



Quel rôle pour l'employeur dans le logement de ses salariés ?

NOTE DE SYNTHÈSE

19 décembre 2023

Résumé exécutif

Alors que les employeurs ont désormais recours à une grande variété de dispositifs pour développer leur marque employeur, recruter et fidéliser les salariés, rares sont ceux qui s'emparent de la problématique du logement à cet effet. Pourtant, dans un contexte de crise du logement qui pénalise autant les salariés que les entreprises du Grand Paris, l'aide au logement des salariés présente un potentiel pour devenir un levier d'attractivité innovant et décisif.

Le benchmark révèle que l'aide au logement des salariés en France se limite souvent aux dispositifs d'Action Logement ou aux logements de fonction, qui ne couvrent pas l'ensemble des besoins des entreprises. Des initiatives se développent cependant, tout en restant isolées et peu connues. Dans les pays anglo-saxons où l'aide au logement des salariés repose davantage sur le concept d'« *empowerment* », des solutions inspirantes ont émergé, fondées sur des partenariats entre public et privé, entre entreprises et municipalités.

Table des matières

Résumé exécutif	1
Introduction.....	3
1. Le logement des salariés, un levier d'attractivité, de productivité et de compétitivité encore trop peu saisi par les entreprises.....	4
1.1. La crise du logement pénalise les salariés et les entreprises du Grand Paris.....	4
1.2. Au cours du 20e siècle, l'entreprise s'est progressivement détournée du logement des salariés.....	6
1.3. L'aide au logement, levier d'attractivité décisif mais sous-exploité.....	10
1.4. L'aide à l'accès à la propriété, un dispositif très apprécié qui sécurise les employés sur le temps long.....	13
2. État des lieux des dispositifs pour le logement des salariés	14
2.1. En France, la participation de l'employeur au logement des salariés se limite généralement aux dispositifs d'Action Logement.....	14
2.2. Des logements de fonction aux villes privées, les entreprises fournissent des logements à leurs salariés.....	15
2.3. L'émergence d'aides à la location plus flexibles et moins engageantes.....	18
Accompagner les salariés dans la recherche d'un logement.....	18
Lever le frein de la caution.....	18
Proposer un logement temporaire.....	18
Faciliter le télétravail grâce à la location longue durée temporaire	19
Loger ses salariés en en déléguant la gestion : le cas de l'usufruit locatif social employeur.....	19
2.4. L'aide à l'achat immobilier.....	20
2.5. Quand l'union fait la force. Le cas des programmes dédiés au logement des salariés aux États-Unis et au Royaume-Uni	21
Employer-Assisted Housing program : un partenariat public privé permettant de flécher les aides sur ses salariés	21
Fifty Thousand Homes : créer un effet de signal par l'action commune de plusieurs entreprises.....	23
Conclusion.....	25
Bibliographie.....	28

Introduction

86% des dirigeants estiment que recruter n'a jamais été aussi difficile, d'après une enquête de The Bason Project (2022). Cette donnée est confirmée par l'enquête de terrain menée par Paris-Île de France Capitale Économique auprès de 50 entreprises franciliennes entre juillet et septembre 2023 (Fig.1) : 72% des entreprises interrogées rencontrent des difficultés de recrutement et/ou de rétention des salariés. Les entreprises doivent désormais savoir se démarquer pour attirer et fidéliser les talents. Ticket restaurant, épargne salariale, Cesu... Les employeurs ont recours à une grande variété de dispositifs afin de développer leur marque employeur, attirer et fidéliser leurs salariés ; mais rares sont ceux qui s'emparent de la problématique du logement. Pourtant, le logement représente un frein majeur à l'emploi, en particulier en zone tendue où la plupart des salariés peine à se loger à proximité de leur lieu de travail. La crise du logement renforce ce constat.

“ Over the last 50 years, employers rarely provided more than relocation assistance to meet their workers' housing needs. But today the high cost of housing means that some employers, like Meta, see a competitive advantage in assisting their workers with housing.

Edward L. Glaeser et Atta Tarki pour la Harvard Business Review, 2023.

En 2023, comment l'employeur peut-il s'emparer de la problématique du logement des salariés et en faire un levier d'attractivité innovant et décisif ?

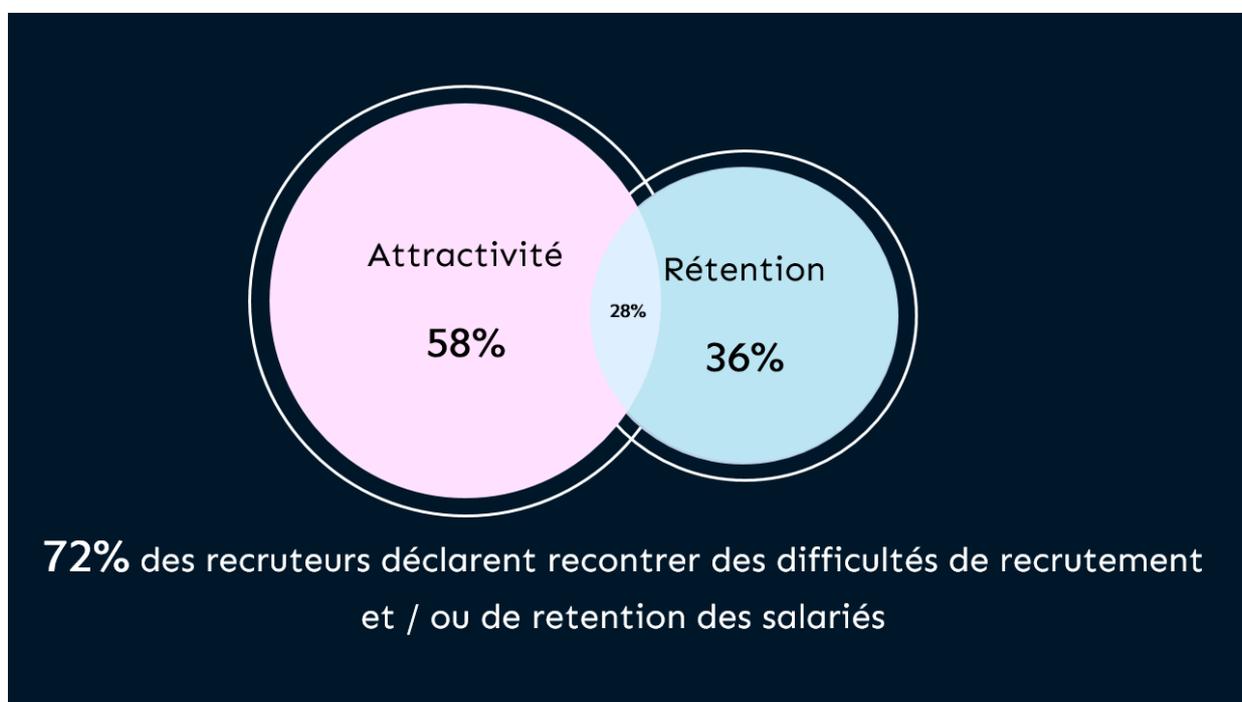
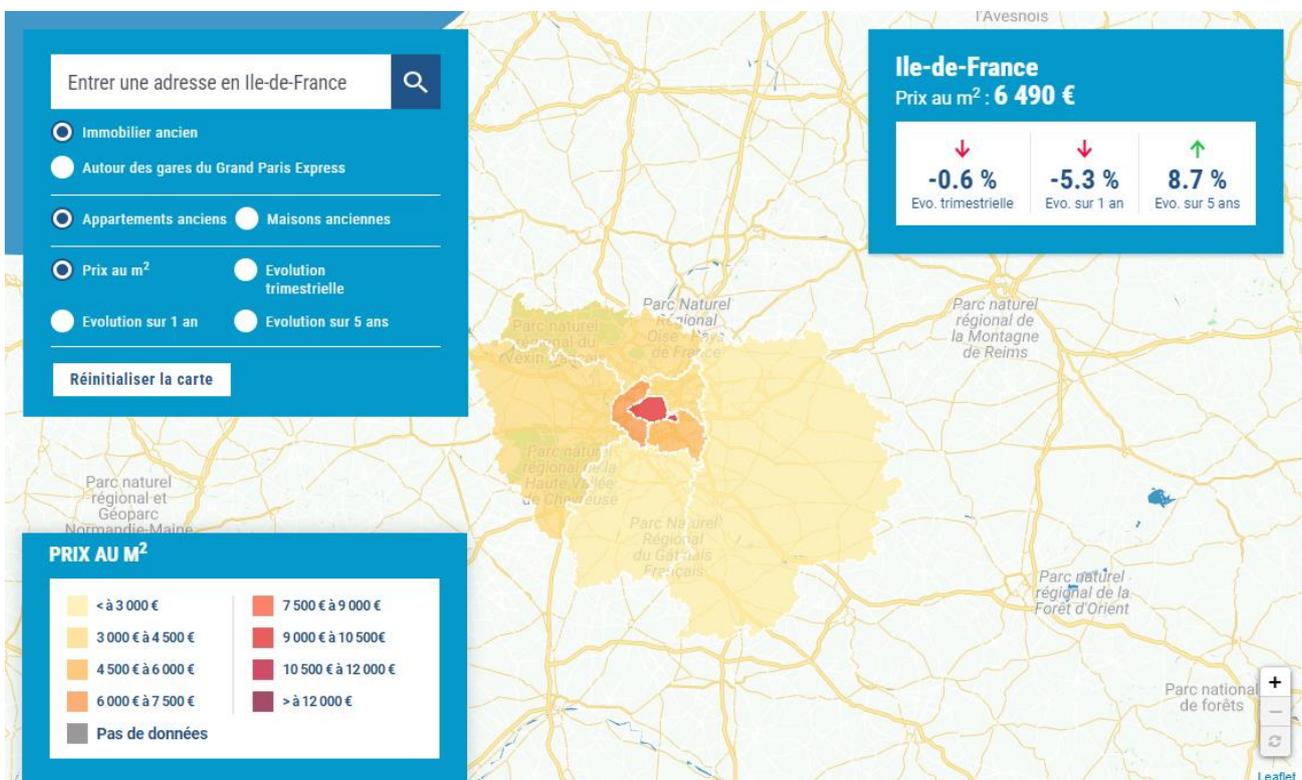


Figure 1 : Difficultés d'attractivité et de rétention des entreprises franciliennes
Résultats de l'enquête de terrain de Paris-Île de France Capitale Economique

1. Le logement des salariés, un levier d'attractivité, de productivité et de compétitivité encore trop peu saisi par les entreprises

1.1. La crise du logement pénalise les salariés et les entreprises du Grand Paris

Le marché immobilier connaît un déséquilibre structurel avec une forte concentration de la demande en métropole (Fig.2). À Paris, le prix moyen du mètre carré a diminué de 6% en 1 an (Chocron, 2023), mais il a aussi augmenté de 22% sur les dix dernières années (Frenay, 2023). **Avec la chute du pouvoir d'achat immobilier, la propriété devient de moins en moins abordable et la part des primo-accédants tend à diminuer.** Une enquête montre que « *les communes où un mois de revenu suffit pour acquérir un mètre carré sont de plus en plus reléguées dans les périphéries alors que le périmètre de celles où il faut plus de deux mois de revenu pour un mètre carré ne cesse de s'étendre* » (Le Coix, Bonneval, 2023). Une autre enquête réalisée par la start-up Virgil en avril 2023 montre qu'un primo-accédant doit gagner 97 490 euros par an pour espérer devenir propriétaire d'un logement de 40m² à Paris (Virgil, 2023).



