Amsterdam Zuidas et 5% à La City), associée à une politique d'expansion vers Nanterre. Entre 2011 et 2015, La Défense a d'ailleurs déjà connu une croissance de son parc tertiaire (13%) supérieure à celle d'Amsterdam (+10%), dont le développement est pourtant bien plus récent.

Avec ses 3,5 millions de mètres carrés tertiaires et ses 180 000 employés, La Défense constitue également une centralité tertiaire identifiée en Europe, même si La City reste en tête avec 8,6 millions de mètres carrés. Elle peut par ailleurs compter sur une croissance de son parc, avec 23 ha disponibles[17] pour de futurs aménagements (contre 15 ha à Amsterdam), les deux quartiers européens occupant respectivement la 2ème et 3ème places après Dubaï.[18]

Dynamique de Paris La Défense

Depuis 5 ans, la demande placée est en moyenne de 186 000 m² par an, chiffre supérieur à la moyenne décennale. Du point de vue des brokers, l'année 2016 est venue confirmer ce classement en signant une année record pour le quartier d'affaires parisien. Ainsi, 275 000 m² de bureaux ont été commercialisés en un an, soit +93% d'évolution par rapport à 2015. Alors que La Défense concentre 6% du parc immobilier d'Île-de-France, 12% des transactions immobilières y ont été réalisées en 2016, témoignant ainsi de son hyper-centralité et de son attractivité au sein de la métropole. Le taux de vacance est ainsi reparti à la baisse en 2016, pour atteindre 7,8% fin 2016, contre 13% en 2013, signe que l'immobilier tertiaire de La Défense est attractif. En 2016, la bonne santé de l'immobilier du quartier a été illustrée par la décision de Vinci de déménager son siège social de Rueil-Malmaison à La Défense. Le site de presque 85 000 m² accueillera 4 000 collaborateurs sur le boulevard de La Défense, à proximité de l'éco-quartier des Groues.

En conséquence, Paris La Défense a anticipé dès début 2017 que la dynamique de la demande se heurtera vite à une offre limitée, renforçant ainsi les besoins de nouveaux projets, que ce soit en neuf ou en requalification.

Environnements urbains contraints : un frein au développement des leaders britanniques et américains

Les quartiers d'affaires américains pâtissent d'un faible taux de renouvellement des tours, ainsi que d'un manque de foncier dans un environnement urbain très contraint. La City de Londres est également concernée, même si de bonnes performances en matière environnementale (Londres est 2ème derrière Paris pour l'index sur les bâtiments verts) et de bonnes infrastructures technologiques lui permettent de se maintenir à la 3ème place.

[17] Méthodologie : estimations EY à partir des données Google Maps.
[18] Indicateur disponible pour 9 sites uniquement.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Partie 2 :

Cinq évolutions façonnent l'avenir des quartiers d'affaires mondiaux

Cinq évolutions façonnent l'avenir des quartiers d'affaires mondiaux

1. L'attractivité des quartiers d'affaires de plus en plus liée à celle de la métropole

Les facteurs nationaux et régionaux demeurent déterminants dans les stratégies de localisation internationale des entreprises

Les critères d'attractivité les plus déterminants portent d'abord la stabilité de l'environnement politique et règlementaire, l'accès au marché, l'environnement des affaires, la compétitivité-coût et la qualité des infrastructures. Pour les grandes entreprises, les choix de localisation s'opèrent, avant tout, en fonction de facteurs nationaux et régionaux.

Une fois ce choix effectué ou une short-list de métropoles arrêtée, les entreprises précisent leur projet d'implantation et c'est à ce stade du processus d'implantation que l'offre des quartiers d'affaires jouera un rôle décisif dans le choix final.

Les facteurs clés de localisation des entreprises

Critère		Périmètre
Stabilitité et transparence politique, environnement légal et réglementaire	1	National
Le marché national ou régional	2	Régional
La croissance potentielle de productivité pour l'entreprise	3	National
Les coûts du travail	4	National
Les infrastructures de transports ou logistiques	5	Régional
Le niveau de qualification du bassin d'emploi	6	Régional
La stabilité du climat social	7	National
L'impôt sur les sociétés	8	National
Les infrastructures de télécommunications	9	Régional
Le flexibilité du droit social	10	National

Source : EY's European attractiveness survey (2014, 808 répondants)

Le cas particuliers des hubs mondiaux et de la mobilité au sein des métropoles

La logique décrite ci-dessus admet cependant quelques exceptions importantes. Certains quartiers d'affaires sont si dominants et déterminants pour leur économie métropolitaine, qu'ils influencent directement les choix de localisation des entreprises, presque indépendamment de leur environnement national. C'est notamment le cas des grandes places financières mondiales telles que La City de Londres, le Financial District de New York, le Central District de Hong Kong ou le Downtown Core de Singapour. Par leur puissance économique et leur rayonnement, ces quartiers évoluent au sein d'une ligue relativement fermée, en concurrence directe les uns avec les autres. Leur spécialisation et la force de leur rayonnement les rendent incontournables pour leur clientèle de prédilection. Dans ce cas, la logique d'attractivité décrite plus haut s'inverse : les entreprises sont d'abord sensibles à l'attractivité du pôle économique que constitue le quartier d'affaires, avant de l'être à celle de la métropole ou du pays.

