



# **Crise du logement et de l'emploi :**

et si l'entreprise faisait  
partie de la solution ?

*Synthèse complète  
Conférence du 19 décembre 2023*

en partenariat avec



## Avant-propos

Retour sur la conférence “Crise du logement et de l’emploi : et si l’entreprise faisait partie de la solution ?” organisée le 19 Décembre 2023 à la CCI Paris Île-de-France, par Paris-Île de France Capitale Économique (PCE), en partenariat avec la Sofiap, filiale de la Banque Postale, et avec le soutien de Powerhouse Habitat.

Comment le logement peut-il devenir un levier d’attractivité et de rétention des salariés ? Dans un contexte de crise du logement et de difficulté croissante à attirer et fidéliser les collaborateurs, surtout dans le Grand Paris, cette conférence donne la parole aux entreprises : celles qui rencontrent des difficultés pour recruter et fidéliser, celles qui s’interrogent sur le rôle du logement dans leur politique RH ou RSE, ou celles qui mettent en œuvre des solutions pionnières pour le logement de leurs salariés. La conférence a accueilli 23 intervenants et une centaine de participants.

Paris-Île de France Capitale Économique a également dévoilé en avant-première les résultats de son enquête de terrain et de son benchmark international. Pour télécharger la note d’analyse stratégique “Quel rôle pour l’employeur dans le logement de ses salariés ?” (PCE, décembre 2023) :

<https://forms.gle/eYkLdNehEK8HAPxF6>

La conférence était organisée dans le cadre du groupe de travail "faciliter l'engagement de l'employeur pour le logement des salariés", présidé par Xavier Lépine et Laurent Permasse pour changer de regard sur la crise du logement et inventer de nouveaux dispositifs RH innovants.

Pour plus d’informations sur la conférence :

[Aides aux logements des salariés par leurs entreprises : Paris-Ile de France capitale économique lance le débat \(lejournaldugrandparis.fr\)](#)

[Les entreprises peuvent-elles endiguer la crise du logement ? - Affiches Parisiennes \(mesinfos.fr\)](#)

## Programme

### Mots d'accueil

Jérôme Bédier, Trésorier - CCI Paris Île-de-France

### Introduction - Faciliter l'engagement de l'employeur pour le logement de ses salariés

- Xavier Lépine, Président - Paris-Île de France Capitale Économique
- Laurent Permasse, Président du directoire - SOFIAP

### Présentation en avant-première des résultats de l'enquête de terrain et du benchmark international

Chloë Voisin-Bormuth, Directrice générale - Paris-Île de France Capitale Économique

### Keynote - Quel lien entre emploi et logement ?

Annaïg Le Meur, Députée - 1re circonscription du Finistère

### Mise en perspective : les tensions sur le marché du Grand Paris, les attentes des Franciliens avec les propositions de la Chambre des Notaires de Paris

Marc Cagniard, Président - Chambre des Notaires de Paris

### 1/ Le logement, enjeu de recrutement et de fidélisation des salariés

- Frank Ribuoat, Président - Randstad France
- Olivier Bessin, Directeur général adjoint - Aethica
- Florian Taysse, Directeur en charge de l'attractivité et du pilotage RH - AP-HP
- Line Vissot-Weil, Présidente France - Globeducate
- Gabriel Brüser, Directeur général France - Wunderflats

### 2/ Accompagner les salariés dans l'accès à la location : les entreprises proposent des solutions diverses et complémentaires

- Jean-Philippe Conegero, Responsable Emploi Formation Insertion ESS - Groupe ADP
- Philippe Couturier, Président - Powerhouse Habitat
- Marie-Christine Crolard, Fondatrice - Week Away
- Julien Draber, Directeur général - One Nest
- Paola Fabiani, Présidente - Wisecom
- Caroline Perriot, Directrice régionale Île-de-France - Action Logement
- Céline Tignol, Directrice de l'immobilier - RATP

### 3/ Accompagner les salariés dans l'accession à la propriété : les entreprises et les salariés témoignent sur des dispositifs pionniers et innovants

- Keyvan Nilforoushan, Fondateur - Virgil
- Hélène Besserer, Responsable administratif et financier - Iroko
- Kevin Figiel, Salarié d'Iroko et bénéficiaire du dispositif SOFIAP
- Olivier Ramé, Directeur général - Neoproprio
- Caroline Perriot, Directrice régionale Île-de-France - Action Logement

### Keynote conclusive

- Xavier Lépine, Président - Paris-Île de France Capitale Économique
- Laurent Permasse, Président du directoire - SOFIAP

D'un côté, un primo-accédant doit gagner 97 490 euros par an pour espérer devenir propriétaire d'un logement de 40m<sup>2</sup> à Paris, d'après une enquête de la start-up Virgil en 2023 ; de l'autre côté, 86% des dirigeants estiment que recruter n'a jamais été aussi difficile, d'après The Boson Project (2022). Et si l'entreprise s'emparait de la question du logement pour en faire un véritable levier d'attractivité et de rétention des salariés ? C'est la question que s'est posée Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) en 2023.