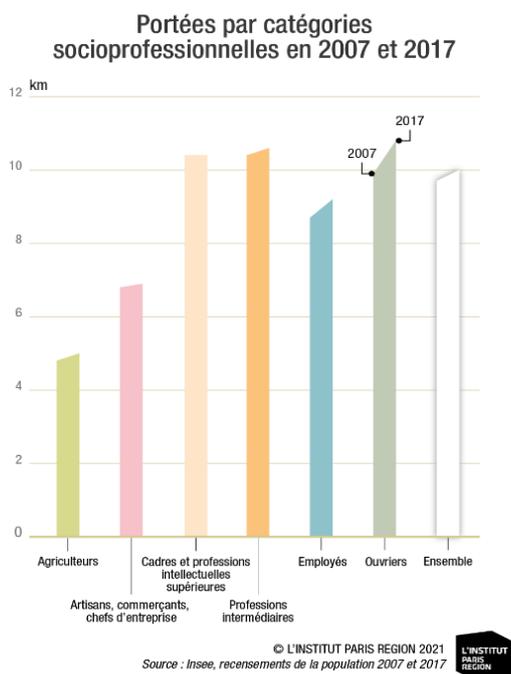


Figure 3 : Évolution du temps trajet en 10 ans en Île-de-France

Les grands gagnants de ce phénomène de métropolisation sont donc les cadres et les catégories les mieux rémunérées, qui peuvent conjuguer proximité domicile-travail et offre efficace de transports en commun.

Même si cette problématique du temps de trajet est mieux acceptée en Île-de-France en raison de l'importance du bassin d'emploi et d'un réseau de transport dense lié à la métropolisation économique, la crise du logement fait évoluer les préoccupations : **celle du temps de trajet se trouve dépassée pour se concentrer sur un problème de base, celle de trouver un toit. La difficulté d'accès au logement francilien est un réel obstacle à l'attractivité des entreprises, puisqu'une enquête montre que 49% des candidats refuseraient une offre d'emploi en raison de la localisation géographique** (Robert Half, 2023) ; une autre montre que **60%** des Français estiment que le trajet est le premier critère de choix d'un emploi, avant le salaire et l'intérêt du poste (CleverConnect, 2022). Enfin, dans le cadre d'une étude de la Confédération des PME (CPME), **20%** des PME signalent que des candidats ont renoncé à les rejoindre pour des raisons liées au logement (CPME, 2023).

La crise du logement présente le risque de dissuader les employés de s'installer dans les zones tendues, de réduire le vivier de talents disponibles sur place et l'attractivité de l'employeur. Ce risque concerne en premier lieu les salariés aux revenus les plus faibles, mais ne s'y limite pas : **plusieurs signaux faibles alertent sur la bombe à retardement que constitue le logement pour l'attraction de talents internationaux dans la région capitale.** Line Vissot, Présidente France de Globeducate, un réseau d'écoles internationales, évoque en effet les difficultés croissantes de recruter des cadres dirigeants internationaux sur Paris. Ce public cible jouit en effet de la liberté de choix entre plusieurs destinations internationales. Il est ainsi particulièrement sensible aux critères de disponibilité, de prix du logement et à la difficulté d'y avoir accès liée au fait de ne pas

pouvoir fournir les mêmes pièces que d'autres candidats déjà résidant et travaillant en France (bulletins de salaire, garant etc.); mais ils sont aussi sensibles aux critères d'accessibilité et de qualité.

Le coût du logement génère des pressions sur les salaires, autrement dit la hausse des coûts salariaux unitaires : **le salaire devrait suivre l'inflation immobilière pour que le pouvoir d'achat immobilier des employés puisse s'ajuster, mais dans les faits les salaires progressent très peu par rapport à l'inflation immobilière.** L'enquête de la CPME révèle que **55%** des dirigeants de PME prévoient d'augmenter les salaires au 1^{er} janvier 2024 : pour cause, 49% redoutent des départs faute d'augmentation et 14% signalent un risque de conflit social dans leur entreprise (CPME, 2023). D'après l'enquête de terrain réalisée par Paris-Île de France Capitale Économique, 39% des employeurs affirment que les problèmes de logement sont évoqués lors des négociations salariales. Ces dernières années, plusieurs études montrent ainsi que le coût du logement peut représenter un coût non productif qui vient réduire la valeur ajoutée de l'entreprise et peut alors influencer les décisions d'implantation (Prudhomme, 2013). **Le logement, son coût, sa disponibilité et sa qualité, est donc un enjeu à la fois pour la compétitivité des entreprises et pour l'attractivité économique d'un territoire** (Crawford, 2023).

D'autant que le télétravail ouvre la voie à une dissociation entre le lieu de résidence et les locaux professionnels de l'entreprise, une dynamique particulièrement marquée en Île-de-France. Le Baromètre des Franciliens de l'Institut Paris Region montre en effet qu'en 2023, 45% des Franciliens télétravaillent régulièrement à raison de 2,1 jours par semaine en moyenne. Cette proportion, supérieure à la moyenne nationale, s'explique par la concentration de cadres dans la région capitale, ces derniers étant les principaux bénéficiaires du télétravail (à 68% pour seulement 30% d'employés et 13 % d'ouvriers). **Le recours au télétravail nourrit le désir de pouvoir déménager pour jouir de meilleures conditions de logement et de vie. Notamment, la moitié des aspirants expriment la volonté de quitter l'Île-de-France.** Cependant, en réalité, seul un déménagement sur cinq se traduit par un départ effectif de la région. Éloignement du lieu de travail et proportion croissante de travail à la maison ont tous deux pour conséquence un intérêt grandissant des entreprises pour le logement de leurs salariés en raison de l'impact sur le travail et son organisation : d'après l'enquête de Paris-Île de France Capitale Économique, 56% des employeurs déclarent s'en soucier depuis la pandémie et l'avènement du télétravail. Si, initialement, l'attention était axée exclusivement sur les aménagements nécessaires pour faciliter le télétravail depuis le domicile, la crise du logement a modifié cette perspective. Ainsi, **l'intérêt des entreprises se porte de plus en plus sur les mesures d'assistance que l'employeur peut offrir à ses salariés pour se loger. Toutefois, il est encore rare que le logement fasse l'objet d'un dispositif approfondi.**

1.2. Au cours du 20^e siècle, l'entreprise s'est progressivement détournée du logement des salariés

Les aides au logement sont aujourd'hui dominées par des dispositifs mis en place par le gouvernement. Pourtant, historiquement, le patronat a été amené à s'intéresser à la question du logement des salariés à partir du milieu du 19^e siècle. **Avec l'avènement de la société salariale, le paternalisme conçoit le fait de fournir des logements aux salariés**

aussi comme un moyen pour mobiliser et fixer la main d'œuvre dans les nouveaux bassins industriels, favoriser la productivité des salariés en fournissant des conditions de vie favorables et abaisser la pression sur les salaires par la pacification des rapports sociaux dans l'entreprise. Pour les économistes du 19^e siècle, le paternalisme constitue « *un remède au mal social et éventuellement un contrepoids aux effets pervers du fonctionnement du marché en économie capitaliste* » (De Bry & Ollier-Malaterre, 2006).

Parmi les entreprises pionnières au 19^e siècle, on trouve par exemple aux États-Unis la manufacture textile qu'a implantée **Francis Cabot Lowell** en 1812 dans le Massachusetts. Pour obtenir la main d'œuvre nécessaire, il construit une communauté (la ville de Lowell, cf. Fig.4) pour les « Lowell Mill girls ». La ville devient un centre industriel majeur et attire de nombreux travailleurs migrants ; Lowell devient un modèle pour de nombreuses villes manufacturières, qui se sont construites, non pas seulement autour des entreprises, mais par les entreprises. Au Royaume-Uni en 1879, **George Cadbury** créait son « *model village* » de Bournville au sud-ouest de Birmingham pour fournir des logements décents et abordables aux ouvriers de sa chocolaterie, ainsi que des magasins, des parcs, etc. ; en 2003, la ville est considérée comme « *one of the nicest places to live in Britain* » par la Joseph Rowntree Foundation.

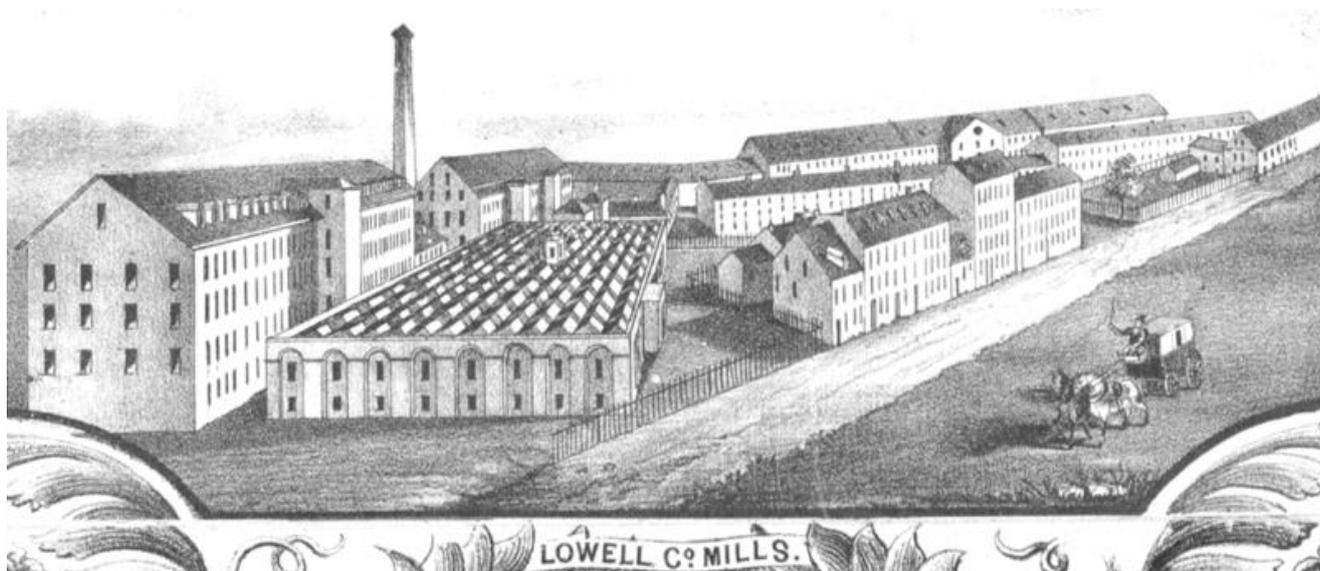


Figure 4 : Lowell Mills dans les années 1850

Source image : [Lowell Mills - Wikipedia](#)

En France, l'industrie minière du Nord s'est pleinement investie dans le logement de ses ouvriers. **Dans le but d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre souvent originaire de régions éloignées, les entrepreneurs ont érigé, à proximité immédiate des mines, des corons constitués de modestes maisons ouvrières standardisées.** Ces habitations ont perduré jusqu'à la fermeture des mines, témoignant de la solidité de la communauté ainsi formée. Certains corons ont été démolis, d'autres ont été rénovés, et quelques-uns ont même acquis une reconnaissance internationale en étant classés au patrimoine mondial de l'UNESCO, comme c'est le cas dans le Bassin Minier du Nord-Pas de Calais.