Par ailleurs, les quartiers d'affaires sont en première ligne des stratégies de relocalisation des entreprises au sein d'une même métropole. La recherche croissante de flexibilité, d'optimisation de l'espace et des coûts et d'accès à une main d'œuvre qualifiée, poussent de nombreuses entreprises à reconsidérer leur lieu d'implantation à l'échelle métropolitaine. Ces logiques sous-tendent l'émergence de quartiers périphériques, alimentent la concurrence des quartiers d'affaires à l'échelle métropolitaine et les poussent à repenser leur positionnement, innover, se rénover, pour fidéliser leur clientèle et attirer de nouveaux utilisateurs.

Une intégration forte des quartiers d'affaires dans les stratégies métropolitaines

Face à ces dynamiques et processus décisionnels de plus en plus complexes, les quartiers d'affaires et leur métropole s'organisent et se mobilisent. L'exigence croissante des utilisateurs sur la qualité de l'environnement urbain, l'accessibilité, l'offre de loisirs, incitant les métropoles et leur quartier d'affaires à développer leur intégration territoriale, à ouvrir les quartiers à la ville et inversement. Cette tendance forte se reflète tant dans le développement des infrastructures, la complémentarité des équipements urbains, que dans l'offre de services et les stratégies de promotion territoriale mises en par les différents acteurs du territoire.

© 2017 Ernst & Young, Tous droits réservés

2. Les quartiers d'affaires deviennent des lieux de vie

Au cours des prochaines années, les quartiers d'affaires prendront en compte de manière accrue les besoins des individus. L'enquête menée auprès de 226 répondants fait également émerger cinq éléments clés, concernant notamment le cadre de vie.

Le modèle du quartier d'affaires mono-fonctionnel est obsolète et devra évoluer

Conséquence directe de la priorité accordée aux talents, les analyses révèlent qu'une course est à l'œuvre pour transformer les quartiers d'affaires en quartiers de vie plus équilibrés, mieux intégrés à leur environnement métropolitain et donc... plus attractifs.

Afin d'attirer et de fidéliser les employés comme les entreprises, les quartiers d'affaires doivent devenir une destination en actionnant deux leviers.

D'une part, ils doivent proposer une carte postale attractive correspondant aux attentes des employés. D'autre part, leur valeur perçue doit correspondre au vécu des personnes qui y vivent ou y travaillent en offrant un environnement urbain agréable ainsi que des espaces culturels et commerciaux de qualité.

Focus : Amsterdam Zuidas investit dans la durabilité et l'accessibilité de son quartier

Situé entre l'aéroport d'Amsterdam Schipol et le centre-ville, Amsterdam Zuidas est le premier centre financier des Pays-Bas. Au cours des dix dernières années, le quartier d'affaires a été profondément transformé afin de devenir un lieu de vie.

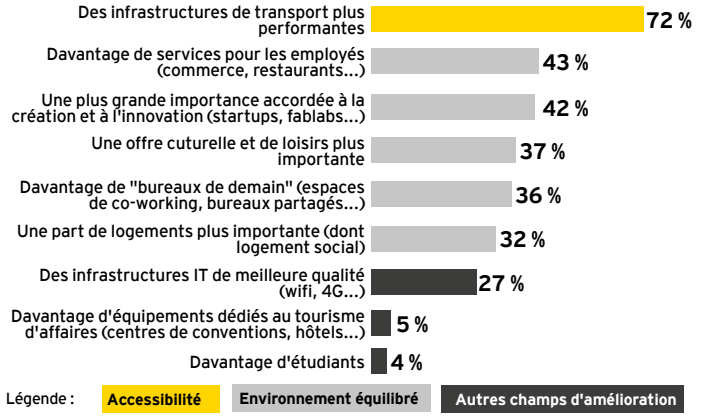
Lancé en 2009, le plan de développement du quartier d'affaires prévoyait de créer des bureaux durables desservis de manière optimale par un nouveau réseau de transport. La zone est déjà desservie par le tramway et le bus – accessibilité qui se verra renforcée avec l'arrivée prochaine du nouveau métro Nord/Sud qui devrait être mis en service en 2018.

Autre axe de la stratégie de Zuidas, la durabilité des infrastructures. Emblématique de cette visée, The Edge, abrité par le quartier d'affaires, est l'immeuble de bureaux le plus durable au monde.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Le bien-être des employés au cœur des préoccupations des utilisateurs de bureaux

Selon vous, quels aspects caractériseront le quartier d'affaires de demain ?



Source : enquête EY - ULI de l'attractivité des quartiers d'affaires internationaux (226 répondants, avril et mai 2017)

Le bien-être des salariés est désormais crucial, en témoigne l'importance accordée à la qualité des infrastructures de transport dans le quartier d'affaires de demain ou la prégnance de critères environnementaux tels que la qualité de l'air ou la durabilité des bâtiments et espaces publics.

Afin de faciliter l'attraction des talents, les entreprises développent ainsi des stratégies de responsabilité sociale et environnementale ambitieuses au premier rang desquelles le choix de locaux à haute performance énergétique.

72% des répondants considèrent que l'accessibilité du quartier via des infrastructures de transport performantes est un des principaux vecteurs d'attractivité du quartier d'affaires de demain.