Si cette problématique se pose en particulier dans le Grand Paris, zone tendue qui concentre fortement l'activité économique, on observe un contexte similaire dans les grandes métropoles mondiales. *“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).

La conférence “Crise du logement et de l'emploi : et si l'entreprise faisait partie de la solution ?” présente une approche différente de la crise du logement, où l'entreprise porteuse de solutions fait le pont entre la problématique du logement et celle de l'emploi. Dans ce contexte, des employeurs ont exposé leurs difficultés et leurs solutions, révélant que la crise actuelle nécessite de faire émerger des réponses diverses et complémentaires.

## **Renouveler l'approche de l'aide au logement**

### **La crise du logement est une problématique sociétale et structurelle.**

La crise du logement est une crise structurelle. Dans le Grand Paris en particulier, le marché immobilier connaît un déséquilibre structurel avec une forte concentration de la demande en métropole. Marc Cagniard, Président de la Chambre des Notaires de Paris, observe la crise du logement depuis plusieurs années déjà. Rappelant que le volume des ventes a chuté de 34% en 1 an, il affirme que cette chute devrait persister étant donné que la baisse des prix est insuffisante pour compenser la chute du pouvoir d'achat immobilier et des crédits immobiliers.

*“La chaîne du logement, déjà fragile, s'est figée en Île-de-France, et plus qu'en Province, avec des impacts en cascade sur les ménages qui vont bien au-delà du sujet du logement. [...] Rien ne laisse pressentir un changement de tendance”*

Marc Cagniard, Président de la Chambre des Notaires de Paris

Par ailleurs, l'inflation immobilière qu'a connue la France ces dernières années ne repose pas sur le fondement de l'innovation mais sur un dysfonctionnement structurel du marché immobilier. Xavier Lépine, Président de Paris-Île de France Capitale Économique (PCE), analyse la crise du logement comme une crise de l'offre chronique, renforcée par une crise de la demande. Malgré des taux d'intérêts au plus bas pendant plusieurs années, le taux de propriétaires stagne depuis 40 ans (58%) et les prix de l'immobilier augmentent bien plus vite que les revenus des ménages. *“Les coûts de la construction (main d'œuvre, matériaux, normes) augmentent structurellement plus que l'indice général des prix à la consommation”*, fait remarquer Xavier Lépine

Le facteur démographique est aussi un élément clef pour comprendre la crise du logement. Le vieillissement de la population, un solde démographique principalement lié à l'immigration ou encore la décohabitation contribuent à renforcer les tensions sur le marché immobilier et font du logement un enjeu sociétal.

*“Dès 2030, un tiers des Français auront plus de 60 ans. Dans une société de longue vie, nos concitoyens s'inquiètent pour leur retraite. En 2023, près de 5 milliards d'euros, placés sur des dispositifs Perco (plan d'épargne pour la retraite collectif), ont été débloqués pour être utilisés comme apport afin d'acheter une résidence principale. Une opération qui s'est faite au détriment des pouvoirs publics, qui avaient déjà exonéré ce dispositif de charges patronales, et des futurs retraités, qui ne pourront plus compter sur ces sommes pour compléter des pensions dont les montants risquent d'être insuffisants.”*

Laurent Permasse, Président du directoire de Sofiap, filiale de la Banque Postale.

*“Le logement qui était facteur d'insertion sociale et de réduction des inégalités après la Seconde Guerre mondiale est devenu facteur d'augmentation des inégalités sociales. Le problème du logement relève d'une question de modèle sociétal ; il concerne tous les acteurs de la société”.*

Xavier Lépine, Président de Paris-Île de France Capitale Économique.

La crise du logement et l'inefficacité des solutions proposées jusqu'alors amènent à concevoir de nouvelles approches de l'aide au logement, penser des solutions innovantes et faire participer de nouveaux acteurs, notamment les entreprises.

## **Quel rôle pour l'entreprise dans le logement ?**

L'employeur a longtemps joué un rôle clé dans le logement de ses salariés. Avec la Révolution industrielle et l'avènement de la société salariale, le paternalisme concevait le fait de fournir des logements aux salariés comme un moyen pour mobiliser et fixer la main d'œuvre dans les nouveaux bassins industriels, pour 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. Des quartiers, voire des villes se sont construits autour des entreprises par les entreprises : Lowell Mills (Etats-Unis), de "model village" de Bournville (Royaume-Uni), ou encore le Familistère de Guise (France).

L'entreprise s'est pourtant progressivement détournée du logement des salariés au cours du 20<sup>e</sup> siècle en raison de plusieurs évolutions concomitantes, telles que le développement de véritables politiques logement mises en oeuvre par des acteurs spécialisés (promoteurs immobiliers, organismes publics), ou une évolution idéologique qui valorise la flexibilité de la main d'oeuvre plus que la fidélisation des salariés.

Aujourd'hui, le débat public sur le logement exclut l'entreprise. Pourtant, celle-ci intervient dans la vie du salarié par des avantages salariaux toujours plus diversifiés : assurance santé, régimes de retraite, chèques vacances ou culture, etc. Il est rare que l'entreprise propose une aide au logement alors que le logement représente le premier poste de dépense des ménages français.