Figure 5 : Familistère de Guise en 1933

Source image : Réaliser une utopie : la vie quotidienne au familistère Godin - histoire-image.org

Parallèlement, **Jean-Baptiste Godin**, industriel et socialiste utopique né en 1817, a embrassé un projet ambitieux, considérant la construction de logements pour ses employés comme le socle d'un nouveau modèle d'organisation sociale. Il a entrepris la modernisation de la fonderie léguée par son père à Guise et a édifié à ses côtés un complexe novateur intégrant des logements ouvriers, des écoles, des crèches, un théâtre, une piscine, des jardins et une buanderie commune : le Familistère de Guise (Fig.5). **L'objectif était de former une communauté où chaque travailleur serait à la fois copropriétaire et cogestionnaire.**

À son apogée, le Familistère abritait une communauté florissante qui attirait l'attention d'observateurs internationaux curieux de ce modèle novateur.

L'engagement de l'entreprise sur le logement de ses salariés s'est réduit au cours du 20^e siècle en raison de plusieurs évolutions concomitantes :

- 1. Dans l'après-guerre, le développement de véritables politiques de logement** mises en œuvre par des acteurs spécialisés (promoteurs immobiliers privés ou organismes publics), faisant passer la responsabilité des entreprises à l'État et aux collectivités : « *Peu à peu, l'entreprise perd de vue la question du logement au profit d'acteurs professionnels dotés des compétences techniques nécessaires* » (Meunier, 2013).
- 2. L'urbanisation croissante et le développement des réseaux de transports** qui ont permis de dissocier lieu de vie et lieu d'emploi ;
- 3. Une évolution idéologique** qui valorise la flexibilité de la main d'œuvre plus que la fidélisation des salariés. Les travailleurs sont devenus de plus en plus mobiles au cours du 20^e siècle ;
- 4. L'avènement du travail des femmes** qui introduit une inconnue supplémentaire à l'équation domicile-lieu(x) de travail ;
- 5. L'évolution des attentes des salariés** qui ne souhaitent plus dépendre de leur employeur pour leur logement
- 6. L'évolution des politiques d'entreprises en matière d'avantages salariaux** qui se sont déportés d'une aide sous la forme d'un logement à une meilleure rémunération et à des avantages tels que l'assurance santé, les régimes de retraite, les congés payés ou des avantages flexibles tels que la place en crèche, les chèques vacances ou culture etc.

Ainsi, aux États-Unis, et dans une moindre mesure en Europe, le paternalisme a laissé place à **l'empowerment** (« capacitation ») dans les années 1960-1970 avec l'avènement de l'État libéral ; ce concept suppose **d'intégrer la vie hors-travail des salariés dans la**

gestion des ressources humaines par des pratiques *Work-Life* qui consistent à favoriser l'harmonisation vie professionnelle - vie privée. Les pratiques *Work-Life* se traduisent notamment par un soutien aux projets personnels *via* le financement de projets, la participation aux frais de scolarité et à la formation... ou encore les prêts pour le logement. Aujourd'hui, la participation de l'employeur dans le logement des salariés relève donc plutôt de l'*empowerment* et reste marginal dans les politiques salariales.



Microsoft : une politique d'*empowerment* qui inclut un soutien pour l'acquisition d'un logement

La politique d'*empowerment* mise en œuvre par Microsoft s'est développée progressivement au sein de l'entreprise : après une première période (1975-1990) centrée essentiellement sur le développement de logiciels, une deuxième période s'est ouverte quand l'entreprise s'est imposée comme l'une des plus grandes entreprises technologiques du monde. La politique d'*empowerment* déjà en germe précédemment s'est développée en reconnaissant l'importance de l'innovation, de l'engagement des employés ainsi que de la collaboration pour continuer à être leader sur le marché.

Cette politique repose principalement sur les piliers suivants :

- Développer une **culture de l'innovation** dans laquelle l'initiative individuelle est encouragée ;
- Investir massivement dans la **formation** des employés pour les faire progresser continuellement et nourrir la prise d'initiatives éclairées ;
- Offrir une grande **flexibilité** dans l'organisation du travail pour concilier vie personnelle et professionnelle ;
- Mettre en place des programmes d'**engagement** des employés pour favoriser un environnement de travail positif (actions sur la diversité, l'inclusion, la santé mentale)
- Favoriser **l'accès à la propriété** de ses employés

Ce dernier pilier n'est toutefois pas mis en avant comme les autres et ne concerne pas l'ensemble des bureaux de Microsoft.

1.3. L'aide au logement, levier d'attractivité décisif mais sous-exploité.

Dans un contexte où le taux de chômage est au plus bas (7%), « *la sécurité de l'emploi n'attire plus* » (BFM Business, 2023). **Alors que les baby-boomers avaient tendance à faire leur carrière au sein d'une seule et même organisation, la stabilité de l'emploi est de moins en moins un critère prioritaire, en particulier pour les jeunes actifs** ; une étude sur la génération Y (Fig.6) a montré que les candidats avaient majoritairement un profil « carriériste » (53%), recherchant une entreprise prestigieuse au sein de laquelle ils pourront faire carrière, ou « équilibriste » (28%), recherchant une ambiance de travail détendue, un travail proche du domicile, des horaires de travail réguliers, etc. En revanche, les « sécuritaires » ne représentent que 12% des répondants (Soulez & Guillot-Soulez, 2011). **Au-delà de l'attraction des talents qui concerne 58% des employeurs d'après l'enquête menée par Paris-Île de France Capitale Économique, c'est donc un enjeu de fidélisation des talents qui s'impose aux organisations aujourd'hui.**

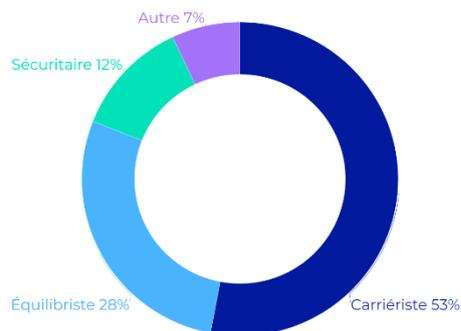


Figure 6 : Le profil des candidats de la génération Y

Les dispositifs les plus courants (épargne salariale, tickets restaurants, remboursement des titres de transport...) permettent certes de libérer du pouvoir d'achat pour les employés, mais ne sont pas réellement structurants et différenciants ; ils ne répondent pas aux plus grandes préoccupations des salariés, dont la stabilité financière et l'accès au logement font partie : « *L'indépendance financière est de plus en plus importante pour les jeunes actifs... mais aussi de plus en plus compliquée à atteindre*¹ » (Fleur Douet, directrice de la communication de la start-up Virgil). Le sondage réalisé par Robert Half sur les attentes des salariés montre qu'**en 2023 le critère de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, classé alors 1^{er}, se fait dépasser par celui du salaire (57% contre 53%) dans les critères d'exigences des salariés.** Le sondage montre également des salariés se déclarant de moins en moins satisfaits de leur emploi actuel (69% contre 77% en 2022) et plus désireux de changer d'emploi ou de carrière pour pouvoir remplir ces critères d'exigence (plus de la moitié).

L'aide au logement peut-elle devenir un facteur d'attractivité ? Encore peu mobilisée, elle peut devenir un véritable facteur différenciant. Mais, même si elle était proposée massivement par les entreprises, elle n'en perdrait pas son caractère attractif. Elle répond en effet à la fois à une demande bien précise et à une nouvelle évolution des attentes des salariés qui sont redevenus sensibles à l'aide apportée par l'employeur dans le domaine du logement. Dans l'enquête menée par Paris-Île de France Capitale Économique, 37% des employeurs affirment que leurs salariés ont déjà demandé la mise en place de mesures pour le logement et pour 34% d'entre eux, les difficultés à se loger ont été évoquées lors des négociations salariales.

Il s'agit également pour les employeurs, à travers l'aide au logement, d'assurer la productivité de leurs salariés. L'enquête de Paris-Île de France Capitale Économique fait

¹ <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/aides-logement-marque-employeur>

apparaître en première position l'inquiétude des entreprises que les difficultés à se loger viennent peser sur la productivité de leurs salariés concernés (Fig.7).

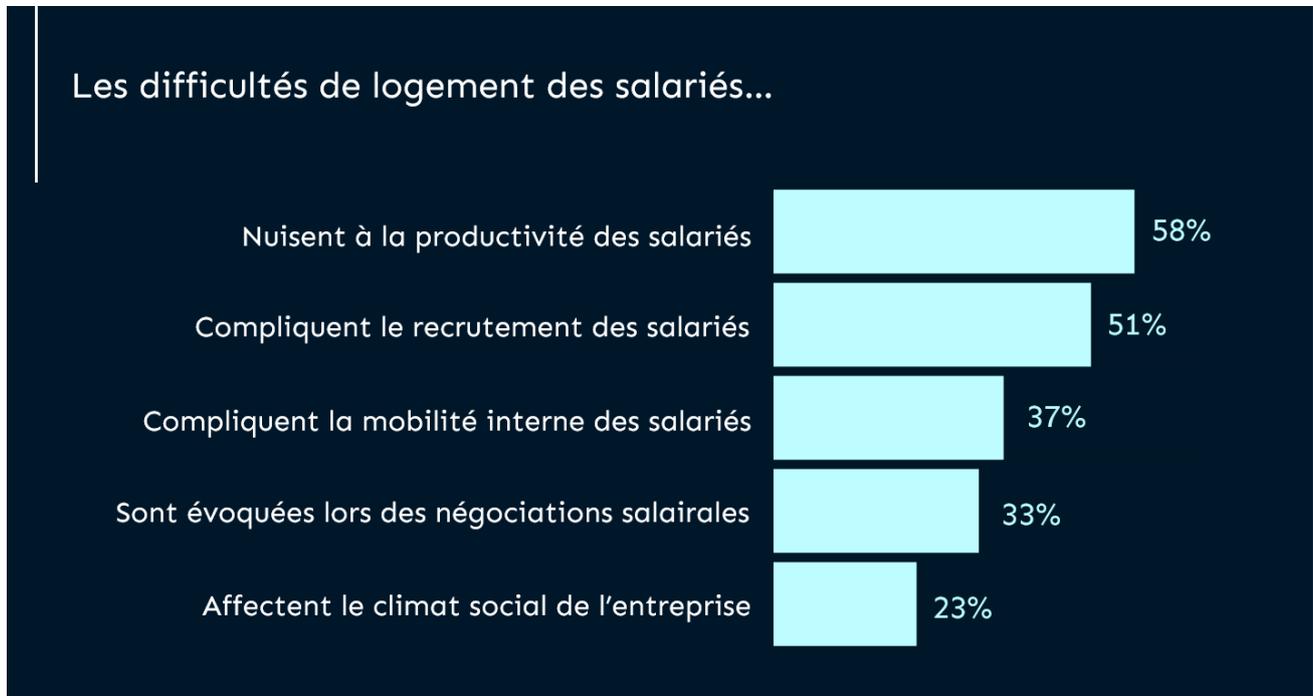


Figure 7 : Les difficultés de logement des salariés – conséquences identifiées par les employeurs. D'après l'enquête terrain de Paris-Île de France Capitale Économique



Aides directes ou indirectes pour aider les salariés à se loger ? L'exemple des États-Unis

Quel levier activer pour aider le plus efficacement ses salariés à se loger ? Augmenter les salaires ? Mettre en place des dispositifs dédiés ? Fournir des logements ? Contribuer au renforcement de la disponibilité de logements abordables ? En les réservant exclusivement à ses propres salariés ? ou en les ouvrant à tous ?