Le quartier d'affaires doit vivre en dehors des heures de bureau

Les professionnels de l'immobilier, les investisseurs, les utilisateurs de quartiers d'affaires, les aménageurs et les chercheurs ayant répondu à l'enquête en ligne pensent que les quartiers d'affaires devront intégrer davantage de services à destination des salariés, leur permettant notamment de faire des achats ou de se restaurer.

Dans le même sens, 38% des répondants souhaitent voir les activités récréatives et culturelles s'y développer. En effet, les salariés se transforment en consommateurs potentiels hors des heures de bureau. Par un jeu d'équivalence, les entreprises sont davantage enclines à s'installer dans un quartier agréable à vivre pour leurs collaborateurs et se montrent de plus en plus soucieuses de leur confort, qui est une priorité pour 40% d'entre elles.[19]

Des logements pour donner vie aux quartiers d'affaires

Près du tiers des répondants identifient la montée en puissance du logement dans les quartiers d'affaires comme une priorité dans les années à venir et un vecteur d'animation et de dynamisation du quartier, leur présence constituant le support indispensable d'une offre de proximité.[20]

Une offre de services *(space as a service)* associant par exemple logements, commerces et écoles permet d'initier un cercle vertueux conduisant à l'émergence de quartiers vivants et mixtes, constitutifs d'une réelle centralité urbaine au sein de la métropole, en semaine comme le week-end.

Focus : Singapour veut créer un quartier à vivre dans le prolongement de Downtown Core

Marina Bay constitue un projet de développement de 360 ha dans le prolongement du centre principal des affaires de Singapour, Downtown Core. Cet espace a été gagné sur la mer par l'Autorité de redéveloppement urbain de Singapour (URA) afin de créer un lieu de vie et de travail ouvert en dehors des heures de bureau (24 heures sur 24 et 7 jours sur 7), car jusqu'ici, le centre d'affaires de Dowtown Core se distinguait par son caractère mono-fonctionnel.

La création d'un lieu de travail agréable et vivant repose sur les nouveaux aménagements extérieurs tels que la promenade en front de mer et l'organisation d'événements qui accueillent touristes et locaux toute l'année. Ce projet de développement a bénéficié des investissements publics en matière d'infrastructures de transport, d'espaces publics et d'urbanisme.

L'URA a déployé des stratégies innovantes pour créer cet espace mixte. Les promoteurs n'étaient ainsi pas sujets à des règles de zonage particulières mais encouragés à faire des propositions innovantes en matière de mixité des usages tout en bénéficiant de dispositifs destinés à limiter leurs risques financiers. En retour, les autorités publiques attendaient d'eux qu'ils développent des projets qui correspondaient à l'ADN du nouveau projet : mixité des usages et qualité des espaces publics.

[19] Roland Berger, *Mieux appréhender ses choix immobiliers*, 2012.
[20] APUR/Sciences Po, *Quartiers d'affaires : enjeux et prospectives*, 2016.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

La flexibilité avant tout

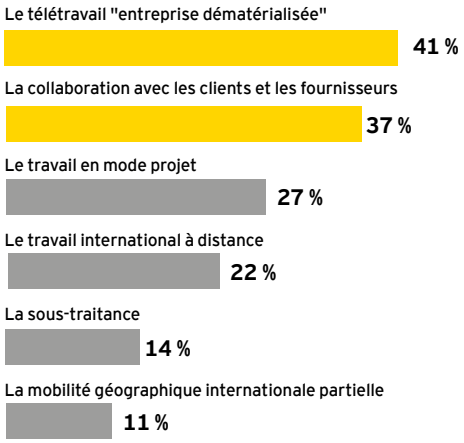
La recherche d'une plus grande flexibilité pour les entreprises se déroule concurremment à de profondes évolutions dans les modes de travail et de consommation : les jeunes talents ont en effet des attentes différentes de celles de leurs aînés concernant le cadre de travail, comme le confirment le sondage EY / LinkedIn pour *La révolution des métiers* (2015) ainsi que les travaux du forum Revolution @ Work. Il est donc naturel que les mutations de modes de travail entraînent une révolution dans les décisions d'implantation des entreprises.

Dans les tours, les cloisons modulables remplacent les plateaux indivisibles. Les possibilités d'aménagement intérieur se déclinent en d'autant de possibilités qu'il existe d'entreprises. Ainsi, après le développement d'*open spaces* pour favoriser des dynamiques de groupe, on constate l'apparition d'espaces plus ludiques pour favoriser la créativité. En définitive, le quartier d'affaires ne propose plus seulement des bureaux, mais des lieux de travail qui reflètent la culture managériale de l'entreprise.

Une plus grande importance est également donnée aux parties communes, qu'il s'agisse des salles de repos ou des espaces de travail collaboratif qui pourraient tripler d'ici cinq ans selon les experts interrogés.

Cette mutation des modes d'occupation des bureaux s'accompagne de profondes transformations de l'espace public du quartier. Le *non rentable,* qui ne peut pas être loué et qui ne génère pas en soi de chiffre d'affaires, devient central et amplifie la valeur du quartier. Cela se traduit par une plus grande attention accordée aux espaces verts, aux cheminements piétons et au mobilier urbain. Il s'agit d'améliorer l'expérience des salariés qui travaillent dans le quartier d'affaires.