Dans ce contexte, la conférence a permis de replacer l'entreprise au cœur des échanges sur la crise du logement. Alors que la problématique du logement et celle de l'emploi sont liées (20% des PME signalent que des candidats ont renoncé à un emploi pour des raisons liées au logement d'après une enquête de la CPME, décembre 2023), l'entreprise représente un connecteur entre logement et emploi.

## **Pourquoi l'entreprise ? Vers une complémentarité des acteurs**

### **L'entreprise est un acteur complémentaire aux politiques publiques**

*"Aujourd'hui, nous devons explorer toutes les pistes. Action Logement n'épuise pas tous les sujets"*

Jérôme Bédier, Trésorier de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Île de France

Jérôme Bédier prône une concertation entre divers acteurs pour faire émerger des solutions à la crise du logement. En effet, Action Logement se positionne sur les logements sociaux et intermédiaires, sans répondre aux besoins d'un grand nombre de salariés non-éligibles ; la contribution de l'entreprise via des projets libres représente un moyen complémentaire à ceux déployés par les politiques publiques.

Les politiques publiques ne sont pas absentes du débat et constituent un levier essentiel face à la crise du logement. Ainsi, la Chambre des Notaires de Paris, présidée par Marc Cagniard propose 30 mesures pour résorber la crise du logement ; ces propositions comprennent notamment la prolongation du dispositif Pinel sur 2 ans, la déductibilité des intérêts d'emprunts pour les primo-accédants et des incitations à la rénovation avec une réduction de 50% des droits de succession en cas de rénovations énergétiques.

Comment se positionne l'entreprise sur la problématique du logement ? La production et la gestion de logements ne font pas partie de l'objet social d'une entreprise ; elle ne se substitue pas aux acteurs de l'immobilier. En revanche, contribuer à la stabilité financière de ses salariés et les accompagner dans l'accès au logement (un besoin de base) pourrait relever du rôle de l'entreprise. Ce propos est soutenu par la députée de la 1<sup>re</sup> circonscription du Finistère Annaïg Le Meur. Elle propose par ailleurs une réforme de la fiscalité locative des logements touristiques ainsi que des outils pour que les collectivités puissent réguler les logements touristiques afin de ré-orienter l'usage de ces logements (potentiellement disponibles immédiatement) vers les salariés, les étudiants ou les apprentis qui n'arrivent plus à se loger.

*“Des solutions d’entreprises pour le logement des salariés partent du territoire ; elles sont diverses, mais peu connues. On constate que la production et la mise à disposition de logements n’est pas vraiment la dynamique la plus portée. Derrière, on retrouve le paternalisme, un lien fort entre employés / employeurs, un lien de dépendance qui soulève des questionnements. Ce n’est pas le rôle de l’entreprise. L’entreprise n’est pas un gestionnaire immobilier : elle doit mettre de l’argent à disposition, plus que faire du logement. Alors, comment faire autrement ? Il faut se pencher sur le problème de l’accès au crédit, et plus généralement accompagner la démarche du salarié dans le logement.”*

Annaïg Le Meur, Députée - 1re circonscription du Finistère

L’État peut favoriser cette pluralité d’acteurs et encourager l’entreprise à mettre en place des dispositifs d’accompagnement financier pour l’accès au logement de ses salariés. Un éventuel amendement de la loi finance 2024 devrait permettre d’alléger le régime fiscal des aides des entreprises pour le logement de leurs salariés, tel que le prêt immobilier subventionné.

### **L’entreprise est directement concernée par le logement de ses salariés**

- *Le logement, un facteur d’attractivité décisif dans le Grand Paris*

72% des employeurs rencontrent des difficultés d’attractivité et / ou de rétention des salariés, d’après une enquête de terrain menée par Paris-Île de France Capitale Économique auprès de près de 50 entreprises franciliennes entre juillet et septembre 2023. Ces employeurs considèrent que les difficultés de logement des salariés nuisent à la productivité des salariés concernés (58%) et compliquent le recrutement (51%).

La question du logement des salariés est territoriale : elle se pose différemment selon la localisation de l’entreprise et sa proximité (ou non) à un nœud de transport. C’est ce qu’à relevé Florian Taysse, Directeur en charge de l’attractivité et du pilotage RH à l’AP-HP. Alors que la difficulté à recruter est une problématique nouvelle pour les hôpitaux, Florian Taysse observe que le personnel des hôpitaux parisiens est désavantagé par rapport au personnel des hôpitaux de régions. L’aide au logement, plus qu’un levier d’attractivité ou qu’un avantage comparatif, permet à un agent hospitalier à Paris de se réhausser au même niveau qu’un agent hospitalier à Montpellier, par exemple. Le logement est donc un facteur de normalisation.



- *Un enjeu de distance domicile-travail : les employeurs s'intéressent à la mobilité de leurs salariés.*

Frank Ribuot, Président de Randstad France, observe effectivement que les difficultés de logement sont un frein à l'embauche.

*"Lors de la recherche d'emploi, les postulants acceptent généralement une distance de 30km entre le lieu de domicile et le lieu de travail. Dans la région parisienne, où l'on ne compte pas en km mais en minutes, les postulants acceptent généralement 25 minutes de trajet domicile-travail."*

Frank Ribuot, Président de Randstad France.