Augmenter les salaires : efficace mais coûteux pour l'entreprise et pouvant alimenter la hausse du marché immobilier local

En 2015, le PDG de Gravity Payment, Dan Price, décidait de réduire son propre salaire afin d'augmenter le salaire minimum de ses salariés à 70 000\$ après qu'un de ses salariés lui a témoigné de ses difficultés à vivre dignement avec son salaire. Cette augmentation, grâce à laquelle certains des employés ont pu doubler leur salaire, leur a permis à nombre d'entre eux d'acquiescer un logement ou d'éponger leurs dettes. Depuis la mise en place de cette augmentation, l'entreprise a triplé ses bénéfices, accru sa force d'attractivité et créé des conditions favorables à l'engagement des salariés. Ces derniers ont ainsi accepté une baisse temporaire de salaire pendant le COVID pour sauver l'entreprise : ils ont pu le faire

parce qu'ils avaient tous acquis une sécurité financière le leur permettant (Le Parisien, 2015).

Les géants de la tech n'hésitent pas à proposer des salaires bien supérieurs à ceux du marché pour attirer les meilleurs talents, à l'instar de Microsoft ou de Netflix. Pour les villes où sont installées ces entreprises, les prix de l'immobilier sont tirés vers le haut, au point de créer un système d'éviction pour les salaires inférieurs. Le phénomène bien connu de gentrification peut se retourner contre l'attractivité même de l'entreprise avec un ensemble de professions essentielles aux entreprises et aux employés de l'entreprise ne pouvant plus se loger à proximité : employés des sous-traitants, nounous, instituteurs, aides-soignants, restaurateurs etc. (Challenges, 2019). Ainsi Robert Levy, directeur exécutif de la New Jersey Mortgage Bankers Association, a qualifié le manque de logements abordables de « *problème crucial car les entreprises qui veulent s'implanter dans le New Jersey ne peuvent le faire si elles ne disposent pas d'une main-d'œuvre adéquate* ».

C'est pourquoi certaines entreprises s'engagent pour financer la construction de logements abordables, partant, à l'instar de Satya Nadella, PDG de Microsoft, du constat que ce problème vient « *d'un problème d'offre, d'une défaillance du marché* » qu'il s'agit de combler.

Financer le logement abordable : une nécessité qui ne sert qu'indirectement la marque employeur

Les entreprises dépensent plus de 20 milliards de dollars par an en aides au logement, mais seuls 2,5 milliards de dollars servent à aider les employés les moins bien payés. Les 17,5 milliards de dollars restants sont destinés à attirer ou à relocaliser des cadres et des dirigeants. Même si les aides aux salariés les plus fragiles augmentent, elles restent insuffisantes pour répondre au besoin.

À Seattle, entre 2011 et 2019, le nombre d'emplois a augmenté de 24 % alors que le nombre de logements n'a augmenté que de 12 % et, alors que le revenu médian des ménages a augmenté de 34 %, les prix des logements ont augmenté de 78 %. Microsoft a décidé de prêter 225 millions de dollars à des taux plus bas que le marché pour préserver et construire des logements abordables dans six villes proches de son siège de Redmond. L'entreprise investit également 250 millions de dollars supplémentaires dans des logements intermédiaires dans toute la région. 25 millions de dollars enfin apportent une aide aux organisations travaillant avec les sans-abris sous la forme de subventions (Smith & Hood, 2019).

Chaque dispositif contribuant à faciliter l'accès au logement présente donc des avantages différents à la fois pour les entreprises et les salariés qui peuvent varier selon le caractère tendu ou non du marché immobilier.

1.4. L'aide à l'accès à la propriété, un dispositif très apprécié qui sécurise les employés sur le temps long

L'engagement des entreprises en faveur de la stabilité financière de leurs salariés se révèle un argument décisif alors que 88% des jeunes actifs considèrent qu'il est de plus en plus difficile de devenir propriétaire de son logement² : **74% des jeunes actifs estiment que leur employeur devrait les aider à acheter (71% en Île-de-France), et 63% seraient prêts à changer d'entreprise pour bénéficier d'une telle aide (65% en Île-de-France)**, selon un sondage OpinionWay pour Sofiap et Virgil (2022). L'aide à l'accession à la propriété contribue à la stabilité financière, à la construction d'un patrimoine et à la sécurisation de la retraite ; c'est donc **un accélérateur économique et un dispositif structurant qui fidélise le salarié sans instaurer de rapport de dépendance**.

Pourtant, ce type de dispositif demeure rare et l'utilisation de certains autres avantages salariaux pour acheter sa résidence principale fragilise la sécurisation des employés sur le long terme. En effet, faute de dispositif dédié, les salariés débloquent leur épargne retraite pour acheter leur résidence principale. Parmi les dispositifs sociaux les plus répandus en entreprises, le plan d'épargne pour la retraite collective (Perco), devenu en 2019 le Plan d'épargne d'entreprise collectif (PER collectif), permet au salarié d'épargner jusqu'à sa retraite grâce à son employeur. Les sommes versées sur le Perco sont bloquées jusqu'au départ à la retraite ; cependant, dans certains cas le salarié peut demander un déblocage anticipé. Ainsi, selon l'AFG, le premier cas de déblocage du Perco / PER collectif est l'acquisition de la résidence principale ; cette opération permet aux futurs retraités de réduire leurs dépenses en s'exonérant du versement d'un loyer, dégageant ainsi du pouvoir d'achat. Les rachats liés à l'acquisition de sa résidence principale représentaient, en 2022, 5 milliards d'euro (AFG, 2023). **Si l'accession à la propriété est effectivement considérée comme un moyen de se préparer à la retraite, ces opérations représentent une dérive du dispositif initial qui, sur le long terme, présente des performances excellentes et offre au moment de la retraite une rente ou un capital soumis à une fiscalité très avantageuse qui participent à la sécurisation financière des individus.**

Les dispositifs d'aide à l'accession à la propriété font l'objet de plusieurs blocages. Tout d'abord, de tels dispositifs sont généralement coûteux pour l'employeur car la France ne prévoit pas d'avantage fiscal pour compenser la participation de l'employeur dans l'accession à la propriété de ses salariés. De plus, les employeurs ont généralement une méconnaissance de ce genre de dispositifs.

Par ailleurs, l'aide à l'accès à la propriété ne couvre pas l'étendue des besoins de logement des salariés. De plus en plus de solutions innovantes se développent pour répondre à ces différentes demandes et qui concernent aussi bien l'aide à la location que l'accession à la propriété.

² 88% des jeunes actifs en Île-de-France contre 90% dans le nord-ouest, 83% dans le nord-est, 94% dans le sud-ouest et 90% dans le sud-est.

2. État des lieux des dispositifs pour le logement des salariés

2.1. En France, la participation de l'employeur au logement des salariés se limite généralement aux dispositifs d'Action Logement

En France, l'employeur participe généralement au logement des actifs via le dispositif 1% logement ou **Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC)**. Mis en place par l'État et les partenaires sociaux en 1943 pour permettre aux salariés modestes d'être logés dans de bonnes conditions et favoriser le lien emploi-logement, ce dispositif est obligatoire depuis 1953. Depuis 2019, toute entreprise privée de plus de 50 salariés (pour les entreprises non-agricoles) est tenue de contribuer à hauteur de 0,45% de sa masse salariale (1% jusqu'en 1991), à la construction de logements sociaux et aux dispositifs d'Action logement en faveur de la location, de l'acquisition ou de la construction d'une résidence principale (sous forme d'aides gratuites ou de prêts). Les salariés des entreprises ayant versé leur PEEC peuvent solliciter l'aide d'Action Logement pour se loger (sous condition de ressources). **Ces aides sont diverses** : offre de logements sociaux, garantie VISALE pour les loyers impayés, avance LOCA-PASS pour financer le dépôt de garantie, Prêt Accession pour la construction et l'achat de sa résidence principale, financement de travaux... **En 2022, 805 693 aides ont été délivrées** dont 40% d'aides en faveur de la sécurisation locatif et 10% d'aides pour l'accession à la propriété et les travaux ; 33% des aides et services ont été accordés à des salariés en situation de mobilité ou de recrutement (Action Logement, 2023).

Cette aide n'est donc pas reversée directement de l'employeur aux salariés, ou pour le dire autrement, l'employeur ne peut flécher sa contribution à la PEEC sur ses propres salariés. **Ce dispositif étant par ailleurs obligatoire, la contribution à la PEEC n'est pas un facteur différenciant ni ne peut devenir un argument clé de la marque employeur d'une entreprise, en dépit du rôle important joué par le dispositif, que l'entreprises peut d'ailleurs renforcer en dispensant des informations à son sujet.** L'enquête terrain menée par Paris-Île de France Capitale Économique montre toutefois que les entreprises ont une grande méconnaissance des dispositifs d'Action Logement et surtout de leur impact sur leurs propres salariés.



Surabonder à la PEEC pour améliorer l'accès de ses salariés à des logements Le cas de la RATP

Jean Castex, dès son arrivée à la tête de la RATP, a fait du logement des salariés un axe stratégique de l'entreprise et un vecteur d'attractivité pour attirer de nouveaux salariés et retenir les anciens. Dans cette perspective, la RATP et Action Logement ont signé le 20 juillet 2023, un avenant à leur convention datant de juillet 2016 afin de porter à 860 (contre 500 les années précédentes) le nombre de familles bénéficiaires. Conjugué avec

la politique de logements menée par RATP Habitat, la RATP s'est engagée à loger 1 100 familles dès 2024 et 1200 jusqu'en 2027.