Selon vous, quels sont les modes de travail qui vont le plus se développer dans les 5 prochaines années ?



Source : EY/LinkedIn, La révolution des métiers, 2015

Focus : Paris La Défense est engagé en faveur de l'innovation dans l'immobilier de bureaux

Paris La Défense fait figure de précurseur dans la réflexion sur l'aménagement des bureaux de demain, et plus largement sur les mutations qui vont transformer les quartiers d'affaires mondiaux. Les 8 et 9 décembre 2016, Defacto a rassemblé au sein du quartier d'affaires parisien 2 000 acteurs venus du monde entier – dirigeants d'entreprises, RH, acteurs de l'immobilier, entrepreneurs et chercheurs – afin d'échanger sur la thématique de l'innovation dans le tertiaire et sur les solutions concrètes mises en œuvre dans les grands centres d'affaires internationaux.

Dans les faits, certains projets ont permis de traduire concrètement ces théories innovantes en matière d'immobilier et de transformation des espaces publics, comme l'introduction début 2016 de locaux destinés au *coworking* au sein du projet « OXYGEN » ou la conversion de parkings dans l'ensemble de stationnement « Villon » (desservant l'immeuble Île-de-France et la tour Majunga) en une salle de spectacles et de séminaires multifonctionnelle (projet l'Alternatif). Le plus grand centre de *coworking* de Paris La Défense sera proposé par Nextdoor au sein de la Tour Cœur Défense et dépassera les 8 000m² en 2017.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

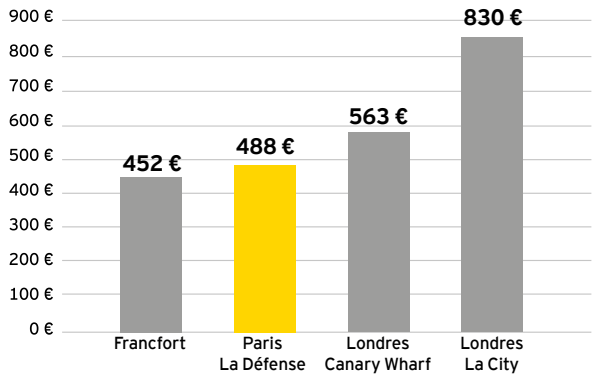
3. La recherche de flexibilité change tout à la question des coûts

Sur les coûts, la performance de Paris La Défense reste moyenne malgré des loyers relativement compétitifs et une dynamique de réforme au niveau national

Lorsque l'on considère uniquement les caractéristiques foncières et immobilières propres aux quartiers d'affaires, Paris La Défense apparaît comme un territoire faisant état d'une assez bonne compétitivité : les loyers y sont relativement modérés, légèrement supérieurs à Francfort (488 €/m² à Paris La Défense contre 452 €/m² à Francfort), et largement inférieurs aux loyers londoniens (563 €/m² à Canary Wharf et 830 €/m² à La City)[21]. Le quartier de La Défense présente également l'avantage de ne pas être la zone la plus chère du Grand Paris, ses loyers étant 32% moins élevés qu'au centre de Paris (QCA).[22]

La compétitivité-coût du quartier de Paris La Défense ne suffit néanmoins pas à compenser le handicap historique de l'Hexagone : selon le baromètre EY 2017 de l'attractivité du site France, les investisseurs sont nombreux à souhaiter les améliorations suivantes : un allègement de leurs charges fiscales (55 %), une large simplification de leur quotidien (46 %), une réforme du marché et du droit du travail (39 %) et une baisse du coût du travail (31%).

Prix des loyers au mètre carré



Les utilisateurs de quartiers d'affaires cherchent à optimiser les coûts, une question de plus en plus complexe

Certains quartiers retenus présentent les loyers les plus élevés au sein de leur métropole (Francfort, Amsterdam, Chicago, Tokyo, Hong Kong, Mumbai, Dubaï). Ceci pousse les entreprises à y optimiser, autant ou davantage qu'ailleurs, leurs coûts et leur organisation. Ils doivent offrir une offre plus flexible et innovante, justifiant leurs niveaux de prix.

La question des coûts est de plus en plus complexe et intègre désormais l'ensemble des coûts cachés, variables selon la centralité du lieu d'implantation, sa modernité ou son caractère unique dans le cas d'un regroupement d'activités par exemple.

- Impact du temps de transport sur le temps de travail ;
- Impact de la localisation sur la fidélisation du personnel ;
- Impact de l'environnement urbain sur la motivation.

Les décisions immobilières ne relèvent ainsi plus seulement de la direction financière mais intègrent la direction des Ressources Humaines et la Direction des systèmes d'information notamment.

Focus : Le coût des quartiers d'affaires mondiaux

Indicateurs déterminants

- ✓ Loyers « prime » des bureaux dans le quartier d'affaires
- ✓ Ecart entre le loyer « prime » dans le quartier d'affaires et le loyer « prime » de la zone géographique la plus chère de l'aire métropolitaine
- ✓ Taux d'impôt sur les sociétés

Indicateurs complémentaires

- ✓ Souplesse du droit social

Les indicateurs sont mesurés en 2016 ou à la dernière année disponible.