Si le logement est donc un critère déterminant dans la recherche d'emploi, les difficultés de logement sont rarement évoquées par les candidats pendant les entretiens ; ils ne savent pas que l'entreprise pourrait être une ressource sur cet enjeu. Ainsi, on constate une inadéquation entre les personnes disponibles sur un bassin d'emplois et les emplois créés dans la zone, ce qui soutient l'idée d'une crise du logement et d'une crise de l'emploi qui s'alimentent et se renforcent mutuellement.

Pour remédier aux difficultés de logement sous l'angle du trajet domicile-travail, les entreprises ont souvent recours aux aides à la mobilité plutôt qu'aux aides au logement. Olivier Bessin, Directeur général adjoint d'Aethica et de l'association des Dirigeants Responsables de l'Ouest (DRO), fait face aux difficultés de logement des salariés par l'aide à la mobilité telles que le FMD (Forfait Mobilité Durable). Il reconnaît cependant qu'il faut explorer d'autres solutions qui se concentrent sur le logement. Il donne ainsi plusieurs exemples d'entreprises dont le développement est entravé par les difficultés à se loger des salariés (Chantiers de l'Atlantique, Eram, Intersport à Machecoul etc.) et d'entreprises qui ont décidé d'aider leurs salariés à se loger pour poursuivre leur activité comme le restaurant étoilé La Mare aux Oiseaux.

- *Attirer les talents internationaux : les employeurs sont en concurrence à l'échelle globale.*

Si de nombreuses métropoles mondiales sont aujourd'hui concernées par la crise du logement (Londres, Amsterdam, New York, Chicago, Singapour...), Paris est bien désavantagée par rapport à d'autres villes où le marché du logement est moins saturé.

*“Sur Wunderflats, les demandes de logements meublés à Paris sont plus élevées que dans n’importe quelle ville européenne. En particulier, les demandes de logements meublés sont deux fois plus importantes pour Paris que pour Londres.”*

Gabriel Brüser, Directeur général France de Wunderflats

À noter, ces demandes concernent en grande partie des solutions temporaires le temps de trouver un logement permanent sur place.

Ces difficultés risquent d’amoinrir l’attractivité de Paris, pour les entreprises internationales qui redoutent que la saturation du marché du logement ne limite le vivier de talents disponibles sur place (un facteur important alors que dans les décisions d’implantation, le critère de la disponibilité de personnel qualifié est considéré comme étant très important pour 67% des entreprises interrogées<sup>1</sup>), et pour les talents internationaux, qui ont le choix d’aller partout dans le monde.

*“Il arrive ainsi de plus en plus fréquemment que les cadres dirigeants des écoles internationales comme Globeducate renoncent à venir à Paris au profit d’autres villes où les conditions de logement sont plus favorables.”*

Line Vissot-Weil, Présidente France de Globeducate

Au-delà d’un problème de cherté du marché immobilier, il existe un gros enjeu d’accès même au marché immobilier : les barrières administratives (3 bulletins de salaire français par exemple) excluent d’emblée les dossiers des salariés internationaux en dépit de leur solidité. La complexité administrative sur le marché du logement risque de décourager les entreprises internationales de s’installer à Paris car ces entreprises anticipent les difficultés à expatrier leurs salariés.

Un système efficace d’aides au logement des salariés peut devenir un avantage compétitif clé pour le Grand Paris.

### **En 2024, comment l’entreprise peut-elle s’engager pour le logement des salariés ?**

Les difficultés de logement sont donc un frein à l’embauche et limitent la capacité d’une entreprise à attirer et fidéliser les salariés. Pourtant, peu d’entreprises mettent en place un dispositif d’aide au logement pour leurs salariés. Le sondage de Paris-Île de France Capitale Économique identifie trois

---

<sup>1</sup> Enquête OpinionWay pour Paris-Île de France Capitale Économique et Choose Paris Region ; Global Cities Investment Monitor 2023.

blocages principaux : le 1er est le manque de moyen des entreprises (pour 30% des répondants), suivi du manque de dispositif adéquat et du manque d'information disponible. Seuls 10% des employeurs pensent que l'aide au logement des salariés ne relève pas du rôle de l'entreprise. Loin de retrouver le modèle des villages ouvriers du 19e siècle, l'employeur et le salarié ont besoin d'un nouveau modèle d'aide au logement, plus flexible et moins engageant pour les deux parties.

Pour Olivier Bessin, l'enjeu est d'offrir une palette de solutions et d'avantages à la carte pour les salariés, considérant la diversité des besoins et des profils de salariés ; une idée partagée par Frank Ribuo. Il insiste aussi sur le fait qu'aider les salariés ne fait pas partie de l'objet social d'une entreprise et qu'elle doit donc y trouver un intérêt pour le faire. Toutes les entreprises ne sont ainsi pas prêtes à prendre de telles mesures.