2.2. Des logements de fonction aux villes privées, les entreprises fournissent des logements à leurs salariés

Les logements de fonction, mis à disposition par l'employeur à titre gratuit ou moyennant généralement un loyer plus faible que celui du marché représente un avantage en nature et s'adresse surtout aux salariés expatriés, aux travailleurs saisonniers ainsi qu'aux fonctionnaires. Le service des Postes, des Télégrammes et des Télécommunications ouvre ses premiers logements de fonction à Paris en 1906, puis héberge de plus en plus de jeunes postiers dans des immeubles administratifs tout au long du 20^e siècle pour faire face au besoin de main d'œuvre dans les zones urbaines. Aujourd'hui, en plus d'être le premier contributeur à la PEEC, la Poste mobilise ses propres structures pour héberger ses employés sous le label Poste Habitat. La Poste détient ainsi des droits de réservation sur 14 000 logements sociaux auxquels s'ajoutent un parc patrimonial de plus de 15 000 logements (Métis, 2015).

Autre exemple, celui d'**ICF Habitat**, filiale logement de la SNCF, qui compte parmi les plus grands opérateurs de logements en France. ICF Habitat, anciennement SICE (Société immobilière des chemins de fer de l'État) est créé en 1927 pour loger les cheminots mais s'est progressivement ouvert à tous les demandeurs de logement. ICF Habitat détient aujourd'hui 95 000 logements (soient 210 000 personnes logées) dont 30% sont occupés par des salariés ou retraités de la SNCF (ICF Habitat, 2023).

Les logements de fonction font partie du scope du Gouvernement pour remédier à la crise du logement. Ces dernières années, **la capacité des fonctionnaires à se loger a été érodée par le quasi-gel des rémunérations entre 2010 et 2022 et l'inflation.** Sur les 94 millions de mètres carrés du parc immobilier de l'État et de ses opérateurs, 23 millions étaient consacrés au logement en 2022. Le Gouvernement devrait annoncer d'ici février 2024 la mobilisation de 500 logements supplémentaires pour les fonctionnaires en Île-de-France (Banque des Territoires, 2023).

Ce modèle se décline dans plusieurs pays du monde. À Singapour, alors que les secteurs de la construction, des chantiers navals et de la construction souffrent d'une pénurie de main d'œuvre, le Ministère de la Main d'œuvre (MOM) a annoncé l'obligation, pour les employeurs de ce secteur, de prouver qu'ils disposent de « logements acceptables » avant d'être autorisés à accueillir de nouveaux travailleurs étrangers ; les employeurs devront présenter un contrat de location en guise de preuve. **Le Ministère souhaite ainsi attirer plus de travailleurs expatriés en leur garantissant un logement décent** (Häzaq, 2023). Cependant, cette stratégie relève d'une contrainte imposée par l'État donc ce n'est pas un dispositif volontaire mis en place par l'employeur. **À Dublin**, où la saturation du marché du logement commence à se faire ressentir sur l'attractivité économique, Neil Sorahan, directeur financier de **Ryanair**, a déclaré que **la société louait des appartements à Dublin et pourrait commencer à acheter des unités dans un avenir proche** (Crawford, 2023). Aux États-Unis, quelques grandes entreprises vont jusqu'à construire des villages pour leurs salariés ; c'est le cas des GAFAM dans la Silicon Valley. Dans la guerre des talents

technologiques, les GAFAM emploient des moyens colossaux pour capter et retenir les employés. Ainsi, **Facebook** construit depuis 2017 **le Willow Campus (Fig.8)**, un village de 1750 logements à 5 minutes à pied de son siège ; **Elon Musk** a lancé le projet de **Snailbrook**, une ville « utopique » pour ses employés, à proximité des locaux de Boring Company et SpaceX au Texas.



Figure 8 : Willow Campus - carte aérienne indiquant l'aménagement proposé du Willow Campus, dans l'est de Menlo Park près du pont Dumbarton. Source image : [Les questions fusent sur le campus « Willow Village » de Facebook | Actualités | Palo Alto en ligne | \(paloaltoonline.com\)](https://www.paloaltoonline.com)



En Argentine, **l'entreprise Ledesma s'est résolument engagée pour le logement de ses salariés avec le programme Acceso a la Casa Propia lancé dès 2011**. Appartenant au secteur agro-industriel, Ledesma était confrontée à un déficit de logement dans la ville de Caligua à Jujuy. Face aux difficultés croissantes de ses employés, l'entreprise a mis en œuvre ce programme en 4 étapes (Fig. 9) : à la demande du département des ressources humaines, le conseil d'administration a investi près de 25 millions de dollars pour la construction d'un nouveau quartier sur un terrain de 50 hectares ; une enquête menée auprès des employés a permis de constater que 1000 employés et leur famille étaient pénalisés par la pénurie de logement ; Ledesma a ensuite entrepris la construction des infrastructures, des rues, des réseaux d'eau potable, d'électricité et de gaz naturel... ; enfin, une équipe de 6 personnes est chargée du suivi du programme pour enquêter sur les situations de logement des employés et accompagner les candidats sur la procédure d'affectation aux logements du nouveau quartier.

« Je pense que l'État a un rôle important, il doit faciliter la mise en œuvre de ce type d'initiative par les entreprises. Nous devons payer l'impôt sur le revenu et la TVA, même s'il s'agissait de logements sociaux. Il serait raisonnable que l'État tienne compte de ces égards. » - Augusto Garaventa, directeur du développement des talents et de l'organisation de Ledesma (Kentenich, 2018).



Figure 9 : Village d'entreprise Ledesma - 80 familles ont reçu les clés de leur logement à Calilegua, 2015

Source image : [Ledesma entregó viviendas en Calilegua \(jujuyaldia.com.ar\)](http://Ledesma entregó viviendas en Calilegua (jujuyaldia.com.ar))

Cependant, le logement de fonction n'est généralement pas un habitat de long terme pour l'employé. Rappelant le paternalisme du 19^e siècle, **des syndicalistes critiquent le logement de fonction qui instaure un fort rapport de dépendance à l'entreprise** à l'instar de Fabrice Angeï, responsable des questions de logement à la CGT qui explique que dès lors que « **le bail est soumis au contrat de travail, souvent de courte durée, [il]**

fait figure d'épée de Damoclès » ; les syndicats ont une préférence pour les démarches collectives comme des partenariats avec des structures publiques qui permettent la séparation entre le logement et l'entreprise tout en conservant l'engagement de l'entreprise (l'Express, 2014).

Il existe également d'autres dispositifs d'aides à la location, moins coûteux, plus flexibles et moins engageants pour l'entreprise et les collaborateurs.

2.3. L'émergence d'aides à la location plus flexibles et moins engageantes

Les aides à la location peuvent prendre des formes très différentes et surtout répondre aux besoins spécifiques des salariés. On peut plus particulièrement citer les initiatives suivantes :

Accompagner les salariés dans la recherche d'un logement

Certaines entreprises accompagnent les employés dans leur recherche de logement : **la SNCF a mis en place une Garantie Logement** pour les nouveaux embauchés en Île-de-France en poste depuis moins de 6 mois, et s'engage ainsi à proposer une offre de logement ou un accompagnement à la recherche à moins de 20 km du lieu de travail. Depuis l'installation de son siège social à Issy-les-Moulineaux, **Orange assiste ses salariés dans leurs recherches logement grâce à un partenariat avec la Ville et l'Office Seine-Ouest Habitat**, sous la forme d'un soutien administratif.

Lever le frein de la caution

Le centre d'appel **Wisecom dirigé par Paola Fabiani met en œuvre depuis 10 ans un système de caution pour ses salariés** afin que ceux-ci puissent trouver un logement plus facilement ; cependant, la caution par l'employeur n'est pas toujours reconnue par le propriétaire.

Proposer un logement temporaire

En 2014 la société de conseil **Davidson a investi 1.2 millions d'euros pour mettre en place un « campus »** associant espaces partagés et 7 appartements meublés pour ses consultants à Clamart (Hauts-de-Seine). Les consultants embauchés ont la possibilité de louer ces appartements pendant 1 an maximum à des loyers qui vont de 480 à 600 euros mensuels, soit d'après l'entreprise environ 25 % en-dessous du marché (Piédalu, 2015).

Sur le même type de dispositif, on peut également citer **l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), qui recrute de jeunes actifs en leur proposant des studios ou colocations dans Paris pour une courte durée, assortis de loyers 50 % en dessous du prix du marché.** Ces appartements peuvent également être mis à disposition dans le parc libre ou intermédiaire, avec un loyer raboté. L'AP-HP prévoit ainsi de recruter 400 infirmières en plus et observe déjà un ralentissement des départs (Chocron & Leclerc, 2023).

L'offre en B to B to C de One Nest, initialement axée sur des locations en co-living pour les jeunes actifs, **s'adresse désormais aux employeurs pour faire face à la saturation des bassins d'emploi**, notamment dans l'Ouest de la France où le problème se pose tout autant qu'en Île-de-France. Là encore, One Nest élabore des projets immobiliers qui correspondent avant tout aux besoins de l'employeur. Il s'agit en revanche d'une solution de moyen-terme pour les employés qui viennent d'être embauchés.

L'offre de **Wunderflats se concentre quant à elle sur un segment particulier de contrats de moyenne durée qui concerne essentiellement des étrangers venant à Paris pour une durée déterminée**. La plateforme met en relation des locataires et des propriétaires de meublés mais peut également passer des contrats avec des entreprises qui cherchent un logement pour leurs salariés en mobilité internationale à Paris. Wunderflats apporte une brique supplémentaire à l'offre de logements en procurant une aide au montage du dossier, qui peut rapidement devenir un parcours du combattant pour des étrangers ne disposant pas des pièces requises d'un dossier classique.

Faciliter le télétravail grâce à la location longue durée temporaire

Week Away est une plateforme qui accompagne les actifs qui vivent dans une ville et travaillent dans une autre ; elle propose un « second chez soi » via un bail exclusif adapté à la longue durée à temps partiel. Elle s'adresse à plusieurs segments : la mobilité orchestrée par l'entreprise (mobilité géographique avec frein du conjoint, la période d'essai), et la mobilité choisie (vivre loin du bureau grâce au télétravail partiel). Elle facilite également le retour au bureau des salariés en leur permettant de se loger près du bureau quelques jours de la semaine, au même endroit. Week Away donne à l'employeur la possibilité d'accompagner le salarié dans sa mobilité géographique en émettant des factures qui passent en notes de frais pour l'entreprise. **Cette solution permet donc de débloquer des logements sous-occupés en zone tendue**.

Loger ses salariés en en déléguant la gestion : le cas de l'usufruit locatif social employeur

PERL développe depuis 2000 des logements à loyers abordables grâce à un montage innovant qui sépare la pleine propriété du logement en deux : la nue-propriété et l'usufruit temporaire, d'une durée de maximum 15 ans. PERL se positionne comme un intermédiaire entre entreprise, bailleur et salarié. Elle permet aux entreprises de se constituer un patrimoine immobilier à prix décoté tout en logeant ses salariés. L'activité de PERL fait d'ailleurs écho à la proposition de loi sur la création d'un dispositif d'**usufruit locatif social employeur**, portée par Dominique Da Silva en avril 2023 et soutenu notamment par l'Association des Entreprises Pour le Logement (AEPL). Le principe : l'investisseur acquérant la nue-propriété est un employeur ou un groupement d'employeurs (entreprise ou administration) qui aurait la possibilité de loger ses employés dans les logements construits (ou rénovés). **Une étude d'Asterès (2023) a montré qu'un tel dispositif permettrait la production (construction ou rénovation) de 29 000 à 42 000 logements par an**.