Source: Analyse EY de la compétitivité-coûts des quartiers d'affaires

Quartier d'affaires	Classement	Index EY-ULI
Canary Wharf - *Londres*	1	72,9
Paulista Avenue - *São Paulo*	2	62,6
DIFC - *Dubaï*	3	57,8
La City - *Londres*	4	57,3
Chaoyang - *Pékin*	5	54,8
Financial District - *New York*	6	47,9
Sandton - *Johannesbourg*	7	46,4
La Défense - *Paris*	8	45,9
Downtown Core - *Singapour*	9	44,2
Bankenviertel - *Francfort*	10	44,0
Zuidas - *Amsterdam*	11	36,8
The Loop - *Chicago*	12	35,6
Midtown - *New York*	13	31,6
Pudong-Lujiazui - *Shanghai*	14	30,6
Bandra Kurla Complex - *Mumbai*	15	29,4
Marunouchi - *Tokyo*	16	25,3
Central District - *Hong Kong*	17	17,6

[21] Données 2016, taux de change euro/dollar = 1,13.
[22] QCA : Quartier Central des Affaires.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

4. Les quartiers d'affaires s'ouvrent aux start-up

La clientèle principale des quartiers d'affaires reste la même : les grands comptes et les activités tertiaires à haute valeur ajoutée

Les experts interrogés ne prévoient pas de transformation radicale quant aux cibles historiques des quartiers d'affaires : le profil historique resterait majoritairement composé de grands comptes, d'activités à forte valeur ajoutée consommatrices de vastes surfaces de bureaux. La prévalence de certains domaines de l'économie[23] – finance, banque, audit, conseil et assurance – devrait ainsi se poursuivre, les loyers élevés caractérisant les quartiers d'affaires étant souvent dissuasifs. Lorsque des mouvements ont lieu au sein des quartiers d'affaires, comme dans le Downtown Core de Singapour il y a quelques années, on observe un changement de nationalité des occupants plutôt qu'un changement d'activité : à Singapour, certaines banques européennes ont ainsi été remplacées par des banques chinoises.

Mais les start-up et les PME deviennent des utilisateurs très convoités

Les start-up et les PME se familiarisent avec les quartiers d'affaires et constituent un puissant levier d'attractivité pour les grands groupes à la recherche de relais de croissance. Pour les quartiers d'affaires eux-mêmes, la présence de start-up témoigne de leur capacité d'innovation et produit des effets positifs en matière d'image.

L'attraction des start-up constitue donc une priorité pour l'ensemble des quartiers analysés (axe principal de transformation des quartiers d'affaires de demain pour 42% des répondants), sans que celles-ci ne constituent encore un flux significatif. Selon le panel interrogé, pour être attractifs, ces derniers doivent adapter leur offre à la culture des start-upers et proposer des statuts d'occupation plus souples, mais aussi un cadre de vie plus attractif et abordable.

Si elles peuvent rechercher des biens immobiliers (locaux de faible hauteur, réhabilités, peu standardisés) à l'opposé de l'offre de bureaux de grade A, les start-up sont néanmoins capables de s'adapter à des locaux très différents. Elles recherchent notamment une offre flexible, parfois subventionnée, qui permet de répondre à leurs besoins spécifiques. Paris La Défense a connu ces dernières années un développement de l'offre d'espaces collaboratifs avec l'arrivée de nouveaux opérateurs tel que Kwerk ou de Nextdoor qui a doublé ses surfaces en 2017.

Focus : A Londres, La City cherche à se diversifier en créant un écosystème d'innovation technologique

Souvent perçue comme un lieu de concentration des grands groupes, La City se caractérise en réalité par sa grande diversité : près de 98% de ses occupants sont en effet de petites et moyennes entreprises.[24] Les autorités en charge de la gouvernance de La City ont récemment lancé une stratégie destinée à diversifier l'écosystème en attirant en particulier des entreprises technologiques.[25]

Leur ambition est de créer un quartier d'affaires où les start-up pourront créer les produits et services dont les grands groupes ont besoin (*fintech*, intelligence artificielle…). La ville de Londres soutient cette stratégie en encourageant le développement d'espaces de travail collaboratifs. Le marché du *coworking* londonien est déjà le plus développé au monde et continue de croître (+9% en 2015, + 16% en 2016).[26]

Parallèlement au développement d'espaces flexibles et de *coworking*, la ville de Londres aménage les *open spaces* existants pour leur permettre d'accueillir des événements en dehors des traditionnelles heures de bureaux et diversifier encore davantage l'offre immobilière.

[23] APUR/Sciences Po, *Quartiers d'affaires : enjeux et prospective,* 2016.
[24] Ville de Londres, *Introducing the Original Co-Working Space*, Mars 2017.
[25] City Property Association, *Tech x The City*, Mars 2017.
[26] Instant, Global Cities Report, *The flexible workspace market review,* 2017.

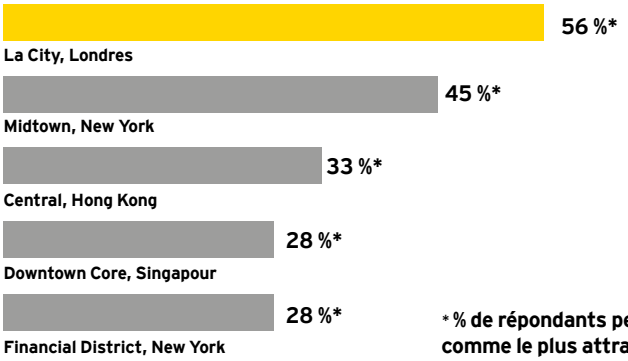
© 2017 Ernst & Young Avisory. Tous droits réservés.