Encore peu connues ou isolées, des entreprises en France et dans le monde ont pourtant mis en place des aides innovantes pour le logement de leurs salariés. Le benchmark international de PCE permet de dresser 3 positionnements d'entreprise : celles qui continuent de séparer entreprise et logement, celles qui veulent s'engager mais ont besoin de s'inscrire dans des démarches collectives, et enfin les entreprises pionnières qui s'engagent de leur propre initiative.

- *Les employeurs qui rejettent l'aide au logement pour leurs salariés*

10% des employeurs pensent que l'aide au logement des salariés ne relève pas du rôle de l'entreprise. L'aide au logement est souvent perçue comme coûteuse, complexe, lourde ou engageante. Étant donné que loger ses salariés ne fait pas partie de l'objet social d'une entreprise, il est compréhensible qu'un employeur conçoive l'aide au logement comme un coût non productif venant réduire la valeur ajoutée de l'entreprise.

En France, l'implication de l'employeur dans le logement de ses salariés évoque souvent le paternalisme et des pratiques de patrons d'une époque révolue. Cette vision est cependant limitée ; un regard vers l'étranger, plutôt que vers notre passé, permet de nourrir une autre perspective sur l'aide au logement des salariés. 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.

- *À l'étranger, des démarches collectives pour l'aide au logement des salariés*

Le benchmark international révèle une maturité différente sur le l'aide au logement des salariés selon les 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 alors fortement organisé sur un principe de solidarité nationale et d'universalité à travers un organisme d'État. Les pays anglo-saxons se distinguent par des démarches collectives de leurs entreprises pour l'aide au logement des salariés.

À Londres, les employeurs signataires de la campagne Fifty Thousand Homes (2017) 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 l'orientation et le conseil aux salariés en difficulté de logement. Parmi les signataires de cet engagement : Grant Thornton, Arup, Mace Group, la brigade des pompiers de Londres...

Aux États-Unis, l'Employer Assisted Housing Program (EAH, 1991) permet aux employeurs de mettre en place diverses aides pour le logement des salariés (subventions, prêts, accompagnement, conseil, investissement direct dans la construction de logements, etc). Ce programme est fondé sur un partenariat entre entreprises et municipalités : les villes et les comtés facilitent ces initiatives des employeurs en mettant en place incitations financières (fonds, crédits d'impôts pour les employeurs, contributions foncières, financement d'organisations dédiées à l'accompagnement des salariés, etc). Les universités, centres médicaux et organisations publiques restent les principaux organismes qui mettent en œuvre le programme.

Enfin, en France où de tels programmes n'existent pas, des entreprises mettent en place des solutions de leur propre initiative : des entreprises ont développé des solutions en BtoBtoC pour le logement des salariés, quand d'autres employeurs développent des solutions en interne pour accompagner leurs salariés.

## **Quelles solutions ? Vers une complémentarité des dispositifs**

### **Des dispositifs d'aide à la location : des salariés les plus modestes aux télétravailleurs**

Tout d'abord, il est important de rappeler qu'Action Logement joue un rôle fondamental dans l'aide à la location des salariés : les dispositifs proposés par Action Logement bénéficient à 850 000 salariés. Selon Caroline Perriot, Directrice régionale Île-de-France d'Action Logement, Action Logement doit encore

travailler sur de nouveaux outils, soutenir la transformation de bureaux en logements et faire plus de logements intermédiaires.

- *Des solutions en interne : des employeurs implémentent des solutions de leur propre initiative pour loger leurs salariés.*

Les grands groupes ont parfois la possibilité de proposer des logements de fonction, à titre gratuit ou moyennant (le plus souvent) un loyer inférieur à celui du marché, en tant qu'avantage en nature. C'est le cas de la Poste Habitat (15 000 logements), d'ICF Habitat (SNCF ; 95 000 logements), ou de RATP Habitat (9 000 logements). Céline Tignol, Directrice de l'immobilier à la RATP, évoque également la participation supplémentaire de la RATP à la PEEC pour accroître les droits de réservation, ainsi que la constitution d'une équipe dédiée à l'accompagnement des salariés dans leur recherche de logement. Elle déclare cependant qu'il faut d'autres solutions pour compléter ce modèle qui reste très axé sur le logement social.

*"Nous voulons ouvrir une palette de bonnes pratiques. L'enjeu est de capitaliser sur de multiples solutions. Il faut apporter la bonne réponse au bon moment : fournir un logement qui peut être logement social, logement destiné à l'accession à la propriété... ou autre."*

Céline Tignol, Directrice de l'immobilier à la RATP.

Pour un grand employeur, aider ses salariés à se loger à proximité du lieu de travail peut conférer une responsabilité territoriale. Jean-Philippe Conegero, Responsable Emploi Formation Insertion ESS du Groupe ADP, affirme que le Groupe ADP se reconnaît une responsabilité territoriale à travers son activité de logement. L'enjeu est de loger les salariés au plus près des aéroports compte tenu des contraintes horaires liées à l'emploi.

Les employeurs qui proposent des aides au logement pour leurs salariés sont donc souvent de grands groupes, mais des PME parviennent aussi à faire du logement un puissant levier d'attractivité. C'est le cas de Wisecom, qui propose un système de caution ou de prêt à taux zéro pour accompagner ses salariés dans leur recherche de logement et leur déménagement, et ce depuis 10 ans. Wisecom est présidé par Paola Fabiani, qui est également Vice-Présidente du Medef.