Racheter aux entreprises leur patrimoine immobilier pour le louer aux salariés

Powerhouse Habitat est une foncière détenant près de 7 000 logements dont 54% de logements locatifs destinés aux salariés de grandes entreprises, notamment EDF ; quelques logements (3%) sont même destinés à l'accession à la propriété. Bien que Powerhouse Habitat se concentre sur les logements intermédiaires dans les territoires ayant les plus fortes croissances économiques et démographiques, la foncière adapte ses investissements selon les besoins de l'entreprise cliente. Elle propose différents modèles, dont le bail civil qui permet à l'entreprise de louer directement au salarié ou les droits de réservation avec un loyer plus attractif pour le salarié.

Le point commun de ces solutions en « B to B to C » : la flexibilité et la rapidité de la mise à disposition de logements pour les salariés.

2.4. L'aide à l'achat immobilier

Le prêt immobilier subventionné par l'employeur constitue une mesure forte pour faciliter l'accession à la propriété de ses salariés. Ce crédit immobilier dont le taux d'intérêt est pris en charge en partie ou en totalité par l'employeur est proposé par **Sofiap (Société Financière pour l'Accession à la Propriété), filiale de la Banque Postale et de la SNCF.** Sofiap s'engage à faciliter l'accès à la propriété des salariés en assurant l'accompagnement et la gestion du financement de leur projet immobilier : ils disposent ainsi d'une plus grande capacité d'emprunt. Spécialiste des solutions de financement, Sofiap se distingue par **sa capacité à co-construire avec les employeurs une offre de services qui répond aux enjeux de l'entreprise (attraction de nouveaux talents, rétention des collaborateurs, mobilité géographique ou fonctionnelle...) et valorise les engagements RSE (inclusion, pouvoir d'achat, droit au logement pour tous...).** Le prêt subventionné SOFIAP est personnalisable en fonction des enjeux RSE de l'employeur :

- Accession à la propriété de la résidence principale, sans conditions de ressources
- Aide à l'accession à la propriété pour les revenus plus modestes
- Amélioration du logement pour les personnes en situation de handicap
- Amélioration de la performance énergétique de son habitat, etc.

Si la SNCF et EDF sont les deux clients historiques de la Sofiap, le dispositif s'est ouvert en 2023 aux entreprises privées et aux PME dans le cadre d'une expérimentation depuis plusieurs mois. On constate déjà une demande croissante émanant de ces entreprises. Aujourd'hui, Sofiap compte 18 entreprises partenaires, allant de PME (Eurotech dental, 15 salariés) à grands groupes (SNCF, 270 000 salariés). Ce dispositif contribue à la fidélisation des salariés car le prêt reste bonifié tant que le salarié reste dans l'entreprise ; s'il quitte l'entreprise, il revient au taux contractuel initial. Depuis l'existence de Sofiap, plus de 50 000 salariés ont pu bénéficier du prêt subventionné par l'employeur. Le prêt subventionné concerne aujourd'hui 2.4 milliards d'euros d'encours pour plus de 4 200 prêts immobiliers.

Le Luxembourg a mis en place un dispositif similaire : la bonification d'intérêts par l'employeur. L'employeur rembourse une partie ou la totalité des intérêts payés par le salarié à presque n'importe quel établissement financier conventionné par l'État. Le remboursement peut concerner un prêt hypothécaire (hors investissement locatif et résidence secondaire) ou un prêt personnel. **À la différence du dispositif français, ce taux bonifié fait l'objet d'une déduction de charges fiscales.**

Le Portugal va également expérimenter dès janvier 2024 une exonération fiscale pour l'aide au logement des salariés, du logement de fonction au prêt subventionné : les montants mobilisés dans le cadre du Fonds d'indemnisation du travail (Fundo de Compensação do Trabalho, fond autonome financé par les cotisations mensuelles des employeurs adhérents, d'une valeur totale de 500 millions d'euros) seront exonérés fiscalement pour l'entreprise. Concernant les logements de fonction, le gouvernement propose que les biens destinés au logement des salariés bénéficient d'une accélération de l'amortissement fiscal, contribuant à réduire l'impôt sur les sociétés (IRC).

On peut citer également le **Programme Talent de la start-up Virgil, conçu avec Sofiap, qui offre également un taux d'intérêt bonifié grâce à la participation de l'employeur et un complément d'apport.**

2.5. Quand l'union fait la force. Le cas des programmes dédiés au logement des salariés aux États-Unis et au Royaume-Uni

Employer-Assisted Housing program : un partenariat public privé permettant de flécher les aides sur ses salariés

Aux États-Unis, **les programmes de logement assisté par l'employeur (Employer-Assisted Housing program : EAH)** représentent une solution unifiée d'accès à la propriété à destination d'employés américains, introduite en 1991 et fondée sur un partenariat entre les municipalités et les entreprises. Ce programme comporte 4 objectifs : aider les employés à accéder à la propriété (1), réduire les coûts de turnover des entreprises (2), réduire le temps de trajet domicile-travail des salariés (3) et contribuer aux initiatives de développement local (4).

Ce programme peut prendre la forme de subventions ou de prêts de 3 à 10 ans. Ils sont particulièrement répandus pour les universités, les centres médicaux et les organisations publiques, qui sont fréquemment concernés par une pénurie de main-d'œuvre. Il revient ensuite à chaque entreprise participante de déterminer ses critères d'admissibilité, le montant et la forme de ses aides (Fig.10).

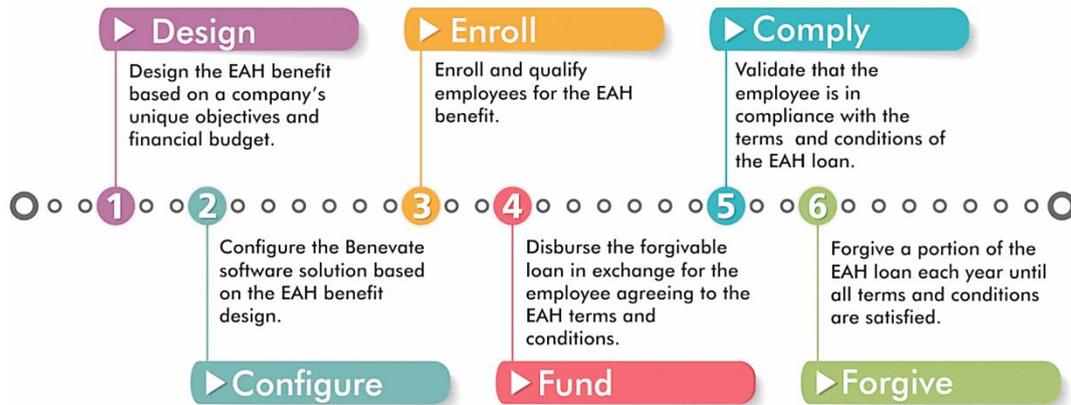


Figure 10 : Processus de mise en œuvre d'une politique logement par l'employeur via l'EAH program

Source image : [Benevate - Benefits Elevated](#).

Les États, villes et quartiers facilitent ces initiatives des employeurs en mettant en place des fonds dédiés au logement et/ou des crédits d'impôts pour les employeurs, indépendamment ou sous forme de joint-venture. Les modalités varient considérablement d'une municipalité à une autre. La démarche est donc inverse de celle d'Action Logement, où les entreprises financent et Action Logement distribue les aides avec un principe d'universalisme : aux États-Unis, les municipalités contribuent également au financement d'aides qui peuvent être fléchées par l'employeur pour ses salariés. **De plus, ce dispositif est organisé à l'échelle locale avec des retombées bien tangibles pour l'employeur.**



Quelques exemples de programmes EAH

- **Philadelphia Home.Buy.Now** de l'Urban Affairs Coalition est une offre de subvention allant jusqu'à 4 000 dollars pour les primo-accédants. Ce programme est financé par la Pennsylvania Housing Finance Agency et la Division of Housing & Community Development de la ville de Philadelphie. Les critères d'éligibilité sont les suivants : vivre dans la ville de Philadelphie, avoir un revenu inférieur ou égal à 115% du revenu médian de la région et travailler pour une entreprise participante. Parmi les entreprises participantes, on peut citer D&P USA, Econsult Solutions, Shift Capital, ainsi que plusieurs universités de la ville de Philadelphie.
- Le Programme **Live Near Your Work** (Baltimore) délivre une subvention, financée en partie par les employeurs et en partie par la ville de Baltimore, pour permettre aux primo-accédants de se loger à proximité de leur travail. Plus de 100 employeurs participent à ce programme.



Quelques exemples de programmes EAH

- L'**Employee Down Payment Assistance Program** (San Mateo County and Housing Authority) offre un prêt complémentaire de 100 000 dollars pour l'achat d'une maison à San Mateo County, ainsi qu'une subvention de 5 000 dollars ; la réduction des trajets domicile-travail était la principale motivation de la mise en place de ce dispositif, permettant de réduire l'impact environnemental des transports et d'améliorer la santé et le bien-être des employés (NHC, 2023).
- Le « **Los Angeles Employer Assisted Housing Handbook** » délivre des recommandations aux entreprises de Los Angeles, une des villes américaines où le logement est le plus cher, pour aider les salariés à se loger. Une enquête du Los Angeles Business Council (2017) montre que dans les faits, les entreprises préfèrent concentrer leur soutien financier sur un segment spécifique de leur main d'œuvre (les salariés les plus en difficulté) ; d'autres organisations comme le Los Angeles Unified School District (LAUSD) vont jusqu'à mobiliser des fonds pour construire des logements abordables pour leurs salariés.

Fifty Thousand Homes : créer un effet de signal par l'action commune de plusieurs entreprises

Au Royaume-Uni, selon une enquête terrain de 2019, les grands employeurs affirmaient déjà que les problèmes de logement avaient un effet négatif sur le bien-être du personnel (48%), nuisaient au recrutement (54%), à la rétention (50%) des talents et à la productivité de l'entreprise (43%) (Centre for Social Justice, 2019).

Fifty Thousand Homes est une campagne lancée par London First en 2017 et menée par des entreprises telles que la Royal Bank of Scotland, la CBI ou Grant Thornton, dont l'objectif était de construire 50 000 logements à Londres pour remédier à la crise du logement et maintenir l'attractivité de la capitale. Cette campagne comprend un engagement des employeurs en matière de logement : **les employeurs signataires s'engagent à aider leur personnel à faire face au coût du logement par le biais d'initiatives telles que le travail flexible, les prêts de caution de location, ou fournir des orientations et conseils aux salariés en difficulté de logement** (Sharp, 2019). Parmi les signataires de cet engagement : Grant Thornton, Arup, Mace Group, la brigade des pompiers de Londres... (Consultancy.uk, 2017).