5. Enjeux de perception des quartiers d'affaires : vers de nouveaux critères de différenciation ?

L'évolution des attentes des utilisateurs pourrait annoncer la fin de la domination des places financières mondiales

L'attractivité objective de Paris La Défense (4ème au classement général de ce baromètre) est en décalage avec son attractivité perçue (11ème d'après notre sondage). L'analyse des résultats de notre classement semble expliquer cet écart : plus la spécialisation des quartiers d'affaires sur des activités financières est forte et historique, plus leur crédit d'image (attractivité perçue) est important.

Top 5 des quartiers d'affaires jugés les plus attractifs



* **% de répondants percevant le quartier comme le plus attractif** *(3 choix possibles)*

Notre enquête mondiale révèle la forte évolution des attentes des utilisateurs en matière d'attractivité des quartiers d'affaires. En particulier, la diversification économique et fonctionnelle de ces pôles économiques semble constituer une condition déterminante de leur attractivité future. A titre d'exemple, la structure économique de Paris La Défense se répartit en sept secteurs d'activités dont aucun ne représente plus de 20% du nombre total d'entités présentes. Jusqu'à présent un handicap en matière de perception et de notoriété, cette diversité économique pourrait se transformer en atout dans les années à venir. La recherche de diversification des hubs financiers historiques semble également témoigner en ce sens (cf focus ci-dessous).

Focus : Concurrencé par Midtown, Lower Manhattan est un quartier d'affaires historique en voie de diversification

Lower Manhattan est principalement connu comme le lieu d'implantation de Wall Street et le berceau historique de l'industrie financière américaine. Au cours de la seconde moitié du 20ème siècle, ce quartier d'affaires a été victime de la concurrence de Midtown alors que les entreprises étaient à la recherche de locaux modernes et flexibles. Au cœur des années 1990, près de 25% des 9,3 millions de mètres carrés de bureaux étaient vacants.[27]

Afin de répondre à cette crise, la ville de New York a créé une incitation fiscale destinée à encourager la conversion de locaux tertiaires en immeubles collectifs. Depuis 1995 ce sont près de 1,5 million de mètres carrés de bureaux qui ont été transformés en 14 000 logements et 350 chambres d'hôtel. Plus récemment, le projet urbain qui a remplacé le World Trade Center a inclut de nombreux locaux commerciaux. L'entreprise de services partagés WeWork a choisi Lower Manhattan pour son premier projet d'appartements partagés intitulé WeLive.

[27] Stockton Williams, *Solving Two Problems: Converting Unused Office Space to Residential,* Urban Land magazine, 2016.

© 2017 Ernst & Young Avisory. Tous droits réservés.

Méthodologie

La méthodologie du classement : une approche axée sur les priorités des utilisateurs dans le monde

Le classement 2017 EY-ULI ambitionne d'évaluer les avantages de chacun des quartiers d'affaires, à travers les cinq critères de qualité et d'attractivité évoqués au début de cette note et issus des 35 entretiens qualitatifs et de la recherche bibliographique :

- **la capacité à attirer et fidéliser les talents ;**
- **la qualité de vie urbaine ;**
- **la proximité des marchés, clients et partenaires ;**
- **l'influence locale et mondiale**
- **la qualité de l'offre immobilière.**

Le critère de coût, apprécié différemment en vertu du principe *value for money* et appliqué lors des choix de localisation, n'est pas inclus dans le calcul.

Chaque critère donne lieu à un classement des 17 quartiers d'affaires, établi pour chacun à l'aide d'une série de 7 à 9 indicateurs. Notons toutefois que le nombre d'indicateurs présents dans une catégorie ne reflète pas son importance, mais sa complexité. Les indicateurs peuvent être relatifs au quartier d'affaires, à la métropole, ou à des caractéristiques nationales.

Au sein de chaque critère, les valeurs des indicateurs sont normalisées selon une méthode relative qui attribue la note de 0 au quartier d'affaires qui obtient le moins bon résultat pour l'indicateur concerné, et la note de 100 à celui qui obtient le meilleur. Les notes des autres quartiers sont réparties entre 0 et 100 en fonction de leur performance. Ainsi, les différents indicateurs permettent de calculer un score moyen pour chaque critère.

Les indicateurs sont qualifiés de « déterminants » ou de « complémentaires ». Ces derniers ont un poids moins important que les autres dans le calcul des scores.

Le classement final est obtenu en calculant pour chaque quartier d'affaires un score moyen, en appliquant une pondération au score de chaque famille de critères d'attractivité. Cette pondération est relative à l'importance du critère, déterminée en prenant la part de répondants de l'enquête en ligne qui juge le critère « très important ». Ce résultat est redressé par origine géographique des répondants, afin de respecter un équilibre entre les poids économiques respectifs des différentes régions du monde mesurés par leur PIB. Ainsi, selon cette méthode, les résultats sont pondérés de 34% pour les Amériques, 33% pour l'EMEA et 33% pour l'APAC.