*"On a rapidement constaté la difficulté pour nos salariés d'accéder à un logement en Île-de-France. [...] Pour porter un réel avantage, nous nous portons caution pour le logement des salariés pour faciliter leur accès au logement et rassurer le propriétaire ; cela fonctionne très bien"*

*“Le MEDEF est fortement engagé dans le logement. C’est une dimension essentielle, au cœur de nos préoccupations et de nos actions, notamment à travers Action Logement.”*

Paola Fabiani, Présidente de Wisecom et Vice-Présidente du Medef.

- *Des solutions en BtoBtoC : des entreprises aident d’autres entreprises à loger leurs salariés.*

Étant donné qu’il peut être coûteux et lourd pour une entreprise de développer des activités liées au logement, voire de produire et gérer des logements en parallèle à son cœur de métier, des entreprises font le choix d’externaliser l’aide au logement en ayant recours à des solutions en BtoBtoC. Par exemple, Powerhouse Habitat est un foncière de 7 000 logements, dont la moitié est louée à de grandes entreprises qui logent leurs salariés par bail civil, comme EDF. Prévoyant aussi une offre dédiée à l’accession à la propriété, Philippe Couturier, Président de Powerhouse Habitat, soutient que cette solution présente une grande souplesse pour l’entreprise, qui ne gère pas les logements.

*“Les entreprises souhaitant loger leurs salariés n’ont pas à investir pour acquérir des habitations, ni à les gérer, puisque nous nous en occupons.”*

Philippe Couturier, Président de Powerhouse Habitat.

D’autres solutions ciblent un segment plus spécifique de salariés. Par exemple, One Nest, présenté par son Directeur Général Julien Draber, offre une solution de co-living qui facilite le recrutement en fournissant un logement aux salariés fraîchement embauchés sur des durées n’excédant pas 18 mois. Enfin, Week Away fondé par Marie-Christine Crolard, s’adresse aux télétravailleurs partiels et propose de faciliter le retour au bureau de collaborateurs éloignés de leur lieu de travail. Cette plateforme permet des contrats de location longue durée pour une occupation en temps partiel, ce qui contribue à mobiliser des logements sous-occupés (400 000 logements étant sous-occupés à Paris) ; cela permet également à l’entreprise d’élargir son périmètre géographique de recrutement en proposant une solution de logement à temps partiel sans imposer un lieu de vie au salarié.

*“Avec le co-living, nous proposons un mode de vie qui plaît beaucoup. C’est un amortisseur pour accompagner le salarié dans un tournant, quand il arrive dans une nouvelle ville pour travailler.”*

Julien Draber, Directeur Général de OneNest.

*“Week Away offre une nouvelle façon de vivre et de télétravailler et donne la possibilité de choisir son lieu de vie indépendamment de son lieu de travail.”*

Marie-Christine Crolard, Fondatrice de Week Away.

### **Des dispositifs pour l’accession à la propriété pour faciliter la stabilité financière des salariés de classe moyenne et des jeunes actifs.**

74% des jeunes actifs estiment que leur employeur devrait les aider à acheter et 63% seraient prêts à changer d’entreprise pour bénéficier d’une telle aide, selon un sondage OpinionWay pour Sofiap et Virgil (2022). L’aide à l’accession à la propriété est un accélérateur économique et un dispositif structurant qui fidélise le salarié tout en contribuant à sa stabilité financière. Cependant, rares sont les entreprises qui mettent en place des dispositifs d’accession à la propriété, notamment parce que de tels dispositifs sont généralement coûteux pour l’employeur, la France ne prévoyant 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. Action Logement propose un prêt complémentaire pour les primo-accédants sous plafond de ressources, qui concerne 2 700 bénéficiaires par an. Action Logement soutient aussi le Bail Réel Solidaire et les Offices Fonciers Sociaux Solidaires qui permettent l’acquisition à 35% moins cher que sur le marché libre. Ce type de dispositif n’est cependant pas différenciant pour l’entreprise et ne représente pas un levier d’attractivité ou de rétention, puisque c’est Action Logement qui distribue les aides.

Des entreprises déploient cependant des solutions innovantes en BtoBtoC pour permettre aux entreprises d’aider leur salarié à accéder à la propriété. Ainsi, Neoproprio propose un démantèlement de propriété qui permet de passer d’un statut de locataire à celui de “néo-propriétaire”, puis éventuellement propriétaire. Ce démantèlement de propriété amène à dépasser l’opposition propriétaire / locataire et offre la possibilité d’être partiellement propriétaire et d’épargner une partie de loyer. Cette solution, initialement proposée directement aux ménages, s’ouvre désormais aux entreprises pour leurs salariés.

*“Il faut cesser d’opposer propriétaire et locataire : Cette dichotomie entretient l’idée que l’accession à la propriété n’est réservée qu’à une partie de la population. Neoproprio propose un modèle d’accession à la propriété plus souple.”*

Olivier Ramé, Directeur Général de Neoproprio.