“ *Solving London's housing crisis could unlock economic growth in the capital by helping businesses keep hold of the skilled people they need, as well as addressing some of the issues around social integration that are becoming more apparent. It is only through collaboration that we will be able to tackle the growing problem of housing in London and as a large employer of people in London, we want to take our share of that responsibility.*

Robert Hannah, Chief Operating Officer à Grant Thornton



STARBUCKS®

Dans le cadre de cette campagne, on peut citer l'exemple de Starbucks UK qui a lancé son programme « Home Sweet Loan » en 2015 pour les employés britanniques qui travaillent dans l'entreprise depuis plus de 6 mois. Ce programme permet au personnel de bénéficier d'un prêt sans intérêt allant jusqu'à un mois de salaire pour payer la caution lors de l'emménagement ; les paiements sont ensuite déduits de la paie mensuelle au cours des 12 mois suivants.

Conclusion

Le logement des salariés, en dépit de la contribution importante à Action Logement, occupe encore souvent une position marginale dans les politiques RH des entreprises dès lors qu'il s'agit de dispositifs volontaires et complémentaires. Pourtant, en France, **une offre riche est en train de se structurer** à destination des entreprises qui souhaitent s'engager sur ces mesures complémentaires, séduites par leur caractère simple, direct, flexible et raisonnablement engageant tant pour l'employeur que pour le salarié.

Certains freins persistent cependant et empêchent un vrai passage à l'échelle. D'après l'enquête terrain de Paris-Île de France Capitale Économique, parmi les facteurs de blocages des dispositifs d'aide au logement (Fig.11), le plus important reste le manque de moyen des entreprises (cité par 30% des employeurs interrogés), suivi par le manque de dispositifs adéquats (17%) et la manque d'information disponible (17%); 10% des employeurs interrogés seulement estiment que cela ne relève pas du rôle de l'employeur, montrant une évolution forte ces dernières années sur la question du soutien au logement des salariés par les entreprises.

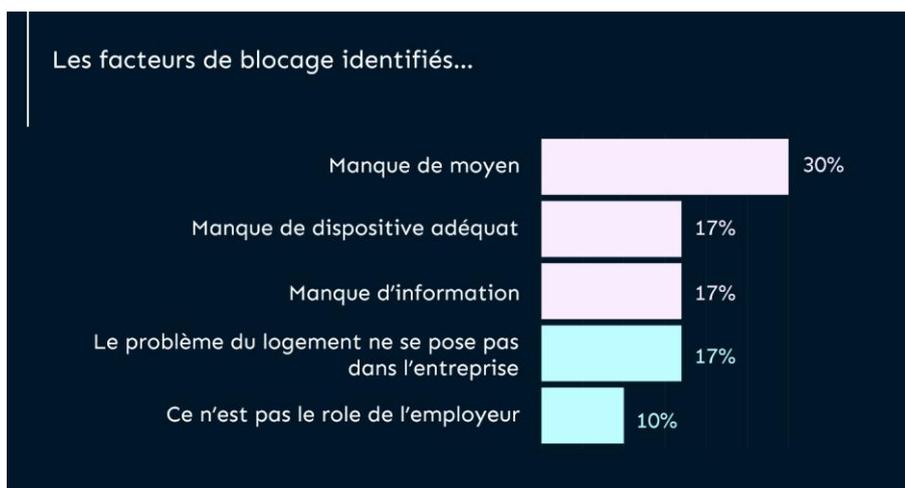


Figure 11: Aides au logement des salariés – les facteurs de blocage identifiés par les employeurs. D'après l'enquête terrain de Paris-Île de France Capitale Économique

Le benchmark international révèle une maturité différente sur le sujet dans certains pays, notamment en raison de cultures d'entreprises et de choix différents pour soutenir le lien entre emploi et logement : laissé à l'initiative privée ou fortement organisé sur un principe de solidarité nationale et d'universalité à travers un organisme d'État comme Action Logement, avec un choix d'aider les plus faibles revenus. Des solutions innovantes et complémentaires comme celle du prêt immobilier subventionné permettent d'articuler les deux approches de l'aide au logement des salariés.

Le benchmark montre une diversité de solutions, qu'il faut adapter selon les caractéristiques du marché du logement. Là où l'offre de logement est élastique, les subventions fonctionnent bien et contribuent à une expansion globale du marché du logement; en revanche, là où l'offre de logements est fixe (souvent en raison de réglementations en matière d'utilisation des sols ou de la densité de la ville), les subventions ne font qu'alimenter l'inflation immobilière. C'est un enjeu à prendre en considération dans un territoire aussi dense que celui du Grand Paris.

L'aide au logement est parfois perçue comme une politique complexe, coûteuse et associée au paternalisme. Le concept d'« *empowerment* », peu répandu en France, peut contribuer à alimenter une autre vision de l'aide au logement des salariés, à l'image de la conception américaine et londonienne qui appuie des partenariats entre entreprises et municipalités.

Synthèse des principaux dispositifs d'aide au logement à destination des entreprises

Dispositif		Segment de marché	Cible	Quel rôle pour l'entreprise ?	Cas d'entreprises
	PEEC (Action Logement)			Entreprise (financement) ➡ Action Logement (distribue les aides) ➡ Salarié (bénéficiaire)	Toute entreprise privée de plus de 50 salariés. Cas particulier : la RATP.
	- Logements sociaux et intermédiaires	Location – logements sociaux	Salariés du privé sous condition de ressources		
	- Prêt Accession	Propriété – critères de performance énergétique	Salariés du privé sous condition de ressources		
	- Avance LOCA-PASS	Location	Salariés du privé / jeunes en formation professionnelle ou recherche d'emploi / étudiants salarié		
	- Garantie VISALE	Location	Jeunes (18-30 ans) / Salariés		
	Logements de fonction	Location	Le plus souvent fonctionnaires	Avantage en nature : Entreprise ➡ Salarié	SNCF, La Poste, Ledesma, les Big Tech
	Villages / campus d'entreprises	Location	Selon la politique définie par l'employeur	Entreprise ➡ Salarié	Ledesma, les Big Tech, Davidson
	Accompagnement direct à la recherche	Location	Selon la politique définie par l'employeur	Entreprise ➡ Salarié	SNCF, Orange, AP-HP, Wisecom
	Powerhouse Habitat	Location – logements intermédiaires	Salariés sous condition de ressources	B to B to C	EDF
	One Nest	Location moyenne durée	Jeunes actifs, employés fraîchement embauchés	B to B to C	
	PERL et l'Usufruit Social Locatif employeur	Location – logements sociaux et intermédiaires	Salariés sous condition de ressources	Entreprise (nue-propriétaire) ➡ Bailleur ➡ Salarié (locataire)	
	Week Away	Location longue durée à temps partiel	« célibataires géographiques » : ceux qui vivent dans une ville et travaillent dans une autre	B to B to C	
	Prêt subventionné (Sofiap)	Propriété	Selon la politique définie par l'employeur	B to B to C	SNCF, EDF, Sage, Eurotech Dental, Safran Power Units
	Programme Talents (Virgil)	Propriété	Selon la politique définie par l'employeur	B to B to C	Insign
	Programme de logement assisté par l'employeur (EAH)	Propriété	Selon la politique définie par l'employeur	Municipalités ➡ Entreprise ➡ Salarié	D&P USA, Econsult Solutions, Shift Capital, LAUSD
	Programme Fifty Thousand Homes	Location ou Propriété	Selon la politique définie par l'employeur	Mairie de Londres ➡ Entreprise ➡ Salarié	Starbucks, Grant Thornton, Arup, Mace Group

Bibliographie

Action Logement (2023). « Qui sommes-nous ? 70 ans au service du lien emploi-logement ».

[Qui sommes-nous ? | Groupe Action Logement](#)

AFG (2023). « L'épargne salariale et l'épargne retraite d'entreprise collective. Données d'enquête à la fin 2022 ». Agence Française de Gestion financière, mars 2023

[L'épargne salariale et l'épargne retraite d'entreprise collective – Données d'enquête à fin 2022 - AFG - Association Française de la gestion financière](#)

Andriotis, M.E. (2021). « Facebook is building a “Village” that includes apartments, a grocery, and more ». House Beautiful, 14 juillet 2021.

[What's Willow Village? All About Facebook's New Mix-ed Use Development Coming to the Bay Area \(housebeautiful.com\)](#)

Asterès (2023). « L'usufruit locatif social « employeur » : une piste pour surmonter les difficultés de logement ». Etude économique, septembre 2032.

[L'Usufruit locatif social « employeur » : une piste pour surmonter les difficultés de logement - ASTERÈS \(asteres.fr\)](#)

Banque de France (2023). « Note d'information sur le crédit immobilier en France ». 5 avril 2023.

[Note d'information sur le crédit immobilier en France | Banque de France \(banque-france.fr\)](#)

Banque des Territoires (2023). « Logement des fonctionnaires : de nouvelles propositions attendues début 2024 ». Locatis, un média Banque des Territoires, 7 novembre 2023.

[Logement des fonctionnaires : de nouvelles propositions attendues début 2024 \(banquedesterritoires.fr\)](#)

Beaufils, S., Courel, J. (2021). « Navettes domicile-travail : les cadres grands bénéficiaires du recentrage des emplois ». Institut Paris Region, Les Fraciliens – Terriores et modes de vie, 8 juillet 2021.

[Navettes domicile-travail : les cadres grands bénéficiaires du recentrage des emplois - Institut Paris Région \(institutparisregion.fr\)](#)

BFM Business (2023). « “La sécurité de l'emploi n'attire plus” : Pourquoi les communes n'arrivent plus à recruter ». 4 mai 2023.

["La sécurité de l'emploi n'attire plus": pourquoi les communes n'arrivent plus à recruter \(bfmtv.com\)](#)

Bercy infos (2020). « Entreprises : quelles sont vos obligations concernant le “1% logement” ? ». Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, 26 février 2020.

[Entreprises : quelles sont vos obligations concernant le « 1% logement » ? | economie.gouv.fr.](#)

Boluze, L. (2023). « Avantage en nature logement : principe, montant et barème ». Capital, 7 mars 2023.

[Avantage en nature logement : principe, montant et barème - Capital.fr](#)

Boursorama (2023). « Action logement : l'aide au logement pour les salariés ». Boursorama, 7 février 2023.

[Action logement : l'aide au logement pour les salariés - Boursorama](#)

Centre for Social Justice (2019). « Housing that works. Can employers help solve the housing crisis ? ». Housing Commission, Interim report 4, juillet 2019.

Challenges (2019). « San Francisco : comment le boom de la "tech" a rendu l'immobilier inabordable ». Challenges, 15 mars 2023.

[San Francisco: comment le boom de la "tech" a rendu l'immobilier inabordable - Challenges](#)

Chambre des Notaires de Paris (2023). « Carte des prix de l'immobilier du Grand Paris | Prix à fin septembre 2023 ».

[Carte des prix de l'immobilier du Grand Paris | Prix à fin septembre 2023 | Chambre de Paris](#)

Chocron, V. (2023). « Immobilier à Paris : les prix passent sous la barre symbolique des 10 000 euros le mètre carré. » Le Monde, 30 novembre 2023.

[Immobilier à Paris : les prix passent sous la barre symbolique des 10 000 euros le mètre carré \(lemonde.fr\)](#)

Chocron, V., Leclerc, A. (2023). « La crise du logement renforce les tensions sur le marché du travail ». Le Monde, 11 novembre 2023.