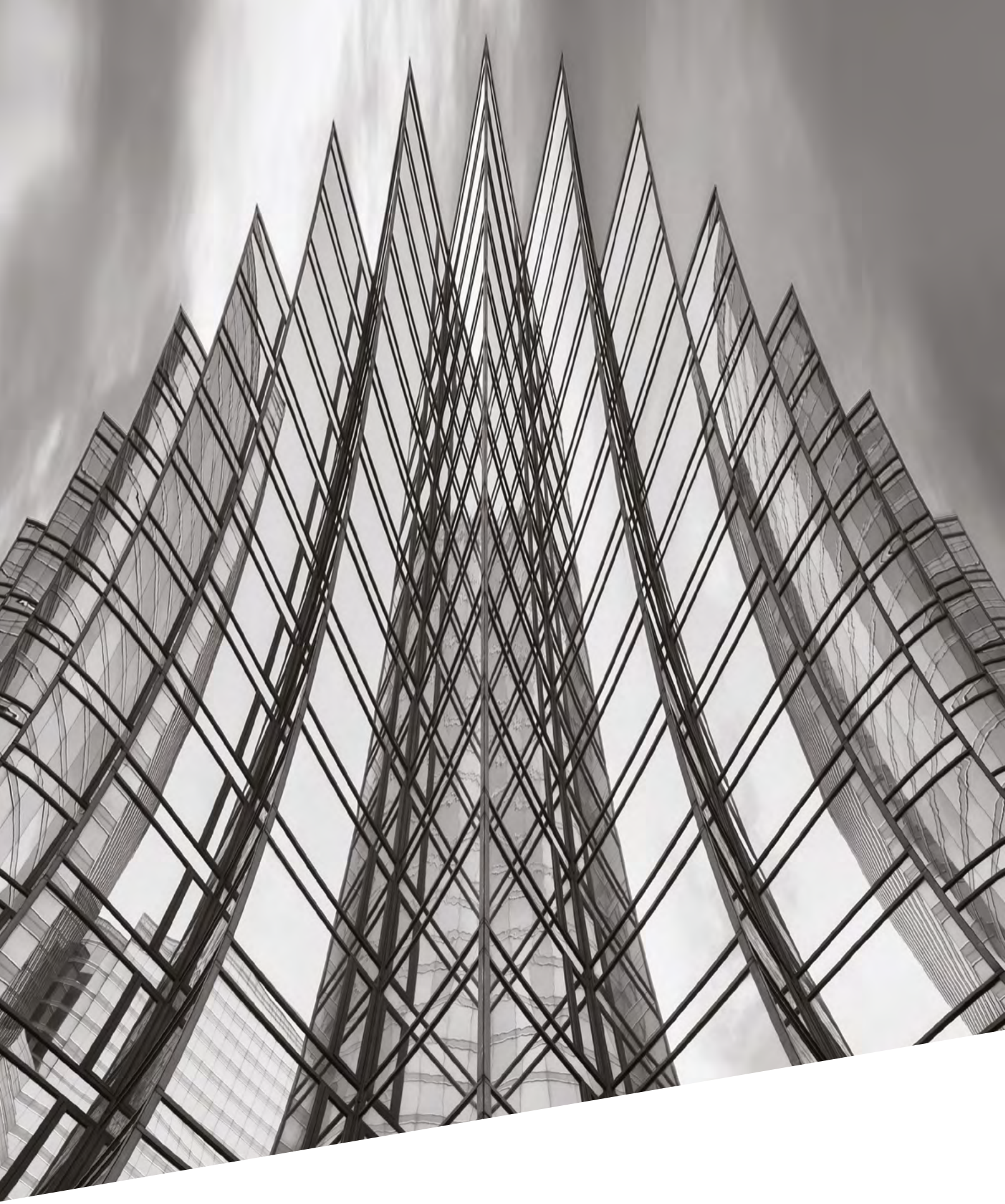
Méthodologie pour le classement général des quartiers d'affaires internationaux

5 critères d'attractivité pour les quartiers d'affaires

Critères d'attractivité	Attraction des talents	Qualité de vie urbaine	Proximité des marchés et des clients	Influence locale et mondiale	Offre immobilière
Indicateurs déterminants	↓	↓	↓	↓	↓
Indicateurs complémentaires	↓	↓	↓	↓	↓
Scoring	X/100	X/100	X/100	X/100	X/100
	X	X	X	X	X
Pondération (issue de l'enquête en ligne)	70%	47%	46%	43%	14%
Note moyenne pondérée	↓	↓	↓	↓	↓
Classement général	**Rang**				

Pour des informations complémentaires sur ce baromètre vous pouvez consulter :
business-districts-attractiveness.com

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.