D’autres solutions consistent à renforcer la capacité d’emprunt des salariés, notamment des plus jeunes. La start-up Virgil facilite l’accession à la propriété en fournissant un complément d’apport dans le cadre d’un co-investissement pour une durée allant jusqu’à 10 ans. Virgil représente un accélérateur pour un jeune qui gagne bien sa vie mais n’a pas encore de patrimoine ; les bénéficiaires ont 32 ans en moyenne, soit 8 ans plus jeunes que les primo-accédants moyens.

*“L’accession à la propriété est un investissement sur le long terme alors que l’inflation immobilière accroît la précarité des locataires.”*

Keyvan Nilforoushan, Fondateur de Virgil.

Enfin, le prêt immobilier subventionné proposé par Sofiap est un crédit pour la construction ou l’achat d’un logement dont le taux d’intérêt est partiellement pris en charge par l’employeur, pour une durée allant habituellement de cinq à vingt-cinq ans. Cela facilite l’accès au crédit des salariés, augmente leur capacité d’achat et réduit leurs mensualités.

*“Et ce dispositif vient en complément du 1% logement et prêt PTZ pour les salariés éligibles. Une mesure concrète pour améliorer le pouvoir d’achat des Français pour se loger.”*

Laurent Permasse, Président du directoire de Sofiap.

Les conditions et les critères d’éligibilité sont personnalisables pour chaque entreprise, ce qui offre une grande flexibilité. Ce dispositif a permis à la start-up Iroko de financer 1% des intérêts de crédit immobilier de ses collaborateurs. Hélène Besserer, Responsable administratif et financier d’Iroko, explique que ce dispositif lui a permis d’inclure la problématique du logement dans le package salarial et ainsi impliquer davantage les salariés dans l’entreprise. Les salariés se sentent accompagnés sur une problématique qui les concerne. Kevin Figiel, salarié d’Iroko et bénéficiaire du dispositif Sofiap, le confirme : le dispositif crée un lien de confiance avec son entreprise.



## **Conclusion :**

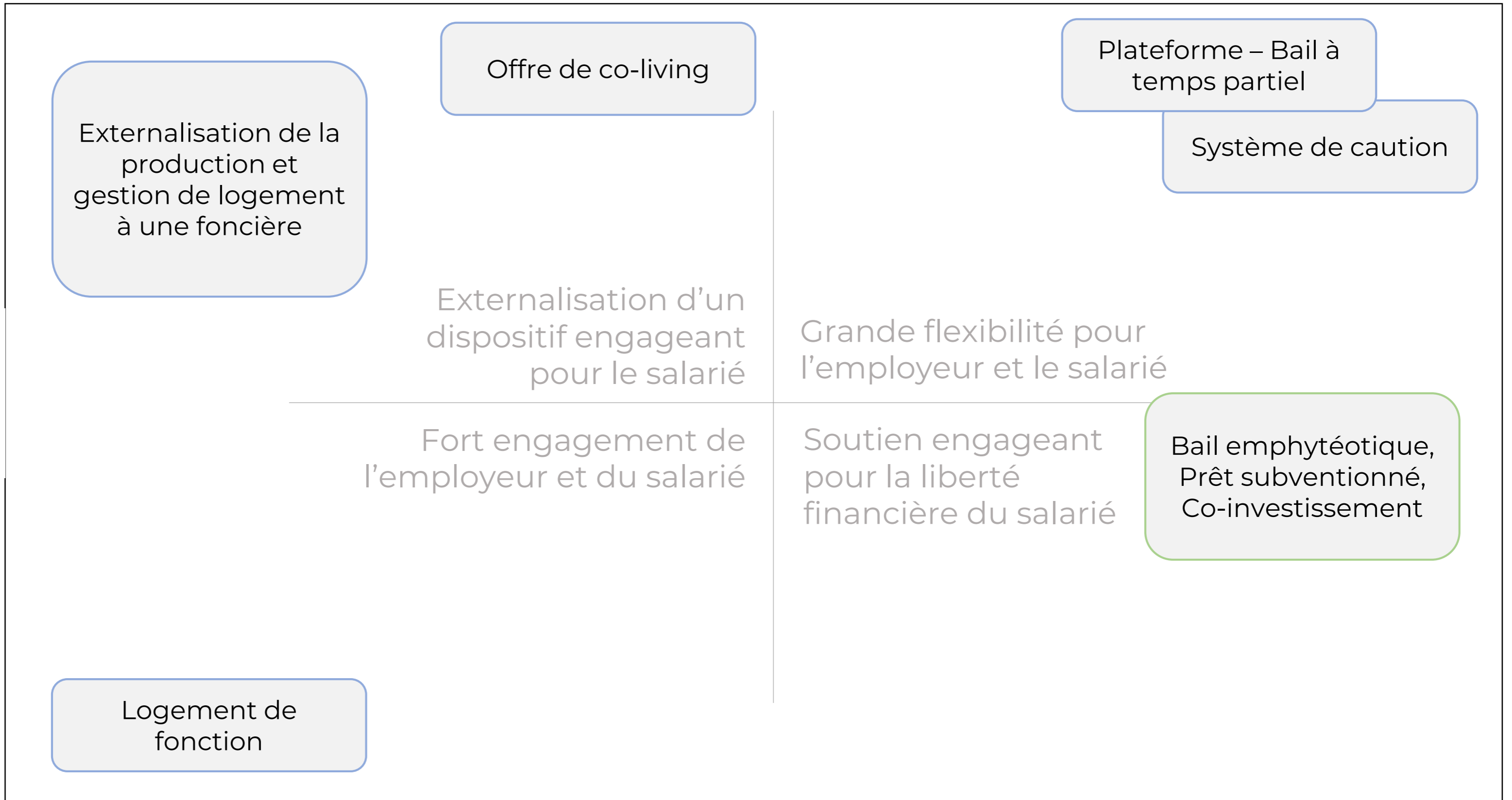
La conférence “Crise du logement et de l’emploi : et si l’entreprise faisait partie de la solution ?” témoigne d’un réel mouvement qui prend forme autour du rôle de l’entreprise dans l’aide au logement de ses salariés. Porteuse de multiples et diverses solutions, l’entreprise forme un pont entre les problématiques du logement et celles de l’emploi. Sa contribution nous permet de renouveler l’approche de la crise du logement et d’affirmer son rôle sociétal à travers l’accompagnement des salariés dans leur accès au logement et dans leur stabilité financière.