[La crise du logement renforce les tensions sur le marché du travail \(lemonde.fr\)](#)

CPME (2023). « Rémunération, logement, mesures sociales en débat : où en sont les TPE-PME ? ». Confédération des Petites et Moyennes Entreprises, 8 décembre 2023.

[Rémunération, logement, mesures sociales en débat : où en sont les TPE-PME ? | CPME](#)

CleverConnect (2022). « Baromètre emploi : quelles sont les nouvelles attentes des candidats ? »

[Baromètre emploi : quelles sont les nouvelles attentes des candidats ? - CleverConnect](#)

Community & Economic Development. Philadelphia Home.Buy.Now.

[Philadelphia Home.Buy.Now. - Community & Economic Development Committee \(cedphilly.org\)](#)

Constructif (2013). « La hausse des prix de l'immobilier explique-t-elle la perte de compétitivité en France ? ». Constructif, Hors-série n°2, juin 2013.

[La hausse des prix de l'immobilier explique-t-elle la perte de compétitivité en France ? - Rencontres du Bâtiment - Constructif](#)

Consultancy.uk (2017). « Professional services firms sign up to Fifty Thousand Homes pledge », 27 janvier 2017.

[Professional services firms sign up to Fifty Thousand Homes pledge \(consultancy.uk\)](#)

County of San Mateo. "EDPAP : Employee Down Payment Assistance Program".
Department of Housing, County of San Mateo.

[EDPAP: Employee Down Payment Assistance Program | County of San Mateo, CA \(smcgov.org\)](https://smcgov.org)

Crawford, J. (2023). « Ireland's FDI success challenged by housing woes ». fDi Intelligence, 5 septembre 2023.

[Ireland's FDI success challenged by housing woes | fDi Intelligence – Your source for foreign direct investment information - fDiIntelligence.com](https://fdintelligence.com)

De Bry, F., Ollier-Malaterre, A. (2006). "L'intégration du hors-travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment". XVIIe Congrès de l'AGRH - le travail au cœur de la GRH. IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006.

[L'intégration du hors-travail dans la gestion des ressources humaines: entre paternalisme et empowerment \(hal.science\)](https://hal.science)

De Lamarzelle, D. (2022). "Programme Talents : L'accès à la propriété comme levier de fidélisation des entreprises ?". Forbes, 7 juillet 2022.

[Programme Talents : L'accès à la propriété comme levier de fidélisation des entreprises ? - Forbes France](https://forbes.fr)

Direction de l'information légale et administrative (2023). "Participation de l'employeur à l'effort de construction (PEEC) : 1% logement". Entreprendre Service Public, 30 mai 2023.

[Participation de l'employeur à l'effort de construction \(PEEC\) : 1 % logement | entreprendre.service-public.fr](https://entreprendre.service-public.fr)

Frénay, M.E. (2023). "Immobilier : le recul des prix à Paris atteint 5 % sur un an". Les Echos, 1 mai 2023.

[Immobilier : le recul des prix à Paris atteint 5 % sur un an | Les Echos](https://lesechos.fr)

Grind, H., Elliott, R., Mann, T., Bykowicz, J. (2023). "Elon Musk Is Planning a Texas Utopia—His Own Town". The Wall Street Journal, 9 mars 2023.

[Elon Musk Is Planning a Texas Utopia—His Own Town - WSJ](https://wsj.com)

Harari, J. (2019). "Le néo-paternalisme — promesse du bonheur au travail". Medium, 1 avril 2019.

[Le néo-paternalisme — promesse du bonheur au travail | by jo HARARI | Medium](https://medium.com)

Häzaq, A. (2023). « Les professionnels étrangers au cœur des nouvelles politiques d'immigration ». Expat, 3 octobre 2023.

[Nouvelles stratégies dans le monde pour attirer les professionnels étrangers et contrôler les flux migratoires \(expat.com\)](https://expat.com)

ICF Habitat (2023). « NOTRE ADN, NOS CONVICTIONS ».

[NOTRE ADN, NOS CONVICTIONS - ICF Habitat](https://icfhabitat.com)

Insee (2021). « Près de 60 % des actifs travaillant à Paris ne résident pas dans la capitale ». Insee flash Ile-de-France n°55, 23 février 2023.



[Près de 60 % des actifs travaillant à Paris ne résident pas dans la capitale - Insee Flash Ile-de-France - 55](#)

Institut Paris Region (2023). « Le baromètre des franciliens », édition 2023
[Le Baromètre des Franciliens](#)

Jorda, H. (2009). "Du paternalisme au managérialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale". Innovations, n°29, 2009.
[Du paternalisme au managérialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale | Cairn.info](#)

Kentenich, J. (2018). « La responsabilidad de las empresas por la vivienda de sus empleados ». Empresa, la revista digital de ACDE, 25 juin 2018.
[La responsabilidad de las empresas por la vivienda de sus empleados – EMPRESA](#)

L'Express (2014). " "Viens chez moi, j'habite chez mon patron", symptôme de la crise du logement". 23 juillet 2014.
["Viens chez moi, j'habite chez mon patron", symptôme de la crise du logement - L'Express \(lexpress.fr\)](#)

LABC Institute (2017). « The Affordable Housing Crisis in Los Angeles : An Employer Perspective ». Report and Surecy prepared for the Los Angeles Business Council Institute, mars 2017.

Le comparateur assurance (2020). « Orange prépare l'installation de ses salariés à proximité de son futur siège mondial ». 29 septembre 2020.
[Orange prépare l'installation de ses salariés à proximité de son futur siège mondial \(lecomparateurassurance.com\)](#)

Le Goix, R., Bonneval, L. (2023). « Immobilier : la propriété devient de moins en moins abordable, même dans les zones les plus pauvres ». The Conversation, 11 avril 2023.
[Immobilier : la propriété devient de moins en moins abordable, même dans les zones les plus pauvres \(theconversation.com\)](#)

Le Parisien (2015). « Un patron américain baisse son salaire de 90 % pour augmenter ses employés ». Le Parisien, 16 avril 2015.
[Un patron américain baisse son salaire de 90 % pour augmenter ses employés - Le Parisien](#)

Live Baltimore. Live Near Your Work.
[Live Near Your Work - Live Baltimore](#)

LPG (2022). "Economie et bonification d'intérêts octroyés par l'employeur". Fiduciaire Luxembourg - Paris - Genève, 29 novembre 2022.
[L'économie et la bonification d'intérêt octroyées aux salariés \(fiduciaire-lpg.lu\)](#)

Marechal, P. (2015). "Quand les entreprises logent leurs salariés : historique et enjeux". Metis Europe, Correspondances européennes du travail, 29 juin 2015.
[Quand les entreprises logent leurs salariés : historique et enjeux - Metis \(metiseurope.eu\)](#)

Metis (2015). « Le logement à La Poste : histoire et enjeux ». Interview de Pierre Maréchal par Philippe Saillard

Moreira, M. (2023). "Aides au logement : l'atout marque employeur qui casse la baraque ?". Welcome to the Jungle, 16 mars 2023.

[Aides au logement : un avantage qui fait mouche ? \(welcometothejungle.com\)](https://www.welcometothejungle.com)

Meunier, J.M (2013). "Entreprises et logement : du paternalisme au 1%". Les Echos, 8 janvier 2013.

[Entreprises et logement : du paternalisme au 1% - Les Echos](#)

National Housing Conference (2023). "Working to Home. A toolkit for building employer assisted housing programs". National Housing Conference, mars 2023.

Observatoire Crédit Logement (2023). Dernière publication trimestrielle, 1er trimestre 2023.

[Étude taux crédit immobilier publication trimestrielle \(observatoirecreditlogement.fr\)](https://www.observatoirecreditlogement.fr)

Opinionway (2022) Les jeunes actifs et l'accès à la propriété (sondage pour Virgil)

[Les jeunes actifs et l'accès à la propriété \(sondage pour Virgil\)](#)

Piédalu, C. (2015). « Le cabinet Davidson a construit un campus pour ses jeunes salariés ». Le Figaro Décideurs, 18 mars 2015.

[Le cabinet Davidson a construit un campus pour ses jeunes salariés \(lefigaro.fr\)](https://www.lefigaro.fr)

Prudhomme, C. (2013). « Comment l'immobilier entrave la compétitivité de la France ». Le Monde, 21 avril 2013.

[Comment l'immobilier entrave la compétitivité de la France \(lemonde.fr\)](https://www.lemonde.fr)

Robert Half Talent Solutions (2023). "Ce que veulent les candidats". Enquête Robert Half, avril 2023.

<https://www.roberthalf.fr/publications/ce-que-veulent-les-candidats-enquete-robert-half>

Sharp, R. (2019). « How employers can help with housing ». HR magazine, 16 octobre 2019

[HR Magazine - How employers can help with housing](#)

Smith, B., Hood, A. (2019). « Ensuring a healthy community: the need for affordable housing ». Microsoft Corporate Blogs, 16 janvier 2019.

[Ensuring a healthy community: the need for affordable housing - Microsoft On the Issues](#)

Sofiap. « Le prêt subventionné. La meilleure offre pour accompagner le financement des projets de vie de vos salariés ».

Taylor, J., Lanham, K. (2022). "These employers are helping workers achieve their dreams of homeownership". Fortune, 6 mai 2022

[These employers are helping workers achieve their dreams of homeownership | Fortune](#)

The Boson Project (2022). « Le monde d'après aura bien lieu. Dans les yeux des dirigeants ».



https://app.plezi.co/landing_pages/6373b38ae317a772d468c2f9/preview?tenant_id=6255262754067a0770a80e2c

Urssaf. « L'avantage en nature logement »
[L'avantage en nature logement - Urssaf.fr](#)

« Virgil : la solution révolutionnaire pour devenir propriétaire à Paris ». Forbes, 17 février 2022.

[Virgil : la solution révolutionnaire pour devenir propriétaire à Paris - Forbes France](#)

Virgil. Programme Talents.
[Programme Talents \(wearevirgil.com\)](#)



Qui sommes-nous ?

Paris-Île de France Capitale Économique (PCE)

“Faire du Grand Paris le leader et le pionnier des transitions.”

Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) est un think & do tank fondé par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France et une cinquantaine de Grand Paris Makers® (entreprises à dimension internationale, fédérations et établissements publics qui contribuent au projet du Grand Paris) et soutenu par la Métropole du Grand Paris. Pour renforcer l'attractivité de la région, l'association assure deux missions centrales:

- engager des chantiers de réflexion sur les nouveaux facteurs d'attractivité (groupes de travail, études et benchmarks) et porter ces propositions stratégiques auprès des décideurs ;
- promouvoir les savoir-faire et l'excellence des acteurs économiques et territoriaux qui font le Grand Paris en menant des déplacements à l'étranger et en accueillant des délégations internationales.



Paris-Île de France Capitale Économique



@GreaterParis

Éditeur

Paris-Île de France Capitale Économique
2 place de la Bourse
75002 Paris
contact@gp-investment-agency.com / 01.55.65.49.40

Rédacteur

Anaïs Jardin

Directrice de la publication

Chloë Voisin-Bormuth