Annexes

Liste des entretiens individuels

Nom	Poste et entreprise
Toutes les régions	
Charles Boudet	Directeur Général, JLL France
Nathalie Charles	AXA IM
Vincent Gollain	Directeur département économie, IAU-IDF
Fabrice Leroux	Directeur commercial, NextDoor
Daniel Ringelstein	Director Urban Design and Planning, SOM Architects
Erik Sonden	Conseiller spécial immobilier, EY France
Michael Spies	Directeur Général Europe, Tishman Speyer
Lisette Van Doorn	Directrice Générale Europe, ULI
Europe et Moyen-Orient	
Christopher Choa	Associé, Cities and Urban Development, AECOM
Olaf Cunitz	Ancien Directeur de la planification, Ville de Francfort
Maurits De Hoog	Urbaniste en chef, Ville d'Amsterdam
Béatrice Delaunay	Associée, EY France
Robert Dijckmeester	Ancien Directeur de Zuidas Amsterdam
Laure-Reine Gapp	Déléguée générale, Association des directeurs immobiliers
Yair Ginor	Directeur Général, Lipton Rogers Developments
Wolfram Lehr	Directeur, Tishman Speyer
Sylvie Magnen	Associée, Direction des ressources humaines, EY France
Frank Nowacki	Directeur Général, John R Harris & Partners Architects
Alain Poncet	Directeur de l'immobilier et de la logistique, Natixis
Marc Vandersnick	Directeur des moyens généraux, EY France
Amériques	
Jacques Gordon	Chef de la stratégie globale, JLL
Ivan Schara	Directeur Immobilier, Prezi
Gastao Valente	Vice-président, GIC Real Estate
Matthew S. Washington	Deputy Borough President, Manhattan
Asie	
Ryan Botjer	Directeur Exécutif Sénior, Tishman Speyer
Raymond Chow	Directeur Exécutif, Hong Kong Land
Nick Chukiat	Directeur, Global Real Estate, UBS Global Asset Management
Gerhard J. Joubert	EY EMEIA Real Estate Leader - Marchés émergents
Khoo Teng Chye	Directeur Exécutif, Center for Liveable Cities
Dr Limin Hee	Directeur, Center for Liveable Cities
Mina Xiaomei Zhan	Directeur Assistant, Center for Liveable Cities
Mori Hiroo	Président Directeur Général, Mori Building Company
Anuj Ranjan	Associé, Directeur régional Moyen-Orient et Asie du Sud, Brookfield
David Rebello	Président Directeur Général, Developer Group
Satoshi Yamada	Directeur Exécutif, EY Japon

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Principales caractéristiques des quartiers d'affaires retenus

Quartier d'affaires*	Population de l'aire métropolitaine	Parc de bureaux	Sièges de grandes entreprises : Quartier d'affaires / Métropole	Nombre de salariés	Année de création
Europe et Moyen Orient					
Paris ***La Défense***	12 088 000	3 500 000 m²	3 /27	180 000	1958
Londres ***La City***	13 843 000	8 600 000 m²	8 /16	455 000	1800
Londres ***Canary Wharf***	13 843 000	1 300 000 m²	2 /16	112 000	1990
Amsterdam ***Zuidas***	2 400 000	725 000 m²	1 /3	39 000	1998
Dubai ***DIFC***	2 446 000	2 500 000 m²	0/0	199 000	2004
Francfort ***Bankenviertel***	4 309 000	1 100 000 m²	2 /2	120 000	1950
Amériques					
New York ***Midtown***	23 724 000	20 000 000 m²	11/17	1 000 000	1860
New York ***Financial District***	23 724 000	5 600 000 m²	3/17	166 000	1800
Chicago ***The Loop***	9 550 000	9 400 000 m²	4/4	244 000	1920
São Paulo ***Avenue Paulista***	21 243 000	1 100 000 m²	1 /4	55 000	1950
Asie, Pacifique et Afrique					
Tokyo ***Marunouchi***	35 925 000	7 200 000 m²	18/37	260 000	1800
Mumbai ***Bandra Kurla***	18 395 000	1 000 000 m²	1/5	50 000	1977
Shanghai ***Pudong-Lujiazui***	34 000 000	1 800 000 m²	2/9	76 000	1990
Pékin **Chaoyang**	24 900 000	4 100 000 m²	11/57	180 000	1970
Johannesbourg ***Sandton***	4 435 000	1 600 000 m²	0/0	78 000	1973
Hong Kong ***Central District***	7 347 000	2 300 000 m²	5 /7	194 000	1800
Singapour ***Downtown Core***	5 535 000	2 200 000 m²	2/3	110 000	1950

*Les indicateurs sont mesurés en 2016 ou à la dernière année disponible.
Les données, informations et indicateurs utilisés dans ce baromètre sont fondés sur plusieurs centaines d'analyses et de rapports dont les principaux auteurs sont les suivants : Airports Council International, BVA, CBRE, Eurostat, EY, Forbes, Fortune, Heritage Foundation, ICCA, IESE, JLL, Knight Frank, Lloyd's, Mastercard, Mercer, OCDE, Savills, Solidiance, Times Higher Education, Banque Mondiale, Organisation Mondiale de la Santé.

© 2017 Ernst & Young Advisory. Tous droits réservés.

Notes

EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2017 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.

Studio EY France : 1708SG543
SCORE France N° 2017-063
ED : None

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contacts

Marc Lhermitte
Associé EY Advisory
Responsable du programme attractivité
Tel. : +33 1 46 93 72 76
E-mail : marc.lhermitte@fr.ey.com

Vincent Raufast
Senior Manager EY Advisory
Tel. : +33 1 46 93 44 51
E-mail : vincent.raufast@fr.ey.com

Lisette Van Doorn
Directrice Générale Europe, ULI
Tel. : +44 20 7487 9580
E-mail : lisette.vandoorn@uli.org

Pour des informations complémentaires sur ce baromètre vous pouvez consulter :

business-districts-attractiveness.com