Face à des blocages qui persistent, Paris-Île de France Capitale Économique accompagne l’élan des entreprises pour le logement des salariés afin de structurer ce mouvement et révéler des solutions qui se cherchent encore. Paris-Île de France Capitale Économique favorise la diversité des dispositifs : les bonnes solutions pour le logement des salariés diffèrent selon les entreprises, leur taille, leur territoire d’implantation, leurs profils de salariés, etc.

En 2024, Paris-Île de France Capitale Économique poursuivra ses travaux avec Sofiap, comme membre leader du groupe de travail sur l’engagement des entreprises en faveur du logement de leurs salariés, afin d’une part de continuer à faire connaître ces dispositifs et d’identifier les sources d’inspiration à l’étranger, et d’autre part d’œuvrer à lever les blocages pour une plus large adoption des dispositifs existant.

				RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE					
		OFFRE	ORGANISME PORTEUR DE SOLUTION	SALARIÉS CIBLES	Propriété	Gestion	Externalisation	Aide financière directe	Définition d'une politique logement
Aide à la location	Aide indirecte	Logement social, avance Loca-pass, etc.	Action Logement	Salariés sous plafonds de ressources	Non	Non	Oui	Non	Non
	Aide directe de l'employeur au salarié	Logement de fonction	RATP Habitat, ICH Habitat...	Selon la politique définie par l'entreprise	Oui	Oui	Non	Non	Oui
		Système de caution	Wisecom	Tous les salariés	Non	Non	Non	Oui	Oui
	BtoBtoC	Foncière - logements abordables	Powerhouse Habitat	Selon la politique définie par l'entreprise	Non	Non	Oui	Non	Oui
		Co-living	One Nest	Salariés qui déménagent pour occuper un nouveau poste	Non	Non	Oui	Non	Non
		Plateforme - Bail à temps partiel	Week Away	Télétravailleurs	Non	Non	Oui	Non	Non
Accession à la propriété	Aide indirecte	Prêt accession	Action Logement	Salariés sous plafonds de ressources	Non	Non	Oui	Non	Non
	BtoBtoC	Bail emphytéotique	Neoproprio	Selon la politique définie par l'entreprise (classe moyenne, jeunes actifs)	Non	Non	Non	Oui	Oui
		Prêt subventionné	Sofiap		Non	Non	Non	Oui	Oui
		Co-investissement	Virgil		Non	Non	Non	Oui	Oui

**Flexibilité pour l'employeur**  
(moyens mis en œuvre, engagement envers le salarié)



**Flexibilité pour le salarié**  
(choix du lieu de vie, dépendance à l'employeur)



# Qui sommes-nous ?

Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) est un **think & do tank** fondé par la CCI Paris Île-de-France, une cinquantaine de Grand Paris Makers® (entreprises à dimension internationale, fédérations et établissements publics engagés en faveur d'un Grand Paris ambitieux et innovant) et soutenu par la Métropole du Grand Paris.

Son ambition est de **faire du Grand Paris le pionnier et le leader des transitions** en anticipant les futurs facteurs d'attractivité des métropoles et en contribuant à les développer sur le territoire dès aujourd'hui en portant les propositions des acteurs économiques et des territoires au plus haut niveau.

Paris-Île de France Capitale Économique assure 3 missions centrales :

- veille prospective, benchmarking international sur les facteurs d'attractivité des villes globales ;
- organisation de groupes de travail portés par des acteurs économiques pour dégager des pistes d'action et mettre en œuvre des chantiers d'expérimentation dans le Grand Paris ;
- mise en valeur des savoir-faire de nos Grand Paris Makers® en organisant des conférences et des séminaires, en accueillant des délégations internationales et en organisant des *learning expeditions*.



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

## Directrice de la publication

Chloë Voisin-Bormuth

## Rédactrice

Anaïs Jardin

## Communication

Louise Limare